



UNIVERSIDAD DE MATANZAS

Facultad: Ciencias Empresariales

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE
MASTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

Título: Sistema de Gestión Estratégica y herramientas de control en la
Constructora Hicacos

Autor: Ing. Javier Dueñas Ramos

Tutores: Dr. C. Alberto Medina León

Dr. C Armando Sánchez Macías

*Mi táctica es
mirarte
aprender como sos
quererte como sos*

*mi táctica es
hablarte
y escucharte
construir con palabras
un puente indestructible*

*mi táctica es
quedarme en tu recuerdo
no sé cómo ni sé
con que pretexto
pero quedarme en vos*

*mi táctica es
ser franco
y saber que sos franca y
que no nos vendamos
simulacros
para que entre los dos
no haya telón
ni abismos*

*mi estrategia es
en cambio
más profunda y más
simple*

*mi estrategia es
que un día cualquiera
no sé cómo ni sé
con qué pretexto
por fin me necesites*

*Mario Benedetti
(Poema Táctica y estrategia)*

*A mis abuelos
A mis padres
A mis verdaderos amigos*

Agradecimientos

- A mis padres por haberme dado la oportunidad de existir y apoyarme en todo momento.
- A mis tutores Dr. C. Alberto Medina León y Dr.C Armando Sánchez Macías, por brindarme su extraordinaria, valiosa e incondicional ayuda, todo lo cual le agradezco infinitamente.
- A todo el claustro de profesores, por haber ocupado en mí, parte de ese espacio tan infinito que es el saber y que les aseguro, que continuaré enriqueciendo durante toda mi vida.
- A aquellos dirigentes y trabajadores de la Constructora Hicacos que me brindaron su ayuda incondicional en todo momento e hicieron posible la realización de este Trabajo.
- A mis amigos, por brindarme su ayuda y especial apoyo en todo momento de mi vida y en especial en la realización de esta investigación.
- A todos mis compañeros en estos dos años.
- Y a todos aquellos que de una forma u otra hicieron posible la culminación de dicha investigación.

Si falta alguien por mencionar, ruego que me disculpen, porque es difícil mencionar a todos aquellos que han tenido que ver conmigo y de una forma u otra han contribuido en mi formación tanto personal como profesional.

A todos muchas gracias.

Declaración de Autoridad.

Yo Javier Dueñas Ramos me declaro único autor de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la Constructora Hicacos a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

Javier Dueñas Ramos

Nota de Aceptación

Presidente del Tribunal

Tribunal

Tribunal

Lugar: _____

Fecha: _____

Resumen

El trabajo que se presenta: “Sistema de Gestión Estratégica y herramientas de control en la Constructora Hicacos”, surge ante la **problemática científica**: las insuficiencias en la integración de herramientas de control de gestión y la falta de un sistema de indicadores limitan el alineamiento estratégico y el despliegue de la estrategia; para darle solución a la problemática científica planteada se define como **objetivo general**: diseñar un Plan Estratégico y un Cuadro de Mando Integral que haga posible la definición de acciones concretas que oriente a la organización hacia el logro de sus objetivos. Entre las principales herramientas utilizadas se encuentran métodos teóricos como el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción utilizada para la realización del marco teórico de la investigación; empíricos como las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados; y estadísticos matemáticos que se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación. Entre los **principales resultados** de la investigación se encuentra la conformación del Sistema de Planificación Estratégica (conformada por un Plan Estratégico 2017-2021, el Plan de Acciones Estratégicas 2017-2021 y los Planes Operativos Anuales para cada año), el mapa estratégico de la organización, la definición de un sistema de indicadores institucionales y la definición de un sistema de control automatizado.

Abstract

The work presented: "Strategic Management System and control tools in Constructora Hicacos", arises before the **scientific problem**: the insufficiencies in the integration of management control tools and the lack of a system of indicators limit the strategic alignment and the deployment of the strategy; to give a solution to the scientific problem posed, a **general objective** is defined: to design a Strategic Plan and an Integral Scorecard that makes it possible to define concrete actions that guide the organization towards the achievement of its objectives. Among the main tools used are theoretical methods such as the analysis and synthesis of all the information reviewed in the specialized literature, the induction - deduction used for the realization of the theoretical framework of the research; empirical studies such as surveys, interviews, direct observation, consultation of technical documentation and reporting of results; and mathematical statistics that are used to analyze data and results in each of the stages of the investigation. Among the **main results** of the research is the conformation of the Strategic Planning System (comprised of a Strategic Plan 2017-2021, the Strategic Action Plan 2017-2021 and the Annual Operating Plans for each year), the strategic map of the organization , the definition of a system of institutional indicators and the definition of an automated control system.

Índice

Introducción	1
Capítulo 1. Marco Teórico Referencial	8
1.1 Estrategia. Bases conceptuales	8
1.2 Planificación Estratégica	11
1.2.1 Inicios de la Planificación Estratégica	11
1.2.2 Definiciones de Planificación Estratégica	12
1.3 Distintos procedimientos para elaborar la Planificación Estratégica	13
1.3.1 Análisis de ventajas y desventajas de algunos Modelos de Planificación Estratégica estudiados	15
1.4 El Cuadro de Mando Integral. Conceptualización	15
1.4.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral	17
1.4.2 Análisis de procedimientos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Selección del procedimiento a utilizar	25
1.4.3 El Cuadro de Mando Integral en Cuba	26
1.5 Conclusiones parciales del capítulo.	27
Capítulo 2. Metodología de la Investigación	28
2.1 Metodología para la Planeación Estratégica	28
2.1.1 Análisis histórico	29
2.1.2 Selección de la Misión	29
2.1.3 Grupo de Implicados.....	30
2.1.4 Áreas de Resultados Claves	31
2.1.5 Unidades Estratégicas de Negocios	31
2.1.6 Factores Claves.....	32
2.1.7 Diagnóstico Estratégico. Análisis DAFO.....	32
2.1.8 Problema Estratégico General y Solución Estratégica General.....	38
2.1.9 Escenarios.....	39
2.1.10 Valores Compartidos	39
2.1.11 Visión.....	40
2.1.12 Objetivos Estratégicos	41
2.1.13 Estrategias Maestras	42
2.1.14 Planes de Acción y Criterios de Medida	43
2.2 Metodología para el Cuadro de Mando Integral	44
2.2.1 Selección de los KPI por perspectiva	44
2.2.2 Elaboración de la relación causa efecto	45
2.2.3 Selección de las Metas por KPI	46
2.2.4 Diseño del Software.....	47
2.3 Conclusiones parciales del capítulo	47
Capítulo 3. Diseño de la Planeación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral.	48
3.1 Breve caracterización de la Empresa.....	48
3.1.1 Misión vigente.....	48
3.1.2 Visión vigente	49

3.1.3	Estructura Organizativa vigente.....	49
3.1.4	Objetivos Estratégicos vigentes.....	49
3.2	Selección de la Misión.....	50
3.3	Grupo de Implicados	50
3.4	Áreas de Resultados Claves	51
3.5	Unidades Estratégicas de Negocios	52
3.6	Factores Claves	52
3.7	Diagnóstico Estratégico. Análisis DAFO.	53
3.8	Problema Estratégico General y Solución Estratégica General.	56
3.8.1	Problema Estratégico General.....	56
3.8.2	Solución Estratégica General.	57
3.9	Escenarios	57
3.10	Valores Compartidos.....	57
3.11	Visión	58
3.12	Objetivos Estratégicos.....	58
3.13	Estrategias Maestras.....	59
3.14	Planes de Acción y Criterios de Medida.....	60
3.15	Selección de los KPI por perspectiva.....	61
3.15.1	Perspectiva Financiera.....	62
3.15.2	Perspectiva Cliente	62
3.15.3	Perspectiva Procesos Internos	63
3.15.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	64
3.16	Elaboración de la relación causa efecto.....	64
3.17	Selección de las Metas por KPI	65
3.18	Diseño de la herramienta de CMI en Excel.....	66
3.19	Conclusiones parciales del capítulo	66
	Conclusiones	68
	Recomendaciones	69
	Bibliografía	
	Anexos	

Introducción

El sistema económico, político y social del mundo es complejo, y para las organizaciones es un reto dar respuesta a sus necesidades en tiempos turbulentos (Tomás, 2008; Comas Rodríguez, 2013; Malleuve Martínez, 2018).

En la actualidad, las organizaciones, motivadas por los cambios socioeconómicos, reclaman la incorporación de nuevos métodos que les permitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno para ganar eficiencia y eficacia en sus procesos (Shpilberg, 2007; Yu Yuan Hung, 2007; López Núñez, 2008; Paladino, 2008; Comas Rodríguez, 2013).

La planeación estratégica con sus características modernas fue introducida por primera vez en empresas comerciales a mediados de 1950 (Drucker, 2004; Bolaño Rodríguez, 2014; Malleuve Martínez, 2018). En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica, denominados sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha perfeccionado al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas siguen este ejemplo.

Un programa de planificación efectiva consiste en proporcionar un guía para los directivos en todos los aspectos de un negocio para tomar decisiones afines con las metas y estrategias de alta dirección, entendiendo el concepto de estrategia como: el desarrollo y aprovechamiento de la capacidad interna para enfrentar los distintos retos, como respuesta o anticipación a los cambios del entorno; como la forma de competir en el mercado; como la visión de largo plazo o el reto que resulta preguntar ¿en qué lugar estamos? y ¿en qué lugar deberíamos estar? (Valenzuela Montoya, 2015; Palacios Acero, 2016).

La idea de que todo directivo debería tener un conocimiento básico tanto del concepto como de la práctica de la planeación estratégica se basa en un número de observaciones realizadas acerca de la dirección y el éxito en los negocios (Palacios Acero, 2016; García Guilianny, 2017). La planeación estratégica está

entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

La empresa necesita tener claramente establecidas sus estrategias y a través de ellas lograr su misión y objetivos organizacionales; así como prestar especial atención a las debilidades y amenazas que pueden afectar a la empresa y consolidar las fortalezas y oportunidades del entorno (Chapman, 1991; Medina León et al., 2017; Roncancio, 2018). Adicionalmente, es importante contar con planes alternos de acción, para alinearse las metas y objetivos establecidos, apegados a la realidad de la empresa, para dar cumplimiento a los pronosticados, provocando un cambio de enfoque para convertir todos los esfuerzos en una inversión productiva. La empresa necesita comprender su magnitud como un todo holístico y tener la agilidad estratégica para sobrevivir en un nuevo ambiente de negocios.

La necesidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico – financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos que la conforman; la globalización de la economía que agudiza las presiones en cuanto a la competitividad; la necesidad urgente de hacer empresas eficientes provocada por las exigencias crecientes de los clientes, conllevan a la necesidad de trabajar con las empresas e ir transformándolas desde adentro. Se impone la necesidad de cambios en la orientación estratégica de las organizaciones (Medina León et al. 2010).

En múltiples ocasiones estrategias excelentes, resultado de enjundiosos estudios y con prometedoras perspectivas para el desarrollo de la organización no pasan de un grueso informe engavetado en algún archivo de la oficina del director. Este fenómeno genera desconcierto y desmotivación entre los directivos debido a una manifiesta impotencia a la hora de poner en marcha el camino diseñado para alcanzar la visión (Kaplan & Norton, 1992; Kaplan, 2010).

El surgimiento y desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial, así como nuevos enfoques, métodos y modelos sugieren al Cuadro de Mando Integral (CMI), como medio para completar el muchas veces trunco ciclo de la estrategia (Venegas Canales, 2013).

El control de gestión ha sido abordado por varios autores en diferentes sectores de la economía, tales como: la industria farmacéutica (Hernández Torres, 1998), instituciones bancarias (Machado Noa, 2004), organizaciones comercializadoras (Pérez Campaña, 2005), instituciones de educación superior (Villa González del Pino, 2006) y otras de carácter general (Nogueira Rivera, 2002; Soler González, 2009).

Dentro del control de gestión moderno cobran fuerza dos herramientas: la gestión por procesos y el cuadro de mando integral (Nogueira Rivera, 2002; Nogueira Rivera, et al., 2004; Comas Rodríguez, 2013). El cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, se asocia al proceso de planificación estratégica desde su concepción; sin embargo, en el caso de la gestión por procesos, son escasos los intentos de implementación desde la planificación y generalmente es usado como herramienta de mejora (Medina León et al. 2010).

En este sentido, la economía cubana trabaja en función de lograr un crecimiento sostenido, sobre la base del incremento de la eficiencia, la eficacia (Hernández Darías, 2011) y desatar los nudos que frenan el desarrollo de las fuerzas productivas, como tarea de importancia estratégica (Castro Ruz, 2011; Castro Ruz, 2013; Diaz-Canel Bermúdez, 2018). Dentro del proceso de cambios resalta la inclusión de las empresas con mejores resultados en la aplicación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial cubano (SDGE) (Consejo de Estado, 2007; Consejo de Ministros, 2007) y la implementación del sistema de control interno en sus operaciones (Contraloría General de la República, 2011).

El SDGE establece, al sistema empresarial cubano, utilizar como sistema de dirección la elaboración de su estrategia integral; implantar la dirección por valores; y sobre la base de la estrategia integral, emplear la dirección por objetivos, como método participativo y herramienta principal para proponerse, en cada período, metas superiores, el control sistemático y evaluar el cumplimiento de los objetivos (Consejo de Ministros, 2007).

Recientemente reforzado el sistema empresarial cubano con la puesta en vigor de un decreto ley y tres decretos que modifican aspectos de los antes mencionados, en consonancia con los cambios implementados en el sistema empresarial cubano

a partir de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social (Partido Comunista de Cuba, 2017), que dieron lugar al proceso de Actualización del Modelo Económico y Social Cubano, dichas legislaciones son: el Decreto Ley 334/2017 que modifica el Decreto Ley 252/2007 (Consejo de Estado, 2017), el Decreto 334/2017 modificativo del Decreto 281/2007, el Decreto 335/2017: “Del Sistema Empresarial Estatal Cubano” y el Decreto 336/2017: “Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial” (Consejo de Ministros, 2017).

En este entorno la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero, por su nombre comercial Constructora Hicacos es una empresa creada a partir del Proceso de Reordenamiento llevado a cabo en el país como parte de los Lineamiento de Económicos y Sociales resultantes del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (Consejo de Ministros, 2007). Esta organización resultado de la fusión de las Empresa del Grupo Empresarial de la Construcción de Obras del Turismo (GECOT) en una que agrupe todos los servicios de construcción y montaje de la Península de Varadero (Ministerio de Economía y Planificación, 2016), además de otros servicios de apoyo a esta actividad.

La dirección general es el área más comprometida con la planeación estratégica ya que debe apoyar y fortalecer la integración en la formulación y selección estratégica, como el coordinar las actividades necesarias para la implantación de las mismas que son imprescindibles para mejorar los actuales márgenes de rentabilidad (Constructora Hicacos, 2017).

Al momento la empresa no cuenta con un plan estratégico enfocado a los procesos, aunque ha definido la misión, visión y valores, lo que representa un riesgo importante en el desarrollo y crecimiento sostenido y a largo plazo (Constructora Hicacos, 2017; Dueñas Ramos, 2018). Mediante el análisis de la documentación existente en la empresa y de las secciones de trabajo en grupo iniciales, permiten plantear las dificultades siguientes:

1. Imposibilidad de cumplir contratos.
2. Insuficiencias en la comunicación de la estrategia.
3. Insuficiente análisis de los nichos de mercado.

4. Excesiva fluctuación del personal directo.
5. Insuficiente planificación mediano y largo plazo de la empresa.
6. Poca rapidez y flexibilidad en la toma de decisiones.
7. Problemas en la fiabilidad de los datos.
8. Incertidumbre en el aprovisionamiento de materias primas.
9. Inexistente identificación de los factores claves de éxito.
10. Carencia de un rumbo estratégico determinado por la organización superior.
11. Bajo nivel de integración funcional entre las áreas.
12. Escasa proactividad en la gestión.
13. Limitado enfoque de proceso y hacia la mejora continua.
14. Insuficiente integración de las funciones de planificación y control.
15. Las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y sin integración.

A la **Situación Problemática** anterior se le aplica la metodología para la formulación del problema científico (Nogales González & Medina León, 2009; Nogales González, Medina León & Nogueira Rivera, 2009; Comas Rodríguez, Medina León & Nogueira Rivera, 2011; Comas Rodríguez, Medina León, Nogueira Rivera, et al., 2013), se analizan las relaciones causa-efecto entre los síntomas con el auxilio del software UCINET¹ y se obtienen como dificultades más relevantes: insuficiente planificación de acciones a mediano y largo plazo de la empresa; carencia de un rumbo estratégico determinado por la organización superior; insuficiente integración de las funciones de planificación y control; las herramientas de control para la gestión empresarial se aplican de forma aislada y sin integración (ver anexo No. 1). Es por ello que se considera como **Problema Científico**: las insuficiencias en la integración de herramientas de control de gestión y la falta de un sistema de indicadores limitan el alineamiento estratégico y el despliegue de la estrategia. Una vez planteada la situación problemática se definió la **hipótesis** siguiente:

¹ El software UCINET6 es utilizado para el análisis de las redes sociales a través de las relaciones causa-efecto entre sus nodos y se encuentra disponible en:
<http://www.analytictech.com/downloaduc6.htm>

Si se diseña un adecuado Plan Estratégico de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero y se complementa este diseño con un Cuadro de Mando Integral que permita controlar permanentemente la implementación de este plan; se contribuirá a la mayor eficacia del proceso de planificación y control de la gestión empresarial.

Variable Independiente: Plan Estratégico, Cuadro de Mando Integral.

Variable Dependiente: Eficiencia en la gestión, visión empresarial.

Conceptualización de las variables:

- ✓ Plan Estratégico: Documento mediante el cual se refleja la estrategia a seguir por una organización a mediano plazo.
- ✓ Cuadro de Mando Integral: Herramienta que se emplea para traducir la estrategia a la gestión diaria.
- ✓ Eficiencia en la Gestión: La capacidad de lograr el efecto con el mínimo de recursos posibles.
- ✓ Visión empresarial: Imagen mental de un futuro posible o deseable para la organización

El **objeto de investigación** es la planificación y control empresarial, como **campo de acción** la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral y como **alcance** de la investigación todos los procesos de la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero.

Para la solución del problema que se investiga, se propone como **objetivo general:** Diseñar un Plan Estratégico que haga posible la definición de acciones concretas que oriente a la organización hacia el logro de sus objetivos y un Cuadro de Mando Integral para su control en la Constructora Hicacos.

Para el cumplimiento del objetivo general, se proponen como **objetivos específicos:**

1. Desarrollar el marco teórico - referencial basado en el análisis de referentes de planeación estratégica y el cuadro de mando integral.
2. Establecer objetivos estratégicos, estrategias maestras y planes de acción

- que le permitan alcanzar sus metas.
3. Generar una estructura de seguimiento y control por medio del Cuadro de Mando Integral que permita controlar las estrategias y los planes de acción.

El **aporte práctico** de esta investigación consiste en la integración de un conjunto de herramientas para facilitar la planificación estratégica dado por: la gestión por procesos; el cuadro de mando integral; y un sistema de indicadores soportados en un software basado en Excel.

Para el desarrollo de esta investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos. Entre los teóricos, se utiliza el análisis y síntesis de toda la información revisada en la literatura especializada, la inducción – deducción utilizada tanto para la realización del marco teórico de la investigación como para diagnosticar el desempeño de los elementos del modelo en las empresas.

Como métodos empíricos, se utilizan las encuestas, entrevistas, observación directa, consulta de la documentación técnica y los informes de reportes de los resultados; todos estos métodos se utilizan para la aplicación del procedimiento general del modelo. Los métodos estadísticos matemáticos, se utilizan para analizar datos y resultados en cada una de las etapas de la investigación.

La presente tesis se estructuró en: una introducción, que caracteriza la problemática y muestra el diseño de la investigación; un capítulo uno, para definir el marco teórico referencial de la investigación y demostrar la existencia de la problemática; un capítulo dos, que resume y explica el procedimiento propuesto y su instrumental metodológico; un capítulo tres, que desarrolla y sistematiza la aplicación del procedimiento en la empresa objeto de estudio; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; las referencias bibliográficas consultadas; y los anexos necesarios como complemento de los resultados propuestos.

La bibliografía consultada es en el orden de las 107 referencias bibliográficas, de ellas el 31 % de los 5 años, el 51% de los últimos 10 años y 21% en otro idioma, además, se consultaron 12 tesis doctorales.

Capítulo 1. Marco Teórico Referencial

En este primer capítulo se dará respuesta a la primera tarea de investigación, donde se abordarán los temas relacionados con el control de la gestión exponiéndose la base teórica-referencial imprescindible para desarrollar la investigación requerida. Para ello, se hace necesario el análisis de los aspectos fundamentales en la dirección estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión de control (ver anexo No. 2).

1.1 Estrategia. Bases conceptuales

La estrategia es un término que ha sido extrapolado a diversas esferas de la vida social, entendida, en su definición más elemental, como “arte de dirigir las operaciones...” Del Toro (1968) se identifican dos componentes, uno cognitivo visto como (arte) conjunto de reglas y principios y otro interventivo (operaciones) dado en el conjunto de medios para alcanzar un resultado o acción que produce un efecto (Hernández Díaz, 2006).

Para hablar del concepto “estrategia” y su evolución se toma como referencia primaria al siglo V antes de nuestra era, con el libro “El Arte de la Guerra” (Tzu, 1989), donde se define la importancia de un plan de cobertura total y de la previsión para enfrentar exitosamente los conflictos.

El término estrategia es de origen griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el mundo helénico las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides, marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma, se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio, que relataron sus experiencias estratégicas. El máximo representante de esta era se considera Julio César. Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe", donde hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder para asegurar la existencia del Estado.

Con la Revolución francesa, y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX, surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra "De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta

entonces sobre la guerra, y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004).

El origen de la estrategia, como concepto en el campo académico, se introduce en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962 (Ansoff, 1962).

En el mundo empresarial de hoy la estrategia juega un importante papel y si bien es cierto que su significado difiere un tanto de la inicial en el fondo conserva, al igual que en el terreno militar, la idea de un plan de abarcamiento total teniendo en cuenta la presencia de algún adversario (Gárciga Marrero, 1999)

Con estos antecedentes, y con unas evidentes connotaciones, se ha incorporado y adaptado toda la terminología y los enfoques de la “estrategia militar” y de la “estrategia del jugador”, a la gestión organizacional contemporánea. En consecuencia, las definiciones de la estrategia empresarial se ven influidas por dichos aspectos, influencia que puede constatarse en los criterios de algunos autores como se muestra en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1: Definiciones de Estrategias. **Fuente:** Elaboración propia.

Autor	Definición
Ansoff (1976)	La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de esos objetivos.
Hofer y Schendel (1979)	Se denomina estrategia a las características básicas del encaje que una organización logra con su entorno
Koontz y Weirich (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.
Thiéart (1990)	La estrategia es el conjunto de decisiones y de acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos con vista a alcanzar un objetivo.

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.
Gárciga Marrero (1999)	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 trascendentales de una organización en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.
Mintzberg, H (2006)	Estrategia proyectada, son los planes formales de una organización para alcanzar el éxito. [...] algunas fructificarán y otras fracasarán. Las primeras son las estrategias premeditadas y las segundas estrategias irrealizadas.
Contreras Valencia (2013)	La estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar a la organización con su entorno.
Freedman (2016)	Contar con una estrategia significa tener la capacidad para observar el mundo y analizarlo a corto plazo y la habilidad para prever las consecuencias a largo plazo y, lo más importante, para identificar las causas más que los síntomas, para ver el bosque en su totalidad y no solo los árboles. Sin una estrategia, afrontar cualquier problema o perseguir cualquier objetivo podría considerarse una insensatez.

En opinión del autor de este trabajo la estrategia es la guía integradora que permite alcanzar la visión deseada para la organización a partir de una gestión articulada del presente con esta visión.

Según Gárciga Marrero (1999) las características de las estrategias se sintetizan de la siguiente forma:

- ✓ Dan una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante.
- ✓ Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- ✓ Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- ✓ Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- ✓ Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- ✓ Enmarcan las acciones futuras, considerándose diversos y probables escenarios.
- ✓ Tienen un impacto final importante.

Las estadísticas demuestran que una buena estrategia no es suficiente: incluso la estrategia mejor formulada fracasa si la organización no puede implementarla. Desde principios de los ochenta, una investigación de consultores de gestión reportó que menos del diez por ciento de estrategias formuladas con eficacia, fueron exitosamente implementadas. En la mayoría de los casos, (se estima que el setenta por ciento) el verdadero problema no son malas estrategias, sino una mala ejecución. Según informe de la revista Fortune, nueve (9) de cada diez (10) estrategias aprobadas por la dirección de una empresa, nunca llegan a implantarse operativamente, lo cual corrobora el planteamiento anterior (Ronda Pupo & Marcané Laserra, 2004).

1.2 Planificación Estratégica

1.2.1 Inicios de la Planificación Estratégica

En la década de los 60' se comenzó a usar el término, "Planificación a largo plazo". Subsecuentemente se han creado los términos: Planificación corporativa completa, Planificación directiva completa, Planificación general total, Planificación formal, Planificación integrada completa, Planificación corporativa y Planificación Estratégica (Venegas Canales, 2013).

La Planificación Estratégica como concepto del management ha evolucionado. Algunos parecen o logran obviarlo. Cada enfoque de la planificación estratégica ha dado siempre una respuesta a las necesidades de su época, y en cada etapa han surgido otros nuevos más atemperados a la realidad. Durante los últimos treinta años, en los países industrializados, la Planificación Estratégica ha tenido que ver con hechos determinantes del cambio. Como resultado desde su generalizada Introducción en la década del 60, (Ansoff, 1976; Venegas Canales, 2013), el estilo de la Planificación Estratégica ha pasado por varias fases, las cuales traen consigo diferencias tanto en los estilos como en las técnicas aplicadas.

Los epígrafes anteriores hacen un detallado análisis de la planificación, y en el que sigue a continuación se analiza conceptualmente la estrategia y cómo ha evolucionado este concepto. Aunque es de recalcar que la planificación es la base de la planificación estratégica. Las mismas no se deberían entender por separado.

1.2.2 Definiciones de Planificación Estratégica

Después de haber analizado individualmente las palabras que la componen, para arribar a la definición más completa de planificación estratégica y así una mejor comprensión de esa terminología, como se muestra en el cuadro 1.2.

Cuadro 1.2: Definiciones de Planeación Estratégica. **Fuente:** Elaboración propia.

Autor	Definición
Kotler (1990)	La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
Steiner (1991)	Planificación Estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos en el proceso de planificación estratégica engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos buscados por una empresa.
Koontz y Wehrich, (1994)	La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.
Mintzberg y Waters, (1995)	El proceso de relacionar las metas de una organización, determina las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.
Barthelmess Vargas (2003).	Planeación a largo plazo, planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo, planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, planeación estratégica.
Godinez González y Hernández Moreno (2014)	Los Planes Estratégicos son herramientas de liderazgo, ya que gracias a ellos cada una de las personas saben con claridad y certeza hacia dónde van, qué va a pasar, qué tienen que hacer para lograrlo y en qué tiempo deben lograrlo
Palacios Fierro (2016)	Un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos.

Roncancio Reyes (2018)	Una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno, es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.
------------------------	--

Estas definiciones presentan rasgos característicos que la hacen ser válidas para definir a la planificación estratégica, a continuación, se presentará un concepto general de este proceso.

La planificación estratégica o planificación a largo plazo, determina cuales son las principales metas u objetivos, factibles de lograr, de una organización, realizándolo sobre la base de un análisis del entorno y sus fortalezas, para esclarecer y fortalecer sus oportunidades actuales y futuras. Establece las políticas, estrategias o mecanismos necesarios para alcanzar dichas metas u objetivos, y para evaluar su cumplimiento, además de asignar recursos y responsables para su cumplimiento. La planificación estratégica es organizada y conducida con base a una realidad entendida.

1.3 Distintos procedimientos para elaborar la Planificación Estratégica

En estudios anteriores realizados por Olivera, 2007 se analizan una serie de modelos para ejecutar la planeación estratégica, los mismos se listan a continuación: Proceso Clásico de Formulación de Estrategias; SISTRAT; Modelo Simple de Cambio Estratégico; Rodríguez Alemañy (1998); Hoffer y Schendel; Bourse – Díaz –Carbajal, Arellano (1994); Yañez (1991); Misión – Visión; UMCC I; UMCC II; Ch. W. L. Hill; Lógica para el diseño de la estrategia enfocada en la Ventaja Competitiva; Macias - Jorge (2000); Ronda Pupo y Marcané Laserra (2001); Goldsmith (1997); Gimbert (1998); Menguzzatto (1984); Steiner I (1996); Steiner II (1996); Argenti (1997); Lazo Vento (1998); Valencia (1999); Gárciga Marrero (1999); Wright (1994); Certo (1995); Jones (1996); Borges (1996); Pérez Llanes (1996); Navas (1997); Bienmas (1997); Strockland (1997); y Kotler (1998); Sallenave (1992); Stoner (1997); Bueno (1997); Andrews (1997); Whewleen (1997); Kanry (2000); Alfonso Robaina (2007); Bolaño Rodríguez (2014) y Malleuve Martínez (2018).

Todos estos modelos tienen puntos en común y diferentes como se muestra a continuación.

Elementos comunes:

- ✓ La definición de la misión.
- ✓ El análisis del estado actual interno y externo de la organización.
- ✓ El establecimiento de los objetivos estratégicos.
- ✓ La determinación de opciones estratégicas.
- ✓ Planes de acción.

Elementos diferentes o que no están presentes en la mayoría de estos modelos:

- ✓ La definición de grupos de implicados.
- ✓ La determinación de áreas de resultados claves, lo que significa para nosotros unidades de acción estratégica de alta prioridad para la organización donde deben encaminarse la mayor de esfuerzos y recursos disponibles.

Otros elementos que debemos distinguir son:

- ✓ La definición de la visión.
- ✓ El establecimiento de escenarios.
- ✓ La identificación de barreras.
- ✓ La no diferenciación de las estrategias globales con las estrategias funcionales.
- ✓ El insuficiente análisis de las brechas entre el estado actual y el estado deseado.
- ✓ La definición y la conceptualización de los valores compartidos, 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.
- ✓ Forma general de establecer escenarios. Insuficiente información para el establecimiento de los mismos.

- ✓ Establecimiento de metas y estrategias generales sin antes visionar, establecer escenarios
- ✓ 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.

1.3.1 Análisis de ventajas y desventajas de algunos Modelos de Planificación Estratégica estudiados

En el anexo No. 3 se analizan las principales ventajas y desventajas a la hora del uso y selección de un Modelo de Planificación Estratégica.

Desdichadamente, la abundante literatura sobre la elaboración de la estrategia ha dejado de lado la cuestión de la implantación: ¿cómo se refleja concretamente la estrategia elegida en las decisiones operacionales a corto plazo? Dada una estrategia, ¿cómo hacer que se mantenga viva?

Ante este reto aparece el Cuadro de Mando Integral como el modelo que permite alcanzar ese objetivo y, además, cubrir otras importantes facetas, como son: la comunicación de la estrategia en todos los ámbitos de la organización; la facilitación del indispensable vínculo y alineación interna con la estrategia trazada; y, la retroalimentación oportuna, que da soporte básico al enfoque de formulación y aplicación de la estrategia, como un proceso continuo.

1.4 El Cuadro de Mando Integral. Conceptualización

Existen criterios que se refieren al Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) como una idea vieja con un nombre nuevo. Por el contrario, otras insisten en que se trata de una nueva herramienta que está llamada a convertirse en una pieza clave en el engranaje de gestión de la empresa (Dávila, 1999).

El CMI como instrumento de información y control de gestión ha estado presente en muchas organizaciones desde hace varias décadas (Lauzel & Cibert, 1967). El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francés tableau de bord, que

traducido literalmente significa “tablero de mandos, o cuadro de instrumentos”. Su origen data de mediados del siglo XX, alrededor de 1948, cuando aparece la noción de Cuadro de Mando empresarial en Estados Unidos.

En el año 1992, Norton y Kaplan, autores del CMI proponen por primera vez su uso, y lo definen como un conjunto de medidas que brindan a los directivos una rápida pero abarcadora vista del negocio; introduciéndose como una herramienta para medir resultados que conjugaba indicadores tanto financieros como no financieros. La figura 1.1 muestra el primer modelo planteado en el que aparecen las cuatro perspectivas que brindan a los directivos según los autores, una visión del negocio: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes (Kaplan & Norton, 1992).

Según Kaplan y Norton (2004) El CMI es una herramienta de gestión creada para integrar indicadores que posibiliten medir el avance de la estrategia, así como analizar los factores inductores que influyen sobre ella y permite:

- ✓ Traducir la estrategia a términos operativos
- ✓ Alinear la empresa con la estrategia
- ✓ Hacer de la estrategia el trabajo de todo el mundo
- ✓ Hacer de la estrategia un proceso continuo
- ✓ Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.
- ✓ El CMI parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva.

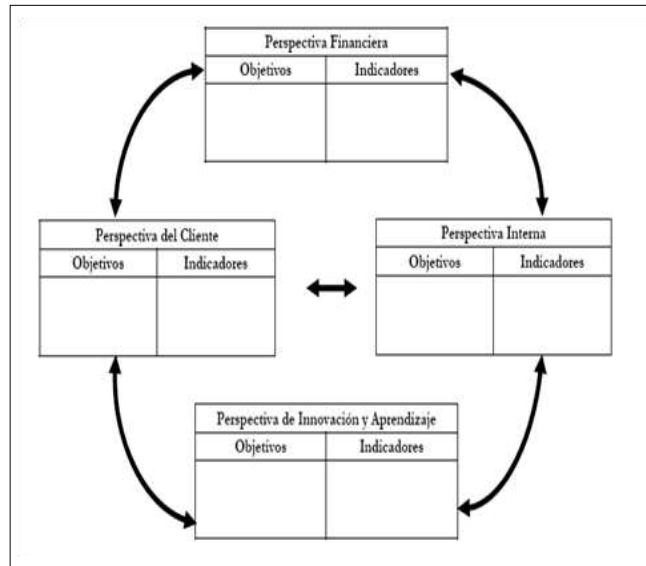


Figura 1.1: Cuadro de Mando Integral. Conectando indicadores de desempeño.

Fuente: Norton y Kaplan (1992).

1.4.1 Elementos del Cuadro de Mando Integral

El punto de partida es la definición del Marco Estratégico. La Estrategia establece el vínculo entre la organización y el medio que la rodea. La empresa debe definir una Estrategia que le permita tener una posición ventajosa en los aspectos clave que determinan la competencia en el sector, o lo que es lo mismo, que va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los accionistas y clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas (personas, sociedad, asociados, etc.).

En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia.

Alberto Fernández publica El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia, donde sintetiza varios elementos claves en el proceso de Gestión Estratégica (Fernández, 2001):

1.4.1.1 Misión, visión y valores (en el caso que no se encuentre definida la estrategia)

La aplicación del CMI comienza con la definición de la visión, misión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. Esto no quiere decir que el modelo deba comenzar con la definición o revisión de la visión, misión y valores, que están definidos en muchos casos y son más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo; pero sí constituyen un punto de partida.

1.4.1.2 Perspectivas

El modelo planteado por Kaplan y Norton (1992) identifica cuatro perspectivas usuales para un negocio: financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje y refleja el equilibrio entre:

- ✓ Objetivos a corto plazo y largo plazo.
- ✓ Medidas financieras y no financieras.
- ✓ Indicadores inductores de la actuación y de medición del desempeño
- ✓ Perspectivas de actuación externas e internas.

Las cuatro perspectivas del CMI han demostrado ser válidas a través de una amplia variedad de empresas y sectores. Pero las cuatro perspectivas deben ser consideradas como una plantilla, y no como un corsé o una camisa de fuerza. No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitarse una, o más perspectivas adicionales Kaplan y Norton (1996).

a) Perspectiva financiera

La perspectiva financiera mide la creación de valor de la empresa, describe las consecuencias económicas de una estrategia de éxito. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI.

Por su parte los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado.

La actividad financiera puede mejorar a través de dos enfoques básicos:

- ✓ Crecimiento de los Ingresos.
- ✓ Incremento en la Productividad.

Los ingresos normalmente crecen si se encuentran nuevas fuentes de ingresos (más clientes) o por el incremento del valor de la proposición al cliente (precios más altos).

La productividad puede incrementarse porque se mejora la estructura de costos o porque se mejora la utilización de los activos.

Sin embargo, prestarle atención sólo a los indicadores financieros, hoy es un suicidio, en tal sentido Kaplan y Norton (1999) afirman que: “Los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos”.

b) Perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente se identifican los segmentos de cliente y mercado donde se va a competir y se identifican las propuestas de valor agregados que se entregarán. La proposición de valor describe la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que la empresa piensa ofrecer.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas categorías, los directivos pueden enfocar su organización hacia la entrega a sus segmentos de clientes seleccionados de una propuesta de valor superior.

La coordinación de acciones y capacidades con la proposición de valor para el cliente es el núcleo de la ejecución de la estrategia Kaplan y Norton (2004).

Una vez que la organización tiene claro los objetivos de las perspectivas del cliente y financiera entonces la perspectiva de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento describen como se van a alcanzar los mismos.

c) Perspectiva de procesos internos.

¿Cómo se crea la proposición de valor que se pretende entregar a los segmentos de clientes y mercados seleccionados? El valor se crea por medio de diferentes procesos para luego ser proporcionado por medio de un producto o servicio. Precisamente esta idea es en la que se apoyan los autores del CMI para definir la perspectiva de los procesos internos.

Los procesos internos eficaces y coordinados determinan como se crea y sostiene valor. Las empresas deben centrarse en aquellos procesos internos que aportan la proposición de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad, mantener la capacidad de la empresa para funcionar y brindar una proposición de valor a los consumidores superior a la de la competencia Kaplan y Norton (2004).

La Perspectiva de los Procesos Internos revela una diferencia fundamental entre el enfoque tradicional y el enfoque que sigue el CMI. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI puede originar también la identificación de procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los Objetivos Financieros y del Cliente.

Kaplan y Norton (2004) agrupan los procesos de la empresa en 4 grupos: procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación, procesos reguladores y sociales

d) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Los activos intangibles constituyen unos de los principales factores del éxito presente y futuro de las empresas. Los cambios que han tenido lugar en la economía mundial han llevado a considerar el conocimiento como elemento básico de la escena empresarial, de ahí el interés que se han generado en las empresas en definir, valorar, controlar y gestionar el capital intelectual.

Es por ello que a través de la cuarta perspectiva nombrada aprendizaje y crecimiento se describen los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia. Esta perspectiva es la menos desarrollada debido al escaso avance de las empresas en este punto.

Los activos intangibles pueden dividirse en tres categorías:

- ✓ Capital Humano: Habilidades, talentos y conocimientos de los empleados.
- ✓ Capital de Información: Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- ✓ Capital Organizativo: Cultura, liderazgo, coordinación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos tiene un valor que pueda medirse por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia Kaplan y Norton (2004).

Estas cuatro perspectivas son las más utilizadas y las más reconocidas, aunque se han incorporado algunas otras como las utilizadas por Nogueira, 2004, la incorporación de otras perspectivas depende de las necesidades y características de las investigaciones.

1.4.1.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupado en perspectivas, a la vez que permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y posibilita visualizar, de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la organización. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al cliente y a los accionistas. (ver anexo No. 4)

Según Kaplan y Norton (2004) el mapa estratégico se basa en varios principios:

- ✓ La estrategia equilibra fuerzas contradictorias.
- ✓ La estrategia se basa en una proposición de valor diferenciada para el cliente.
- ✓ El valor se crea mediante los procesos internos.
- ✓ La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios.

- ✓ La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles.

Un mapa estratégico está formado por cuatro regiones: financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento que se corresponden con las cuatro perspectivas del CMI. Este proporciona una estructura y lenguaje comunes que pueden ser usados para describir cualquier estrategia Kaplan y Norton (2000).

Cada una de las regiones está compuesta por objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son el explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia.

“El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de que forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor” Kaplan y Norton (2004) (figura 1.2).

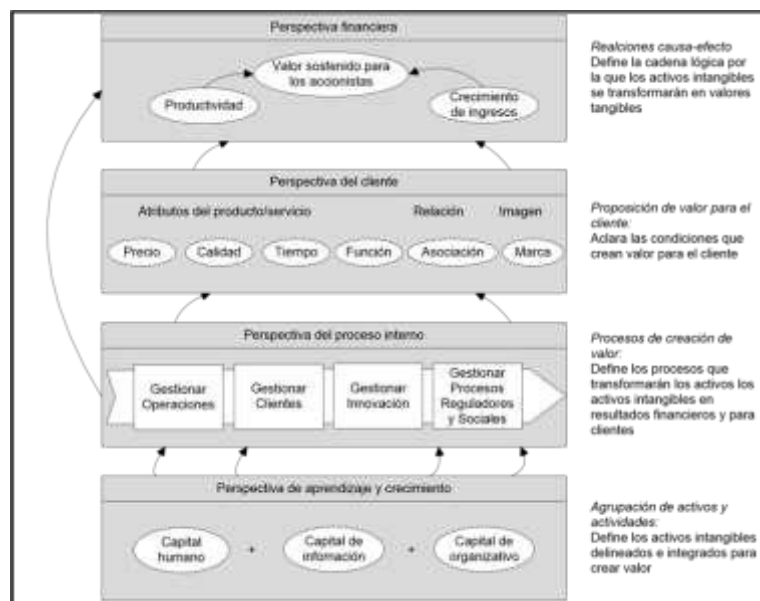


Figura 1.2: Marco del Cuadro de Mando Integral: Cuatro procesos. **Fuente:** Kaplan y Norton (1992)

1.4.1.4 Propuesta de valor al cliente

Teniendo en cuenta que el CMI ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para esto, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a la organización ante los clientes. Esta diferencia debe estar articulada

y, de hecho, ser la expresión concentrada de la estrategia elegida por la organización. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton (2004), las resumen, según la clasificación de Treacy y Wieserma (1995) en:

- ✓ Liderazgo de producto: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- ✓ Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- ✓ Excelencia operativa o costo total más bajo: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.
- ✓ Cierres de sistema: aparece cuando las empresas hacen que, a sus clientes, les cueste un precio muy alto cambiar de producto o servicios.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, y mantienen unos estándares mínimos en las otras tres. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por tanto, las de procesos y formación y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

1.4.1.5 Indicadores estratégicos y sus metas

Es muy importante desarrollar los indicadores más concretos posibles de varios factores importantes. Un buen lenguaje permitirá que los usuarios de información interpreten la descripción y que estén razonablemente seguros de que se les ha proporcionado una visión verdadera y justa del objeto descrito Kaplan y Norton (1999).

Lo más importante es que unos mismos indicadores, cuando sean usados por diferentes unidades de la organización, se definan y se apliquen de manera uniforme. Una pregunta frecuente es: ¿Cuántos indicadores se deben usar en cada CMI y en cada perspectiva? La respuesta depende en gran parte del nivel en el que

se usarán los indicadores. El número de indicadores puede variar según el nivel del CMI concreto o de la perspectiva en particular.

De acuerdo con Kaplan y Norton (2000), una distribución habitual entre las cuatro perspectivas sería:

- ✓ Financiera: cinco indicadores (22 %).
- ✓ Cliente: cinco indicadores (22 %).
- ✓ Interna: de ocho a diez indicadores (34 %)
- ✓ Aprendizaje y Crecimiento: cinco indicadores (22 %).

En el nivel directivo de la empresa, y en el de las unidades departamentales, es corriente el uso de entre 15 y 25 indicadores, mientras que en el nivel funcional sólo entre 10 y 15 indicadores se consideran críticos. La tendencia es necesitar menos, generalmente entre 5 y 10.

a) Estratégicos

Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio para medirlos. Además, en un CMI habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos.

b) Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las organizaciones se toman decisiones, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchos casos, se puede encontrar un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para materializarlas.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 ó 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

1.4.1.6 Responsables y recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable; una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito

del CMI es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por eso, es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como la función que diferentes personas van a desempeñar en ellos, y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas.

Se puede decir que el proceso de gestación del CMI comienza con la definición de la razón de ser de la organización, esto es, su misión. A partir de aquí, se define el objetivo global a alcanzar a largo plazo o visión de negocio, y que, en definitiva, va a ser el eje de impulso de la propia estrategia empresarial en la que se definen, de una forma más detallada, los distintos objetivos a través de las diferentes perspectivas enlazados en una cadena causan-efecto y que confluyen en la propia visión del negocio. Estos objetivos se materializarán en una serie de iniciativas, es decir, actividades, programas o proyectos que contribuyen a su logro.

1.4.2 Análisis de procedimientos para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral. Selección del procedimiento a utilizar

A la par del desarrollo evolutivo del Cuadro de Mando Integral, surgen procedimientos para su diseño e implementación. Algunas de ellos son los siguientes: Kaplan y Norton (1997); Amat Salas & Dowds (1998); Hernández Torres (1998); AECA López Viñegla (1998); Olve, Roy y Wetter (1999); Biasca y López (2002) ; Nogueira Rivera (2002); González Hernández et al. (2003); Machado Noa (2004); Papalexandris (2005); Pérez Campaña (2005); RECIT (2005); Grupo Kaizen (2006); González Solán (2006); CETUM (2007); Matilla y Chalmeta, Ruso Armada y Ruso Álvarez (2008); Soler González (2009); Comas Rodríguez (2013) y Maraiza Fernández (2018).

Padrón, Y. (2009) realiza una comparación de estos procedimientos sometiéndolos a un análisis estadístico y la metodología Cluster. El resultado es la selección del procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002), debido a su gran similitud con el formulado por los precursores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, además de haber demostrado su adecuación al entorno empresarial cubano como consecuencia de su exitosa aplicación en múltiples organizaciones del territorio

nacional. Dicho procedimiento tiene como supuesto la elaboración previa de la estrategia de la organización, aspecto coincidente con esta investigación.

1.4.3 El Cuadro de Mando Integral en Cuba

En Cuba, como en cualquier latitud del planeta, el mundo empresarial se desarrolla en medio de una turbulencia, agudizada por la crisis mundial. Esta situación hace que el pensamiento estratégico cobre una crucial importancia y esta herramienta, denominada Cuadro de Mando Integral, gane adeptos como piedra angular del desarrollo futuro de las empresas y las organizaciones.

En 1995, se comenzó a introducir la dirección por objetivos y, a partir del año 1997, se estableció, como política de Estado, la utilización de la Dirección Estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. Surge, además, el modelo de Perfeccionamiento Empresarial, encaminado a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa estatal cubana como eslabón fundamental de la economía, incluyendo recientemente entre sus bases, la aplicación del CMI como un camino importante en el logro de los objetivos organizacionales porque presupone un cambio en la concepción de la forma y pensar que puede llevar a las organizaciones cubanas a un nuevo estadio. Con estos antecedentes, se comenzaron a desarrollar esfuerzos de investigación interesantes por varios autores en esta área. Ejemplo de lo anterior, es la aplicación de esta metodología de alineación estratégica en el GET Varadero (Nogueira Rivera, 2002), la empresa Cuba Petróleos (CUPET) y SEPSA Cienfuegos (González Hernández, 2003), INTERMAR Cienfuegos (Soler González, 2003), Centro de Estudios Contables, Financieros y del Seguro (CECOFIS), instituciones bancarias (Machado Noa, 2004), organizaciones comercializadoras (Pérez Campaña, 2005), instituciones de educación superior (Villa González del Pino, 2006) y otras de carácter general (Nogueira Rivera, 2002; Soler González, 2009). Como se puede percibir, muchas de estas organizaciones radican en la provincia de Matanzas, la cual se destaca por el ferviente trabajo de divulgación de los especialistas de la Universidad de Matanzas.

En general, la aplicación del Cuadro de Mando Integral en las entidades cubanas:

- ✓ Da la posibilidad de utilizar indicadores para el seguimiento de la estrategia de la entidad.
- ✓ Permite analizar el entorno y la estrategia para construir un modelo de comportamiento organizacional que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la entidad.
- ✓ Obliga a la dirección, no solo a consensuar la estrategia, sino también a tener una visión conjunta de cómo llegar a la misma.
- ✓ Se puede utilizar como una herramienta para aprender acerca de la Institución. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de dirección a evaluar y ajustar, tanto la estrategia como los planes de acción.
- ✓ Permite a las organizaciones basar su gestión en la gerencia del conocimiento, donde los recursos humanos constituyen el elemento básico en la generación de valores y su movilización para el desarrollo de la organización.

1.5 Conclusiones parciales del capítulo.

- 1 La Dirección Estratégica es una filosofía de gestión organizacional que tiene como base la estrategia empresarial y pretende concentrar los esfuerzos de las empresas en transformaciones en el mediano y largo plazo. Es un Modelo de Cambio diseñado para conducir a la organización de su estado actual a un estado deseado.
- 2 Se ha elaborado una gran cantidad de Modelos de Dirección Estratégica, con variables comunes como la misión y la visión, siendo para Cuba el de Yáñez (1991) el que más ha influido; por esto es que se selecciona este Modelo de Misión – Visión.
- 3 El resultado es la selección del procedimiento propuesto por Nogueira Rivera (2002), debido a su gran similitud con el formulado por los precursores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, además, ha demostrado su adecuación al entorno empresarial cubano como consecuencia de su exitosa aplicación en múltiples organizaciones del territorio nacional.

Capítulo 2. Metodología de la Investigación

El objetivo del capítulo es elaborar un procedimiento que permita implementar las metodologías de Planeación Estratégica y Cuadro de Mando Integral seleccionadas en el capítulo 1 del presente informe.

2.1 Metodología para la Planeación Estratégica

Para el desarrollo de la investigación se diseñaron e implementaron técnicas e instrumentos variados, los que se describirán en los epígrafes de este capítulo; los que de forma correlacionada traerían como consecuencia la formación del banco de información como base para la implementación de la Planificación Estratégica de un modelo integrado como se muestra en la figura 2.1.

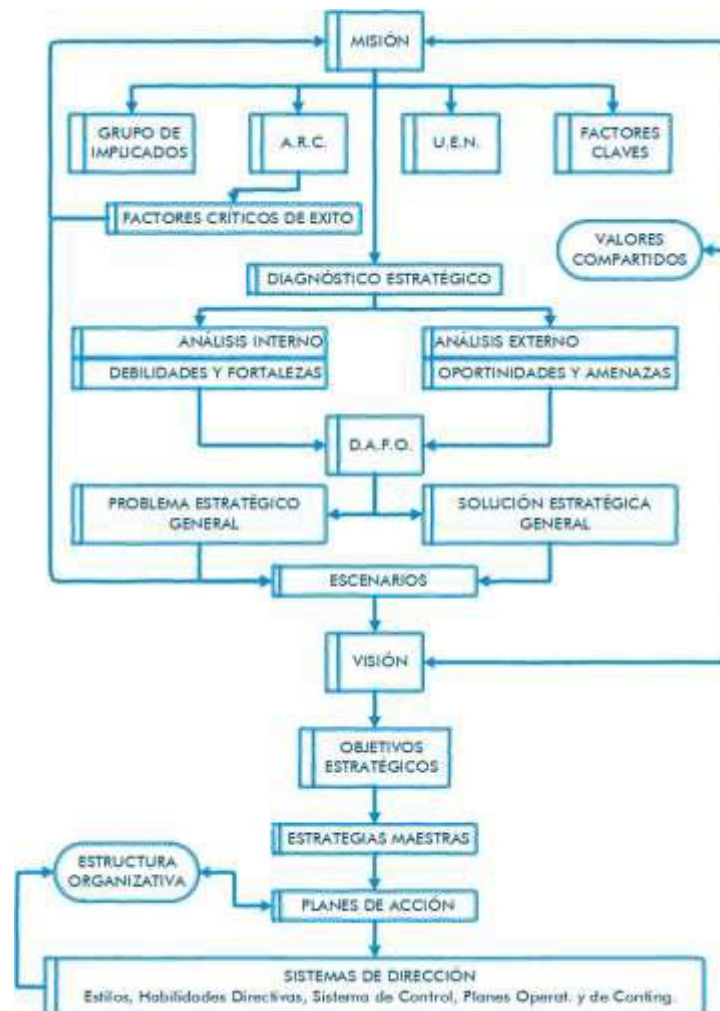


Figura 2.1 Modelo de Planeación Estratégica de Yañez. Fuente: Elaboración Propia.

2.1.1 Análisis histórico

Se realiza una revisión documental de las Planeaciones Estratégicas de las etapas anteriores y de la OSDE de Construcción y Montaje y el MICONS.

2.1.2 Selección de la Misión

Descriptiva: Consiste en la enumeración lógica, espontánea sin análisis crítico de la razón o funciones de la Organización para determinar, la razón de ser de ésta y cuál es su objeto social y papel en la Sociedad.

Determinación de la Misión Conceptualizada. Consiste en expresar de forma sencilla, clara y abstracta la razón de ser y hacia donde encamina sus esfuerzos la Organización para satisfacer al cliente externo y su razón para sí (debe decir mucho, ser subjetiva y motivar al interlocutor o cliente).

Características que debe tener la misión:

- ✓ Debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- ✓ 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 ser inspiradora.
- ✓ Debe tener un compromiso de respeto al medio ambiente.

Preguntas a las que debe responder:

- ✓ ¿Cuál es nuestra función como organización? (encargo social)
- ✓ ¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (posicionamiento estratégico)
- ✓ ¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (segmentos de mercado)
- ✓ ¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo? (ventajas competitivas)

Cómo elaborar la misión

Según el algoritmo de trabajo descrito. Conviene representar en una pizarra, Pancarta, data show, el siguiente gráfico que permite ilustrar el proceso:



Figura 2.1: Variable que conforman la Misión.

Fuente: Elaboración Propia.

Para el desarrollo de este paso se utiliza como técnica el trabajo grupal y de corrillos. (conlleva un facilitador y un registrador).

2.1.3 Grupo de Implicados

Descriptiva: Consiste en la enumeración de todos aquellos actores del Sistema de Gestión de la Empresa y su Entorno que sin pertenecer al mismo grupo estratégico intervienen en el accionar de la empresa implicada e inciden en sus resultados

Pueden citarse dentro de estos: Clientes, Universidades, Ministerios, Gobierno, Organismos Rectores, etc.

Algunas características de los Grupo de Implicados:

- ✓ Pueden ser tanto externos como internos.
- ✓ Es importante tener en cuenta que son todos los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra misión.
- ✓ No deben confundirse con los factores clave.

Para el desarrollo de este paso se utiliza como técnica una tormenta de ideas a través del trabajo grupal. (conlleva un facilitador y un registrador).

2.1.4 Áreas de Resultados Claves

Descriptiva: Consiste en la selección dentro de la Empresa de los lugares de la organización donde se encuentran los Factores Críticos de Éxito, son los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta. Su adecuada determinación permite que la Empresa en correspondencia con ellos desarrolle sus capacidades distintivas y pueda lograr ventajas competitivas.

En otras palabras, son las áreas estructurales o funcionales que garantizan el flujo de los procesos que añaden valor a los productos o servicios. Estas son las que tienen que funcionar con eficacia y eficiencia para que la organización tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

Características de las Áreas de Resultados Claves:

- ✓ Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales.
- ✓ No deben ser más de 6 pues complica el funcionamiento estratégico de la organización.
- ✓ No tienen por qué necesariamente coincidir con los departamentos o la estructura de la organización.
- ✓ Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la Dirección Estratégica.

Para el desarrollo de este paso se utiliza como técnica una tormenta de ideas a través del trabajo grupal. (conlleva un facilitador y un registrador).

2.1.5 Unidades Estratégicas de Negocios

Descriptiva: es la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe realizar la organización en función de la misión deben tener:

- ✓ permanencia en el tiempo
- ✓ impacto o trascendencia en la organización
- ✓ concentración de esfuerzos para su materialización
- ✓ no tienen que corresponderse con la estructura organizativa, aunque pueden coincidir.

Para el desarrollo de este paso se utiliza como técnica una tormenta de ideas a través del trabajo grupal. (conlleva un facilitador y un registrador).

2.1.6 Factores Claves

Descriptiva: Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión.

Características de los Factores Claves:

- ✓ Se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados.
- ✓ Es importante distinguir la diferencia entre factores clave y grupos de interés.
Por ejemplo: Un factor clave puede ser: La competencia (como fenómeno) y un grupo de interés pueden ser: Los competidores (como grupo de personas que debe ser gestionado).
- ✓ Es muy importante su correcta identificación pues con ellos se construyen los escenarios.

Para el desarrollo de este paso se utiliza como técnica una tormenta de ideas a través del trabajo grupal. (conlleva un facilitador y un registrador).

2.1.7 Diagnóstico Estratégico. Análisis DAFO.

Descriptiva: Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

2.1.7.1 Característica de la matriz DAFO.

- ✓ Identificación de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades
- ✓ Elaboración y cruzamiento de la matriz
- ✓ Interpretación de los resultados
 - Es una matriz de cuatro entradas.
 - En ella se cruzan los elementos internos con los externos de la organización.
 - Es una matriz para la toma de decisiones.

2.1.7.2 Importancia del análisis DAFO para la toma de decisiones en las organizaciones.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución". Por ello, las empresas deberían analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias,

realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

2.1.7.3 Como elaborar la matriz DAFO.

Se emplea el algoritmo de trabajo descrito (cuadro 2.1). Es importante definir qué:

- ✓ Debilidad: Insuficiencia, dificultad, carencia interna que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.
- ✓ Amenaza: Elemento, fenómeno, factor externo que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.
- ✓ Fortaleza: Ventaja, habilidad, recurso, interno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.
- ✓ Oportunidad: Espacio, ventaja, externa que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

Cuadro 2.1 Ubicación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en la matriz DAFO.

Fuente: Elaboración Propia.

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno		
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo		

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de seis en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas.

Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores. b) Elaboración de la matriz

La matriz DAFO se elabora según la tabla 2.2, donde Fj =Fortaleza J, Dj = Debilidad J, Oi = Oportunidad I, Ai = Amenaza I

Tabla 2.2 Diseño de una Matriz DAFO para llenar. **Fuente:** Elaboración Propia.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O _i	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A _i	Σ
F ₁											
F ₂											
F ₃											
F ₄											
F _j											
D ₁											
D ₂											
D ₃											
D ₄											
D _j											
Σ											

2.1.7.4 Escala a utilizar para llenar la Matriz DAFO.

Existen distintas opiniones al respecto. Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:

- ✓ Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
- ✓ La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

Al realizar la Matriz DAFO se utilizará la escala de Saaty, del 1 al 9, por ser esta la que mejor lleva a lo cuantitativo las ideas de interrelación que existe entre el ambiente externo y el ambiente interno, en el pensamiento de los expertos.

2.1.7.5 Completamiento de la Matriz DAFO

Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito):

- ✓ Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades

Si se potencia al máximo la Fortaleza F - ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O para cumplir la Misión?

- ✓ Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas

Si se potencia al máximo la Fortaleza F ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A para cumplir la misión?

- ✓ Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades

Si se supera al máximo la Debilidad D - ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O para cumplir la misión?

- ✓ Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas

Si se supera al máximo la Debilidad D ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A para cumplir la misión? (ver figura 2.2).

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación.

	FORTALEZAS (F) Lista de Fortalezas	DEBILIDADES (D) Lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Lista de oportunidades	Estrategias F-O Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias D-O Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
AMENAZAS (A) Lista de amenazas	Estrategias F-A Usar las fortalezas para evitar las amenazas.	Estrategias D-A Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Figura 2.2: Llenado de la matriz DAFO.

Fuente: Mariño Ibáñez, 2008.

2.1.7.6 Posicionamiento Estratégico.

Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización.

- ✓ Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante.
- ✓ Se selecciona el cuadrante con mayor valor.

Cuáles son los posibles posicionamientos estratégicos y qué significa esto.

- ✓ **Ofensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ✓ **Defensivo:** 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.
- ✓ **Adaptativo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- ✓ **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.

		ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO		1- 2- 3-	1- 2- 3-
FORTALEZAS 1- 2- 3-		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (MAXI-MAXI)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (MAXI-MINI)
DEBILIDADES 1- 2- 3-		ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS (MINI-MAXI)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (MINI-MINI)

Figura 2.3: Posicionamientos de la Matriz DAFO.

Fuente: Codina Jiménez, 2011

2.1.8 Problema Estratégico General y Solución Estratégica General.

Descriptiva:

Problema Estratégico General: Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.

Solución Estratégica General: Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.

Como se definen:

- ✓ Problema Estratégico General:

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.

- ✓ Solución Estratégica General:

Potenciar plenamente las fortalezas y erradicar las debilidades de la entidad para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno y a su vez atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

2.1.9 Escenarios

Descriptiva: Es la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo.

Características de los escenarios.

- ✓ Se construyen a partir del comportamiento esperado de los factores clave.
- ✓ Se construyen generalmente tres escenarios:
 - Positivo: Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores claves.
 - Negativo: Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores claves.
 - Más probable: Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores claves.

Como se construyen los escenarios:

A partir de los factores clave se describen los tres comportamientos: positivo, más probable, y negativo que pueda tener cada uno. Luego se integran en un párrafo los comportamientos positivos conformándose así en escenario positivo, se integran en un párrafo los comportamientos más probables conformándose así en escenario más probable, se integran en un párrafo los comportamientos negativos conformándose así en escenario negativo.

2.1.10 Valores Compartidos

Descriptiva: Los valores son la significación positiva que adquieren los objetos para una o un grupo de personas, en correspondencia con sus necesidades e intereses

y que se establecen para el cumplimiento de los objetivos de una comunidad determinada.

Los Valores Compartidos de una Organización es 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.

¿Cómo identificarlos?

- ✓ Algunos se encuentran en la misión como las ventajas distintivas de la organización.
- ✓ Para identificarlos se debe tener “mente abierta”.
- ✓ Según el algoritmo de trabajo descrito.

2.1.11 Visión

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

Características de la Visión:

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

Como se elabora la visión:

- ✓ 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”.

Para desarrollarla se emplea el método Brainstorming con su necesario filtro y ponderación, el trabajo en equipo, la confrontación, el trabajo de corrillos, etc.

2.1.12 Objetivos Estratégicos

Descriptiva: 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 periodo para el cual se elabora la planeación.

Características de los Objetivos Estratégicos:

- ✓ 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.

Para consensuar los objetivos a todos los niveles de la empresa se utiliza el proceso descendente y consensual de fijación de objetivos según la figura 2.2.

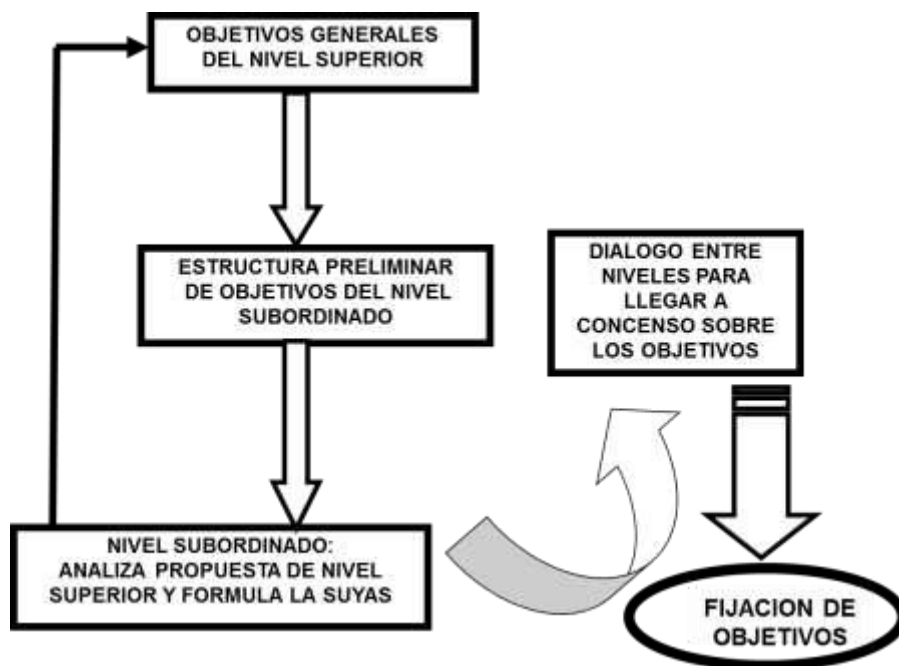


Figura 2.2: Proceso descendente y consensual de fijación de objetivos.

Fuente: Macías Mesa, 2016.

2.1.13 Estrategias Maestras

Descriptiva: Basadas en la solución estratégica general se toman las estrategias maestras como aquellas que conducen a la entidad para alcanzar la misión y llevan implícitas el aprovechamiento máximo de las oportunidades en función de las fortalezas que se poseen.

Características de las estrategias maestras:

- ✓ Dar visión de futuro.
- ✓ Aportar un marco para la dirección unificada.
- ✓ Orientar los recursos.
- ✓ Capacidad de adaptación sistémica.
- ✓ Enfatizar en posiciones más favorables.
- ✓ Enmarcar las acciones futuras.
- ✓ Impacto final importante.

Para desarrollarla se emplea el método Brainstorming con su necesario filtro y ponderación, el trabajo en equipo, la confrontación, el trabajo de corrillos, etc.

2.1.14 Planes de Acción y Criterios de Medida

Descriptiva: Son las metas a alcanzar por el ARC o Dirección Estratégica en determinado periodo de tiempo, estos deben contener todos los niveles de jerarquías como se muestra en la figura 2.3.

Características de los Criterios de Medida:

- ✓ 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.
- ✓ Muchas veces se encuentran en las organizaciones como los “objetivos del año”.
- ✓ Estos no son más que los criterios de medida para el año.
- ✓ Se presentan en tercera persona.

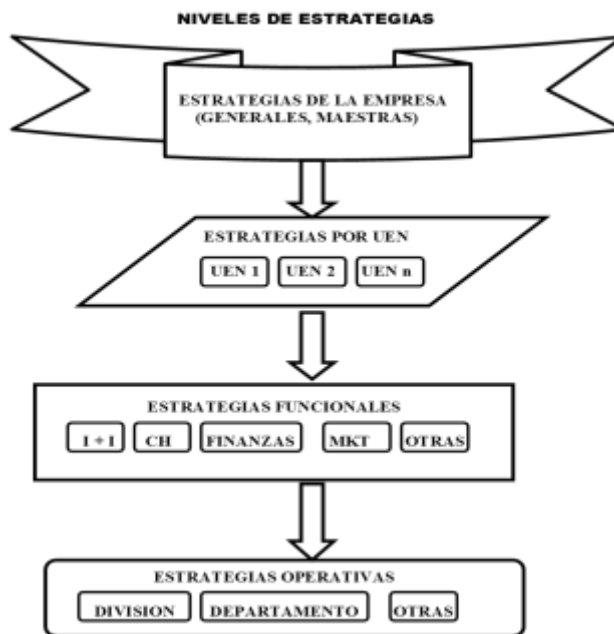


Figura 2.4: Niveles de la estrategia.

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Metodología para el Cuadro de Mando Integral

El Tablero de Comando, también conocido como Tablero de Control Balanceado, es un mecanismo de evaluación del desempeño de la organización en cuatro áreas diferentes: Financiera, Cliente, Proceso y Desarrollo y no sólo desde la perspectiva financiera. Fue desarrollado con éxito desde mediados de la década del 90 del pasado siglo y se ha extendido mundialmente.

Su objetivo se basa en guiar a la organización manteniendo la coherencia que debe existir entre la estrategia y el control de la gestión, permitiendo alinear los esfuerzos del cambio en torno al Plan Estratégico, controlar y predecir los resultados que transforman la información de la organización en conocimientos, establecer los objetivos midiendo desempeño, ayudar al despliegue de estrategias, realizar inductores financieros para crear valor para los clientes y la sociedad en general y buscar balance entre indicadores, ayudar a administrar mejor.

Diferentes autores, a partir de la filosofía expuesta anteriormente han desarrollado sus propios modelos, entre los que se encuentran las Parrillas OVAR y el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este último es el más extendido en nuestro país y es el que se desarrollará en esta investigación.

Se le señalan como principales dificultades del CMI, para el proceso de implantación, la necesidad de involucrar a toda la organización, por lo que los directivos tienen que tener una alta disponibilidad, los recursos altos que emplea y la localización de fuentes de datos

2.2.1 Selección de los KPI por perspectiva

Descriptiva: Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener también una mezcla adecuada de medidas de resultados (indicadores históricos) y de inductores de actuación (indicadores provisionales). Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados, ni proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito.

Se colocan los objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas que conforman un cuadro de mando integral, para una guía de que colocar en cada perspectiva ver cuadro 2.2.

Cuadro 2.2 Perspectivas del CMI. **Fuente:** Elaboración Propia.

Perspectiva	Medición Genérica
Financiera	Retorno de la inversión y valor económico agregado.
Clientes	Mediciones básicas: Satisfacción, retención, rentabilidad por cliente, participación de mercado, y participación en la cuenta de clientes. Mediciones del valor de proposición:
Procesos internos del negocio	Calidad, tiempos de respuesta, costo e introducción de nuevos productos.
Aprendizaje y desarrollo	Satisfacción del empleado e información del sistema disponible

Una vez ubicados los objetivos estratégicos de la Empresa en las cuatro perspectivas se seleccionan mediante un trabajo en equipo los Indicadores claves entre los Criterios de Medidas para cada Objetivo.

2.2.2 Elaboración de la relación causa efecto

Descriptiva: Entre los diversos objetivos de una Compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una relación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir cómo se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. El sistema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones entre los objetivos en las distintas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. Dichas relaciones se expresan a través de una serie de expresiones condicionales: si incrementamos la fidelidad de los clientes, entonces podemos esperar que los ingresos también se incrementen. Cada una de las medidas seleccionadas para un Cuadro de Mando Integral debe ser un elemento en una cadena de relaciones de

causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

Cuadro 2.1 Diseño para el uso del Mapa Estratégico. **Fuente:** Elaboración Propia.

RELACIÓN CAUSA-EFECTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
PERSPECTIVA FINANCIERA	
PERSPECTIVA DE CLIENTE	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	

2.2.3 Selección de las Metas por KPI

Como etapa final del diseño del Cuadro de Mando Integral se colocarán las metas para bien, regular y mal para cada uno de los KPI para esto se utilizará el modelo representado en el cuadro 2.4.

Cuadro 2.4 Metas por Indicadores del CMI.**Fuente:** Elaboración Propia.

Perspectivas	Objetivos	Indicadores	Metas

2.2.4 Diseño del Software

Una vez obtenidos los objetivos por perspectivas, los indicadores claves y sus metas se realizará la herramienta en Microsoft Excel, esta contendrá una hoja resumen donde se expongan los indicadores y es resultado de estas mensual y acumulado. Además, se diseñará una hoja para cada indicador y en el caso que sea necesario una para cada anexo que requiera el indicador.

2.3 Conclusiones parciales del capítulo

1. El modelo de Yañez (1991) está constituido por una secuencia de 12 pasos según su metodología, en el que se incluyen variables como: misión, valores, factores clave, grupos de interés, áreas de resultados claves, Matriz DAFO, escenarios, visión, objetivos estratégicos, criterios de medida y planes de acción.
2. Como complemento de la metodología de la planeación estratégica se aplica la metodología desarrollada por Nogueira Rivera (2002) la cual incorpora cuatro nuevos, las principales variables son: la selección de los indicadores claves, el diseño del mapa estratégico y una herramienta en Microsoft Excel para el control de la estrategia empresarial.

Capítulo 3. Diseño de la Planeación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral.

3.1 Breve caracterización de la Empresa

El punto de partida fue la creación en el año 1985 de una filial, en el polo turístico, de la Corporación UNECA S.A, cuyo objetivo era la construcción de obras destinadas al turismo, en la península de Varadero. Cuatro años después, con el abanderamiento del Contingente, “Héroes de Playa Girón”, por el Comandante en Jefe, las fuerzas constructivas sumaron 6900 hombres distribuidos en 22 Brigadas Constructoras. Igualmente, para el año 1992 crecerían las filas de constructores cuando por decisión del Comandante se incorporará al Sistema Constructivo en el Polo el Contingente “Vladimir Ilich Lenin”, proveniente de las obras industriales de la Provincia de Cienfuegos.

En el 2001 se aprueba la creación del Grupo Empresarial de la Construcción de Varadero, organización que surge como una entidad sinérgica que agrupa fuerzas constructoras y de servicios de ambos Contingentes. Ya para el 2008 la referida entidad cambia su denominación por la de Grupo Empresarial de la Construcción de Obras del Turismo (GECOT) y en el 2014 se aprueba el traspaso de subordinación, para su integración a la Organización Superior de Dirección de Construcción y Montaje, CUBACONS y la Empresa de Servicios de Ingeniería ARCOS a la Organización Superior de Dirección de Diseño e Ingeniería GEDIC.

A partir del 1^{ero} de diciembre de 2016, como parte del proceso de reordenamiento del Ministerio de la Construcción se integran todas las empresas del GECOT en la Empresa de Construcción y Montaje de Obras del Turismo de Varadero, reconocida comercialmente como Constructora Hicacos.

Por lo que este trabajo se basa en actualizar la Planeación Estratégica del ya extinto GECOT a la nueva Constructora Hicacos.

3.1.1 Misión vigente

“Asesorar y controlar metodológicamente la gestión de las empresas que lo integran, en aras de ejecutar obras de ingeniería y construcción para el turismo con

alta calidad, minimizando el impacto medio ambiental y comprometidos con el desarrollo sostenible”

3.1.2 Visión vigente

“Somos un grupo empresarial de referencia, que asesora y controla la gestión de sus empresas, con un capital humano profesional, motivado y comprometido con la construcción de obras para el turismo”

3.1.3 Estructura Organizativa vigente

Ver Anexo No. 5 para consultar la Estructura Organizativa vigente en el GECOT

3.1.4 Objetivos Estratégicos vigentes

- a) Mantener la capacidad constructiva necesaria para cumplir el plan de la economía de la entidad referente a construcción y conservación de obras vinculadas al polo de Varadero.
- b) Cumplir con calidad, oportunidad y en precios el alcance contratado en las obras, ya sean de terminación 2016 o de continuidad al 2017.
- c) Lograr la efectividad de los indicadores directivos del plan de la economía para el año 2016 a nivel de la organización.
- d) Participar, junto al GECONS, en los estudios y toma de decisiones referidas a la reestructuración de los procesos de construcción y montaje, así como las estructuras a crear vinculadas al polo de Varadero.
- e) Potenciar la consolidación e introducción de tecnologías constructivas y de equipos con miras a lograr razonabilidad y eficiencia en los procesos productivos y de dirección de la Empresa.
- f) Lograr incrementar la eficiencia, referida al 2015, en el uso de equipos y portadores energéticos.
- g) Potenciar a hombres y mujeres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y sus organizaciones.
- h) Incrementar la aplicación de la ciencia, la tecnología y la innovación en la gestión empresarial.

- i) Incrementar los niveles de seguridad y protección en los objetivos económicos para lograr menor incidencia de delitos.

3.2 Selección de la Misión

La Misión es la formulación general de largo alcance que la entidad integra, para lograr de manera constante y consistentemente lo propuesto pero cuyo alcance es prácticamente imposible de materializar. Es el objetivo supramaximal de los negocios de la empresa, capaz de alinear a toda la organización en función de su cumplimiento. Por lo que como resultado del trabajo en equipo queda de la forma siguiente:

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

3.3 Grupo de Implicados

A través de un trabajo en equipo mediante la técnica de la tormenta de ideas se seleccionaron aquellos actores que sin pertenecer al mismo grupo estratégico intervienen en el accionar de la empresa implicada e inciden en sus resultados.

Clientes

- ✓ Externos: AEI ARCOS-BBI; ESI; MINTUR; ALMEST; Entidades Gubernamentales.
- ✓ Internos: Trabajadores de la Empresa y sus UEB.

Proveedores: CUBIZA; Aguas Varadero; OBE; EPSCONS; ENIA; SOMEK; EMPAI; ENET; ETECSA; CUPET; BANDEC; ESEN; DIVEP-SIME; CIMEX; COPEXTEL; SASA; MITRANS.

Suministradores: ESCAMBRAY; TECNOTEX; TECNO IMPORT; ACINOX.

Competidores Potenciales: Compañías Constructoras Extranjeras.

Productos Sustitutivos: Cooperativas de Construcción.

Organismos Rectores: MICONS; CUBACONS (OSDE); Órganos rectores de la administración central del estado; MINFAR; MININT; MITRANS; OLPP; CITMA; MFP; MEP; ONAT; MICEX; MINBAS; MINREX

- ✓ Organizaciones políticas y de masas: PCC; UJC; CTC; FMC; ANIR; BTJ; SNTC.

Medios de Comunicación: Radio Rebelde; Radio Progreso; Radio Taino; Radio 26; Radio Ciudad Bandera; Radio Reloj; Cubavisión Internacional; Cubavisión; TV Yumurí; TV Bandera; Tele Rebelde; Canales Educativos; Televisoras Internacionales; Periódico Girón; Periódico Granma; Periódico Juventud Rebelde; Periódico Trabajadores; Periódico Negocios; Semanario Opciones; Revista Bohemia; Guía de ETECSA; Revista OBRAS; Revistas de Arquitectura e Ingeniería (UNAICC).

3.4 Áreas de Resultados Claves

Se identificaron a través de trabajo en equipos las áreas estructurales o funcionales que garantizan el flujo de los procesos que añaden valor a los productos o servicios y donde se encuentran los factores críticos de éxito que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta, los resultados de este análisis se muestran a continuación:

- ✓ ARC No. 1. Gestión de Negocios.
- ✓ ARC No. 2. Gestión de la Producción.
- ✓ ARC No. 3. Gestión Logística.
- ✓ ARC No. 4. Gestión de la Investigación, el Desarrollo y la Innovación.
- ✓ ARC No. 5. Gestión por la Eficiencia Económico Financiera.
- ✓ ARC No. 6. Gestión del Capital Humano.
- ✓ ARC No. 7. Gestión del Uso Adecuado del Equipamiento.

Su adecuada determinación permite que la empresa en correspondencia con ellos desarrolle sus capacidades distintivas y pueda lograr ventajas competitivas, tienen que funcionar con eficacia y eficiencia para que la organización tenga éxito en el cumplimiento de sus objetivos.

3.5 Unidades Estratégicas de Negocios

Se analizaron la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas que debe poseer la organización en función del cumplimiento de la misión. Además que están tengan permanencia en el tiempo, impacto o trascendencia en la organización y concentración de esfuerzos para su materialización, una vez analizado y debatido en el grupo de trabajo las Unidades Estratégicas de Negocios las seleccionadas se muestran a continuación:

- ✓ Brigada Constructora de Obras de Arquitectura No. 47.
- ✓ Brigada Constructora de Obras de Arquitectura No. 36.
- ✓ Brigada Constructora de Obras de Ingeniería No. 28.
- ✓ Unidad Básica de Servicios de Atención al Hombre.
- ✓ Unidad Básica de Servicios de Equipos y Talleres.
- ✓ Unidad Básica de Servicios de Hormigón.

Una vez identificadas las Áreas de Resultados Claves y las Unidades Estratégicas de Negocios, añadiendo además el resto de las áreas funcionales se crea una propuesta de estructura organizativa para la Constructora Hicacos, la cual fue validada por el consejo de dirección de la empresa. (ver anexo No. 6)

3.6 Factores Claves

Mediante trabajo en equipo se definen los factores sobre los cuales no se tiene jurisdicción, pero inciden en el cumplimiento de la misión, debiendo centrar la atención en ellos en el presente y a mediano plazo, considerando cuál es su evolución, los seleccionados son: diferendo EEUU-Cuba; inflación monetaria internacional; política económica del país; política de centralización de las importaciones; política salarial del país; políticas y fenómenos medioambientales; baja calidad de la materia prima nacional; desarrollo del proceso inversionista.

3.7 Diagnóstico Estratégico. Análisis DAFO.

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

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

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

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

Ambiente interno

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

- D5. No certificado el SIG.
- D6. Obsolescencia tecnológica

Ambiente externo

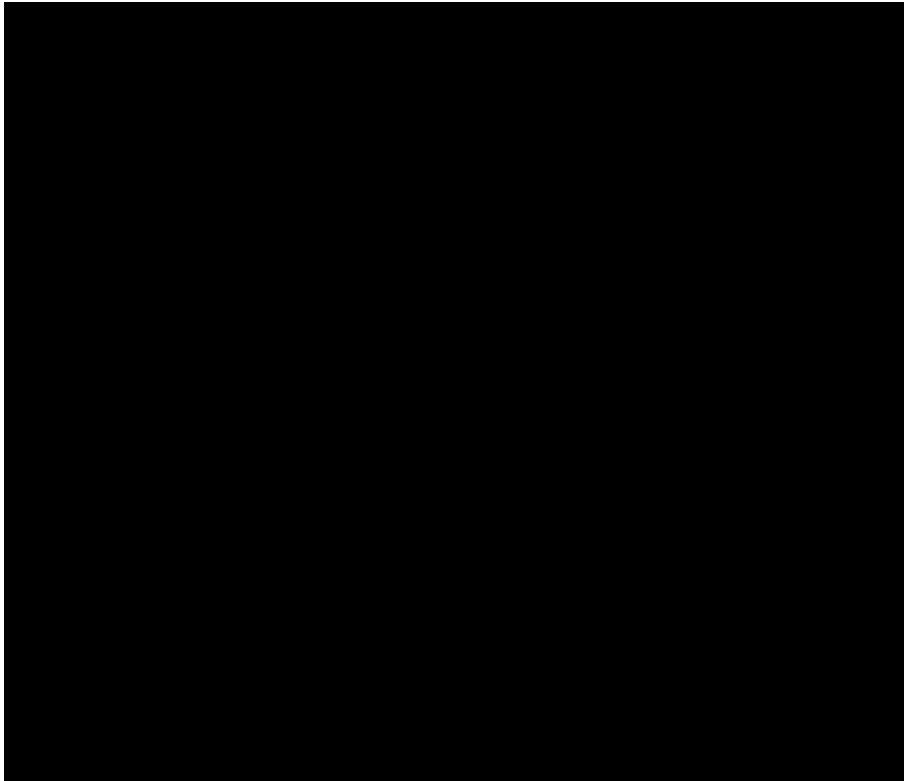
- ✓ Oportunidades
 - O1. Políticas del país que propicia la inversión extranjera.
 - O2. Prioridad del país para el desarrollo inversionista del turismo en Varadero.
 - O3. Empresa constructora extranjera de clase radicada en Varadero.
 - O4. Prioridad de aseguramiento a las obras de ALMEST por el Grupo de Administración Empresarial de MINFAR.
- ✓ Amenazas
 - A1. Mejores ofertas de trabajo en el territorio.
 - A2. Nuevos competidores en el sector constructivo.
 - A3. Incumplimiento de los cronogramas de suministros por parte del inversionista.
 - A4. Limitaciones económicas del país.
 - A5. Proveedores no eficaces.

Al realizar la Matriz DAFO los expertos emplearon la escala de Saaty, del 1 al 9, por ser esta la que mejor lleva a lo cuantitativo las ideas de interrelación que existe entre el ambiente externo y el ambiente interno, en el pensamiento de los expertos.

De los resultados de la Matriz (tabla 3.1) se tiene que la empresa se encuentra ubicada en el Cuadrante 1: Maxi – Maxi con 128 puntos para un porciento del 71. El anterior resultado indica que las estrategias que debe lanzar la empresa deben ser de carácter ofensivo para así consolidar su posición estratégica en los próximos años en que transite hacia su Visión.

Tabla 3.1: Matriz DAFO.

Fuente: Elaboración propia.



C1 -128 (71%)

C2-78 (35%)

C3-145 (67%)

C4-127 (47%)

Interesante resultó el análisis, a partir de los resultados de la Matriz DAFO, del pensamiento estratégico del líder (Director General) versus el resto de los expertos que participaron en el ejercicio estratégico. El mismo se puede graficar de la siguiente forma:



Figura 3.1: Comparación director general vs. resto de cuadros Fuente: Elaboración Propia.

De dicho gráfico se puede inferir que el líder ve más posibilidades de aprovechar las oportunidades en función de las fortalezas existentes (cuadrante 1), así como considera posible, en mayor grado que el grupo de expertos, atenuar las amenazas a partir de las fortalezas existentes (cuadrante 2), de forma similar considera que es posible aprovechar más las oportunidades para disminuir las debilidades (cuadrante 3) y finalmente el líder considera que el efecto de las amenazas no es tan significativo con relación a las debilidades que lo que plantea el grupo (cuadrante 4).

A manera de resumen se pone de manifiesto que está presente una visión de liderazgo, por parte del Director General como líder, que es capaz de motivar y servir de apalancamiento en el desempeño grupal de la empresa, lo cual es muy positivo para lograr los objetivos de la organización.

3.8 Problema Estratégico General y Solución Estratégica General.

Una vez determinadas las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas y seleccionando las que más peso tienen en la empresa después de las puntuaciones de la matriz DAFO se procede a la definición del Problema Estratégico General y la Solución Estratégica General.

3.8.1 Problema Estratégico General

“Si las mejores ofertas de trabajo en el territorio y los nuevos competidores en el sector constructivo siguen incrementándose, y no se soluciona el sistema de pago poco atractivo y la alta fluctuación de fuerza de trabajo en los oficios básicos; entonces ni siquiera potenciando la adecuada infraestructura logística, la calidad existente en el proceso productivo y ser empresa en perfeccionamiento empresarial, consolidada, con experiencia, liderazgo y salud financiera; se podrán aprovechar las políticas del país que propician la inversión extranjera, la prioridad del mismo para el desarrollo inversionista del turismo en Varadero y tampoco la existencia de empresas constructoras extranjeras de clase radicadas en la península”

3.8.2 Solución Estratégica General.

“Potenciar plenamente la adecuada infraestructura logística, la calidad existente en el proceso productivo y el ser una empresa en perfeccionamiento empresarial, consolidada, con experiencia, liderazgo y salud financiera; además de erradicar la alta fluctuación y déficit de fuerza de trabajo en los oficios básicos y el sistema de pago poco atractivo; entonces se podrán aprovechar óptimamente las políticas del país que propicia la inversión extranjera, la prioridad del mismo para el desarrollo inversionista del turismo en Varadero y la existencia de empresas constructoras extranjeras de clase radicadas en la península, para atenuar significativamente los nuevos competidores en el sector constructivo y las mejores ofertas de trabajo en el territorio”

3.9 Escenarios

Como parte del análisis de los factores claves que inciden en el accionar diario de la empresa se construyen a través del trabajo en equipo el escenario más probable o lógico tendencial, el negativo y el positivo. (anexo No. 7)

Se considera que el escenario más probable o lógico tendencial por el que transitará la empresa del 2017 al 2021 el siguiente:

Se mantienen la crisis económica internacional con tendencia al alza de la inflación monetaria y el bloqueo de EEUU hacia Cuba se va flexibilizando. Se genera un continuo desarrollo de las inversiones turísticas por el destino Cuba que aumenta la demanda de servicios constructivos en este sector. Existen eventos climáticos que afectan la planta física instalada y se requieren nuestros servicios. La gestión empresarial a partir de las políticas que rigen el estado se ha fortalecido permitiendo la toma de decisiones estratégicas y los proveedores de suministros poseen alta presencia con productos y servicios competitivos.

3.10 Valores Compartidos

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

Los determinados fueron:

- ✓ **Profesionalidad:** Desempeño competitivo del Capital Humano en el campo de actuación donde se desempeña.
- ✓ **Honestidad:** Actuando con rectitud e integridad ante nuestros clientes y competidores.
- ✓ **Liderazgo:** El coraje para conseguir un futuro mejor.
- ✓ **Responsabilidad:** Cumpliendo en tiempo y forma todos nuestros compromisos pactados sin importar el entorno.
- ✓ **Consagración:** Modo de actuación en el cual se manifiesta la fidelidad, actitud y amor en el cumplimiento del deber.

3.11 Visión

A través de técnicas de trabajo en equipo se selecciona la visión la cual se considera una declaración acerca de cómo lucirá la organización en el futuro. Se logra cumplir con la característica que debe tener la visión de ser inspiracional, pero clara, retadora pero sensible, estable pero flexible y prepara para el futuro haciendo honor al pasado. La visión aprobada para el periodo estratégico es:

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

3.12 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos estimulan las opciones y crean un marco coherente para decidir en todos los niveles, a su vez permiten niveles más altos de implicación, compromiso y responsabilidad individual y colectiva y proporcionan elementos más objetivos para la evaluación del desempeño de la organización.

Los objetivos estratégicos se definen a través de las Áreas de Resultados Claves y se consideran una guía para la acción, una vez que cada área diseñó su objetivo, se llevó a aprobación del grupo de trabajo.

Los Objetivos Estratégicos determinados son:

1. Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma.
2. Lograr resultados productivos al precio establecido, cumpliendo el cronograma de ejecución y con la calidad demandada por los clientes.
3. Poseer procesos logísticos que permitan garantizar los niveles de actividad empresariales y propicien la introducción de las tecnologías adecuadas.
4. Contar con un sistema de investigación e innovación que permita la aplicación de la ciencia y la técnica permanentemente en los servicios que brindamos; utilizando la gestión del conocimiento.
5. Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros.
6. Implantar un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que coloque a hombres y mujeres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y su organización.
7. Garantizar que el equipamiento con que se cuente responda a la capacidad constructiva con adecuado índice de explotación y sin obsolescencia tecnológica.

3.13 Estrategias Maestras

La Estrategia Maestra condiciona la orientación y asignación de recursos siendo sus efectos percibidos a mediano y largo plazo e implican cierto grado de irreversibilidad, son complejas y rodeadas de incertidumbre. Requieren enfoque integral basado en la solución estratégica general.

Se considera la estrategia maestra como aquella que conduce a la entidad para alcanzar la misión y llevan implícita el aprovechamiento máximo de las oportunidades en función de las fortalezas que se poseen.

En la empresa se considera como Estrategia Maestra la siguiente:

“Aprovechar al máximo las políticas del país, básicamente la necesidad del desarrollo acelerado del sector turístico en Varadero donde están radicadas entidades constructoras extranjeras y de clase con las cuales se pueden realizar alianzas estratégicas favorables para potenciar el crecimiento empresarial alcanzado a partir de la adecuada logística que se posee, la calidad de los procesos constructivos y el ser una empresa perfeccionada competente”

3.14 Planes de Acción y Criterios de Medida

Los Objetivos Estratégicos establecidos por cada ARC en el acápite 3.11 de este capítulo para la etapa 2017-2021 van acompañados de los criterios de medidas que facilitan la evaluación del cumplimiento de dichos objetivos y de las acciones para lograr estas metas.

Vale destacar, además, que los criterios de medidas y las acciones van respaldadas por planes de acción anuales que forman parte de cada una de ellas para lograr mayor eficacia en el proceso de implementación de las mismas, tal y como se refleja en el esquema de integración de la figura 3.1.

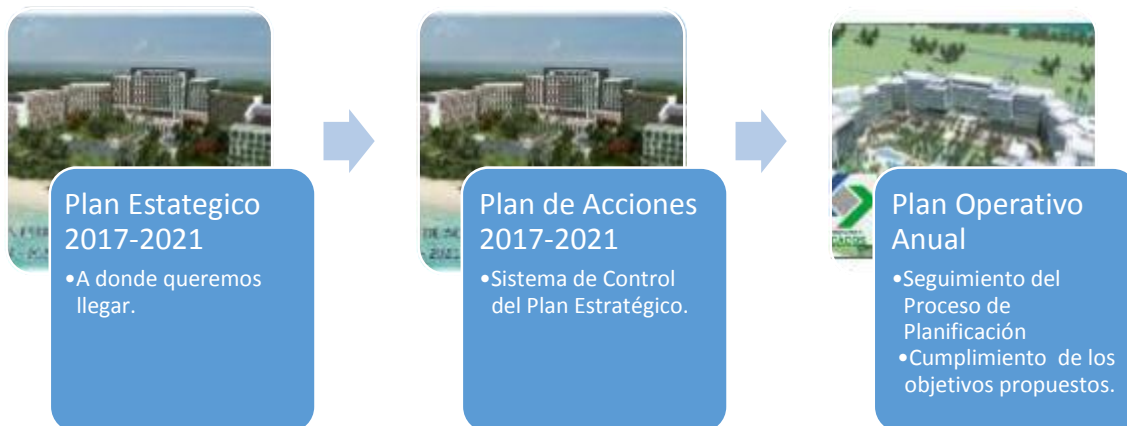


Figura 3.1: Integración del proceso de planificación. **Fuente:** Elaboración Propia.

Como complementación del Plan Estratégico 2017-2021 se desarrollaron los Planes de Acción para este periodo, generando para los 7 objetivos estratégicos definidos, 50 criterios de medida y 292 acciones (ver anexo No. 8).

Particular importancia deberá proporcionársele al soporte de las estrategias, tales como la estructura organizativa y la cultura. Pero a nivel operativo, es decir, a nivel de los objetivos anuales (a través de los cuales se acercan al cumplimiento de los objetivos estratégicos) es importante considerar también las actividades y los recursos que las sustentan. No se olvida, que a nivel de implementación para los objetivos anuales se realice el control clásico; y para los objetivos estratégicos el control estratégico, encargado de monitorear sistemáticamente el entorno y prevenir posibles modificaciones que puedan producir cambios en el escenario más probable, y por ende; adecuaciones en las estrategias en curso.

3.15 Selección de los KPI por perspectiva

Todos los cuadros de mando integrales utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio -por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir y los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor añadido a los clientes y segmentos de mercados seleccionados.

Un buen Cuadro de Mando Integral debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito. Por el contrario, los inductores de la actuación - como los tiempos de ciclo y las tasas de defectos- puede que permitan a la unidad de negocio conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas a

clientes existentes y nuevos, en una actuación financiera realizada. Un buen Cuadro de Mando Integral debe a poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio.

El proceso de desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en la Constructora Hicacos tradujo cada una de estas estrategias de objetivos a indicadores de las cuatro perspectivas como se muestra a continuación:

3.15.1 Perspectiva Financiera

Objetivo: Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros.

Indicadores Claves:

- ✓ Nivel de cumplimiento del plan de ventas.
- ✓ Nivel de cumplimiento del plan de utilidades
- ✓ Coeficiente de utilidad sobre el valor agregado
- ✓ Equilibrio financiero
- ✓ Ciclo de cobro
- ✓ Ciclo de pago

3.15.2 Perspectiva Cliente

Objetivo: Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma.

Indicadores Claves:

- ✓ Nivel de incremento de actividad con los clientes históricos (líderes) con respecto a lo ejecutado el año anterior.
- ✓ Nivel de cumplimiento del plan de negocios de la empresa.

Objetivo: Contar con un sistema de investigación e innovación que permita la aplicación de la ciencia y la técnica permanentemente en los servicios que brindamos; utilizando la gestión del conocimiento.

Indicadores Claves:

- ✓ Nivel de satisfacción del cliente
- ✓ Nivel de implementación de los sistemas de gestión.

3.15.3 Perspectiva Procesos Internos

Objetivo: Lograr resultados productivos al precio establecido, cumpliendo el cronograma de ejecución y con la calidad demandada por los clientes.

Indicadores Claves:

- ✓ Nivel de crecimiento de la capacidad constructiva con respecto al año anterior.
- ✓ Nivel de NC cerradas en términos.
- ✓ Nivel de Contratos eficaces.
- ✓ Nivel de cumplimiento del plan de producción bruta
- ✓ Nivel de cumplimiento de los índices de consumo.

Objetivo: Poseer procesos logísticos que permitan garantizar los niveles de actividad empresariales y propicien la introducción de las tecnologías adecuadas.

Indicadores Claves:

- ✓ Nivel de cumplimiento de los suministros de materiales correspondientes al plan de inversiones propias.
- ✓ Tiempo de Cobertura y rotación de inventarios.
- ✓ Nivel de cumplimiento del plan de transportación.

Objetivo: Garantizar que el equipamiento con que se cuente responda a la capacidad constructiva con adecuado índice de explotación y sin obsolescencia tecnológica.

Indicadores Claves:

- ✓ Índice de reanimación del parque de equipos.
- ✓ Coeficiente de disponibilidad técnica.
- ✓ Nivel de utilización productiva de los equipos.
- ✓ Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (DIESEL).
- ✓ Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (GASOLINA).
- ✓ Consumo del portador Electricidad.

3.15.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo: Implantar un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que coloque a hombres y mujeres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y su organización.

Indicadores Claves:

- ✓ Nivel de cumplimiento del plan de capacitación
- ✓ Índice de Fluctuación
- ✓ Índice de Ausentismo
- ✓ Nivel de cumplimiento del plan de coeficiente de Salario Medio/ Valor Agregado
- ✓ Cantidad de Accidentes de Trabajo

3.16 Elaboración de la relación causa efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces. Por ejemplo, puede establecerse un vínculo entre la mejora de la formación en ventas de los empleados y unos beneficios mayores a través de la siguiente secuencia de hipótesis:

“Si aumentamos la formación de los empleados en cuanto a los productos, entonces tendrán muchos más conocimientos con respecto a toda la gama de productos que pueden vender; si los empleados tienen más conocimientos sobre los productos,

entonces mejorará la eficacia de sus ventas. Si mejora la eficacia de sus ventas, entonces mejorarán los márgenes promedio de los productos que venden.”

Bajo el precepto anterior se procedió a la construcción de un mapa estratégico del cuadro de mando mediante relaciones causa – efecto que cuente la historia de la estrategia de la organización. El sistema de indicadores hace que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Se identifican y hace explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada objetivo seleccionado para el Cuadro de Mando Integral pasa a ser un elemento de una cadena de relaciones de causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la empresa a la organización. Se logra lo anteriormente expuesto en el diagrama de la relación causa-efecto o mapa estratégico en la empresa teniendo como finalidad cumplir con los indicadores económicos financieros. (ver anexo No. 9)

3.17 Selección de las Metas por KPI

Siguiendo el proceso de construcción de un Cuadro de Mando Integral, tras la definición de los indicadores según los parámetros que se definen en la selección de los mismos sobre cada una de las perspectivas, llega el momento de seleccionar las metas y las iniciativas que serán lo que nos llevará a la consecución de los mismos.

En este sentido, se podría decir que el Cuadro de Mando cambia de manos, desde la dirección, estos indicadores han de pasar a manos de los responsables de cada una de las áreas afectadas que serán los que finalmente deban cumplir con las mismas.

A efectos de su definición, se pueden establecer unos requisitos para que estas metas tengan validez:

- ✓ Han de suponer un reto que ayude a las personas hacia la mejora personal y profesional.

- ✓ Han de ser gestionables, es decir, que tengan una periodicidad suficiente para que no se diluyan en el tiempo en el camino de consecución de los indicadores.
- ✓ Han de ser asequibles, ya que en caso contrario provocarán falta de motivación e indiferencia.

Las metas definidas mediante el trabajo en grupo se muestran en el anexo No. 10. Estas fueron seleccionadas en los criterios de bien, regular y mal.

3.18 Diseño de la herramienta de CMI en Excel

Una vez determinadas las metas de los indicadores claves por perspectivas se procede a la implementación de las mismas en un software basado en Microsoft Excel, que permite el rápido acceso a la información y que sea capaz de trasladar la información en un dispositivo USB ya que la empresa no cuenta con una red informática que permita la interconexión entre sus Unidades Empresariales de Base (UEB).

Determinada la herramienta con que se desarrolla el software se realizan secciones de trabajo para determinar la visualización gráfica de los indicadores por Áreas de Resultados Claves, definiendo las metas a nivel de UEB para cada indicador.

Como parte del resultado del este trabajo se muestra en el anexo No. 11 el Cuadro de Mando Integral de la Constructora Hicacos.

3.19 Conclusiones parciales del capítulo

1. La aplicación del procedimiento propuesto y su instrumental metodológico, permitió demostrar su utilidad y validez para: desarrollar la planeación estratégica de la empresa y proporcionar un sistema de control, apoyado en Microsoft Excel, lo que contribuye a la mayor eficacia en el proceso de planificación y control de la gestión empresarial. Todo lo anterior permitió validar la hipótesis de la investigación en la Constructora Hicacos.
2. La aplicación del software en Excel del Cuadro de Mando Integral como parte del sistema de control estratégico, aplicado en la Constructora Hicacos,

contribuyó a brindarle a la alta dirección una herramienta de gestión que permitió una visión global de la organización, y el monitoreo y control de la estrategia para su despliegue exitoso.

3. La aplicación en la Constructora Hicacos de la metodología para la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral brindó los resultados siguientes:

- ✓ La conformación del Plan Estratégico 2017-2021 de la Constructora Hicacos destacándose como elementos distintivos la misión y la visión.
- ✓ El diseño del Plan de Acciones Estratégicas 2017-2021 el cual cuenta con siete objetivos estratégicos, 50 criterios de medida y 292 acciones, las cuales se encargarán de transitar a la empresa a través de la misión para alcanzar la visión de la misma.
- ✓ Se establecen las relaciones causa-efectos entre los objetivos a través del mapa estratégico, estableciendo que, desarrollando las habilidades, conocimientos y sistemas de trabajo, existirán procesos internos cada vez más eficientes; provocando un mayor beneficio y satisfacción del cliente, generando cada vez mejores resultados económicos y financieros a la empresa.
- ✓ El diseño del Cuadro de Mando Integral el cual está compuesto por 32 indicadores claves, lo cual permite la alineación de los objetivos estratégicos con la estrategia general de la Empresa y, por ende, con la visión.

Conclusiones

1. Se logró articular la planificación estratégica de la Constructora Hicacos con su sistema de indicadores a través de un Cuadro de Mando Integral, soportado en un software basado en Microsoft Excel que facilitan el alineamiento estratégico y el despliegue de la estrategia con el fin de alcanzar la visión de la empresa.
2. El Plan Estratégico que se logra define los resultados a alcanzar, productos - servicios a entregar y la demanda de recursos para aportar los insumos requeridos por el desempeño empresarial, en respuesta a los requerimientos del país, lo que permite enfocar el esfuerzo en maximizar los resultados que se deben alcanzar, mediante la alineación de todas las metas a lograr y con el fin de fomentar el pensamiento estratégico de los actores que acompañan a la entidad en su desempeño.
3. Se desarrolló un Cuadro de Mando Integral mediante las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, lo que establece relaciones de causa - efecto entre los objetivos estratégicos con el fin transformar los activos intangibles en resultados tangibles, además, permite el control permanente de los indicadores claves de éxito, facilitando la toma de decisiones por la alta dirección de la empresa.
4. El software desarrollado en Microsoft Excel permite el control de los indicadores claves de la empresa segmentados en las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que permite comunicar y controlar las variables e informaciones de la organización dando solución a la disyuntiva que representan los sistemas de información en el Perfeccionamiento Empresarial; a pesar de ser una herramienta que no posee mucho rigor técnico en cuanto a programación, permite el acceso de los trabajadores a la información y el acceso de esta a las Unidades Empresariales de Base que no se encuentran comunicadas a la red informática de la empresa.

Recomendaciones

1. Someter las herramientas descritas en este trabajo a consideración de las autoridades competentes del Ministerio de la Construcción, para su posible generalización.
2. Llevar esta herramienta hacia cada proceso independiente de la Empresa, lo que facilitaría el análisis individual de estos indicadores para cada Unidad Estratégica de Negocios, logrando facilitar aún más la toma de decisiones por la dirección de la Empresa.
3. Profundizar en el estudio de los mapas estratégicos, del cuadro de mando integral, en la búsqueda de herramientas que permitan monitorear y evaluar las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos o factores clave del éxito en las organizaciones, logrando establecer relaciones de probabilidades condicionadas entre ellos.
4. Profundizar en la integración de la gestión empresarial y la prevención de riesgos en el sistema de control de gestión estratégica de la organización, en correspondencia con la Res. 60/2011 de la Contraloría General de la República, y a través del software DIRIGER comercializado por la empresa GEMUS.

Bibliografía

1. Ahlemann, F., Stettiner, E., Messerschmidt, M., & Legner, C. (2012). Strategic enterprise architecture management: challenges, best practices, and future developments.: Springer Science & Business Media.
2. Albelo Fernández, L., & González Acosta, I. (2016). Diagnóstico estratégico y diseño de cuadro de mando integral al Hotel Meliá Habana. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
3. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de Dirección Estratégica para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echeverría", La Habana.
4. Ansoff, I. (1962). Corporate Strategy. New York: McGraw Hill.
5. Ansoff, I. (1976). La Estrategia de la Empresa. Bilbao: Universidad de Navarra.
6. Argüello Solano, E., & Quesada López, C. (2015). Implementación del Cuadro de Mando Integral en pequeñas empresas: una revisión de literatura. Ciencias Económicas. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22227>
7. Barthelmess, C. (2003). Planeación estratégica en las organizaciones. GestioPolis. <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>
8. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). Modelos de Dirección Estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
9. Cárdenas Saravia, T. (2007). El Cuadro de Mando Integral como una herramienta de Planificación Estratégica. Perspectivas, 75-92.
10. Castro Rúz, R. (2011). Informe Central al VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Juventud Rebelde. www.juventudrebelde.cu.
11. Castro Rúz, R. (2013). Discurso pronunciado en la clausura de la Sesión de Constitución de la VIII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder

- Popular. Granma. www.granma.co.cu.
12. Chapman, A. (1991). Análisis DOFA y análisis PEST. . Retrieved from www.degerencia.com.
 13. Clara Banchieri, L., & Campa Planas, F. (2012). El Cuadro de Mando Integral: De la teoría a su implantación práctica. (Tesis Doctoral), UNIVERSITAT ROVIRA I VIRGILI, Barcelona, España.
 14. Codina Jiménez, A. (2011). Deficiencias en el uso del FODA y sugerencias. *Ciencias Estratégicas*, 19, 89-100.
 15. Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2013). Integración de heramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el Sistema Empresarial Cubano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
 16. Comas Rodríguez, R., Nogueira Rivera, D., Romero Bartutis, F., & Lumpuy Rodríguez, M. (2015). Integración de herramientas para el control de gestión. Análisis de un caso de estudio. *Enfoque UTE*, 1-19.
 17. Decreto Ley 252. Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano, 41 C.F.R. (2007).
 18. Decreto Ley No. 334/17, 58 Extraordinaria C.F.R. (2017).
 19. Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal, 41 C.F.R. (2007).
 20. Decreto No. 334/17 La modificación del Decreto No. 281, 58 Extraordinaria C.F.R. (2017a).
 21. Decreto No. 335/17. Del Sistema Empresarial Estatal Cubano, 58 Extraordinaria C.F.R. (2017b).
 22. Decreto No. 336/17. Del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial, 58 Extraordinaria C.F.R. (2017c).
 23. Certo, Samuel. (2005). *Modern Management*. US: Prentice Hall.
 24. Constructora Hicacos. (2017). Informe de Balance 2016. Paper presented at the Balance Anual 2016, Centro de Convenciones Plaza América.
 25. Resolución 60. Normas del Control Interno, 13 C.F.R. (2011).

26. Contreras Valencia, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. In. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
27. da Silva, J. A., Pastor Tejedor, A. C., & Pastor Tejedor, J. (2014). O uso do Balanced Scorecard como instrumento de medição para comparar os modelos de excelência em gestão. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 13, 18-32.
28. David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and cases*.
29. Dávila, A. (1999). Nuevas herramientas de control. El Cuadro de Mando Integral. *Revista de Antiguos Alumnos*.
30. Díaz-Canel Bermúdez, M. (2018a). En el proceso de informatización vamos por más. *Granma*. <http://www.granma.cu/cuba/2018-12-18/diaz-canel-en-el-proceso-de-informatizacion-vamos-por-mas-18-12-2018-23-12-39>
31. Díaz-Canel Bermúdez, M. (2018b). Vamos a salir adelante y vamos a seguir venciendo. Discurso pronunciado por Miguel M. Díaz-Canel Bermúdez, Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, en la clausura del Segundo Período Ordinario de Sesiones de la IX Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones, el 22 de diciembre de 2018, "Año 60 de la Revolución". CUBADEBATE. <http://www.cubadebate.cu/opinion/2018/12/22/diaz-canel-vamos-a-salir-adelante-y-vamos-a-seguir-venciendo/#.XEXn8c223IU>
32. Domínguez Menéndez, J. J. (2013). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en servicios universitarios no académicos de la Universidad de La Habana. *Revista Estrategia y Gestión Universitaria*, 1, 30-42.
33. Drucker, P. (2004). What Makes An Effective Executive. *Harvard Business Review*.
34. Dueñas Ramos, J., Steele Barrios, J., Nodarse Fundora, Y., & Fernandez Rivera, V. (2018). Aplicación del Cuadro de Mando Integral a la Constructora Hicacos como herramienta de Gestión Empresarial. In V Convención Internacional de Ingeniería en Cuba. Varadero: UNAIACC.
35. Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la

- estrategia. Revista de Antiguos Alumnos.
36. Fernández Hatre, A. (2003). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral: Cestro para la Calidad en Asturias.
 37. Freedman, L. (2016). Estrategia: Una historia. In. Retrieved from https://books.google.com.cu/books/about/Estrategia.html?id=1aYqDQAAQB AJ&redir_esc=y
 38. García Guilianny, J., Prieto Pulido, R., García Cali, E., Sukier, H., & Martínez Ventura, J. (2017). Elementos de la Planificación Estratégica en PYMES de Barranquilla. Paper presented at the VI Congreso Iberoamericano de Investigación de Operaciones y Ciencias Gerenciales (IOCA 2017), Colombia. <https://www.researchgate.net/publication/315742351>
 39. Gárciga Marrero, R. (1999). Formulación estratégica: un enfoque para directivo. In. Retrieved from https://books.google.com.cu/books/about/Formulaci%C3%B3n_estrategica.html?id=B8FMtAEACAAJ&redir_esc=y
 40. Godinez González, A., & Hernández Moreno, G. (2014). Planeación Estratégica Total. In. Retrieved from [https://books.google.com.cu/books?id=OGDpBgAAQBAJ&pg=PA5&lpg=PA5&dq=God%C3%ADnez,+A+%26+Hern%C3%A1ndez,+G+\(2014\)+planeacion&source=bl&ots=kwqgfr1FfQ&sig=f33rq0jVq5CiUIKzgEOJzKGC_EY&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiiwrnfzObfAhWLuVkkHd55DnMQ6AEwDHoECC0QAQ#v=onepage&q=God%C3%ADnez%2C%20A%20%26%20Hern%C3%A1ndez%2C%20G%20\(2014\)%20planeacion&f=false](https://books.google.com.cu/books?id=OGDpBgAAQBAJ&pg=PA5&lpg=PA5&dq=God%C3%ADnez,+A+%26+Hern%C3%A1ndez,+G+(2014)+planeacion&source=bl&ots=kwqgfr1FfQ&sig=f33rq0jVq5CiUIKzgEOJzKGC_EY&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiiwrnfzObfAhWLuVkkHd55DnMQ6AEwDHoECC0QAQ#v=onepage&q=God%C3%ADnez%2C%20A%20%26%20Hern%C3%A1ndez%2C%20G%20(2014)%20planeacion&f=false)
 41. Gómez López, J. E., Sandoval-Legazpi, J. d. J., & Arellano-Panduro, A. d. J. (2018). Propuesta de un modelo en planeación estratégica como herramienta del desarrollo agrícola del valle El Grullo-Autlán-El Limón, Jalisco. Revista Iberoamericana de las Ciencias Biológicas y Agropecuarias.
 42. González Hernández, G., & Castillo Coto, A. L. (2003). Una convinación de CMI y OVAR para la implementación de estrategias empresariales: caso gerencia SEPSA Cienfuegos. Universidad & Sociedad, 4, 1-11.
 43. González Santos, O. (2012). La dirección estratégica en las bibliotecas

- universitarias. Situación de Cuba. Ciencias de la Información, 43, 15-20.
44. Harold Koontz, H. W. (1984). Management. In. Retrieved from <http://cieu.com.ar/descargas/2017/administracion.pdf>
 45. Hernández Darías, I. (2011). Diseño y aplicación de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del Grupo Empresarial de la Construcción de Pinar del Río y de la Red Capital Humano. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
 46. Hernández Díaz, A., & Mazario Triana, I. (2006). Estrategias de aprendizaje en la nueva Universidad Cubana. Habana: Editorial Universitaria.
 47. Hernández Torres, M. (1998). Procedimiento de diagnósticos para el control de gestión aplicado en una industria farmacéutica. (Tesis Doctoral), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
 48. Herrero Infante, M. d. C., & Mora-Herrero, Y. (2011). Perspectiva y Cuadro de Mando Integral, un arma estratégica frente a los cambios del entorno. Anuario Facultad de Ciencia Económicas y Empresariales, II.
 49. Kaplan, R. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard Harvard Business School Press.
 50. Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review, 172-180.
 51. Kaplan, R., & Norton, D. (1996a). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business School Press.
 52. Kaplan, R., & Norton, D. (1996b). El Cuadro de Mando Integral. In The Balance Scorecard. Retrieved from <https://es.slideshare.net/JuanAlejandroMarnGue/cuadro-de-mando-integral-2da-edicion-robert-kaplan-david-norton>
 53. Kaplan, R., & Norton, D. (2000). The Strategy-focused organization. Harvard Business School Press.
 54. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: convirtiendo activos

- intangibles en resultados tangibles. Harvard Business School Press.
55. Kaplan, R., & Norton, D. (2008). The Ececition Premium. Harvart Bussines Press.
 56. Kotler, P., & Armstrong, G. (1990). Marketing: An Introduction. US: Prentice-Hall.
 57. Lauzel, P., & Cibert, A. (1967). De los ratios al cuadro de mando: cómo se estructura y utilizan estos medios de gestión. ResearchGate. Retrieved from ResearchGate website: https://www.researchgate.net/publication/44402861_De_los_ratios_al_cuadro_de_mando_como_se_estructura_y_utilizan_estos_medios_de_gestion_por_P_Lauzel_A_Cibert
 58. López Núñez, F. A. (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.), Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas, La Habana.
 59. Machado Noa, N. (2004). Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal. (Tesis para optar por el grado de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de la Habana, Habana.
 60. Macías Mesa, José. (2016). Dirección Estratégica.
 61. Malleuve Martínez, A. (2018). Modelo de Dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del Sistema de Dirección de la Empresa. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.
 62. Mariño Ibáñez, A., Cortés Aldana, F. A., & Garzón Ruiz, L. A. (2008). Herramienta de software para la enseñanza y entrenamiento en la construcción de la matriz DOFA. Ingeniería e Investigación, 28, 159-164.
 63. Martínez León, R. (2012). Metodologia de Planeacion Estrategica para una empresa constructora de acuerdo a la guia del Project Management Institute.

- Universidad Autónoma de Baja California, México. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/235960557>
64. Mazaira Fernández, R. E., Gómez Betnacourt, A., & Pérez Ferrer, D. (2018). CMI Operacional, construcción y visualización de Cuadro de Mandos Integrales. Paper presented at the Informática 2018.
 65. McLean, R. (2006). Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. *Australian Journal of Management*, 31, 367.
 66. Medina León, A., Mateo Díaz, N. F., & Comas Rodriguez, R. (2017). Matriz e índice de alineamiento estratégico. Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial. ResearchGate, (<https://www.researchgate.net/publication/329518938>). <https://www.researchgate.net/publication/329518938>
 67. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Viteri Moyal, J. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. *Eídos*, 2.
 68. Michael Treacy, F. W. (1995). *The Discipline of Market Leaders*. United States: Addison-Wesley.
 69. Resolución No. 117/2016, (2016).
 70. Mintzberg, H. (2006). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. New York: Prentice Hall.
 71. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de la gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnica), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
 72. Nogueira Rivera, D., Hernández Torres, M., Medina León, A., & Quintana Tápanes, L. (2004). *Control de Gestión: evolución, dimensiones y diagnóstico*.
 73. Nogueira Rivera, D., López, D., Medina León, A., & Hernández Nariño, A. (2014). Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería. *Revista ingeniería de construcción*, 201-214.
 74. Nogueira Rivera., D., Medina León, A., Nogueira Rivera, C., & Hernández

- Pérez, G. (2004). El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. <https://www.researchgate.net/publication/319433699>
75. Noguera Hidalgo , Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30, 153-161.
 76. Palacio Fierro, A., Mantilla Garcés, D., Arévalo Chávez, P., Guadalupe Lan, J., & Cevallos Bravo, M. (2017). Grado de utilización de los elementos integrantes de la planeación estratégica en las PYMES de Quito. *CienciAmérica*, 6. Retrieved from ResearchGate website: https://www.researchgate.net/publication/317529812_Grado_de_utilizacion_de_los_elementos_integrantes_de_la_planeacion_estrategica_en_las_PYMES_de_Quito
 77. Palacios Acero, L. C. (2016). Dirección Estratégica. In.
 78. Paladino, B., & Williams, N. (2008). Moving Strategy Forward: Merging the Balanced Scorecard and Business Intelligence. *Business Performance Management Magazine*, 6, 13.
 79. Paredes Ortiz, A. A. (2012). Plan Estratégico para la Unidad de Talento Humano de Ministerio del Interior en Tungurahua. Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.
 80. Partido Comunista de Cuba. (2017). Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 <http://www.granma.cu/file/pdf/gaceta/Lineamientos%202016-2021%20Versi%C3%B3n%20Final.pdf>
 81. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu" de las Villas, Santa Clara.
 82. Portela Lara, L. (2004). El cuadro de mando integral y la gestión de información. *Ciencias de la Información*, 35, 33-47.

83. Porter, M. (1991). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Editorial Continental, S.A.
84. Porter, M., & Heppelmann, J. (2017). Why every organization needs an augmented reality strategy. *Harvard Business Review*, 46-57.
85. Rivera Rodríguez, H. A., Pulgarim M, S. A., & Malaver Rojas, N. (2012). Estrategia Empresarial: conceptos, teorías y principales herramientas. Alemania: Editorial Académica Española.
86. Rivero Alonso, K., & Galarza López, J. (2017). El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior. *Revista Cubana de Educación Superior*, 85-95.
87. Rodrigues Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Portela de Lima Rodrigues, L. M. (2016). Aspectos críticos del Cuadro de Mando Integral: un análisis bibliográfico. *Revista Electrónica de Estrategia & Negocios*, 9, 249-276.
88. Roncancio Reyes, G. (2018). ¿Qué es la Planeación Estratégica y para qué sirve? *Pensemos S.A.* <http://www.pensemos.com/suite-vision-empresarial/>
89. Ronda Pupo, G. A., & Marcané Laserra, J. Á. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. ResearchGate, 1. Retrieved from ResearchGate website: https://www.researchgate.net/publication/261876062_De_la_estrategia_a_la_direccion_estrategica_Modelo_de_Direccion_Estrategica_Integrada_Acercamiento_a_la_complementacion_de_los_niveles_estrategico_tactico_y_operativo_Primer_parte
90. Scali, J. O., & Tapia, G. N. (2011). Tablero de Comando en las PyMES. Argentina: OMICROM SYSTEM S.A.
91. Schendel, D., & Hofer, C. (1979). Strategic management: a new view of business policy and planning. Universidad de Michigan: Little, Brown & Co.
92. Shpilberg, D., Berez, S., Puryear, R., & Shah, S. (2007). Avoiding the alignment trap in IT. *MIT Sloan Management Review*, 49, 51.
93. Soler González, R. H., Acevedo Suárez, J. A., & Castillo Coto, A. L. (2009).

Procedimiento para la implementación del Balance Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.

94. Soler González, R. H., Herrera Marrero, R. H., & Claro Sanchez, S. (2003). BSC en Intermar S.A. <http://www.5campus.com/leccion/BSCIntermar>
95. Steiner, G. (1991). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Una Guía Paso a Paso. México: CECSA, Editorial Continental, S.A.
96. Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa. In. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/40936236_Estrategia_estructura_decision_identidad_politica_general_de_empresa
97. Thietart, R.-A. (1990). La Stratégie d'Entreprise. US: McGraw-Hill.
98. Tomás, J. (2008). El desarrollo local sostenible en clave estratégica. In (pp. 73-101): CIRIECESPAÑA.
99. Tzu, S. (1989). The Art Of War. New York: James Clavel
100. Valenzuela Montoya, M. M., Lopez Torres, V. G., & Moreno Moreno, L. R. (2015). La Planeación Estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial de Mexicali. European Scientific Journal. Retrieved from ResearchGate website: <https://www.researchgate.net/publication/271766684>
101. Vega Falcón, V., & Corzo Sánchez, Y. (2010). Procedimiento para validar las relaciones causa-efecto y calcular el indicador sintético del Cuadro de Mando Integral. Implementación en el Hotel Meliá Varadero. (Tesis en Opción al grado de Máster en Gestión Turística), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
102. Venegas Canales, L. A. (2013). Manual de Planificación Estratégica para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán., Universidad del Bío-Bío., Chile. Retrieved from <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/Venegas%20Canales%20Luis%20Arnaldo.pdf>

103. Villa González del Pino, E. M. (2006). Procedimiento para el control de gestión en instituciones de educación superior. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara.
104. Viteri Moyal, J., Jácome Villacresl, M. B., & Medina León, A. (2013). Modelo conceptual para la planificación estratégica con la incorporación de la responsabilidad social universitaria. *Ingeniería Industrial*, XXXIV, 77-86.
105. Yañez, Eugenio. (1991). Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana: Universidad de la Habana.
106. Yu Yuan Hung, R., Chung, T., & Ya Hui Lien, B. (2007). Organizational Process Alignment and Dynamic Capabilities in High-Tech Industry. *Total Quality Management Review*, 18, 1023-1034.
107. Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System. *Journal of Technology Management & Innovation*, 9(6), 210-222.

Anexos

Anexo No. 1: Matriz de impactos, resultados del procesamiento estadístico y grafo para la determinación del problema científico. **Fuente:** Elaboración propia.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	Impactos H	Suma
1	X	0	0	1	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	5	8
2	0	X	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	2
3	0	0	X	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
4	3	0	0	X	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	7
5	1	0	0	2	X	2	1	0	2	3	0	0	0	2	3	8	16
6	1	0	0	0	2	X	3	0	0	2	0	0	0	0	0	4	8
7	0	0	0	0	0	2	X	0	0	0	0	2	0	0	2	3	6
8	2	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	0	0	1	2	3
9	0	0	0	0	2	0	0	0	X	0	0	0	0	2	0	2	4
10	1	2	0	0	3	2	0	0	1	X	0	2	0	2	2	8	15
11	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	X	0	0	0	0	2	4
12	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	X	0	2	2	4	7
13	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	X	1	1	4	4
14	1	0	0	0	3	2	0	0	0	3	1	2	0	X	3	7	15
15	2	0	0	0	2	1	3	2	0	0	0	2	0	3	X	7	15
Impactos V	7	2	0	3	10	7	4	2	2	6	2	4	0	6	7		
Suma	11	4	0	5	20	11	8	5	3	11	3	8	0	12	14		

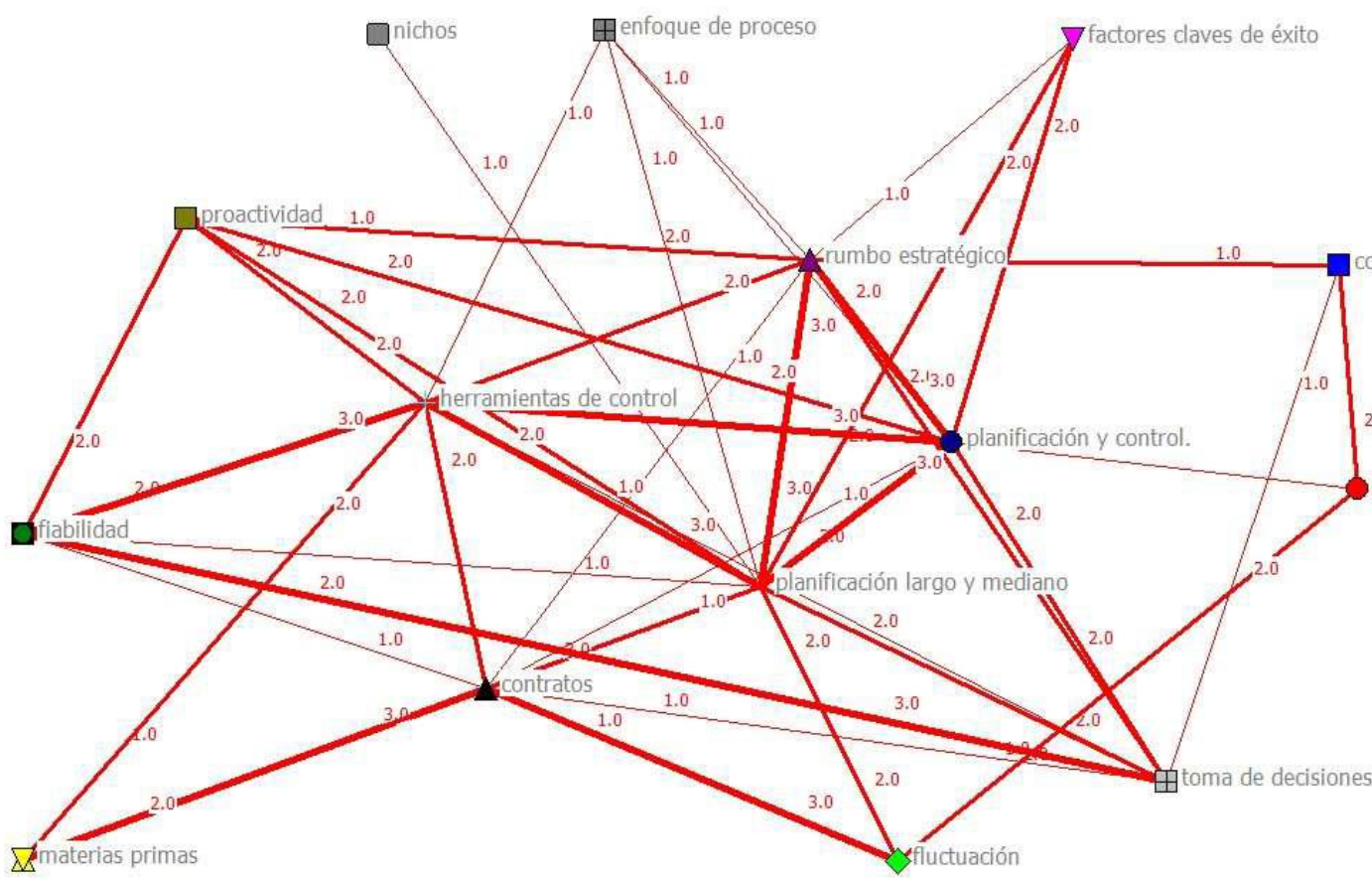
FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES:

 Diagonal valid? NO
 Model: SYMMETRIC
 Input dataset: untitled (D:\IPOD\untitled)

	1	2	3
	Degree	NrmDegree	Share
5 planificación largo y mediano	22.000	52.381	0.143
15 herramientas de control	19.000	45.238	0.123
14 planificación y control.	18.000	42.857	0.117
10 rumbo estratégico	17.000	40.476	0.110
1 contratos	14.000	33.333	0.091
6 toma de decisiones	12.000	28.571	0.078
7 fiabilidad	10.000	23.810	0.065
12 proactividad	10.000	23.810	0.065
4 fluctuación	7.000	16.667	0.045
2 comunicación	5.000	11.905	0.032
9 factores claves de éxito	5.000	11.905	0.032
11 integración	5.000	11.905	0.032
8 materias primas	5.000	11.905	0.032
13 enfoque de proceso	4.000	9.524	0.026
3 nichos	1.000	2.381	0.006

Network Centralization = 32.23%
 Heterogeneity = 9.12%. Normalized = 2.63%

 Running time: 00:00:01
 Output generated: 02 mar. 19 18:47:21
 Copyright (c) 2002-9 Analytic Technologies





Anexo No. 3: Ventajas y desventajas de los Modelos de Planeación Estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

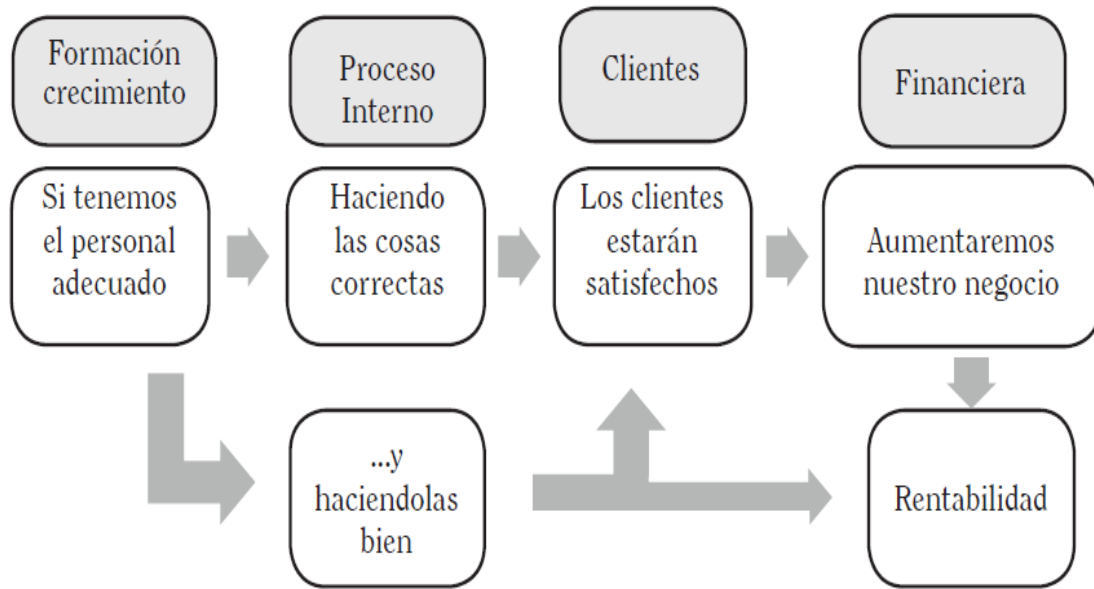
Modelos de P.E	Ventajas	Desventajas
<p>Proceso Clásico</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconoce la necesidad de utilizar el método de escenarios que permita concebir distintas situaciones futuras hipotéticas del entorno. ✓ Tiene en cuenta la partición de la Empresa en UEN. ✓ Propone la elección no de una única alternativa debido a la turbulencia del entorno. ✓ El proceso se realiza de forma constante, no una vez cada cierto tiempo. Es un proceso interactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se da la intervención de un actor único y racional (la alta dirección). ✓ Posible existencia de varios grupos influyentes en la Empresa. ✓ Privilegio de las variables técnico-económicas. ✓ No tiene en cuenta como elementos fundamentales del proceso el estilo de dirección, el liderazgo, el sistema de motivación, el grado de participación, el sistema de información, las normas, reglas y procedimientos.
<p>Modelo que soporta SISTRAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene en cuenta la formulación de estrategias a nivel de negocio (UEN). ✓ Es flexible; dado que para cada etapa del proceso existen varias herramientas las cuales serán opcionalmente utilizadas; además el modelo permite la incorporación de otras herramientas. ✓ Con la utilización de los sistemas de apoyo a la alta dirección se facilita la planificación y el control. ✓ Mejora la modelización de procesos mediante aplicaciones informáticas (base de datos, hojas de cálculo electrónicas). ✓ Mejora la captación de datos y realización de informes mediante una red de comunicaciones que permite agilizar la emisión de información. ✓ Mejora la comunicación personal mediante la utilización del correo electrónico, lo cual facilita también el control directivo. ✓ Reduce el tiempo de acceso a la información y obtiene resultados más fiables; a través de Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene en cuenta el comportamiento de los grupos implicados. ✓ Al contener un buen apoyo informático se pierde el análisis de grupo, su dinámica y el desarrollo del consenso. ✓ Define objetivos de la Empresa y de la UEN sin haber establecido aún las brechas entre el estado actual y el deseado. ✓ Es necesario tener en cuenta que el modelo no determina el estado deseado utilizando técnica de visión. ✓ Se establece el análisis del entorno general, pero es imprecisa la forma de relacionar la organización con su entorno.

<p>Modelo Simple de Cambio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No reconoce la necesidad de ajuste de la misión. ✓ Utiliza la visión para conocer la brecha que existe entre la situación actual y la que se desea. ✓ Considera los planes de acción adaptables a las contingencias. ✓ Este modelo es una base metodológica para la aplicación de cualquier modelo de PE. ✓ Se tiene en cuenta la influencia del entorno aunque no desarrolla explícitamente los procedimientos a utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ De aplicarse sólo los pasos que prevé el modelo, pudieran quedar elementos importantes sin determinar. ✓ Debe utilizarse otro modelo de PE ya que solo, a nuestro juicio, constituye un modelo de cambio general; ya que no considera la determinación de áreas claves, direcciones estratégicas, ni implicados.
<p>Esquema General del Proceso de Formulación de Estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El factor humano se considera como un actor más del proceso, que interviene activamente. ✓ En el análisis del contexto se analiza la tendencia de cada factor, definiendo el plazo y la intensidad de los mismos. ✓ Con la utilización de la matriz DAFO determina el PEG y la SEG. ✓ Determina no solo la estrategia general, sino también las estrategias de negocios. ✓ Utiliza el método de escenario. ✓ Se lleva a cabo el análisis de las brechas, para conocer los cambios que deben introducirse. ✓ En la formulación de objetivos no sólo participa la alta dirección. ✓ Se realiza un estudio de viabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se establecen las áreas claves ni los aspectos estratégicos asociados a ellas, cuestión que facilita todos los pasos del proceso. ✓ No queda claro cuáles son los implicados fundamentales en el proceso. ✓ Se establecen metas y estrategias generales sin antes visionar y establecer escenarios.
<p>Proceso Formal de PE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No sólo considera la implantación de la estrategia como un paso más del proceso, sino también la medición y el control de la misma. ✓ Tiene en cuenta la influencia de los valores en la definición de metas y las responsabilidades sociales. ✓ Se parte de identificar objetivos y estrategias actuales como base de la comparación. ✓ Se determinan brechas entre la estrategia actual y la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ En cierta medida puede constituir una desventaja la influencia de los valores en la determinación de metas. ✓ Aunque se hace el análisis de los factores claves y de las D, A, F y O, no se establece interacción entre ellos de forma explícita. ✓ No se realiza un proceso de visión (definición del estado deseado). ✓ Las categorías del modelo son muy generales. ✓ No se realiza un análisis detallado del entorno. ✓ No se establecen áreas claves ni direcciones estratégicas.

<p>Esquema Investigativo de Formulación de Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificación de valores. ✓ Insistencia en la retroalimentación y medición constante. ✓ Se tiene en cuenta como elemento esencial del modelo el cambio de los viejos paradigmas. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No tiene sentido la elaboración de escenarios después de haber formulado las opciones estratégicas. ✓ En los factores claves no se hace alusión a fenómenos o acontecimientos de carácter económico, político y legales. Sólo se mencionan los de carácter social y natural.
<ul style="list-style-type: none"> • Modelo Misión-Visión (Yáñez) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Delimitación de los grupos implicados que inciden directamente en el cumplimiento de la misión. ✓ Determina las UAE y las direcciones estratégicas identificadas (DEI). ✓ La formulación de la misión se considera dinámica. ✓ La utilización de la matriz DAFO permite identificar el PEG y la SEG. ✓ Utiliza la técnica de escenarios para describir los posibles entornos en que debe funcionar la Empresa en el futuro. ✓ Articula la visión. ✓ La generación de opciones o alternativas plantean que se realice por el método que más efectividad ha mostrado a partir de la forma en que funcionan las organizaciones. ✓ En la etapa de elección no se decide por una sola alternativa, sino por la acción combinada de un conjunto de opciones efectivas. ✓ Tiene en cuenta las barreras. ✓ Se realiza la retroalimentación. ✓ Es muy importante el proceso de participación, implicación y compromiso que se establece. ✓ El factor humano se considera como un actor más del proceso que interviene activamente. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No se diferencia en el modelo la estrategia del ápice, de las estrategias funcionales, de ahí la importancia de una definición correcta de las UAE y DE. ✓ Demasiado cualitativo y general. ✓ Insuficiente la técnica empleada para el diagnóstico de la organización, solo la DAFO. ✓ Necesidad de preparación de condiciones para la determinación del estado deseado.

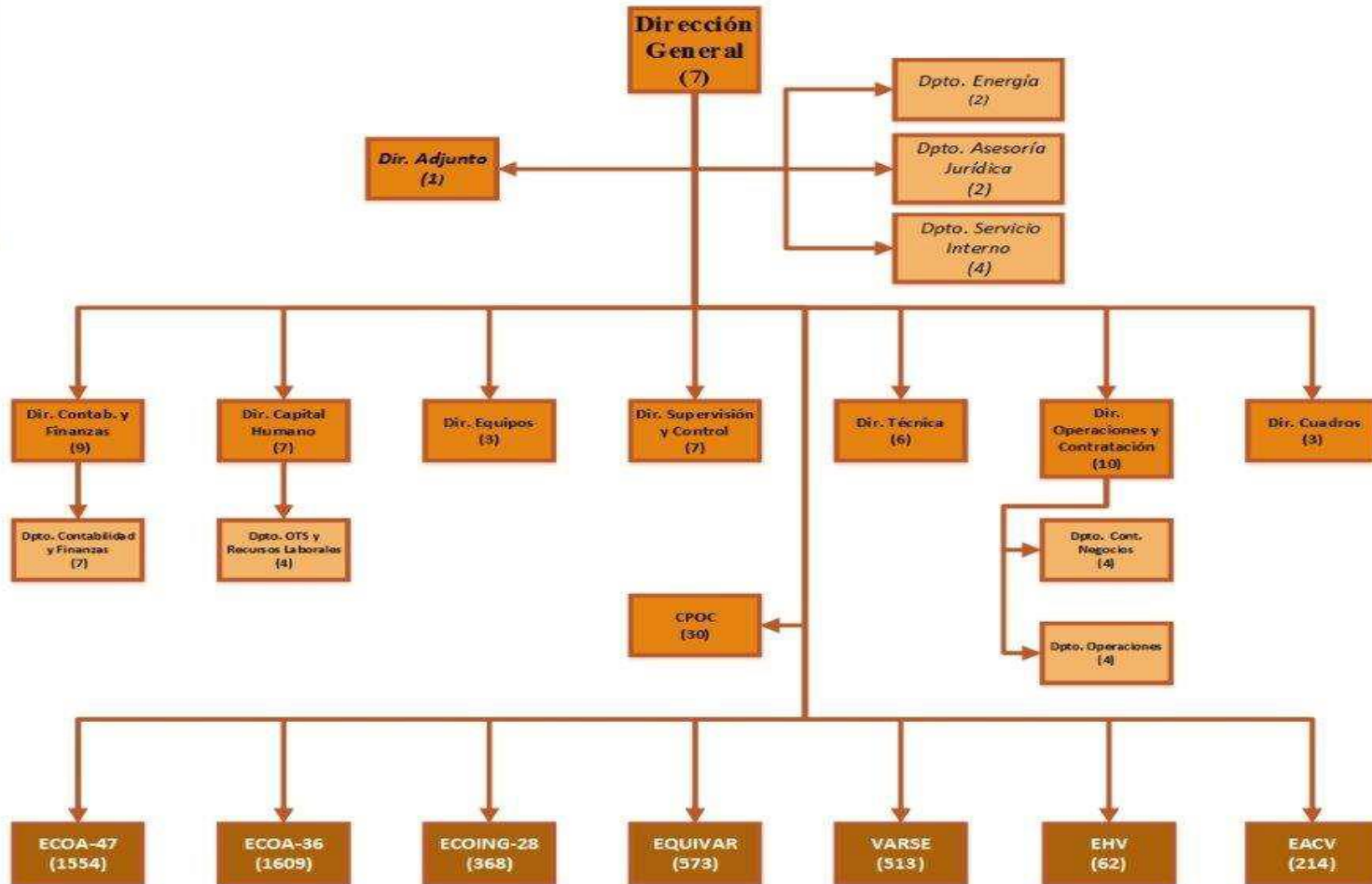
Anexo No. 4: Principio básico de las relaciones de causa y efecto entre las cuatro perspectivas del CMI.

Fuente: Arguello, 2015



Anexo No. 5: Estructura Organizativa vigente en el GECOT.
Propia.

Fuente: Elaboración



Anexo No. 7: Escenarios de la Planeación Estratégica. **Fuente:** Elaboración propia.

Factores Claves	Escenario Positivo	Escenario Negativo	Escenario Más Probable
Diferendo EEUU-Cuba.	Se levanta el bloqueo de EEUU hacia Cuba.	El bloqueo de EEUU hacia Cuba se arrecia aún más.	El bloqueo de EEUU hacia Cuba se va flexibilizando
Inflación monetaria internacional.	Se va erradicando la crisis económica internacional, lo que trae consigo la entrada de capital para la inversión extranjera.	Se mantienen la crisis económica internacional con tendencia al alza de la inflación monetaria.	Se mantienen la crisis económica internacional con tendencia al alza de la inflación monetaria.
Política económica del país.	La gestión empresarial a partir de las políticas que rigen el estado se ha fortalecido permitiendo la toma de decisiones estratégicas	Continúa centralizándose la toma de decisiones, imposibilitando en muchas ocasiones la toma de decisiones estratégicas efectivas.	La gestión empresarial a partir de las políticas que rigen el estado se ha fortalecido permitiendo la toma de decisiones estratégicas
Política de centralización de las importaciones.	Se descentraliza la política de inversiones del MICONS, lo que provoca que las empresas tengan acceso a mercados internacionales para la adquisición de Materia Prima.	Se siguen centralizando las importaciones a nivel del MICONS, por lo que se hace difícil la importación de Materia Prima.	Se siguen centralizando las importaciones a nivel del MICONS, por lo que se hace difícil la importación de Materia Prima.
Política salarial del país.	Se aplica la Res. 15 del MTSS a todos los niveles de la empresa, lo que disminuye considerablemente	No se aprueba la aplicación de la Res. 15 del MTSS al personal indirecto lo que provoca la pérdida de	Se realicen las aplicaciones de la Res. 15 del MTSS, pero solo parcialmente por lo que no alcanza a la

	los niveles de fluctuación.	especialistas en las áreas estratégicas.	totalidad de los trabajadores.
Políticas y Fenómenos Medioambientales.	Aumentan los eventos climáticos que afectan la planta física instalada y se requieren nuestros servicios.	Disminuyen los eventos climáticos por lo que no se requieren nuestros servicios.	Existen eventos climáticos que afectan la planta física instalada y se requieren nuestros servicios.
Baja calidad de la materia prima nacional.	Los proveedores de suministros poseen alta presencia con productos y servicios competitivos	Los proveedores de suministros siguen disminuyendo la calidad de sus productos y servicios.	Los proveedores de suministros poseen alta presencia con productos y servicios competitivos
Desarrollo del proceso inversionista.	Se genera un continuo desarrollo de las inversiones turísticas por el destino Cuba que aumenta la demanda de servicios constructivos en este sector	Se disminuye desarrollo de las inversiones turísticas por el destino Cuba que limita la demanda de servicios constructivos en este sector	Se genera un continuo desarrollo de las inversiones turísticas por el destino Cuba que aumenta la demanda de servicios constructivos en este sector

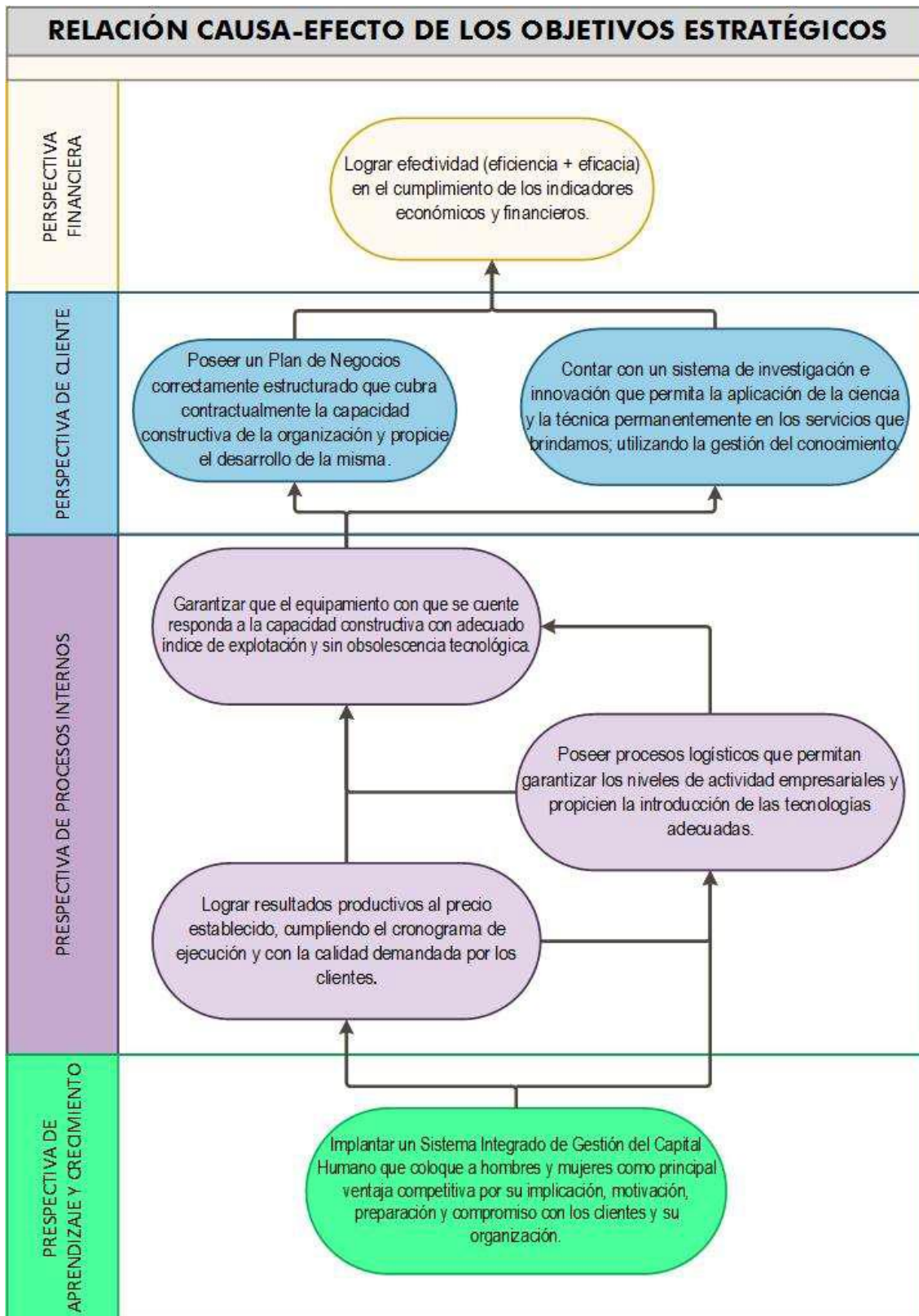
Anexo No. 8: Criterios de Medida del Plan de Acciones 2017-2021

Fuente: Elaboración propia.

No.	Objetivo	No.	Criterio de Medida
1	Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma.	1.1	Que se presente al menos un proyecto a realizar en alianza con constructores extranjeros.
		1.2	Que se haya cumplido al 100% la cartera de negocios establecida anualmente.
		1.3	Que se logre un incremento anual del 10 % de visitas a nuestro sitio WEB y redes sociales.
		1.4	Que se logre utilizar elementos de comercio electrónico en un 60% en las negociaciones y que al menos una actividad de gestión comercializadora esté montada completamente sobre Comercio Electrónico (CE).
		1.5	Que se mantenga el 100% de los clientes fidelizados.
		1.6	Que se aumente el número de clientes a un 95% que opera en nuestro accionar empresarial.
2	Lograr resultados productivos a precio establecido, cumpliendo el cronograma de ejecución y con la calidad demandada por los clientes.	2.1	Que se alcance el 100% en el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de las obras contratadas.
		2.2	Que se garantice la realización de los eventos de intercambio entre los factores participantes en la Obra.
		2.3	Que se logre garantizar el 100% de los niveles de materiales, equipos y fuerza constructora para el cumplimiento de cada etapa del cronograma de ejecución sin afectar los indicadores de efectividad.
		2.4	Que se tenga un crecimiento de un 5% en la capacidad constructiva con respecto al año anterior.
		2.5	Que se disminuya en un 10% anual la cantidad No Conformidades (NC) por trabajos incompletos o mal hecho.
		2.6	Que se logre el uso eficaz del contrato como herramienta legal de trabajo en la gestión empresarial.
3	Poseer procesos logísticos que permitan garantizar los niveles de actividad empresariales y propicien la introducción de las tecnologías adecuadas.	3.1	Que se logre en el 100% de puestos de trabajo condiciones óptimas, según el diseño de los mismos.
		3.2	Que se logre la subcontratación del 100% de los servicios susceptibles a ello.
		3.3	Que el 100% de los suministros posean proveedores certificados, evaluados y seleccionados.
		3.4	Garantizar como mínimo, el 90 % de los Insumos necesarios.
		3.5	Que se disminuyan en un 75% los inventarios ociosos con relación al período anterior.
		3.6	Que se logre garantizar en un 90% las necesidades materiales para las obras según el plan de la etapa.
4	Contar con un sistema de investigación e innovación que permita la aplicación de la ciencia y la técnica permanentemente en los	4.1	Que se logre una satisfacción de los clientes finales de más del 90%, por el actuar de todos los componentes del sistema de gestión empresarial.
		4.2	Que en encuestas realizadas en escala del 1 al 10 al menos tener 8 en la satisfacción por empleo de las innovaciones y generalizaciones implantadas.

	servicios que brindamos; utilizando la gestión del conocimiento.	4.3	Que se logre al 90% de aplicación y generalización de los trabajos seleccionados en el FORUM de manera que permita a los trabajadores elevar sus conocimientos a través de actividades de capacitación.
		4.4	Que los acápite registrados en el banco de problemas al menos el 95% tenga solución.
		4.5	Que se logre que el más del 50% o más de los técnicos y especialistas tengan participación activa en los trabajos que se presenten a los foros de base.
		4.6	Que se logre un 9 en el nivel de satisfacción de los técnicos de nuevos ingresos en escala de 10 con respecto a la tutoría asignada.
		4.7	Que se logre un nivel de satisfacción de 9 en la escala del 1 al 10 en la utilidad del CMI.
		4.8	Que se implemente y garantice la aplicación efectiva del Sistema Integrado de Gestión (Sistemas de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud del Trabajo, Energía, Medio ambiente e Innovación)
		4.9	Que se cumplir al 100% la Estrategia de Informatización de la Empresa.
		4.10	Implementar y Certificar el Sistema de Gestión de la Seguridad Informática según las Resoluciones Vigentes.
		4.11	Que se logre en el 100 % de la diseminación de los conocimientos adquiridos por los trabajadores en actividades de capacitación.
		4.12	Que en encuestas realizadas en escalas del 1 al 10 tener al menos 9 en la satisfacción con el funcionamiento de la Biblioteca.
		4.13	Que el 100% de la producción tecnológica intelectual susceptible a registrar como marca o patente, lo esté.
		4.14	Que se incremente anualmente los valores percibidos por directivos, empleados y clientes a partir de implantar un sistema de medición de la imagen empresarial a través de la calidad percibida.
5	Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros.	5.1	Mantener la Certificación de la Contabilidad durante este periodo.
		5.2	Que las operaciones financieras se ejecuten al menos en un 30% con créditos bancarios.
		5.3	Que se logre un manejo de las finanzas adecuado que nos permitan obtener los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ciclo el ciclo de cobro en 30 días y el ciclo de pago en 45 según estable nuestro organismo. ✓ Solvencia mayor que 2. ✓ Liquidez mayor que 1.
		5.4	Que se logre evaluación de aceptable o satisfactorio en el 100% de las auditorías realizadas.
		5.5	Que se logre el cumplimiento progresivo del plan técnico económico alcanzando los siguientes indicadores: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas netas (MP) ✓ Utilidad o pérdida del período (MP) ✓ Promedio de trabajadores (u) ✓ Productividad sobre valor agregado (\$)

			<ul style="list-style-type: none"> ✓ Salario medio mensual (\$) ✓ Costos x peso de producción ✓ Relación utilidad valor agregado ✓ Aporte por el redimiendo de la inversión
6	Implantar un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que coloque a mujeres y hombres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y su organización.	6.1	Alcanzar el 100% del Coeficiente de Ingreso Monetario sobre el Valor Agregado en este periodo.
		6.2	Que se encuentren diseñados y validados el 100% de los puestos de trabajo.
		6.3	Que se realice el 100 % de las evaluaciones de desempeño en cada etapa y que estas se correspondan con los resultados de la Gestión Empresarial.
		6.4	Que según encuestas realizadas se logre al menos un valor de 8 en escala de 10, al medir el nivel de vida laboral y el clima-psicológico del colectivo.
		6.5	Que se logre una retención laboral por encima del 90% en las áreas de apoyo y un 95% en las áreas productivas.
		6.6	Que se cumpla anualmente, en más de un 95% el programa de formación y desarrollo de los trabajadores.
		6.7	Que se demuestre que en más del 90% de los casos ha sido efectiva la aplicación de los programas de desarrollo individual.
		6.8	Que el 80% de los trabajadores según criterio de consultoría externa, trabaje eficientemente en equipo.
		6.9	Que se logre certificar el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo por la NC ISO-18001/2005.
		6.10	Que se logre certificar el Sistema de Capital Humano por la NC ISO-3001/2007
7	Garantizar que el equipamiento con que se cuenta responda a la capacidad constructiva con adecuado índice de explotación y sin obsolescencia tecnológica.	7.1	Que se renueve en un 5% el parque de equipos al final del periodo.
		7.2	Que se garantice la atención a los equipos en un 90% con un proceso logístico óptimo y en constante mejora y sin obsolescencia tecnológica.
		7.3	Buscar alianzas estratégicas basadas en la Ley 118 de inversión Extranjera en el Tema de equipos, con visión de 5 años.



Anexo No. 10: Metas de los indicadores claves.

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS		
			B	R	M
FINANCIERA	Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros.	Nivel de cumplimiento del plan de ventas.	≥ 100%	100-90%	< 90%
		Nivel de cumplimiento del plan de utilidades	≥ 100%	100-95%	< 95%
		Coefficiente de utilidad sobre el valor agregado	≥ 100%	100-95%	< 95%
		Equilibrio financiero	≥ 1.8	1.81-1	< 1
		Ciclo de cobro	≤ 33	33-37	≥ 38
		Ciclo de pago	≤ 45	-	≥ 45
CLIENTE	Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma.	Nivel de incremento de actividad con los clientes históricos (líderes) con respecto a lo ejecutado el año anterior.	≥ 5%	5%	< 3%
		Nivel de cumplimiento del plan de negocios de la empresa	≥ 85%	85-70%	< 70%
	Contar con un sistema de investigación e innovación que permita la aplicación de la ciencia y la técnica permanentemente en los servicios que brindamos; utilizando la gestión del conocimiento.	Nivel de satisfacción del cliente	≥ 92%	92-90%	< 90%
		Nivel de implementación de los sistemas de gestión.	≥ 100%	100-90%	< 90%
PROCESOS INTERNOS	Lograr resultados productivos al precio establecido, cumpliendo el cronograma de ejecución y con la calidad demandada por los clientes.	Nivel de crecimiento de la capacidad constructiva con respecto al año anterior.	≥ 5%	5%	< 1%
		Nivel de NC cerradas en términos.	≥ 100%	100-90%	< 90%
		Nivel de Contratos eficaces	≥ 100%	100-90%	< 90%
		Nivel de cumplimiento del plan de producción bruta	≥ 100%	100-95%	< 95%
		Nivel de cumplimiento de los índices de consumo.	≥ 100%	-	< 100%
	Poseer procesos logísticos que permitan	Nivel de cumplimiento del suministros de materiales	≥ 100%	-	< 100%

	garantizar los niveles de actividad empresariales y propicien la introducción de las tecnologías adecuadas.	correspondientes al plan de inversiones propias.			
		Tiempo de Cobertura y rotación de inventarios	≥ 5	5 - 3	< 3
		Nivel de cumplimiento del plan de transportación	≥ 100%	100-90%	< 90%
	Garantizar que el equipamiento con que se cuente responda a la capacidad constructiva con adecuado índice de explotación y sin obsolescencia tecnológica.	Índice de reanimación del parque de equipos	≥ 100%	100-90%	< 90%
		Coefficiente de disponibilidad técnica	≥ 70.5	70.5 - 67	< 67
		Nivel de utilización productiva de los equipos	≥ 52.2	52.2 - 50	< 50
		Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (DIESEL)	≥ 100%	-	< 100%
		Nivel de eficiencia del plan de portadores energéticos (GASOLINA)	≥ 100%	-	< 100%
		Consumo del portador Electricidad	≥ 100%	-	< 100%
		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Implantar un Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano que coloque a hombres y mujeres como principal ventaja competitiva por su implicación, motivación, preparación y compromiso con los clientes y su organización.	Nivel de cumplimiento del plan de capacitación	≥ 100%
Índice de Fluctuación	≤ 3			-	> 3
Índice de Ausentismo	≤ 3			-	> 3
Nivel de cumplimiento del plan de coeficiente de Salario Medio/ Valor Agregado	≤ 100%			-	> 100%
Cantidad de Accidentes de Trabajo	= 0			-	> 0

Anexo No. 11: Imagen del diseño de Cuadro de mando Integral en Microsoft Excel.

Fuente: Elaboración propia.

BIENVENIDOS AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA CONSTRUCTORA HICACOS

INICIACIÓN DE LA EMPRESA Enero, 1 de Diciembre de 1910 **TIEMPO DE EXPERIENCIA** 2 AÑOS **AL MES** 3 **DÍAS**

NUESTRA EXPERIENCIA, SU MAYOR GARANTÍA

Usted esta viendo el CMI a nivel de empresa, actualizado el 25/9/18

PERSA16-F24	OBJETIVOS	INDICADORES	META	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	Acum. Ene	Acum Feb	Acum Marzo	Acum Abril	Acum Mayo	ACUM JUNIO	ACUM JULIO
FINANCIERA	1. Lograr efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de los indicadores económicos y financieros (Dir. Contabilidad y Finanzas)	1.1 Nivel de cumplimiento del plan de ventas	≥100	100%	112%	107%	125%	111%	81%	106%	100%	100%	112%	107%	125%	111%	81%	106%
		1.2 Nivel de cumplimiento del plan de utilidades	≥100	121%	88%	102%	136%	109%	70%	118%	103%	121%	114%	110%	116%	118%	109%	110%
		1.4 Coeficiente de utilidad sobre el valor agregado	≥100	120%	88%	82%	116%	125%	87%	119%	100%	120%	109%	102%	104%	101%	102%	103%
		1.5 Equilibrio financiero	≥ 1,8	1,32	1,26	1,32	1,35	1,52	1,50	1,40	1,60	1,32	1,26	1,32	1,35	1,52	1,50	1,40
		1.6 Ciclo de cobro	≤ 33 días	18	21	20	20	19	19	20	19	18	21	20	20	19	19	20
		1.7 Ciclo de pago	≤ 45 días	47	47	40	31	34	40	43	35	47	47	40	31	34	40	43
		CLIENTE	2. Poseer un Plan de Negocios correctamente estructurado que cubra contractualmente la capacidad constructiva de la organización y propicie el desarrollo de la misma (Dir. Operaciones y Contratación)	2.1 Nivel de incremento de actividad con los clientes históricos (Ideres) con respecto a lo ejecutado el año anterior.	5%	NP Análisis Trimestral	NP Análisis Trimestral	28%	NP Análisis Trimestral	NP Análisis Trimestral	52%	NP Análisis Trimestral	NP Análisis Trimestral	NP Análisis Trimestral	NP Análisis Trimestral	28%	28%	28%
2.2 Nivel de cumplimiento del plan de negocios de la empresa	≥ 85			NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	100%	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	NP Análisis Semestral	100%

Recuento: 120