



*Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales*

*Tesis en opción al título de Máster en
Administración de Empresas, Mención Dirección*

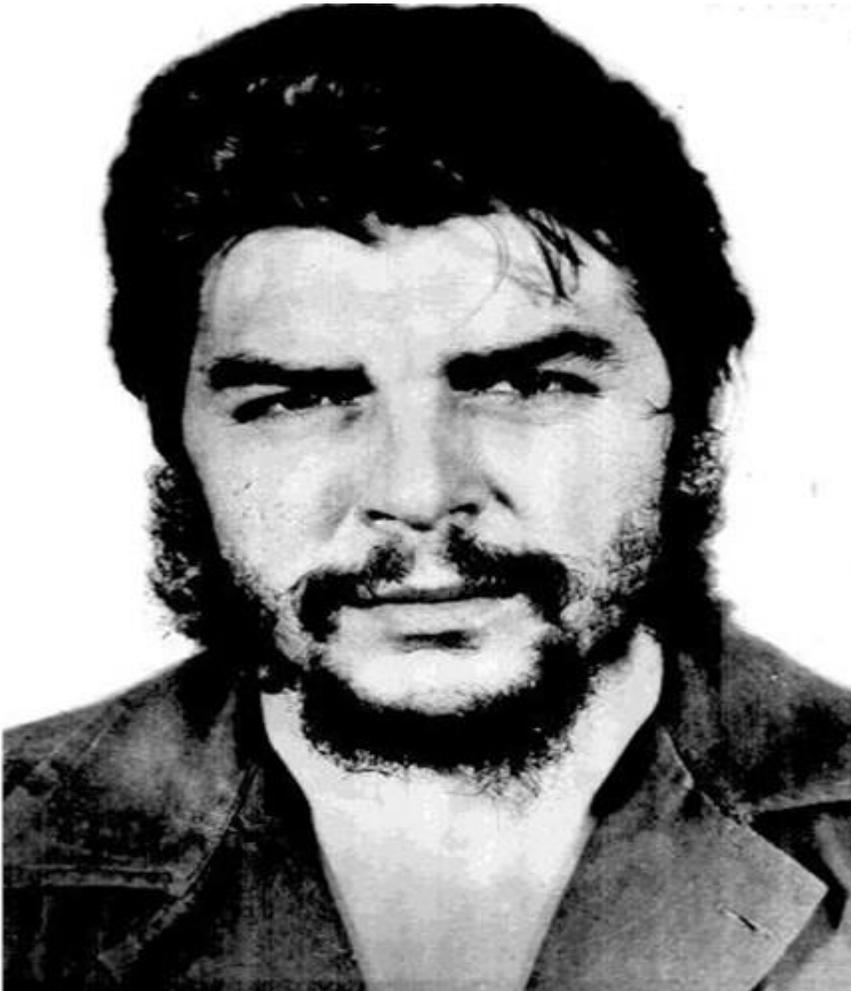
*Aplicación de herramientas de Planeación
Estratégica y Gestión por Procesos a la
Empresa de Alojamiento de Matanzas.*

Autor: Lic. Manuel de las Mercedes Rodríguez Prado

*Tutor: Dr. C. Alberto Medina León
Dr. C. Armando Sánchez Macías*

Matanzas, 2019

Pensamiento



“Debemos trabajar por nuestro perfeccionamiento interno como una obsesión casi, como una impulsión constante; cada día analizar, analizar honestamente lo que hemos hecho, corregir nuestros errores y volver a empezar el día siguiente.”

Declaración de autoridad

Declaro ser el único autor de esta tesis, de la cual entrego una copia a la Universidad de Matanzas para que la utilice con la finalidad que estime conveniente.

Lic. Manuel de las Mercedes Rodríguez Prado

Nota de aceptación

Presidente

Tribunal

Tribunal

Tribunal

Dedicatoria

A la memoria de mi madre y mi padre presente cada día.

A mi familia, en general por siempre estar al tanto de mi formación profesional, por el apoyo y cariño que me han brindado a través de todos estos años y por siempre haber confiado en mí.

A mi esposa, por su amor y comprensión de todos estos años ya que siempre ha estado en los momentos más difíciles brindándome su apoyo incondicional.

A mis amigos, por el reconocimiento, respeto y admiración que siempre han depositado en mí.

Sin ellos habría sido imposible la realización de este trabajo.

Agradecimientos

Primeramente a nuestro Comandante por haberme dado la oportunidad de convertirme en un profesional.

A mis tutores Dr. C. Alberto Medina León y Dr. C. Armando Sanchez Macias por haberme guiado en la realización de este importante trabajo.

A la Dra.C. Dianelys Nogueira Rivera por su preocupación, a ella le agradezco la atención que me brindó en todo momento ya que sin ella habría sido imposible la realización de este trabajo.

A Jesús, un compañero de estudio que estuvo en todo momento alentándome para seguir adelante.

A mis compañeros de trabajo que con su comprensión me han apoyado en este empeño.

A todos los profesores de la Universidad que de una forma u otra contribuyeron a mi desarrollo como profesional.

Resumen

La necesidad de la gestión por procesos y su alineamiento con la planificación estratégica en la Empresa de Alojamiento Guanima de Matanzas, sostiene esta investigación. El problema científico de la investigación se centra en la necesidad de lograr una adecuada capacidad de enfoque a proceso y alineamiento estratégico de la organización y para darle solución se plantea como hipótesis que si se aplican un conjunto de herramientas que evalúen el enfoque a procesos y el alineamiento estratégico se podrán determinar acciones que ayuden al perfeccionamiento de la estrategia empresarial y su cumplimiento. Esta investigación tiene como objetivo general evaluar la capacidad de enfoque a proceso y el estado del alineamiento estratégico de la organización. Como resultado se parte de la planificación estratégica, se elabora el mapa de procesos de la entidad a partir de la identificación de sus procesos, se evalúa la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos y el alineamiento estratégico.

Summary

The necessity of the gestión por procesos and their alignment with the strategic planning in the Company of Lodging Guanima of Matanzas, sustains this investigation. The scientific problem of the investigation is centered in the necessity of achieving an appropriate focus capacity to process and strategic alignment of the organization and to give him solution he/she thinks about as hypothesis that if they are applied a group of tools that you/they evaluate the focus to processes and the strategic alignment they will be been able to determine actions that you/they help to the improvement of the managerial strategy and its execution. This investigation has as general objective to evaluate the focus capacity to process and the state of the strategic alignment of the organization. As a result he/she leaves of the strategic planning, the map of processes of the entity is elaborated starting from they identify it of its processes, the capacity of the organization is evaluated to implement the focus of processes and the strategic alignment.

Índice

Resumen	7
Índice	9
Introducción	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	7
1.1 Planificación Estratégica. Introducción al pensamiento estratégico	7
1.1.1 Concepto de Estrategia.....	11
1.1.2 Análisis de los modelos o procedimientos de Planificación Estratégica	14
1.4 La Gestión por procesos.....	15
1.4.1 Necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos.....	16
1.4.2 Importancia y vigencia de la Gestión por Procesos	18
1.5 Alineamiento estratégico	20
1.6 Conclusiones parciales.....	24
CAPITULO II. HERRAMIENTAS PARA CONTRIBUIR AL PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EL ENFOQUE DE PROCESO	26
2.1. Planificación estratégica	26
2.1.1 Misión	27
2.2.2 Visión	28
2.2.3 Políticas	29
2.2.4. Valores compartidos	30
2.2.5 Diagnóstico Estratégico.....	32
2.2. Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización	33
2.2.1. Fase I: Organización	35

2.2.2. Fase II: Determinación de los procesos para la mejora	35
2.3 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos.....	38
2.3.1 Determinación de los principios.....	40
2.3.2 Formalización de los principios	42
2.3.3 Determinación del Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos.....	45
2.4 Evaluación del alineamiento estratégico	46
2.4.1 Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico.....	46
2.5 Conclusiones	51
CAPITULO III. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA CONTRIBUIR AL PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EL ENFOQUE DE PROCESO EN LA EMPRESA ALOJAMIENTO GUANÍMA DE MATANZAS	52
3.1 Aplicación de la Planificación Estratégica	52
3.1.1 Misión	52
3.1.2 Visión	52
3.1.3 Políticas	52
3.1.4 Valores compartidos	52
3.1.4 Diagnóstico Estratégico.....	54
3.2 Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización	61
3.3 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos.....	62
3.4 Evaluación del alineamiento estratégico	66
Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos:	66
Paso 2. Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos:	69
Paso 3. Calcular el índice de alineamiento estratégico:	70

Paso 4 Construir la matriz de alineamiento estratégico.....	73
Paso 5.Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico:	74
3.5 Conclusiones parciales	75
Conclusiones	73
Recomendaciones	74
Bibliografía	73

Introducción

Desde los años 60 del siglo pasado ha venido tomando fuerza la necesidad de que las organizaciones y en particular las empresas realicen sus diseños estratégicos para poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia. Algunas de las razones que provocan esa necesidad, se pueden mencionar las siguientes: Los cambios en el entorno, Los ritmos de los cambios tecnológicos, La competencia, La Globalización, La necesidad de las organizaciones actúen de manera proactiva (Colectivo de autores, 2004).

En toda empresa es imprescindible conocer los eventos del macro y microentorno y su manera de manifestación, lo cual permitirá saber cómo pueden influir los mismos en los valores de los miembros de la organización y en las potencialidades necesarias para poder cumplir la misión y lograr la visión y, en relación con ello, establecer los valores necesarios para enfrentar dichos eventos sin que impacte de manera negativa el sistema de creencias y valores básicos de los integrantes de la organización (G. A. Ronda Pupo y Marcané Laserra, 2004).

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macroentorno o global, el del microentorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización.

Resultan innumerables las propuestas de metodologías para desarrollar el proceso de planificación estratégica. De igual forma, se reconoce la no existencia de una que satisfaga plenamente todas las exigencias, particularidades y sectores, aunque si se coincide en que las estrategias tienen que estar reflejadas en los procesos de la organización y, resulta esta la principal problemática de los momentos actuales. Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen "lo que se hace y como se hace". El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que piden. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo (Tony Bendell et al., 1993a).

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999a), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y éste se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, en consecuencia, ver al proceso diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos) como la forma natural de organización del trabajo.

Los procesos poseen una importancia tal que forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI), uno de los pilares sobre los que se asienta la gestión de la Calidad Total (Ferrándiz Santos y Rodríguez Baló, 2004) constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) (Roure y Rodríguez- Badal, 1999), forman una de las cinco claves del Benchmarking (Dianelys Nogueira Rivera et al., 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer y Render, 1997), son el centro de las Normas ISO 9000 (9000:2000, 2000), poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no

aporten valor añadido, como para lograr la integración de los sistemas de gestión (Ricardo Cabrera et al., 2015).

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí, que el enfoque de procesos sea una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (D. Nogueira Rivera, 2002; Zaratiegui, 1999).

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Las organizaciones de hoy, motivadas por los cambios socioeconómicos que reclaman la incorporación de nuevos métodos de gestión, necesitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno en función de ganar en eficiencia y eficacia en sus procesos (Yu Yuan Hung et al., 2007); (López Núñez, 2008).

La dirección estratégica, por su carácter abarcador que integra en un solo pensamiento estratégico todos los sistemas, es la forma de gestionar las organizaciones más aplicadas. No obstante, las organizaciones suelen fracasar a la hora de implantar la estrategia diseñada o gestionar sus procesos porque carecen de un sistema de gestión capaz de integrar y alinear ambos elementos (R Kaplan y Norton, 2008a); (R. Kaplan y Norton, 2008b); (Soler González, 2009); (Amo Baraybar, 2010).

Determinar el rumbo estratégico ya dejó de ser el problema para muchas organizaciones, el despliegue de la estrategia diseñada para cumplir con la misión

y proporcionar el cambio para alcanzar la visión es el reto a alcanzar (G. A. Ronda Pupo, 2007).

Un nuevo momento de cambios en el sistema empresarial es respaldado por los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba en el año 2011, explícitamente se enuncian principios vitales para la dirección y planificación estratégica que establecen los lineamientos a seguir¹. En este contexto, el lineamiento 15 establece que, el sistema de dirección y gestión empresarial cubano (SDGE) se integrará a las políticas de la actualización del modelo económico para lograr empresas más eficientes.

La Empresa Provincial de Alojamiento Guanima de Matanzas se funde el primero de Octubre del 2014, amparada en la Resolución 7561 del Consejo de Ministro que autoriza la conformación del Sistema de Alojamiento, integrando unidades de alojamiento perteneciente a otros organismo de la administración central del estado y el CAP, el pilar de su creación fue la Empresa Hotel Guanima de Matanzas que logra en principios del propio año el perfeccionamiento empresarial, por lo que las unidades que se le anexan nacen perfeccionadas.

La empresa está integrada por tres UEB de Alojamiento, una UEB de Logística, una UEB Extrahotelera y la Dirección General, cuenta con 15 unidades de alojamiento para alojar a 1181 clientes días y una extrahotelera Complejo Gastronómico Cultural Bahía que puede atender simultáneamente a 702 clientes sentados.

Esta nueva conformación y la necesidad del enfoque a proceso y que la estrategia definida sea efectiva a partir que los objetivos estratégicos tengan su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia, así como los elementos que han caracterizado a la empresa en los últimos años, obliga a realizar una nueva proyección estratégica enfocada en los procesos, buscar el alineamiento estratégico como fuente de resultados superiores en aras de cumplir la visión: ser una empresa de referencia en el sistema de alojamiento.

Algunos elementos que caracterizan a esta empresa en los últimos años resultan:

- ✓ Aumento en su capacidad de alojamiento.

¹Lineamientos 7, 8, 12 y 15. (Partido Comunista de Cuba, 2011).

- ✓ Incorporación de entidades que tenían otro objeto social.
- ✓ Poca homogeneidad entre las capacidades de las entidades que la integran.
- ✓ Cambios en la estructura organizativa y en la formulación de su estrategia.
- ✓ Poca cultura de trabajo por procesos por las entidades.
- ✓ Limitada implantación de normas ISO y poca cultura en el trabajo de formalización de procesos.

Por tanto, el **problema científico** de la investigación se centra en la necesidad de lograr una adecuada capacidad de enfoque a proceso y alineamiento estratégico de la organización.

Se plantea como **hipótesis** que si se aplican un conjunto de herramientas que evalúen el enfoque a procesos y el alineamiento estratégico se podrán determinar acciones que ayuden al perfeccionamiento de la estrategia empresarial y su cumplimiento.

El **objetivo general** resulta evaluar la capacidad de enfoque a proceso y el estado del alineamiento estratégico de la organización y como **objetivos específicos** los siguientes:

- 1- Realizar un estudio de la literatura especializada nacional e internacional relacionada con la gestión en general, el enfoque a procesos, los métodos y técnicas para la alineación de la estrategia con los procesos.
- 2- Seleccionar las herramientas que permitan la definición de la estrategia, la formalización de los procesos y evaluar la capacidad del enfoque a procesos y del alineamiento logrado.
- 3- Aplicar las herramientas seleccionadas en la Empresa Provincial de Alojamiento Guanima de Matanzas, así como proponer acciones para su mejora.

Para el desarrollo de los elementos metodológicos definidos anteriormente se emplea como método universal de investigación, el Materialismo Dialéctico e Histórico, el cual está científicamente argumentado, y permite ver y analizar fenómenos, no solo individualmente, sino en su interrelación y conjunción recíproca. En el desarrollo de la investigación se aplicaron métodos teóricos, empíricos y técnicas. Entre los métodos teóricos se encuentran: histórico-lógico, analítico-

sintético, el tránsito de lo abstracto a lo concreto y el inductivo-deductivo, aplicados a la formulación de estrategias.

Entre los empíricos: el enfoque de procesos y el alineamiento estratégico lo que conllevó el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales inherentes a toda actividad de investigación científica. Métodos estadísticos, herramientas matemáticas y Matriz DAFO.

Entre las técnicas para la recopilación y valoración de la información: Método de Coeficiente de concordancia de Kendall, la escala de Likert, Método Saaty, entre otros necesarios para la construcción de índices integrales de gestión. Se debe destacar, una amplia utilización en la investigación de la dinámica de grupos, manifiesta en la selección de los procesos, creación del mapa, construcción de indicadores; así como de herramientas propias de la especialidad, insertadas en las herramientas propuestas que contribuyen a la factibilidad de ejecución de la propuesta además de agregarle valor científico.

Para su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: **Introducción**, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver basado en la necesidad de perfeccionar el sistema de planificación estratégica; el **capítulo I**, que aborda el estudio del marco teórico referencial de la temática planteada con énfasis en las herramientas para la evaluación del enfoque a procesos y de alineamiento estratégico; **capítulo II**, donde se resume y explican las herramientas seleccionadas para ejecutar la planificación estratégica, la formalización de los procesos y la evaluación de la capacidad de enfoque a procesos y de alineamiento estratégico; el **capítulo III**, con la aplicación práctica que permite proponer acciones de mejora; **conclusiones y recomendaciones** derivadas de la investigación.

La bibliografía consultada es del orden de las 99 referencias, de las que el 40 % son de los últimos 10 años, 27 % de los últimos cinco años y se incluyen 20 citas (20 %) asociadas a tesis, casi su totalidad doctorales.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL ACERCA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, LA GESTIÓN POR PROCESOS Y EL ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

En este capítulo se estudia los referentes teóricos acerca de: la planificación estratégica, conceptos, modelos y procedimientos; la gestión por procesos, su necesidad e importancia; y, el alineamiento estratégico.

1.1 Planificación Estratégica. Introducción al pensamiento estratégico

El presente de las organizaciones demanda de cada uno de sus gerentes una enorme capacidad para gerenciar el cambio, la velocidad de los cambios hoy en día es extraordinaria, todo se mueve, la tierra gira alrededor del sol y sobre su propio eje constantemente, el mundo cambia, y si nos detenemos o reducimos la velocidad, puede ser que nos caigamos (Betancourt Tang, 1998).

El cambio ha sido la ley de la vida desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad de cambio actual es sumamente alta y peligrosa para los negocios.

Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del ritmo de vida de la sociedad, ha llevado al ser humano a establecer diferentes paradigmas del cambio; veamos a continuación cuáles son:

1) **Resistir el cambio:** Este es el llamado modelo de oposición y está basado en el concepto de actuar para que nada ocurra. Cuando la tasa de cambios en la sociedad era muy baja, los seres humanos podían darse el lujo de hacer oposición al cambio, ya que este no era algo avasallante, sino muy gradual.

Sin embargo, al final la gente que sobrevivía a los cambios tenía que adaptarse para hacerlo. Este paradigma gobernó a la humanidad durante la mayor parte de su historia, desde sus inicios, hasta el siglo XIX. La historia nos muestra infinidad de casos que ilustran esta afirmación. La Iglesia Católica, hoy en día, es un ejemplo de este paradigma. No fue hasta 1995 que le fue concedido el perdón a Galileo, por parte del Papa Juan Pablo II.

La velocidad de reacción de la Iglesia es muy baja y le toma unos cuantos siglos. ¿Será por eso que le ha costado tanto mantener su supremacía como religión?

2) **Adaptarse al cambio:** Este es el llamado modelo de reacción y está basado en el concepto de cambiar para que todo siga igual. Este paradigma se hizo vigente a finales del siglo XIX, como producto del convencimiento de que frente a los cambios del entorno había que adaptarse. Aún hoy en día este es el paradigma que está vigente en la mayoría de nuestras organizaciones, pero no deberíamos llegar al siglo XXI, bajo el control de este modelo reactivo que ha llevado a la quiebra a innumerables empresas que fueron exitosas en el pasado y no se dieron cuenta que el mundo había cambiado y era necesario renovarse. La reacción solo tiene sentido cuando ocurre en un modelo de proactividad. Los dinosaurios fueron incapaces de adaptarse a los cambios de la tierra y eso los llevó a sucumbir.

Los dinosaurios empresariales (corposaurios) que actualmente pueblan la tierra, corren el riesgo inminente de sufrir las mismas consecuencias, si persiste la despreocupación acerca del futuro.

3) **Generar el cambio:** Este es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo proactivo y está basado en el concepto de cambiar para obligar a los demás a cambiar. Este va a ser el paradigma del próximo siglo y propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a los demás a cambiar.

Adaptarse es un problema de supervivencia, pero generar el cambio es lo único que nos permite ser competitivos. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio. Si somos capaces de imponer el ritmo de los cambios, estaremos siempre un paso adelante de la competencia, obligando a esta a reaccionar frente a nosotros. Mientras la competencia esté pendiente de sobrevivir, nosotros estaremos manteniendo nuestras ventajas competitivas.

Introducir cambios profundos en una organización es poner su supervivencia en situación de riesgo. Para que se acepte ese riesgo, se deberá estar en condiciones de explicar que es mayor el riesgo que se corre, a que si todo queda como está. Por ende, se requiere de una constante renovación para alcanzar el éxito en la contemporaneidad.

Cada vez disminuye el período que resulta aconsejable para este proceso de reflexión o renovación estratégica. Si bien es cierto que no hace tanto eran

quinquenios, después años, más tarde meses, ahora resulta un proceso continuo, porque en última instancia, esto depende del entorno, que resulta cada día más imprevisible e inestable(Jorge Acosta, 2011).

De aquí, se desprende que no se trata solamente de promover una planificación estratégica potente y anticipadora en la empresa, sino que esto, exige además que se integre la inteligencia, el consenso y la sinergia del conjunto de trabajadores que la conforman.

El pensamiento estratégico consiste en pensar en el futuro, proactiva, creativa, y anticipativamente, con luz larga, con proyección, alcance, de forma distinta a la habitual, aprovechando las potencialidades del talento colectivo, escuchando las opiniones de todos. Se trata de buscar nuevas soluciones a viejos problemas.

El principal objetivo del pensamiento estratégico es que la organización esté de forma permanente y vitalicia preparada para el futuro, para asumir con tiempo de antelación los cambios que nos obligan estos tiempos

De lo que se trata es de, posicionados mentalmente en ese futuro, “halar” el presente para que cada período que transcurra se aminore la diferencia entre donde estoy mentalmente (estado ideal) y donde estoy (estado real).

El significado del término **estrategia**, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

El uso del término estrategia en gestión significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en dirección, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder a estas interrogantes:

- ✓ ¿Qué empresa queremos ser?
- ✓ ¿A dónde queremos llegar?

Una de las claves empresariales es tener claro el negocio actual y futuro. No se puede decidir sin saber adónde se quiere llegar. En su forma más simple:

- ✓ La estrategia es un plan específico de acción dirigido a un resultado específico, en un periodo específico.
- ✓ La estrategia es la adopción de líneas de acción y la asignación de los recursos necesarios para lograr esas metas.
- ✓ En un lenguaje sencillo, la estrategia es un plan para lograr que se “hagan las cosas”.

El enfoque estratégico no solamente convierte en obsoleta la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones tácticas. Este enfoque se caracteriza por:

- ✓ Planificación partiendo de condiciones inestables.
- ✓ Construcción de escenarios alternativos.
- ✓ Centrarse en el mercado y en la demanda de los clientes.
- ✓ Conformación de una cultura estratégica.
- ✓ Priorización de los factores del entorno.
- ✓ Propiciar la descentralización y la autonomía.
- ✓ Preferencia a las decisiones colegiadas, en equipo.
- ✓ Planificación, seguimiento y evaluación considerados de forma integrada, como parte de un mismo proceso.
- ✓ Compromiso con los plazos largos, medianos y cortos en ese mismo orden.
- ✓ Da una visión de futuro, con 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.

La estrategia guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro siendo el resultado de la conjugación de tres elementos:

- ✓ Las aspiraciones de la empresa.
- ✓ Las oportunidades y amenazas del entorno.
- ✓ Las capacidades internas de la organización.

1.1.1 Concepto de Estrategia

El concepto de estrategia ha sido definido por diversos autores. Su evolución en el tiempo refleja las diferentes particularidades que ha asumido en función del desarrollo alcanzado por la gestión. Según G. A. Ronda Pupo (2007) no existe una definición aceptada de estrategia, luego en otro estudio de un análisis de 91 definiciones formuladas entre 1962 y 2008 y sintetizadas en la definición que se incorpora al cuadro 1.1 que muestra además un grupo de conceptos presentados por diversos autores.

Cuadro 1.1. Concepto de estrategia dado por diversos autores.

Autor	Definición
(Kotler, 2006)	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 específicos buscados por una empresa.
(Kontz y Wehrich, 1995)	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 Queen, 1997)	La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar 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.
(De Toro y Gisbert, 1997)	Arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir.
(Rodríguez González y Alemañy Ramos, 1998)	La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es más una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado a nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.
(Kotler, 2006)	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.
(Jorge Acosta, 2011)	Por estrategia básicamente se entiende la posición transformadora que permite la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno agresivo e inestable aprovechando oportunidades, atenuando el efecto de las amenazas y evaluando riesgos en función de objetivos y resultados.
(Barthelme, 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.
(G. Ronda Pupo y Guerras Martín, 2012)	La relación dinámica de la empresa con el entorno y debido a la cual es necesario acometer acciones para el logro de los objetivos y/o incrementar el rendimiento de la organización por medio del uso racional de los recursos a disposición.
(Godínez y 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 Acero, 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.

De manera general, puede decirse que las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos.

La estrategia ha sido siempre asociada a la anticipación, es decir a la planeación. De ahí que, en las definiciones se mezclen los conceptos de planeación estratégica con el propio concepto de estrategia.

Para alcanzar esta meta, las empresas deben tener identificados los elementos que realmente influyen en el éxito de la ejecución de la estrategia antes de reorganizarse estructuralmente (Neilson et al., 2014). Una tendencia actual resulta la de lograr un enfoque de procesos en las organizaciones. En este sentido, un elemento decisivo para lograr decisiones efectivas es crear los flujos informativos capaces de transmitir las informaciones que se precisan en el momento oportuno.

1.1.2 Análisis de los modelos o procedimientos de Planificación Estratégica

(Viteri Moya, 2012) realiza un estudio de modelos o procedimientos de planificación estratégica. El estudio constó del análisis de 64 modelos con inicio en la propuesta de Mintzberg (1991) hasta el año 2010. Al respecto concluye que, la Planificación Estratégica, al igual que el ciclo de Deming, considera cuatro etapas aplicadas en el orden siguiente: planificación, implementación, control y toma de acciones (Ivancevich et al., 1997). El proceso de planificación estratégica se transforma en un proceso continuo de mejora, según el ciclo de Deming, por existir retroalimentación de los resultados obtenidos en la aplicación de las estrategias versus los resultados esperados. Si la estrategia implementada genera los impactos deseados se sistematiza, se documenta y se inicia nuevamente el proceso de planificación (Gutiérrez, 2004); (Serra Belenguer y Bugueño Bugueño, 2004); (Pérez Villa y Múnera Vásquez, 2007); en caso contrario, reinicia el ciclo con la creación de planes de mejora.

El ciclo de Deming es una metodología estándar y universalmente aceptada en las normas de gestión de la calidad (Segarra, 2007), permite adoptar el enfoque sistémico como un instrumento integrador que considera diversos elementos y relaciones de la estructura de una organización (Izar Landeta y González Ortiz, 2004), para: la identificación de necesidades; la determinación de estrategias; la selección, aplicación y evaluación de los resultados obtenidos (O'Connor y McDermott, 2007); (Lépiz Jiménez, 2003); (Valdés Hernández, 2005); (Senge, 2005).

En sentido general, la mayoría de los procedimientos presentan características comunes relacionadas con: planeación, diagnóstico, misión, visión, objetivos, estrategia y otros aspectos que giran alrededor de los mismos.

Otro estudio representativo lo realiza (Oviedo Rodríguez, 2018) basado en las condiciones y exigencias ecuatorianas con fundamento en el análisis de 25 modelos de planificación y control realizado por (Espino Valdés, 2014a); otros 15 por (Ortiz Pérez, 2014) en el contexto de las IES y la incorporación de otros cuatro no contemplados por los autores mencionados, estos son: (Da Fonseca, 2015),

(Bolaños Rodríguez, 2014), (Ortiz Pérez, 2014); (Espino Valdés, 2014a) para un total de 44² entre los años 1987 y 2015.

Este segundo estudio muestra además de las tendencias de la ciencia, las exigencias del marco legal ecuatoriano consecuencias del marco teórico referencial, lo que le permitió definir qué el estudio se enfocara en las variables siguientes: entorno, enfoque al proceso, alineamiento, orientación al cliente, orientación a la calidad, mejora continua, carácter estratégico, sistema informativo, sistema de indicadores, diagnóstico y enfoque proactivo.

En Cuba, (Colectivo de autores, 2007)³ propone una metodología para realizar la planificación Estratégica que durante muchos años resultó un lineamiento a seguir para el desarrollo de esta tarea. Entre sus virtudes posee: estructurada, parsimonia, aplicada con éxito en cientos de empresas cubanas y, a la vez, posee incorporado en su accionar las exigencias de los estudios anteriores.

1.4 La Gestión por procesos

Durante años, casi todas las organizaciones se han estructurado verticalmente. Muchas de las más significativas por su presencia en el tiempo e influencia en nuestras vidas poseen este tipo de estructura con una extrema fuerza y verticalidad, entre ellas: los ejércitos, las universidades y la iglesia católica.

Estas tradicionales estructuras organizativas tienen su origen en la fragmentación de procesos naturales, producto de la división del trabajo, y la posterior agrupación de las tareas especializadas, resultantes en áreas funcionales o departamentos. Se caracterizan por una fuerte especialización individual y jerarquización por funciones, donde cada trabajador concentra su esfuerzo en la tarea que tiene asignada e intenta hacerla conforme a las instrucciones y especificaciones recibidas; pero con poca información e interés con relación al resultado final de su trabajo. No obstante, esta práctica ha perdurado por más de un siglo.

²Todos los mencionados trabajos de doctorado defendido en Cuba, posterior a Viteri Moya. El de Oviedo Rodríguez en el 2018.

³ Se refiere en esta obra la segunda edición de esta obra.

La estructura piramidal, válida para las organizaciones “en su tiempo”, hoy por hoy, ya no compiten cuando se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso; y se convierten cada vez más en ineficientes por sus nichos de poder e inercia excesiva ante los cambios. 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 (Trischler, 1998); 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.

1.4.1 Necesidad y actualidad de la Gestión por Procesos

Los procesos han existido siempre, forman parte de toda organización y constituyen “lo que se hace y como se hace”. El funcionamiento de los procesos que, por sus características, cruzan los límites funcionales repetidamente, fuerzan a la cooperación y obligan a una cultura de empresa, más abierta, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa. Al igual que ocurre en la carrera, en la vida empresarial los problemas ocurren en el momento del cambio, cuando el testigo se cae al suelo (T. Bendell et al., 1993b).

Los procesos son la parte del sistema empresarial capaz de abordar con éxito las exigencias del mundo de hoy. Por tanto, la problemática se centra en que los procesos sean cada vez más eficientes y eficaces, a la vez que respondan a las estrategias trazadas y a los conceptos esbozados en la misión y visión.

La mayoría de las organizaciones que han tomado conciencia de esta posibilidad, han reaccionado potenciando el concepto de proceso y una visión de objetivo en el

cliente. De este modo, los procesos han llegado a ser considerados como la base operativa de gran parte de las organizaciones, y gradualmente se convierten en la base estructural de un número creciente de empresas (Amozarrain, 1999b).

El enfoque basado en procesos parte de la idea de que “las empresas son tan eficientes como lo son sus procesos” (Amozarrain, 1999b), reconoce que todo trabajo dentro de la organización se realiza con el propósito de conseguir algún objetivo, y que el objetivo se logra más eficazmente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso. Esto implica una visión “transversal” de la empresa, o sea, ver al proceso, diseñado para satisfacer las necesidades de los clientes (internos o externos), como la forma natural de organización del trabajo.

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas “buenas prácticas gerenciales”. En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de las cinco claves del Benchmarking (Dianelys Nogueira Rivera et al., 2004), para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva (Heizer y Render, 1997), son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

La efectividad de toda organización depende de sus procesos empresariales, estos tienen que estar alineados con la estrategia, misión y objetivos de la institución. Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que, a su vez, forman parte de un proceso. De ahí que, el enfoque de procesos sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados (misión, visión y objetivo estratégicos), a la satisfacción de sus clientes, la elevación de la calidad y la aportación de valor (Zaratiegui, 1999), (D. Nogueira Rivera, 2002).

La Gestión por Procesos es el modo de gestionar toda la organización basándose en los procesos y percibe la organización como un sistema interrelacionado. En la

actualidad, en la mayoría de las organizaciones donde se aplica coexiste el enfoque de procesos con la administración funcional, se asignan “propietarios” a los procesos y se establece una gestión interfuncional generadora de valor para el cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

Esta forma de gestión necesita un compromiso firme por parte de la alta dirección de la empresa y buena coordinación, conocimiento entre los miembros de la organización, dado que produce en ésta un cambio en cuanto al modo de llevar a cabo las actividades. Su efectividad radica en identificar los procesos, reconocerlos como un sistema y establecer sus interacciones orientadas a generar un resultado que responda a los requisitos del cliente en particular y a los grupos de interés en general (Medina León et al., 2010).

La aplicación de la gestión por procesos en una organización permite: comprender la configuración de los procesos del negocio, sus fortalezas y debilidades, determinar los procesos que necesitan ser mejorados o rediseñados; establecer prioridades, iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos; reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, entre otras. Por lo tanto, supone gestionar:

- ✓ Los clientes y sus expectativas.
- ✓ Las salidas del proceso.
- ✓ Las actividades internas que aportan valor.
- ✓ Las entradas al proceso.

1.4.2 Importancia y vigencia de la Gestión por Procesos

(Medina León et al., 2017) plantea que el análisis y la simplificación de los procesos es una idea que acompaña a la condición organizativa en la mayoría de los casos. Aplicar el concepto de simplificación y mejora al análisis de los procesos, más que una moda, se convierte en una cuestión de supervivencia.

Al enfoque de procesos le reconocen, (Acevedo Suárez y Gómez Acosta, 2002; Benavides, 2003; Ferrándiz Santos y Rodríguez Balo, 2004; ISO 9000 2001, 2005;

Roure y Rodríguez- Badal, 1999; Turienzo Santos et al., 2006; VIALOG, 2004) un grupo de ventajas, a saber:

Eficacia:

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

Eficiencia

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

Organizativo:

- ✓ Provee de un control continuo sobre las conexiones, combinaciones e interacciones entre los procesos y tareas individuales dentro del sistema de la empresa.
- ✓ Definir la identificación, descripción y secuencia de procesos, resaltando la necesidad de la productividad organizativa global frente a la individual, donde cada departamento o servicio añade su valor a la contribución final, que es el resultado.
- ✓ Permite la comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- ✓ Asignación de responsabilidades, indicadores y mecanismos estructurados de medición y control de todo el flujo del proceso.
- ✓ Evaluar los puntos críticos del proceso para reducir la variabilidad.

- ✓ Mantener bajo control el proceso.
- ✓ Ayuda a establecer una estructura de costos.

Diseño:

- ✓ Señala como están estructurados los flujos de información y materiales.
- ✓ Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones.
- ✓ Reducir la fragmentación de las tareas: Eliminar las barreras organizacionales y ver el escenario completo. Incrementar la flexibilidad y la simpatía: Generar satisfacción al cliente.

1.5 Alineamiento estratégico

De acuerdo con Ayoup et al. (2016) el alineamiento estratégico (AE) está asociado con el mejor desempeño de la organización como una vía necesaria para hacer frente a los cambios tan dinámicos y complejos a los que se enfrentan las organizaciones.

Esta aseveración deviene de los estudios sobre alineamiento realizado por autores como

(Nadler y Tushman, 1997); (Chenhall, 2005); (Robert Kaplan y Norton, 2006) y (Thompson y Mathys, 2008), por solo citar algunos ejemplos. En tal sentido, se han desarrollado herramientas que garantizan estrechar el vínculo entre el AE y el rendimiento empresarial y resulta que, el modelo propuesto por Kaplan y Norton complementado con la implementación del Cuadro de Mando Integral y los mapas estratégicos constituye una práctica que genera resultados de alto nivel internacionalmente (Robert Kaplan y Norton, 2001, 2004, 2006; R. Kaplan y Norton, 2008b).

Así mismo, los estudios sobre el tema en tesis doctorales nacionales demuestran la necesidad e importancia del alineamiento en las organizaciones (Cuadro 1.2).

Cuadro 1.2: Relación de estudios consultados sobre alineamiento en tesis doctorales nacionales.

Autor	Observaciones
-------	---------------

Alfonso Robaina (2007)	Centra su propuesta en un modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas.
González Solán (2012)	Realiza una propuesta de modelo de evaluación del alineamiento estratégico en universidades cubanas.
Comas Rodríguez (2013)	Realiza un estudio en 26 empresas de Sancti Spíritus y solo el 27 % tiene su estrategia desplegada.
Vilariño Corella (2013)	Realiza un estudio del 55 % de las organizaciones del territorio holguinero en el período de 2006 -2008, y arrojó que la implementación se encontraba entre un 25 % y un 40 %.
Bolaño Rodríguez (2014)	Reconoce que aún existen insuficiencias en el alineamiento estratégico.
Espino Valdés (2014b)	Se enfoca en las empresas de campismo popular y concluye que no están bien definidos los objetivos de trabajo, lo que provoca un limitado alineamiento estratégico.
Pérez Lorences (2014)	Aborda el alineamiento estratégico a través de las tecnologías de la información.
Pérez Vallejo (2016)	Realiza un estudio empírico a 57 empresas del territorio holguinero (de ellas 30 de subordinación nacional), entre los años 2012 y 2015, y el 95 % tienen diseñada la estrategia empresarial, pero se implementa entre un 30 % y un 60 %.
Ortega González (2016)	Aborda el alineamiento estratégico a través de las tecnologías de la información.
González Arias (2017)	Modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros orientado al <u>endomarketing</u> .
(Tundidor Montes de Oca, 2018)	Contribución a los sistemas informativos para potenciar el control de gestión en las empresas de proyectos del sector de la construcción.

Fuente: El Assafiri Ojeda (2018)

El Assafiri Ojeda (2018) recoge en su estudio un análisis de más de 30 definiciones de alineamiento y reconoce la presencia de una concepción paralela a la de Kaplan

y Norton, pero enfocada a los sistemas y tecnologías de la información. No obstante, existen ciertas similitudes en las acepciones aportadas por los diferentes autores (cuadro 1.3).

Cuadro 1.3: Definiciones de alineamiento estratégico según diferentes autores.

Autor	Definiciones
Quesada Madriz (2005)	Es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas.
Robert Kaplan y Norton (2006)	Identificación y coordinación de las oportunidades de integrar la conducta de las unidades de negocio y de apoyo para crear fuentes de valor adicionales.
Ezingeard et al. (2007)	Planteamiento entre la orientación estratégica de la dirección y las estrategias de negocio para encontrar efectos positivos en el desempeño del negocio.
Yu-Yuan Hung et al. (2007)	Una organización está alineada cuando la estructura, la estrategia y las tecnologías de la información están en correspondencia con los procesos clave y objetivos de la organización, asegurando un mejor desempeño.
Advance! Business Consulting B.V. (2009)	La alineación estratégica es un intenso proceso de rediseño empresarial, en el que alineamos sus objetivos estratégicos, su modelo de negocio y procesos, y la cultura de su compañía con su objetivo comercial clave y sus valores fundamentales.
Velcu (2010)	Implica que la implementación de las estrategias de la organización esté en correspondencia con el desarrollo de las estrategias de negocio y los objetivos de la organización.
González Solán (2012)	Es un proceso continuo que gestiona los factores de coordinación, posibilita a la alta dirección establecer y fortalecer relaciones de cooperación entre los recursos, capacidades y procesos e implicarlos en la estrategia, para lograr efectos

	sinérgicos que permitan alcanzar un valor agregado en la organización.
Chebrolu y Ness (2013) ápu dAmakobe (2016)	La alineación estratégica es el arte y la ciencia de formular, integrar e implementar decisiones entre las empresas y la tecnología de la información (TI) que permite a las empresas alcanzar sus objetivos.
Villa González del Pino et al. (2014)	Proceso mediante el cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en su gestión diaria, al cual, el Control de Gestión contribuye indiscutiblemente.
Rosemann y vom Brocke, (2015) ápu d Mendling et al. (2017)	Es la gestión activa de las conexiones entre las prioridades de la organización y los procesos empresariales que apunta a facilitar acciones efectivas para mejorar el rendimiento del negocio.
Business Dictionary (2018)	El proceso de alinear las acciones de las divisiones comerciales y los miembros del personal de una organización con los objetivos planificados de la organización. La capacidad de la mayoría de las empresas para alcanzar sus objetivos estratégicos se beneficiará al realizar un alineamiento estratégico integral para ayudar a asegurar que sus divisiones y empleados trabajen conjuntamente hacia los objetivos establecidos de la compañía.
IBM Knowledge Center (2018)	La alineación estratégica proporciona la visibilidad que necesita para alinear sus planes con los objetivos estratégicos de la organización.
Symes (2018)	La alineación estratégica ayuda a las organizaciones, incluidas las pequeñas empresas, a definir lo que más le importa a la organización y luego crear una hoja de ruta para lograr el propósito de la organización. La alineación estratégica requiere planificación, voluntad de reevaluar y hacer ajustes

	regularmente y una fuerza de trabajo que se sienta involucrada y responsable de que la organización logre sus objetivos.
--	--

1.6 Conclusiones parciales

1- Las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos. Resulta imprescindible una plena concordancia entre estructura, estrategia y procesos. La estructura es la forma de organizar la estrategia, los procesos son los que logran la transformación y, portanto, el cumplimiento de los objetivos.

2- En sentido general, la mayoría de los procedimientos presentan características comunes relacionadas con: planeación, diagnóstico, misión, visión, objetivos, estrategia y otros aspectos que giran alrededor de los mismos. Se considera que una correcta estrategia deberá considerar variables, tales como: entorno, enfoque al proceso, alineamiento, orientación al cliente, orientación a la calidad, mejora continua, carácter estratégico, sistema informativo, sistema de indicadores, diagnóstico y enfoque proactivo.

3- Se reconoce la vigencia, parsimonia, sencillez y excelente resultados alcanzados por las “Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de laplanificación estratégica y ladirección por objetivos basada en valores” en sus ediciones del 2004 y 2007, por lo que se selecciona como guía para aplicar en esta investigación.

4- El enfoque de procesos ha cobrado una importancia notable en la actualidad dado que, los procesos son los encargados de materializar las transformaciones necesarias al producto e incorporarle valor, por tanto, los encargados de hacer cumplir la estrategia de la organización. Su implementación es una exigencia para el logro de la competitividad en la actualidad y lograr el alineamiento entre la estrategia y los procesos.

- 8- Estrategias.
- 9- Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

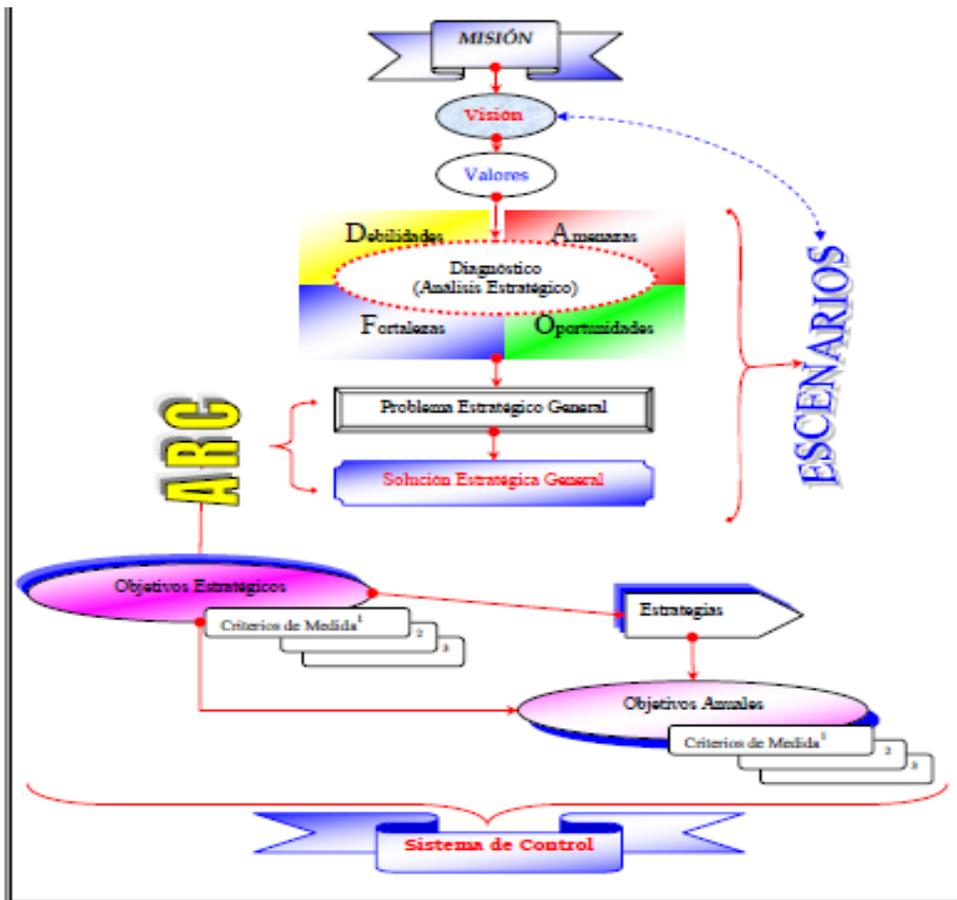


Figura 2.2. Modelo de planificación estratégica. Fuente: (Colectivo de autores, 2004)

2.1.1 Misión

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

Posteriormente, se listan los aspectos más importantes destacados por los participantes y se arriba a un consenso acerca de los aspectos a incluir definitivamente en la misión.

Una vez asegurado un enfoque abarcador en la definición del ámbito o negocio y alcanzado el consenso acerca del contenido, se puede encargar a uno o varios equipos que elaboren sus propuestas para la discusión y aprobación inicial.

Por último, se debe acordar y establecer el calendario para la discusión y enriquecimiento de la formulación aprobada inicialmente con los niveles más importante que conforman la entidad, recogiendo las sugerencias de los distintos colectivos para su aprobación definitiva por el Consejo de Dirección ampliado. Un proceso similar debe ejecutarse ante la necesidad de un cambio o reformulación de la misión y la elaboración y/o actualización de la visión, haciendo hincapié de los elementos que más adelante se exponen con relación a dicho concepto.

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
- ¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?
- ¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?
- ¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?
- ¿Qué valores nos mueven?
- ¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

2.2.2 Visión

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

- ✓ ¿A dónde queremos llegar en el año X?
- ✓ ¿Cómo queremos ser dentro de X años?

- ✓ ¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?
- ✓ ¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ✓ ¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

En resumen, puede plantearse que una visión bien formulada debe:

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

2.2.3 Políticas

Las políticas en el campo de la gestión estratégica son guías de actuación, reglas para la toma de decisiones, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función por ende es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión.

Por consiguiente, son enunciados o acuerdos sobreentendidos que encauzan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, limitan el campo de la toma de decisiones y aseguran coherencia con los objetivos.

Las políticas se formulan como norma por los organismos rectores de las diferentes actividades o los niveles superiores de las organizaciones para enmarcar el comportamiento deseado de los eslabones involucrados en su cumplimiento, aunque cada organización, a su nivel puede diseñar sus propias políticas en los marcos de sus competencias.

La práctica de circular, para consulta entre los que deben de una u otra forma aportar criterios sobre los principales actos legales que contienen las políticas del Estado y el Gobierno, es un ejemplo de cómo deben proceder otras instancias al elaborar documentos con igual objetivo. Ello permite de forma ágil y económica lograr consenso en lo posible sobre las formas y vías de materializar las políticas de los órganos e instancias facultadas para su establecimiento y evitar contradicciones entre diferentes actos normativos de esta índole.

No deben confundirse las políticas con los instrumentos a través de los cuales estas se materializan: ley, decreto-ley, decreto, resolución, circular, carta, memorando o simplemente acuerdo o indicación verbal y/o escrita.

Se considera que una buena política debe:

- ✓ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones.
- ✓ Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ✓ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ✓ Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ✓ No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

2.2.4. Valores compartidos

Un importante componente de los Diseños Estratégicos de las Organizaciones lo constituyen los Valores Compartidos, pero en la determinación de los mismos se presentan **dificultades** que deben ser tenidas en cuenta para evitar su repetición:

1. No se parte del diagnóstico de la cultura y precisión de los valores reales. Ello afecta la objetividad de lo que se plantea al respecto.
2. Se emplea la opción de expresarlos a través de un acróstico. En la práctica implica forzar a ultranza algunos planteamientos.
3. No se conceptualizan, lo que es necesario para dejar claro qué se interpreta como tal.

4. No se precisan cuáles de los valores planteados ya son realmente compartidos y cuáles aún no pasan a ser un deseo o necesidad, lo que demanda la línea de acción a seguir a esos efectos.
5. No se precisan las conductas a través de las cuáles se hacen efectivos, lo que no posibilita el referente necesario para su ulterior evaluación.
6. Sólo se reflejan valores ético-morales y se obvia la consideración de valores organizacionales.
7. Se expresan a través de un párrafo y se incluyen elementos que no son valores en sí mismo.
8. Valores con conceptualizaciones muy generales y que no expresan su significado de manera concreta.

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
4. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
5. Deben ser definidos en primera persona del plural.
6. Deben ser potenciables mediante capacitación.
7. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y democión de personal.
8. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
9. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
10. Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.

2.2.5 Diagnóstico Estratégico

La elaboración de la Proyección Estratégica para cualquier entidad, y dentro de la misma el diagnóstico estratégico, tiene cierta complejidad, porque para dirigir su elaboración, se requiere de personas con calificación y experiencia en esta tarea. Es una de las principales dificultades que confrontan los Organismo de la Administración Central de Estado y Territorios para su elaboración.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del ambiente del sistema objeto, conocido también como entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

El **análisis interno:** nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de las amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

2.2. Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización

El procedimiento propuesto de “Mejora de Procesos” (Medina León et al., 2019 aprobado) deberá cumplir con las premisas siguientes: existencia de compromiso por parte de la alta dirección, sustentado en un trabajo en equipo donde se involucre a especialistas con capacidad de aportar ideas y tomar decisiones.

De igual forma, el procedimiento propuesto tiene como objetivos:

1. Crear procesos que respondan a las estrategias y prioridades de la empresa y, por lo tanto, de sus clientes.
2. Conseguir que todos los miembros de la organización se concentren en los procesos adecuados.
3. Representar los procesos de la organización como base para lograr mejorar la eficacia, eficiencia y flexibilidad de los procesos para que el trabajo se realice de una forma más rápida, económica y centrada en aspectos esenciales.
4. Crear una cultura que haga de la gestión de procesos una parte importante de los valores y principios de todos los miembros de la organización; un sistema de trabajo basado en la mejora continua.

La figura 2. 3 resumen la propuesta del procedimiento para la Gestión de procesos “DIANA”, nombre que representa que la propuesta se centra en aquellos procesos de mayor impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y en las necesidades de los clientes.

En la presente investigación se muestra en detalles el desarrollo de las tres primeras fases del procedimiento, que por demás son las que permiten una sistematización de la manera de actuar. Las herramientas y métodos a utilizar en las dos últimas fases están en un mayor grado condicionadas por las particularidades de los procesos que se estudien.

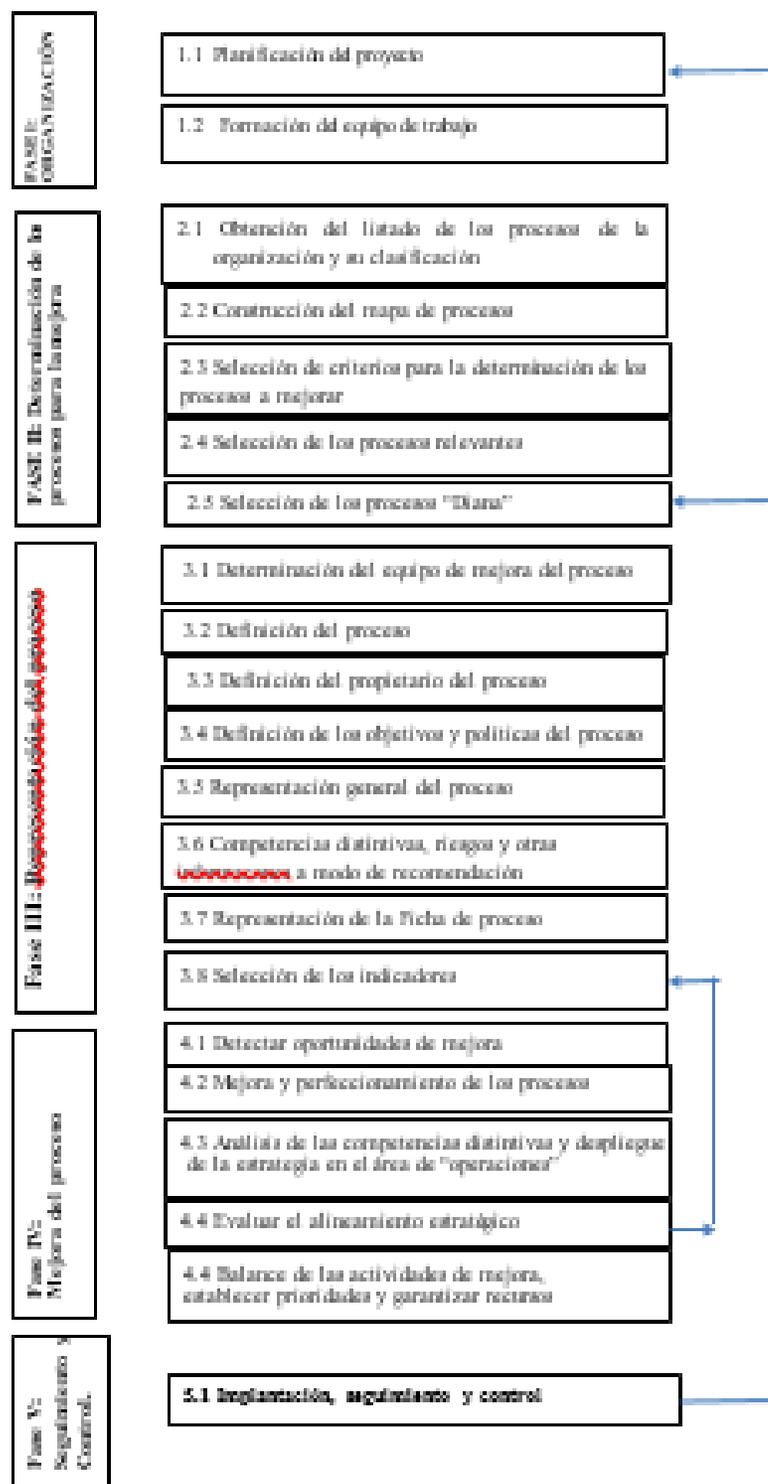


Figura 2.3. Procedimiento para la mejora de Procesos "DIANA". Fuente: Medina León et al. (2019 aprobado)

2.2.1. Fase I: Organización

1.1 Planificación del proyecto

Resulta necesario previo al trabajo establecer la planificación de las reuniones para el desarrollo del proyecto. Durante las actividades de trabajo grupal de esta etapa, se debe considerar como premisa que, es imprescindible:

1. La presencia del máximo líder de la organización.
2. El grupo debe estar integrado por personas con experiencia en la empresa, conocimientos técnicos de la actividad e iniciativas.

1.2 Formación del equipo de trabajo

Comprende la formación de un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por no más de siete u ocho personas, en función del tamaño de la empresa, en su mayoría miembros de la dirección de la empresa. Asimismo, deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno o externo) acerca de la Gestión por Procesos y nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador o facilitador del proyecto.

2.2.2. Fase II: Determinación de los procesos para la mejora

2.1 Obtención del listado de los procesos de la organización y su clasificación

2.1.1 Obtención del listado de los procesos de la organización

Antes de adentrarse en cualquier nueva iniciativa de gestión es esencial familiarizarse con los procesos empresariales internos propios de la empresa. Por tanto, en esta fase se recogerá, mediante una sesión de *brainstorming*, una lista de todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa sobre la base de los postulados siguientes:

1. El nombre asignado a cada proceso debe ser sencillo y representativo de los conceptos y actividades incluidos en él. Asimismo, el proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
2. La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.

3. Se recomienda que el número de procesos oscile entre 10 y 25 en función del tipo de empresa, pues la identificación de pocos o demasiados procesos incrementa la dificultad de su gestión posterior.
4. Se puede tomar como referencia otras listas afines al sector en el que se encuentra la empresa.

Para la sesión de trabajo del grupo para lograr el consenso acerca del listado de los procesos de la instalación se recomienda dividir al equipo de mejora en tres subgrupos. Previo a ello, o en la propia sesión se deben circular varios listados de procesos obtenidos de trabajos precedentes, en el sector o fuera de él; así como entidades internacionales de éxito, con el fin de servir de referencia. Todos los subgrupos no tienen por qué tener los mismos listados. Aclárese que estos listados son a manera de recomendación.

Cada subgrupo, desde su perspectiva, presenta la relación de los procesos conformados por ellos. Se recomienda el uso de una pancarta de manera de que se mantengan las tres propuestas al alcance de todos.

Posteriormente, se trabaja en la búsqueda del consenso para el listado de los procesos entre los equipos. Se plantea trabajar de lo más simple a lo complejo; hasta lograr el consenso.

Resulta imprescindible dejar definida la misión de cada uno de los procesos y proceder a su aprobación por el grupo. Se le solicita al director o al jefe del proyecto de mejora que realice una propuesta del responsable en elaborar en un párrafo la misión y límites del proceso. La aprobación es por el grupo. Este paso además de facilitar actividades posteriores (propietario del proceso, ficha, etc.) consolida el trabajo realizado hasta la fecha. Recuerde que, generalmente, existen intereses personales y una cultura funcional acentuada.

2.1.2 Clasificación de los procesos de la organización

Primeramente, la clasificación de los procesos deberá estar en dependencia de la contribución que realizan a la actividad fundamental de la organización. La utilización posterior de esta clasificación en la elaboración del mapa de procesos es un tema coincidente por los autores que desarrollan esta ciencia (Negrín Sosa, 2003) y (Ponjuán Dante, 2006), aunque en ocasiones con terminologías distintas. Se

determina la utilización de: Procesos Estratégico, Procesos clave o misional, Procesos de apoyo o soporte.

Se procede entonces a la clasificación de los procesos por cada grupo quienes publican su resultado en una pancarta, se buscan los puntos de contacto entre los tres equipos y se llega al resultado final por consenso.

2.2 Construcción del mapa de procesos

El mapa de procesos es más que una representación gráfica de la secuencia e interacción de los procesos, resulta una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados que impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales (Salvador Oliván y Fernández Ruiz, 2012); muestra cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés; da la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización; un método para visualizar las actividades de una empresa, a todos los niveles, mediante los procesos ordenados por sus jerarquías y relaciones. Permite:

1. Elaborar un esquema general en el que se reflejen la totalidad de los procesos que se realizan en la empresa y las relaciones principales que se establecen entre ellos.
2. Responde a dos preguntas esenciales en el desarrollo de la mejora de los procesos, a saber: ¿Son todos los procesos que desarrolla la organización? ¿Existe alguna actividad que se realice en la organización y que no se encuentre reflejada en estos procesos?
3. Una excelente guía para el diseño de la estructura de la organización.

Ciertamente, aún resulta limitada la utilización del mapa de procesos como comparación de la estructura organizativa y del cumplimiento de la estrategia de la organización cuando debería ser una herramienta poderosa para este propósito. La estructura organizativa muestra o representa la manera en que se debe organizar la empresa, los procesos la forma en que se transforman las entradas en salida; ambos responden a la estrategia trazada. Por tanto, el mostrar en el mapa las principales relaciones entre los procesos en respuesta a la estrategia fijadas es de

gran utilidad para el perfeccionamiento de la estructura organizativa. Para su creación se recomienda:

1. Cada miembro del equipo deberá plasmar las principales relaciones entre los procesos en una matriz “n x n”, donde “n” es el número de procesos. Se les plantea a las personas vote sólo por 5 relaciones en una escala de 1 a 10, donde 10 representa la relación más fuerte y 1 la más débil. Pueden repetirse los valores.
2. Realizar el consolidado de las tablas individuales por medio de la suma de los valores propuestos, respetar el criterio de considerar solo las cinco más relevantes relaciones. Esto no es un dogma, solo una guía de trabajo; pero el criterio recomendado está sustentado en el teorema de Euler y aplicado para lograr una representación en un solo nivel o plano.
3. Sesión de trabajo para obtener el consenso del equipo sobre la base del consolidado propuesto.

Construcción del mapa de Procesos. El mapa se crea con los tres niveles y las relaciones obtenidas. El sentido de la relación, dado por fila y columna, se manifiesta en la saeta que une a los procesos donde la cola es la fila (origen) y la punta (columna) el destino. Existen procesos que poseen relaciones con fuerza en ambos sentidos y quedará reflejado con la existencia de saetas en las dos puntas de la flecha.

2.3 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos

Para la evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos se propone la utilización del Índice Integral para evaluar la capacidad de las organizaciones respecto a su Enfoque a procesos (Marqués León et al., 2017).

El conjunto de pasos seguidos para la obtención del consenso acerca de los principios y la confección futura del índice integral tiene su base en la aplicación del procedimiento que se muestra en la Figura 2. 4. Su desarrollo aborda las etapas de creación del índice (etapas I a la IV) y no las de aplicación (etapas V a la IX).

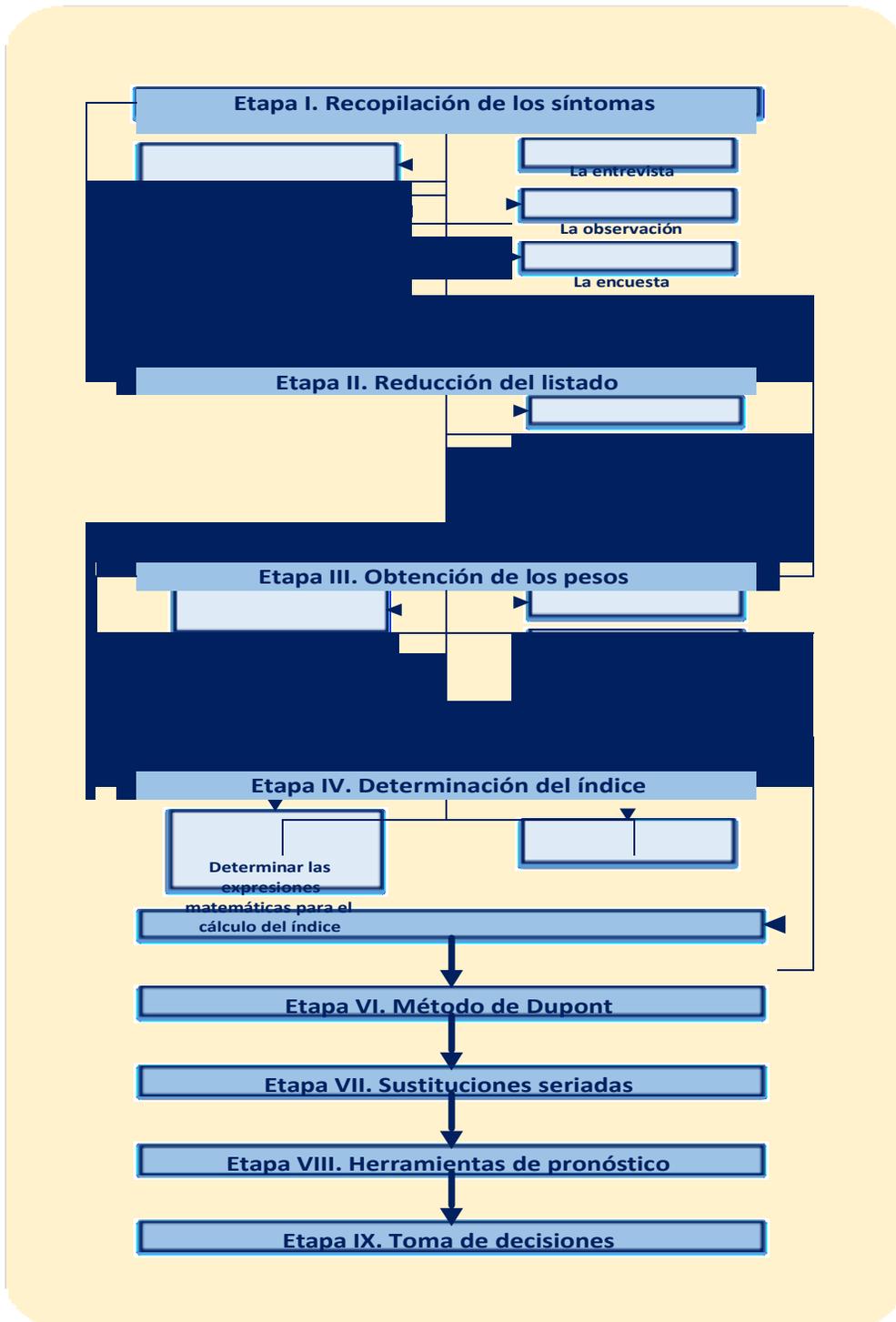


Figura 2.4. Procedimiento para la elaboración de índices Integrales de gestión.
 Fuente:(Medina León et al., 2014)

2.3.1 Determinación de los principios

El conjunto de pasos seguidos para la obtención del consenso acerca de los principios resultó:

- 1- Revisión, a manera de referencia, de los principios que rigen las normas ISO 9000, el Modelo EFQM y otras formas de gestión actuales que representan paradigmas de las buenas prácticas empresariales.
- 2- Análisis documental de otras fuentes bibliográficas vinculadas al tema.
- 3- Trabajo grupal para fertilizar los resultados obtenidos de la literatura especializada con la experiencia práctica acumulada.
- 4- Elaboración de una propuesta preliminar de principios para regir el Enfoque a procesos.
- 5- Evaluación de la propuesta por un grupo de expertos seleccionados. Comprobado el nivel de experticia de los participantes⁴.
- 6- Realizar iteraciones con los expertos hasta obtener consenso.
- 7- Formalización de los principios.

En consecuencia, la propuesta de los **Principios del Enfoque de procesos** es la siguiente:

1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos de sus clientes y esforzarse en exceder las expectativas.
2. **Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.** Las organizaciones deben poseer claramente formulados sus objetivos, las vías para alcanzarlos; así como alinear los procesos para su consecución.
3. **Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.** El diagnóstico permanente, la detección de aquellas acciones que pueden atentar contra el cumplimiento de los objetivos o, simplemente, el adecuado o eficiente desarrollo del proceso debe ser conocido, medido y controlado proactivamente.

⁴Se seleccionan expertos y se valida su capacidad en esta labor, según (Oñate Martínez et al., 1990).

4. **Capacidad de liderazgo.** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
5. **Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización. Su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización. La organización debe garantizar su desarrollo y aprendizaje, e implicarlo en los procesos de mejora como parte de equipos de trabajo.
6. **Enfoque sistémico.** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un sistema activo, y contribuye a la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
7. **Innovación y Mejora continua.** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
8. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.** Establecer un sistema de documentación sobre los procedimientos y registros apropiados que garanticen las decisiones eficaces, basadas en el análisis de la información.
9. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa, aumenta la capacidad de ambos para crear valor.
10. **Responsabilidad Social y prioridad a los grupos de interés.** La gestión de la organización debe responder a los grupos de interés; así como cumplir con el desarrollo sostenible, el cuidado al medio ambiente y contribuir a la seguridad del país.

2.3.2 Formalización de los principios

Una vez determinados los principios se requiere de la construcción de un instrumento para su medición, por lo que a tal efecto se recomienda la propuesta de un Índice Integral.

El uso de indicadores sintéticos, para evaluar la eficiencia del sistema, ha cobrado una amplia difusión en los últimos tiempos en Cuba e internacionalmente (Mujica de González y Pérez de Maldonado, 2009)⁵, a juicio de Medina León et al. (2005) por las razones siguientes:

1. El resultado es un único valor que permite una fácil comparación con períodos precedentes u otras empresas; así como el estudio de tendencias.
2. Los elementos contemplados en su creación son producto de un estudio científicamente argumentado, en el cual resultaron fuentes de la información, académicos y empresarios reconocidos en la actividad que se estudia.
3. No requiere que los empresarios tengan de un conocimiento profundo sobre el tema que aborda el indicador para su utilización en la toma de decisiones.
4. Permiten ser automatizados fácilmente.
5. Resulta factible crear una relación causa – efecto entre los resultados alcanzados y los inductores de actuación.
6. Son herramientas que permiten un diagnóstico permanente del sistema, así como vincularse a otros procedimientos de mejora empresarial.

Un primer momento resulta determinar los elementos a medir en cada uno de los principios. Con el apoyo del grupo de expertos y trabajo grupal se determinan:

Enfoque al Cliente.

- 1- La organización mide las necesidades actuales y futuras del cliente.

⁵ Se construye un indicador integral de gestión fundamentado en el clima organizacional en el que se encuentra otro proceder al abordado en este trabajo, y también, algunos aspectos coincidentes.

- 2- La organización satisface las necesidades del cliente.
- 3- La organización se esfuerza en exceder las expectativas del cliente.
- 4- La organización conoce y cumple los requisitos del cliente.

Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.

1- Definidos los Objetivos Estratégicos

2- Existe un sistema de indicadores que responda plenamente a los Objetivos Estratégicos.

3- Se miden los Objetivos Estratégicos con cierta periodicidad y se toman las medidas correctivas necesarias.

4- Se determinan las causas de las desviaciones de los indicadores que representan a los Objetivos Estratégicos contra los valores deseados o establecidos.

Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.

1- Se determinan los riesgos de cada uno de los procesos.

2- Existen puntos de control que responden a estos riesgos.

3- Existen indicadores que monitoreen la existencia de desviaciones en los indicadores fijados.

4- El Sistema Informativo permite tomar decisiones ante la aparición de riesgos.

Capacidad de Liderazgo.

1- Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización.

2- Se encuentran determinados los jefes de procesos

3- Los jefes de procesos resultan líderes en los mismos.

Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.

1- Existencia de integración de las prácticas tecnológicas, las prácticas administrativas y las prácticas de comportamiento.

2- Existencia del trabajo en equipo.

3- Existencias de programas de formación continua.

4- Los programas de formación continua demuestran su manifestación en el proceso productivo y los resultados de la empresa.

Enfoque Sistémico.

- 1-La organización identifica, entiende y gestiona los procesos interrelacionados.
- 2- Las decisiones centrales de la organización son tomadas por la alta dirección y con criterios integradores.

Innovación y Mejora continua.

Innovación.

- 1- Existe identificación del proceso por innovar.
- 2-Existe identificación de los apoyos para identificar el cambio.
- 3- Existe desarrollo de la visión del nuevo proceso.
- 4- Existe análisis y comprensión del proceso existente.
- 5- Existe diseño del nuevo proceso.
- 6- Existe realización de un prototipo.
- 7- Existe validación del prototipo.

Mejora Continua.

- 1- Se establece los planes de acción, para implementar la mejora.
- 2- Se trabaja prioritariamente en la innovación y mejora de los procesos Diana.
- 3- Se controla la mejora del proceso, efectuando los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.

- 1- En la organización las decisiones eficaces se basan en la información y el análisis de los datos.
2. Todas las informaciones en la organización brindan la oportunidad de tomar decisiones
- 3- El flujo informativo permite la toma de decisiones en tiempo real o, al menos, en el momento adecuado.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

- 1- Se establece comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados en ambas organizaciones para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas costoso.
- 2- Se coopera con los proveedores en la validación de la capacidad de sus propios procesos.

3- Se da seguimiento a la capacidad de los proveedores para entregar productos conformes y evitar así el alto costo de la inspección al recibo.

4- Se alienta a los proveedores a implementar programas de mejora continua y a participar en iniciativas conjuntas de mejora de productos del cliente.

5-Se involucra a los proveedores en las actividades de diseño y desarrollo de la empresa para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos de realización y entrega de productos conformes.

3.3 Obtención de los pesos

Para la obtención de los pesos se aplicó el Método Saaty con coeficiente de inconsistencia de 0.08 (Saaty, 1980) y se obtuvo el resultado siguiente (Ver tabla 2.1):

Elementos	Peso
1 Enfoque al cliente.	0.135
2 Innovación y Mejora continua.	0.135
3 Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.	0.135
4 Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.	0.108
5 Enfoque sistémico.	0.135
6 Capacidad de liderazgo.	0.081
7 Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.	0.135
8 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	0.108
9 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	0.027

Tabla 2.1: Resultado de los pesos específicos para cada principio como resultado de la aplicación del Método Saaty.

2.3.3 Determinación del Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos

$$ICEP = \sum_{i=1}^n W_i * EEP$$

ICEP: Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos.

W_i: Peso Relativo.

n: Cantidad de elementos.

EEP: Cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos. La siguiente escala se utiliza para medir el índice.

Para determinar el estado en que se encuentra el índice en la empresa se establece una escala de valoración de intervalo que se determina mediante el método de amplitud y rango (Ver tabla 2.2).

Escala	Situación
[0-0.33)	Desfavorable
[0.33 - 0.66)	Intermedia
[0.66 - 1]	Favorable

Tabla 2.2: Escala de valoración del Índice e interpretación. **Fuente:**(Piloto Fleitas (2011)).

El análisis de los resultados del índice permite indicar el rumbo del programa de mejoras.

2.4 Evaluación del alineamiento estratégico

2.4.1 Procedimiento para la evaluación del alineamiento estratégico

Después de definidas las categorías básicas de la estrategia, e identificados los procesos de la organización, se contrastan para evaluar el alineamiento estratégico entre los procesos y los objetivos estratégicos.

La estrategia definida es efectiva si, los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos relevantes y los procesos responden a la estrategia. Para evaluar el alineamiento estratégico se define el procedimiento específico de la figura 2.5(Comas Rodríguez et al., 2017)y sus pasos se describen a continuación:

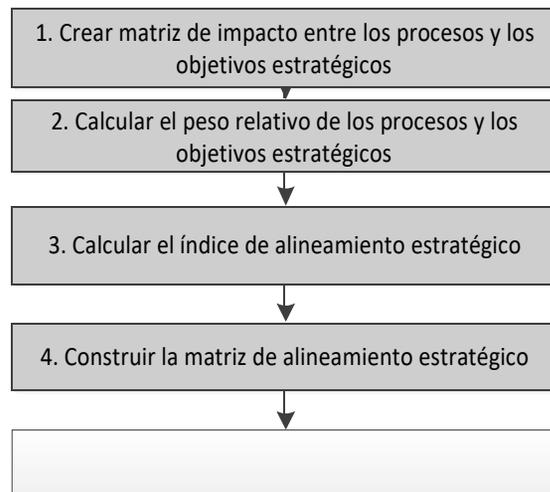


Figura 2.5. Procedimiento para evaluar el alineamiento estratégico entre los objetivos estratégicos y los procesos. Fuente: (Comas Rodríguez et al., 2017)

Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos

Se construye una matriz (tabla 2.3

) donde:

- ✓ Se insertan por las filas los procesos relevantes de la organización.
- ✓ Se insertan en las columnas los objetivos estratégicos definidos en la estrategia.
- ✓ Se evalúa cómo el proceso i repercute en el cumplimiento del objetivo estratégico j con un valor de 1 (impacto bajo) a 10 (impacto alto) a partir de un equipo de trabajo.
- ✓ Se calcula la media del valor obtenido por cada proceso ($\overline{Pr_m}$) y cada objetivo estratégico ($\overline{Oe_n}$).

Tabla2.3. Matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos.

Procesos \ Objetivos estratégicos	Oe_1	Oe_2	Oe_3	...	Oe_n	Media del Pr_m
Pr_1	X11	X21	X31	...	Xn1	$Pr_1 = \frac{\sum_{j=1}^n X_{1j}}{n}$
Pr_2	X12	X22	X32	...	Xn2	$Pr_2 = \frac{\sum_{j=1}^n X_{2j}}{n}$
Pr_3	X13	X23	X33	...	Xn3	$Pr_3 = \frac{\sum_{j=1}^n X_{3j}}{n}$
...
Pr_m	X1m	X2m	X3m	...	Xnm	$Pr_m = \frac{\sum_{j=1}^n X_{mj}}{n}$
Media del Oe_n	$Oe_1 = \frac{\sum_{j=1}^m X_{1j}}{m}$	$Oe_2 = \frac{\sum_{j=1}^m X_{2j}}{m}$	$Oe_3 = \frac{\sum_{j=1}^m X_{3j}}{m}$...	$Oe_n = \frac{\sum_{j=1}^m X_{nj}}{m}$	

Paso 2 Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos se puede utilizar el método de las jerarquías analíticas u otros métodos existentes (Medina León et al., 2014).

Paso 3 Calcular el índice de alineamiento estratégico

El índice de alineamiento estratégico se calcula a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

Como premisa al cálculo del indicador, se analizan los valores alcanzados en la matriz de impactos, y se verifica que cada objetivo estratégico haya alcanzado un impacto alto (9 o 10) en algún proceso. Esta premisa no es determinante pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos.

El índice de alineamiento estratégico se calcula mediante la expresión:

$$Iae = \sum_{j=1}^n (\overline{Oe}_j * \omega_j)$$

Donde:

Iae : índice de alineamiento estratégico.

\overline{Oe}_j : media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

ω_j : peso relativo del objetivo estratégico j.

n: cantidad de objetivos estratégicos.

Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (Tabla 1.4).

Tabla 1.4. Escala de evaluación del indicador de alineamiento estratégico

Nivel de alineamiento	Escala
Alto	6.50 - 10
Aceptable	5.00 – 6.49
Bajo	4.00 – 4.99
Muy bajo	0 - 3.99

Paso 4 Construir la matriz de alineamiento estratégico

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calcula el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos, a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos evalúa si los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia empresarial definida.

El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos se evalúa mediante la expresión:

$$Ipr = \sum_{i=1}^m (\overline{Pr}_i * \omega p_i)$$

Dónde:

Ipr : Índice de alineamiento de los procesos.

$P_{\bar{i}}$: media del valor obtenido por el proceso i.

ωp_k : peso relativo del proceso k

m: cantidad de procesos

La matriz de alineamiento estratégico es construida con el *lae* y el *lpr*. Se define una tabla de doble entrada (figura 2.6) donde se establece una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes.

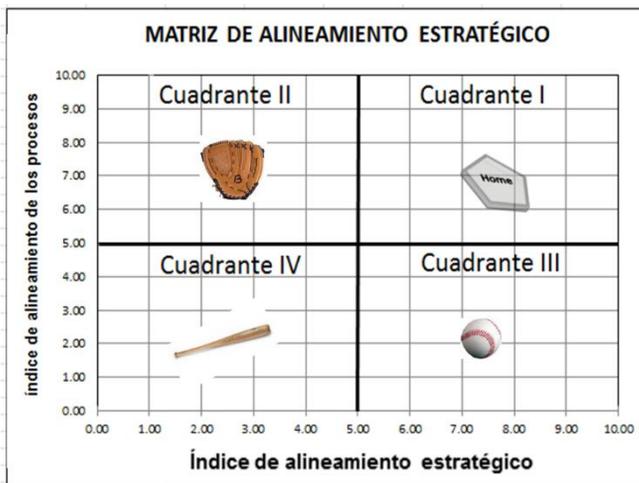


Figura 2. 6. Matriz de alineamiento estratégico. Fuente:(Comas Rodríguez, 2013).

Paso 5 Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico

Del análisis realizado se definen dos hipótesis fundamentales:

- Los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la empresa.
- Los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia de la organización.

Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante (

Cuadro 1.1).

Cuadro 1.1. Posibles estrategias según la matriz de alineamiento estratégico.

	Nombre	Interpretación	Estrategia
I	<u>Home</u>	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos.	Continuar el despliegue de la estrategia formulada y definir el sistema de control.
II	Guante	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.
III	Pelota	No todos los procesos relevantes aportan a la estrategia.	Identificar aquellas competencias distintivas o mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	Bate	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

2.5 Conclusiones

- 1- Se selecciona la metodología para realizar la planificación estratégica (Colectivo de autores, 2007) y el procedimiento de (Medina León et al., 2019 aprobado) para la determinación y formalización de los procesos en ambos casos fundamentados en la amplitud de herramientas que lo complementan y facilitan su implementación y en la amplia difusión en aplicación en empresas cubanas.
- 2- Se concluye la necesidad de evaluar la capacidad de las organizaciones para implementar el enfoque a procesos y el estado del alineamiento estratégico como vías para perfeccionar la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos. A tal efecto se seleccionan las herramientas propuestas por (Comas Rodríguez et al., 2017) y (Medina León et al., 2017).

CAPITULO III. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA CONTRIBUIR AL PERFECCIONAMIENTO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y EL ENFOQUE DE PROCESO EN LA EMPRESA ALOJAMIENTO GUANÍMA DE MATANZAS

3.1 Aplicación de la Planificación Estratégica

La Planeación Estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guaníma de Matanzas, para el período comprendido entre el 2016 al 2019 posee como sustento la política del Estado para la creación y desarrollo del Sistema de Alojamiento amparada por el acuerdo 7561 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en fecha 16 de mayo del 2014 y la Resolución 137/14 de la Ministra del Comercio Interior que aprueba el Reglamento del Sistema de Alojamiento.

3.1.1 Misión

Brindar servicios de alojamiento, gastronomía y recreación con calidad, profesionalidad; en un medio ambiente saludable, para lograr una estancia agradable.

3.1.2 Visión

Ser distinguidos en el sistema de alojamiento.

3.1.3 Políticas

La política de la Empresa Provincial de Alojamiento Guanina de Matanzas consiste en satisfacer los requisitos, necesidades, expectativas del cliente y otras partes Interesadas, a través de la prestación de los servicios de alojamiento y gastronomía, cumpliendo con la legislación vigente, con un alto liderazgo y compromiso de cada uno de sus trabajadores, sobre la base de un Sistema de Gestión de la Calidad y de la gestión de riesgos; con un personal competente, motivado y comprometido con la seguridad y salud en el trabajo y el desarrollo sostenible y que cuenta con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones.

3.1.4 Valores compartidos

Los valores declarados y sus normas de conductas se exponen en el cuadro 3.1.

Cuadro 3.1: Valores y normas de conducta

Valores	Normas de conducta
Patriotismo	Amor a la Patria Orgullo de ser cubano Defender los principios revolucionarios Compromiso con la Revolución Conocimiento de la Historia de Cuba
Ética Revolucionaria	Integridad. Sencillo, disciplinado, legal, exigente y ejemplo Honestidad. Cumplir con los principios éticos de nuestra sociedad No mentir jamás. Evitar el soborno y el fraude. Actuar con transparencia Cuidado con la propiedad social Objetividad. Imparcial y objetivo Responsabilidad
Laboriosidad	Dedicación Persistencia Empeño Creatividad
Sentido de pertenencia	Conocer y amar la Naturaleza Conocer la historia de la Empresa y la de su entorno Compromiso con la Empresa. Desinterés: No interponer intereses personales por encima de los sociales Conocimiento de la misión social de la Empresa.
Profesionalidad	Ser eficaz: obtener resultados positivos Productividad. Cultura de Ahorro

	Relaciones interpersonales óptimas. No buscar provecho personal en la relaciones con los demás Cumplir las promesas y compromisos Competencia. Desarrollo de conocimientos y habilidades Disposición al cambio Calidad en las actividades que desempeña Disciplina y puntualidad
--	--

3.1.4 Diagnóstico Estratégico

Para el desarrollo del diagnóstico se conformó un equipo de trabajo formado por los directores y principales especialistas de las distintas unidades de la empresa. Se contó además con la ayuda de un consultor externo para guiar el proceso.

El Diagnóstico Estratégico se basó en determinar las principales Debilidades, Fortalezas, Amenazas, y Oportunidades de la Empresa Provincial de Alojamiento Guaníma de Matanzas. Se utilizó para ello la escala de 0 a 10. Las tablas 3.1 a 3.4 muestran las debilidades, oportunidades, oportunidades y amenazas y la valoración otorgada respectivamente. Las tablas 3.5 a la 3.8 muestran el análisis de los respectivos cuadrantes de la matriz.

Cuadro 3.1: Fortalezas

	Fortalezas	Jerarquía
F1	Disposición de las personas	8,2
F2	Diversidad en las ofertas del servicio	7,7
F3	Buen posicionamiento en el mercado	8,1
F4	Sentido de pertenencia	7,2
F5	Trabajo en equipo	6,9

Cuadro 3.2: Debilidades

	Debilidades	Jerarquía

D1	Deficiente aplicación de los sistemas de pagos y capacitación del capital humano	8,1
D2	Insuficiente parque de transporte y mantenimiento	7,7
D3	Falta de garantía del sistema de mantenimiento e inversión.	8,3
D4	Insuficiencia en el aseguramiento logístico	8,5
D5	No calidad total del servicio y producto por falta de capacitación, de comunicación, poca atención al hombre y deficiente control interno.	9,0
D6	Mala planificación del presupuesto de gasto e ingresos	7,7

Cuadro 3.3: Oportunidades

	Oportunidades	Jerarquía
O1	Ubicación territorial favorable	9,0
O2	Mercado potencial creciente	8,7
O3	Interés gubernamental en la implementación del sistema de alojamiento para el pueblo	8,7
O4	Posibilidad de acceder a asociaciones y escuelas de capacitación.	8,1
O5	Utilización de los medios de difusión masivas para la comercialización	8,1

Cuadro 3.4: Amenazas

	Amenazas	Jerarquía
A1	Alta competencia	8,4
A2	Incidencia negativa de fenómenos climatológicos.	8,1
A3	Que el país no disponga de capacidad económica-financiera para asegurar el proceso inversionista y de mantenimiento	8,8
A4	Afectación por cambios en la política de precios	8,4
A5	Variación en la política tributaria	8,6
A6	Epidemias	7,1

Cuadros 3.5 al 3.8 Análisis de los cuadrantes.

		OPORTUNIDADES						Prioridad	AMENAZAS						
		O 1	O 2	O 3	O 4	O5	Subtotal		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Subtotal
Fortalezas	F1	4	4	4	4	4	20	2	4	3	2	2	2	3	16
	F2	4	4	4	4	4	20	3	4	2	2	3	2	4	17
	F3	4	4	4	3	4	19	4	4	2	2	3	2	3	16
	F4	4	4	4	4	4	21	1	4	2	3	2	3	3	18
	F5	3	4	3	4	4	18	5	4	2	3	2	2	2	16
Subtotal		19	21	19	18	20	97	78%	22	11	12	13	11	14	83

		OPORTUNIDADES						Prioridad	AMENAZAS						
		O 1	O 2	O 3	O 4	O5	Subtotal		A1	A2	A3	A4	A5	A6	Subtotal
Debilidades	D1	4	5	4	4	4	21	2	4	2	3	2	3	3	16
	D2	4	4	4	5	4	20	3	3	1	2	2	2	2	13
	D3	4	4	4	4	4	20	4	4	2	2	2	2	2	14
	D4	3	4	4	3	3	18	6	4	2	3	2	2	2	15
	D5	4	4	4	3	3	19	5	4	1	3	2	2	2	13
	D6	5	5	5	3	4	23	1	4	2	3	3	2	3	17
Subtotal		24	25	26	22	22	120	80%	23	9	16	14	12	15	88

Resultado: Si el cuadrante con mayor puntuación es el **Adaptativo** entonces la organización debe **enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.**

Al valorar la Matriz DAFO resultante, se concluye, que el cuadrante con mayor subtotal es el 3ro (Mini-Maxi):Este hecho implica que las estrategias fundamentales a proponer deben ser defensivas, porque habría que minimizar o mejorar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades.

Dentro de ese cuadrante, se resalta como prioridad 1, indica el gran problema, la debilidad: **No calidad total del servicio y producto**. Esta debilidad limita el aprovechamiento de las oportunidades y la capacidad para contrarrestar las amenazas. En este mismo orden habría que considerar otras dos debilidades: La deficiente capacitación y bajos ingresos de capital humano; aprovechando las oportunidades externas que resaltan como prioridades: Existencia de un mercado potencial creciente e interés gubernamental en la implementación del sistema de alojamiento, para formular los objetivos que permitirán planear que se quiere lograr en el futuro.

Por ello, se enfoca como **problema estratégico general**:

“Si no se logra cambiar todo lo que debe ser cambiado mediante el pensamiento estratégico y no se cambian las formas de pensar, de dirigir, de enfrentar, de solucionar los viejos y nuevos problemas con métodos y estilos acorde a los nuevos retos, y no se mejora la calidad del servicio y producto, la deficiente comercialización, el control interno, y se aumenta el nivel de preparación y desarrollo profesional de los cuadros y trabajadores, teniendo en cuenta la alta fluctuación laboral y sin aprovechar la Política del país de prioridad al sector: la gestión empresarial no será ni eficiente ni eficaz; lo que impide alcanzar los resultados deseados y la satisfacción de los clientes.”

Como **solución estratégica general**:

“De los cuadros y trabajadores; con una aplicación consecuente de los lineamientos económicos y sociales sobre el sistema de alojamiento aprobados; se podrán enfrentar mejor las amenazas y retos actuales de la Empresa, trazando las estrategias que permitan alcanzar los resultados deseados, Aprovechando la política y el interés gubernamental que tiene la Empresa, la humildad, compromiso

revolucionario y la calidad del capital humano; la existencia de un buen posicionamiento en el mercado, de un clima laboral deseable, así como actuando sobre la mejora de la calidad del servicio y del producto, la comercialización, el control interno, y el nivel de preparación y desarrollo profesional.”

Junto a este análisis estratégico se deben valorar los posibles **escenarios** que se le pueden presentar a la empresa, con el objetivo de adoptar variantes estratégicas ante la ocurrencia de los mismos. Los cuales son:

Escenarios:

1. Pesimista:

- Agudización de la crisis económica internacional.
- Recrudescimiento de la política de bloqueo. Crecimiento de las restricciones comerciales y de aseguramientos.
- Incremento de los desastres naturales o provocados y epidemias.

2. Neutro

- Aunque se mantiene el bloqueo existe una flexibilización moderada en las restricciones comerciales y de aseguramientos.
- Pocos frecuentes los desastres económicos y naturales y las epidemias.

3. Optimista

- Logro de la recuperación económica financiera.
- Los desastres económicos y naturales y las epidemias son poco frecuentes en el país.

Partiendo también de los resultados del 3er. Cuadrante de la Matriz DAFO, **las estrategias priorizadas** que se deben atender y controlar para convertir las amenazas en oportunidades según el escenario más probable a enfrentar (Neutro/Realista), son las siguientes:

Estrategias priorizadas

1. Garantizar que los cuadros y trabajadores de la Empresa se desempeñen con profesionalidad y valores ético-morales acordes con los principios de la Revolución para el desarrollo del sistema de alojamiento en la provincia en un ambiente sano y sostenible en contacto con la naturaleza.
2. Mejorar y consolidar el producto de la Empresa con una eficiente gestión económica financiera, en correspondencia con el cumplimiento de los lineamientos económicos y sociales relacionados con el desarrollo del sistema de alojamiento.

Sobre la base del análisis anterior se determinaron las **Área de Resultados Claves (ARC)** y se formularon los Objetivos Estratégicos y los Objetivos de Trabajo, con sus criterios de medidas por cada una de ellas:

Áreas de resultados claves.

ARC 1.-Gestión de la calidad, promoción y comercialización.

ARC 2.-Gestión de los recursos humanos y perfeccionamiento empresarial.

ARC 3.-Eficiencia económica-financiera.

ARC 4.- Control interno.

ARC 5.-Defensa, defensa civil y seguridad y protección.

ARC 6.-Control de la tecnología de las ciencias informáticas.

ARC 7.- Desarrollo, inversiones.

Posteriormente, se proyectan los objetivos estratégicos por cada una de las ARC determinadas:

ARC 1.Gestión de la calidad, promoción y comercialización.

Implementar y consolidar el sistema de gestión de calidad y la de protección al medio ambiente y la aplicación de la ciencia y la técnica, respaldado por la satisfacción de los clientes, expresado con más del 85% de satisfacción en las encuestas, realizadas sobre los servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación.

Desarrollar una política promocional a partir de la consolidación del sistema de la comunicación e información a los diferentes segmentos del mercado, basados en nuestras fortalezas, que asegure la ocupación al 70% de la capacidad instalada.

Adecuar la política comercial, ajustada a los diferentes segmentos del mercado y a los atributos y valor añadido a nuestro Producto que asegure un alto % de ocupación durante todo el año.

ARC 2. Gestión de los recursos humanos y perfeccionamiento empresarial.

Alcanzar la implementación del sistema de gestión de Capital Humano por NC 3000-07, asegurando que se disponga de la fuerza laboral necesaria con el nivel de desempeño que satisfaga las exigencias de los clientes.

Alcanzar la consolidación del SGD en el sistema empresarial y que se cumpla con el principio de la mejora continua asegurando el cumplimiento eficaz de su misión y la eficiencia económica planificada.

ARC 3. Eficiencia económica-financiera.

Alcanzar un crecimiento sostenido de las ventas en el orden de anual, 2 % cumplimentando sus indicadores de eficiencia.

Alcanzar el crecimiento sostenido del VAB que asegure la correlación positiva con el gasto de salario

ARC 4. Control Interno.

Alcanzar la consolidación en la implementación de la resolución 60/ CGRC expresada en los resultados que se obtengan en las auditorías controles externos e internos así como la no manifestación presunta de hechos de delito y corrupción.

ARC 5. Defensa. Defensa Civil, Seguridad y protección.

Asegurar la gestión con eficacia de todas las estructuras del sistema empresarial en la preparación de la economía desde TP para TG y las tareas relacionadas con la movilización del personal y entrega de recursos y materiales conveniados con el comité militar.

ARC 6. Control de la tecnología de las ciencias informáticas.

Lograr el uso intensivo, con racionalidad y eficiencia de la tecnología de la información y de las comunicaciones en todas las entidades y procesos claves, garantizando el control y ejecución de los proyectos de informatización.

ARC 7. Desarrollo, Inversiones.

Asegurar la ejecución de los planes de inversiones, mantenimientos constructivos garantizando su correcta preparación e inclusión en los planes de la economía.

Estos Objetivos Estratégicos establecidos por cada ARC para la etapa 2015-2018 van acompañados de los criterios de medidas que facilitan la evaluación del cumplimiento de dichos objetivos y de las estrategias para lograr estas metas.

Vale destacar además, que las estrategias a su vez van respaldadas por planes de acción que forman parte de cada una de ellas para lograr mayor eficacia en el proceso de implementación de las mismas.

3.2 Determinación de los procesos y elaboración del mapa de procesos de la organización

Para la determinación de los procesos de la organización se crea un equipo de trabajo integrado por el Director General, los cinco directores funcionales y tres especialistas.

En trabajo grupal se procede a listar los procesos de la organización. Los que resultan una vez clasificados:

Procesos Estratégicos:

Proceso de Dirección **(01)**

Proceso de Gestión de la Calidad **(02)**

Gestión de Operaciones(03)

Proceso Clave:

Proceso de comercialización del producto alojamiento **(04)**

Proceso Ejecución del servicio**(05)**

Procesos de Apoyo:

Proceso de Gestión de Capital Humano **(06)**

Proceso de Logística**(07)**

Proceso de Mantenimiento e inversiones **(08)**

Proceso de Contabilidad y finanzas **(09)**

El mapa de procesos se aprecia en la figura 3.1.

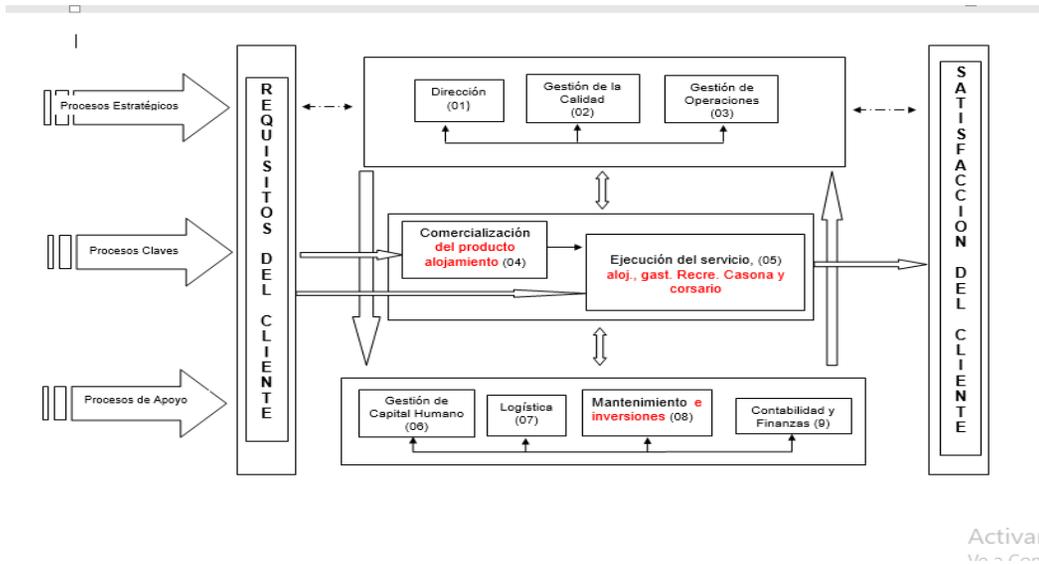


Figura 3.1. Mapa de procesos de la Empresa de Alojamiento Guaníma de Matanzas.

3.3 Evaluación de la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos

Para evaluar la capacidad de la organización para implementar el enfoque de procesos se propone la utilización del Índice Integral para evaluar la capacidad de las organizaciones respecto a su enfoque a procesos (Medina León et al., 2017), la cual nos permite seguir un conjunto de pasos para la obtención y consenso acerca de los datos solicitados.

Desarrollada la encuesta a los implicados en el equipo de investigación, los mismos dieron respuestas a los cuestionarios y el resultado obtenido se muestra a continuación en el cuadro 3.9, donde:

$$ICEP = \sum_{i=1}^n W_i * EEP$$

ICEP: Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos.

W_i: Peso Relativo.

n: Cantidad de elementos.

EEP: Cumplimiento de los elementos que intervienen en el enfoque a procesos.

Cuadro 3.9. Resultado obtenido de la evaluación de los principios para el enfoque de procesos.

Principios del Enfoque de procesos	Relativo	EEP	
Enfoque al cliente.	0.135	4	0.54
Innovación y Mejora continua.	0.135	3	0.405
Enfoque proactivo para la detección y control de los riesgos.	0.135	4	0.54
Desarrollo, Crecimiento, Aprendizaje, Participación, implicación de las personas y trabajo en equipo.	0.108	4	0.432
Enfoque sistémico.	0.135	4	0.54
Capacidad de liderazgo.	0.081	4	0.324
Orientación hacia los resultados y constancia en los objetivos.	0.135	4	0.54
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.	0.108	3	0.324
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.	0.027	4	0.108
Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos (IGEP)			0.417

Como resultado de la evaluación del Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos (ICEP) se aprecia que fue Intermedio, según la escala:

Escala	Situación
[0-0.33)	Desfavorable
[0.33-0.66)	Intermedia
[0.66-1]	Favorable

Después de conocer que el Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos, es intermedio, demuestra que hay que prestar más atención a la innovación y mejora continua, la capacidad de liderazgo, el enfoque basado en hechos para la toma de decisión y las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

3.3.1 Causas de las deficiencias:

Aunque la mejora continua del desempeño global de la organización es un objetivo permanente de la alta dirección, no se comporta así en los mandos intermedios y jefes de proceso al no controlarse debidamente la mejora del proceso, para efectuar

los ajustes necesarios, por medio de un monitoreo constante. En el caso de la innovación no existe identificación del proceso por innovar.

La capacidad de liderazgo se ve afectada ya que los líderes de algunos procesos no logran mantener un ambiente interno favorable que incentive al personal a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

El enfoque basado en hecho para la toma de decisión no logra su total objetivo al existir problema técnicos organizativos, a pesar de contar con un sistema de documentación sobre los procedimientos y registros apropiados que garantizan las decisiones eficaces, basadas en el análisis de la información, el flujo informativo no permiten en ocasiones la toma de decisiones en tiempo real o, al menos, en el momento adecuado.

Las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor se vieron afectadas por incapacidad de pago por falta de liquidez de la empresa durante el primer trimestre del año.

3.3.2 Plan de acciones:

Deficiencias	Acciones	Objetivo	Responsable	Fecha de cumplimiento
Deficiente control sobre los procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar periódicamente la marcha de los procesos. - Implementar planes de acciones que corrijan y mejoren los procesos. - Analizar la necesidad o no 	Lograr la mejora continua de los procesos para un mejor desempeño de la organización.	Director General	Trimestral

	de la innovación de algún proceso.			
Capacidad deficiente de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar personal con capacidad para liderar. - Analizar en comisión de cuadros la restructuración de las Direcciones Funcionales. - Capacitar a los líderes de los procesos. 	Lograr la capacidad de liderazgo.	Director General	Inmediato
Deficiente flujo informativo	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar toda la base metodológica de la información. - Lograr una mayor exigencia en cuanto a la calidad y el cumplimiento en fecha de toda la información. - Realizar cortos decenales de la información generada, enviar 	Garantizar decisiones eficaces basadas en el análisis de la información.	Director General	Inmediato

	<p>a las direcciones funcionales.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciliar con DESOF los problemas que se presentan en el VARSAT. 			
<p>Relaciones deficientes con los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un estricto control sobre las finanzas de la empresa y UEB. - Lograr cumplir con los pagos a los proveedores en el término pactado. - Realizar rondas de negocios. - Restablecer el día del proveedor. 	<p>Lograr relaciones beneficiosas con los proveedores.</p>	<p>Director General</p>	<p>Inme - diato</p>

3.4 Evaluación del alineamiento estratégico

Paso 1. Crear matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos:

Se creó la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos con la evaluación de cómo cada proceso repercute en el cumplimiento de cada objetivo

estratégico. Después de culminar los impactos se calcularon las medias de cada proceso y cada objetivo estratégico. En la Empresa de Alojamiento de Guanima se determinó trabajar con los nueve procesos más relevantes de la organización y con los veintiún objetivos estratégicos trazados por la dirección de la empresa como resultado del ejercicio estratégico (tablas 3.9 y 3.10). La matriz de impacto se muestra en la tabla 3.11.

Tabla 3.9. Procesos (Pr)

PROCESOS	Pr
Proceso de Dirección	Pr1
Proceso de Gestión de Operaciones	Pr2
Proceso de Gestión de la Calidad	Pr3
Proceso de comercialización del producto alojamiento	Pr4
Proceso Ejecución del servicio	Pr5
Proceso de Gestión de Capital Humano	Pr6
Proceso de Logística	Pr7
Proceso de Contabilidad y finanzas	Pr8
Proceso de Mantenimiento e inversiones	Pr9

Fuente: Elaboración propia

Tabla3.10.ObjetivosEstratégicos (Oe)

Objetivos Estratégicos (Oe)	Oe
1. Alcanzar la rentabilidad planificada en la Empresa y lograr un crecimiento del 2%.	Oe1
2. Lograr la certificación de la contabilidad del 2018 antes de septiembre 2019.	Oe2

3. Cumplir al 100% las acciones relacionadas con los subsistemas de Seguridad y Protección.	Oe3
4. Lograr la eficacia en la gestión de riesgos de todos los procesos y el cumplimiento del 100% del control interno.	Oe4
5. Lograr la actualización de la contratación del 100% de los clientes con personalidad jurídica.	Oe5
6. Cumplir al 100% el cronograma de implantación del SGC y lograr la certificación en noviembre del 2020.	Oe6
7. Cumplir al 100% el programa de auditorías internas y revisiones por la dirección.	Oe7
8. Lograr la eficacia del 100% de los procesos.	Oe8
9. Lograr la consolidación del sistema de gestión ambiental sobre la base de la implementación del sistema de innovación y la comunicación empresarial.	Oe9
10. Lograr el control y un uso eficiente de los recursos energéticos en la organización	Oe10
11. Cumplir al 100% el plan de ventas de la Empresa.	Oe11
12. Lograr un incremento de la satisfacción de la demanda.	Oe12
13. Lograr un incremento de la satisfacción del cliente, y el aumento de los clientes que repiten.	Oe13
14. Controlar y gestionar el 100% de las reclamaciones y quejas de los clientes.	Oe14
15. Garantizar el 100% del personal necesario, suficiente, competente, motivado y protegido para el cumplimiento de la misión.	Oe15
16. Garantizar más del 95 % de los aseguramientos de materias primas, materiales e insumos con la calidad requerida para lograr el cumplimiento de la misión.	Oe16
17. Garantizar la selección, evaluación y gestión del 100% de los proveedores.	Oe17
18. Garantizar más del 95% de la ejecución y cumplimiento del plan de mantenimiento de la empresa con la calidad requerida.	Oe18
19. Garantizar el cumplimiento de más del 95% del plan de inversiones y de lo establecido en el proceso inversionista.	Oe19

20. Garantizar brindar un servicio de alojamiento cumpliendo al 100% lo establecido en el Manual de Alojamiento de la Empresa.	Oe20
21. Cumplir al 100% con lo establecido en la inocuidad de los alimentos en el servicio de gastronomía.	Oe21

Tabla 3.11. Matriz de impactos entre los procesos y objetivos estratégicos:

Pr \ Oe	Oe1	Oe2	Oe3	Oe4	Oe5	Oe6	Oe7	Oe8	Oe9	Oe10	Oe11	Oe12	Oe13	Oe14	Oe15	Oe16	Oe17	Oe18	Oe19	Oe20	Oe21	Media del Pr _m	
Pr1	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Pr2	10	8	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	2	2	2	2	2	10	10	10	8
Pr3	10	10	5	10	1	10	1	10	10	6	5	10	10	5	1	1	1	1	1	5	10	10	5.857142857
Pr4	4	10	10	10	10	10	1	10	8	1	10	10	10	10	1	1	1	1	1	10	1	10	6.19047619
Pr5	6	10	10	10	1	10	1	10	8	8	10	10	10	1	1	1	1	1	1	10	10	10	6.19047619
Pr6	5	10	5	10	1	10	1	10	1	1	5	8	8	1	10	1	1	1	1	1	1	1	4.380952381
Pr7	6	10	10	10	10	10	1	10	1	8	10	8	8	1	1	10	10	10	10	5	10	10	7.571428571
Pr8	10	10	10	10	10	10	10	10	5	10	8	2	2	2	2	2	2	5	5	2	2	10	6.142857143
Pr9	2	10	5	10	1	10	1	10	10	5	5	5	5	1	1	5	1	10	10	1	1	10	5.19047619
Media del Oen	7	9.78	8.33	10	6	10	4	10	7	6.56	8.11	8.11	8.11	4.56	3.22	3.67	3.22	4.56	4.6	6	6.11	10	

Media del Oen	$\frac{\sum_{j=1}^m X_{nj}}{m}$	Cantidad de procesos(m)	9
Media del Pr _m	$\frac{\sum_{i=1}^n X_{im}}{n}$	Cantidad de objetivos estratégicos (n)	21

Paso 2. Calcular el peso relativo de los procesos y los objetivos estratégicos:

Se calcula el peso relativo para valorar el nivel de importancia de cada uno de los procesos y los objetivos estratégicos en la organización. Para el cálculo de los pesos relativos se utilizó el Método de Saaty, fundamentado en el Proceso de

Análisis de Jerarquías (P.A.J.). Los pesos relativos de cada objetivo estratégico y proceso se muestran en las tablas 3.12 y 3.13 respectivamente.

Paso 3. Calcular el índice de alineamiento estratégico:

El índice de alineamiento estratégico se calcula a partir de la matriz de impacto entre los procesos y los objetivos estratégicos. Este indicador evalúa si los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la organización.

Antes de calcular el índice de alineamiento estratégico se analizó que todos los procesos alcanzaron en la matriz al menos un impacto alto (10) lo que confirma que los objetivos estratégicos tienen representación en los procesos. Esta premisa no es determinante, pero es un primer elemento de evaluación que permite verificar problemas en el alineamiento entre los procesos y objetivos estratégicos.

El índice de alineamiento estratégico se calcula mediante la expresión 1.

$$Iae = \sum_{j=1}^n (\overline{Oe}_j * \omega_{oj}) \quad (1)$$

Donde:

Iae : Índice de alineamiento estratégico.

\overline{Oe}_j : Media del valor obtenido por el objetivo estratégico j.

ω_{oj} : Peso relativo del objetivo estratégico j.

n: Cantidad de objetivos estratégicos.

Tabla 3.12. Cálculo del índice de alineamiento estratégico.

Cálculo del índice de alineamiento estratégico			
Objetivos Estratégicos (Oe)	Media del Oen	Peso Relativo	
1. Alcanzar la rentabilidad planificada en la Empresa y lograr un crecimiento del 2%.	<u>7</u>	<u>0.119733574</u>	<u>0.838135</u>
2. Lograr la certificación de la contabilidad del 2017 antes de septiembre 2018.	<u>9.777777778</u>	<u>0.103532074</u>	<u>1.012314</u>
3. Cumplir al 100% las acciones relacionadas con los subsistemas de Seguridad y Protección.	<u>8.333333333</u>	<u>0.096855255</u>	<u>0.807127</u>
4. Lograr la eficacia en la gestión de riesgos de todos los procesos y el cumplimiento del 100% del control interno.	<u>10</u>	<u>0.081725201</u>	<u>0.817252</u>
5. Lograr la actualización de la contratación del 100% de los clientes con personalidad jurídica.	<u>6</u>	<u>0.070640807</u>	<u>0.423845</u>
6. Cumplir al 100% el cronograma de implantación del SGC y lograr la certificación en noviembre del 2018.	<u>10</u>	<u>0.067034241</u>	<u>0.670342</u>
7. Cumplir al 100% el programa de auditorías internas y revisiones por la dirección.	<u>4</u>	<u>0.062145504</u>	<u>0.248582</u>
8. Lograr la eficacia del 100% de los procesos.	<u>10</u>	<u>0.043042128</u>	<u>0.430421</u>
9. Lograr la consolidación del sistema de gestión ambiental sobre la base de la implementación del sistema de innovación y la comunicación empresarial.	<u>7</u>	<u>0.049120572</u>	<u>0.343844</u>
10. Lograr el control y un uso eficiente de los recursos energéticos en la organización	<u>6.555555556</u>	<u>0.036182782</u>	<u>0.237198</u>
11. Cumplir al 100% el plan de ventas de la Empresa.	<u>8.111111111</u>	<u>0.03397142</u>	<u>0.275546</u>
12. Lograr un incremento de la satisfacción de la demanda.	<u>8.111111111</u>	<u>0.038364332</u>	<u>0.311177</u>
13. Lograr un incremento de la satisfacción del cliente, y el aumento de los clientes que repiten.	<u>8.111111111</u>	<u>0.032147477</u>	<u>0.260752</u>
14. Controlar y gestionar el 100% de las reclamaciones y quejas de los clientes.	<u>4.555555556</u>	<u>0.02569798</u>	<u>0.117069</u>

15. Garantizar el 100% del personal necesario, suficiente, competente, motivado y protegido para el cumplimiento de la misión.	<u>3.222222222</u>	<u>0.023994753</u>	<u>0.077316</u>
16. Garantizar más del 95 % de los aseguramientos de materias primas, materiales e insumos con la calidad requerida para lograr el cumplimiento de la misión.	<u>3.666666667</u>	<u>0.023112674</u>	<u>0.084746</u>
17. Garantizar la selección, evaluación y gestión del 100% de los proveedores.	<u>3.222222222</u>	<u>0.021298542</u>	<u>0.068629</u>
18. Garantizar más del 95% de la ejecución y cumplimiento del plan de mantenimiento de la empresa con la calidad requerida.	<u>4.555555556</u>	<u>0.019822427</u>	<u>0.090302</u>
19. Garantizar el cumplimiento de más del 95% del plan de inversiones y de lo establecido en el proceso inversionista.	<u>4.555555556</u>	<u>0.018390702</u>	<u>0.08378</u>
20. Garantizar brindar un servicio de alojamiento cumpliendo al 100% lo establecido en el Manual de Alojamiento de la Empresa.	<u>6</u>	<u>0.017626493</u>	<u>0.105759</u>
21. Cumplir al 100% con lo establecido en la inocuidad de los alimentos en el servicio de gastronomía.	<u>6.111111111</u>	<u>0.015561063</u>	<u>0.095095</u>
Índice de alineamiento estratégico			<u>7.399232</u>

Para valorar el indicador, los expertos del grupo de trabajo, a través del método Delphi, determinan los niveles que evalúan la capacidad de alineamiento (Cuadro1).

Cuadro1. Escala de evaluación del indicador de alineamiento estratégico

Nivel de alineamiento	Escala
Alto	6.50 -10
Aceptable	5 – 6.49
Bajo	4.00 – 4.99
Muy bajo	0 – 3.99

Al analizar el índice de alineamiento estratégico (tabla 4), cuyo valor fue de 7.399232, se evidenció que existe un alto alineamiento estratégico; por lo que los objetivos estratégicos definidos tienen su concreción en los procesos.

Paso 4 Construir la matriz de alineamiento estratégico

Para construir la matriz de alineamiento estratégico, primeramente, se calculó el índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos (tabla 3.13).

Este índice evalúa si los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia empresarial definida.

El índice de alineamiento de los procesos con los objetivos estratégicos se calcula mediante la expresión 2:

$$I_{pr} = \sum_{i=1}^m (\bar{Pr}_i * \omega p_i) \quad (2)$$

Dónde:

I_{pr} : Índice de alineamiento de los procesos.

\bar{Pr}_i : Media del valor obtenido por el proceso i.

ωp_k : Peso relativo del proceso k

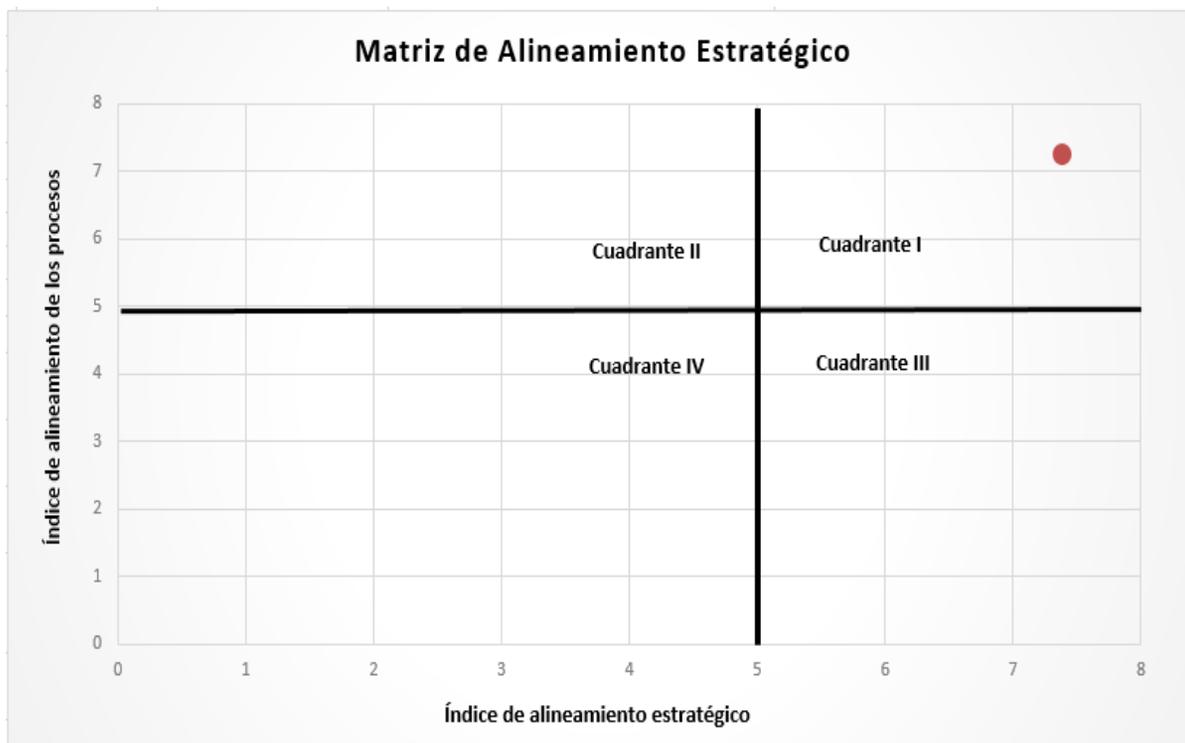
m: Cantidad de procesos

Tabla 3.13. Cálculo del indicador de alineamiento de los procesos:

Cálculo del indicador de alineamiento de los procesos			
Procesos (Pr)	Media del Pr_m	Peso Relativo	
Proceso de Dirección	<u>10</u>	<u>0.225606285</u>	2.256063
Proceso de Gestión de Operaciones	<u>8</u>	<u>0.179316534</u>	1.434532
Proceso de Gestión de la Calidad	<u>5.857142857</u>	<u>0.129791627</u>	0.760208
Proceso de comercialización del producto alojamiento	6.19047619	<u>0.117677994</u>	0.728483
Proceso Ejecución del servicio	<u>6.19047619</u>	<u>0.107754709</u>	0.667053
Proceso de Gestión de Capital Humano	4.380952381	<u>0.077293246</u>	0.338618
Proceso de Logística	<u>7.571428571</u>	<u>0.064675716</u>	0.489688
Proceso de Contabilidad y finanzas	<u>6.142857143</u>	<u>0.058297461</u>	0.358113
Proceso de Mantenimiento e inversiones	5.19047619	<u>0.039586428</u>	0.205472
Índice de alineamiento de los procesos			7.238229986

La matriz de alineamiento estratégico es construida con el Índice de alineamiento estratégico (Iae) y el Índice de alineamiento de los procesos (Ipr), como se muestra en la figura1:

Figura 1. Matriz de Alineamiento Estratégico.



Del análisis realizado se definen dos hipótesis fundamentales:

- Los objetivos estratégicos se encuentran concretados en los procesos relevantes de la empresa.
- Los procesos relevantes de la empresa aportan a la estrategia de la organización.

Paso 5. Evaluar los resultados de la matriz de alineamiento estratégico:

La matriz de alineamiento estratégico mostró que la Empresa de Alojamiento de Guanima se encuentra en el primer cuadrante; demostrando que los objetivos estratégicos se encuentran alineados y manifiestos en los procesos, por lo que se puede continuar con el despliegue de la estrategia definida.

Para la evaluación de las hipótesis se trabajan las posibles estrategias a definir en cada cuadrante (cuadro 1)

Cuadro1. Posibles estrategias según la matriz de alineamiento estratégico.

Cuadrantes	Nombre	Interpretación	Estrategia
I	Home	Los objetivos estratégicos se encuentran alineados manifiestos en los procesos.	Continuar el despliegue de la estrategia formulada y definir el sistema de control.
II	Guante	No todos los objetivos estratégicos tienen su concreción en los procesos.	Revisar los objetivos estratégicos para identificar aquellos que no tributan a los procesos en la organización.
III	Pelota	No todos los procesos relevantes aportan a la estrategia.	Identificar aquellas competencias distintivas de mercados no alineados con los objetivos estratégicos y rediseñar la estrategia.
IV	Bate	No hay alineación entre los objetivos estratégicos y los procesos.	Realizar el rediseño de la estrategia y valorar la necesidad de una reingeniería en los procesos.

3.5 Conclusiones parciales

1. Se logró el desarrollo de los elementos de la planificación estratégica, como punto de partida para el análisis del enfoque a procesos y la evaluación del alineamiento estratégico.
2. La aplicación del Índice General de Capacidad de Enfoque a Procesos da como resultado un valor intermedio, para lo que se establece un plan de acción que preste atención a los elementos relacionados con la mejora continua, la innovación y los procesos para la toma de decisión.
3. Con la aplicación de las herramientas específicas para evaluar el alineamiento estratégico se contribuyó, a través del índice y la matriz de alineamiento estratégico, a verificar que los mismos tengan su concreción en los procesos relevantes de la Empresa de Alojamiento Guanima de Matanzas.

Conclusiones

- 1- Se logró la aplicación de cuatro herramientas que permiten realizar un diagnóstico de la situación de la estrategia de la organización las que resulta: una propuesta de planificación estratégica, la determinación de los procesos de la organización y su mapa y dos dedicadas a evaluar la capacidad de lograr el enfoque a procesos y el alineamiento estratégico.
- 2- Las herramientas aplicadas imponen un salto en el nivel organizativo de la organización dado por, una parte crear una estrategia y, por otro determinar los elementos que limitan el avance en el cumplimiento de esta estrategia.
- 3- Los resultados alcanzados al aplicar la herramienta que permite determinar la capacidad de aplicar el enfoque de procesos brinda como resultados un valor intermedio, lo que demuestra la necesidad de prestar atención a la mejora continua, la innovación y los procesos para la toma de decisión. En consecuencia, se diseña un plan de acción para el perfeccionamiento de la organización.
- 4- La evaluación del alineamiento estratégico brindó como resultado un valor de alto (7.399232) lo que determina que el alineamiento **diseñado** es bueno. Sin embargo, se le debe prestar atención a la capacitación orientada a un enfoque en proceso y le cumplimiento de los indicadores que faciliten el éxito de la gestión.

Recomendaciones

- 1- Dar seguimiento al plan de acción.
- 2- Divulgar por medio de publicaciones o trabajos a eventos los resultados alcanzados que por su novedad resultan interesante desde el punto de vista científico.
- 3- Extender el trabajo a todas las unidades de la empresa, trabajo que deberá contribuir para la superación de los cuadros y lograr una cultura de enfoque a procesos.
- 4- Establecer a nivel de las unidades y la empresa un tablero de control que permita el monitoreo sistemático de los indicadores fundamentales de la organización y que tributen al cumplimiento de la organización.

Bibliografía

1. 9000:2000, I. (2000). *Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Normas ISO.
2. Acevedo Suárez, J., & Gómez Acosta, M. (2002). *Organización de la producción y los servicios*. La Habana, Cuba: ISPJAE.
3. Advance! Business Consulting B.V. (2009). Retrieved 2018/02/07, from www.advancebusinessconsulting.com/advance!/strategic-alignment.aspx
4. 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 José Antonio Echeverría, Ciudad de La Habana.
5. Amakobe, M. (2016). IT and business strategic alignment constraints.
6. Amo Baraybar, F. (2010). *El cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Barcelona: ESIC Editorial.
7. Amozarrain, M. (1999). La gestión por procesos. Retrieved Febrero, 2004, from http://personales.jet.es/amozarrain/Gestion_procesos.htm
8. Ayoup, H., Omar, N., & Rahman, I. K. A. (2016). Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S4), pp. 85-95.
9. Barthelmess, C. (2003). Planeación estratégica en las organizaciones. *GestioPolis*. <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>
10. Benavides, J. L. (2003). Gestión por Procesos. . Retrieved Febrero, 2005., from www.calidadlatina.com/pub/036-julio-03.pdf
11. Bendell, T., Boulter, L., & Kelly, J. (1993). *Ventajas Competitivas a través del benchmarking*. London: Biblioteca de Empresa, Financial Times.
12. Betancourt Tang, J. R. (1998). *Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales*. Venezuela: Ediciones TG Red 2000.
13. Bolaño Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. Facultad de Ingeniería Industrial.
14. Bolaños Rodríguez, Y. (2014). *Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa*. (Tesis en opción al Grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba.
15. Colectivo de autores. (2004). *Bases metodológicas y conceptos básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores*. La Habana, Cuba: Dirección de capacitación y cuadros y estudios de dirección del Ministerio de Educación Superior.
16. Colectivo de autores. (2007). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y*

- ladirección por objetivos basada en valores*. La Habana: Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección del Ministerio de Educación Superior.
17. Comas Rodríguez, R. (2013). *Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spiritus*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de Matanzas.
 18. Comas Rodríguez, R., Medina León, A., & Mateo Díaz, N. F. (2017). Matriz e índice de alineamiento estratégico Estrategias de innovación para el desarrollo empresarial. Coordinadores Beatriz Flores Romero y Federico González Santoyo (pp. 3070). Morelia, Michoacan, México: XXIII Congreso Internacional de Gestión, Calidad, Derecho y Competitividad Empresarial.
 19. Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 30(5), 395-422.
 20. Da Fonseca, J. P. (2015). *Modelo y procedimiento para el Control de Gestión de proyectos de Inversión Social*. (En opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
 21. De Toro y Gisbert, M. (1997). Diccionario Larousse (pp. 868). La Habana: Editorial Científico - técnica.
 22. El Assafiri Ojeda, Y. (2018). *Integración de herramientas para la identificación del conocimiento estratégico en la Empresa Nacional de Silos*. (Tesis en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Mención Gestión de la Producción y los Servicios), Universidad de Matanzas.
 23. Espino Valdés, A. (2014). *Contribución al control de gestión para empresas de campismo popular soportado en una plataforma de cambio*. (Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Martha Abreu " de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
 24. Ezingear, J.-N., McFadzean, E., & Birchall, D. (2007). Mastering the art of corroboration: A conceptual analysis of information assurance and corporate strategy alignment. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(1), 96-118.
 25. Ferrándiz Santos, J., & Rodríguez Balo, A. (2004). El diseño de la calidad. La Gestión por procesos. *Calidad asistencial en atención primaria de salud (I)*. Tema monográfico, LXVI(1), 69 -72
 26. Godinez González, A., & Hernández Moreno, G. (2014). *Planeación Estratégica Total*. 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)

27. González Arias, M. (2017). *Modelo de gestión del cliente interno en procesos hoteleros orientados al endomarketing*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de Matanzas.
28. González Solán, O. (2012). *Modelo de evaluación del lineamiento estratégico en universidades cubanas*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas), Universidad de Camagüey.
29. Gutiérrez, M. (2004). *Administrar para la calidad: conceptos administrativos del control total de la calidad* México: Editorial Limusa S.A.
30. Heizer, J., & Render, B. (1997). *Dirección de la Producción. Decisiones Estratégicas* (4ta ed.). Madrid: Prentice Hall Iberia.
31. IBM Knowledge Center. (2018). Retrieved Fecha de consulta: 2018/02/07, from https://www.ibm.com/support/knowledgecenter/es/SSWU4L/Allocadia/imc/Allocadia/Strategic_Alignment.html
32. ISO 9000 2001, N. (2005). *Norma Internacional ISO 9000:2001. Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario* (3a ed. ed.).
33. Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. España: Interamericana de España, S.A.
34. Izar Landeta, J., & Gonzáles Ortiz, J. (2004). *Las 7 herramientas básicas de la calidad*. San Luis Potosi: Universidad autónoma de San Luis Potosi.
35. Jorge Acosta, A. (2011). *Dirección estratégica, un modelo de cambio*. Barcelona: Ediciones Paralinfo.
36. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *¿Cómo utilizar el cuadro de mando integral?* Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
37. Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
38. Kaplan, R., & Norton, D. (2006). *Alignment: Incrementando los resultados mediante el Alineamiento estratégico en toda la organización*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
39. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008a). Dominar el sistema de gestión. *Harvard Business Review*, 86(1), 40-57.
40. Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008b). The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage. *Harvard Business Press*, 336.
41. Kontz, H., & Wehrich, H. (1995). *Administración, una perspectiva global* (Decima ed ed.). México: Mc. GrawHill.
42. Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing* (Vol. Vol. III). La Habana, Cuba: Félix Varela.
43. Lépiz Jiménez, C. (2003). *La administración y planificación como procesos* (Vol. Vol. Primero). San José de Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia
44. 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.

45. Marqués León, M., Negrín Sosa, E., Hernández Nariño, A., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2017). Modelo para la planificación de medicamentos y materiales de uso médico en instituciones hospitalarias. *Gestión y Política Pública, México, Vol.temático*, 79-124
46. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019 aprobado). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Revista ingeniere*, 27 (2).
47. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Vitier Moya, J. (Cartographer). (2010). Relevancia de la Gestión por Procesos en la Planificación Estratégica y la Mejora Continua.
48. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Perera, Y. (2005). El Control de gestión y su dimensión económica para el sector hotelero. *Revista Retos Turísticos. Universidad de Matanzas, Cuba. , VolNo. 3, Vol. 4*, p. ww-ee.
49. Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Salas Álvarez, W., Medina Nogueira, D., Hernández Nariño, A., Medina Nogueira, Y. E., & El Assafiri Ojeda, Y. (2017). *Gestión y mejora de procesos de empresas turísticas*. Ecuador: Editorial Jurídica del Ecuador, Universidad UNIANDES.
50. Medina León, A., Ricardo Alonso, A., Piloto Fleitas, N., Nogueira Rivera, D., Hernández Nariño, A., & Cuétara Sánchez, L. (2014). Índices integrales para el control de gestión: consideraciones y fundamentación teórica. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 94-104.
51. Mendling, J., Weber, I., van der Aalst, W., Brocke, J. v., Cabanillas, C., Daniel, F., . . . Dustdar, S. (2017). Blockchains for Business Process Management-Challenges and Opportunities. *arXiv preprint arXiv:1704.03610*.
52. Mintzberg, H., & Queen, J. B. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. NY: Prentice Hall.
53. Mujica de González, M., & Pérez de Maldonado, I. (2009). Construcción de un indicador de gestión fundamentada en el clima organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14 (47), 392 -410.
54. Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1997). A congruence model for organization problem solving. *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*, 3(1), 159-171.
55. Negrín Sosa, E. (2003). *El mejoramiento de la Administración de Operaciones en Empresas de Servicios Hoteleros*. (), Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Matanzas, Cuba.
56. Neilson, G., Martin, K., & Power, E. (2014). *The succsseful strategy execution*. NY: Prentice Hall.
57. Nogueira Rivera, D. (2002). *Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis para optar por el título de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" (CUJAE), Ciudad de La Habana.
58. Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. Ciudad de La Habana: Editorial Pueblo y Educación.

59. O'Connor, J., & McDermott, I. (2007). *Introducción al Pensamiento sistémico*. Barcelona: Urano.
60. Oñate Martínez, N., Ramos Morales, L., & Díaz Armesto, A. (1990). *Utilización del método Delphi en la pronosticación: una experiencia inicial*. La Habana: Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación.
61. Ortega González, Y. C. (2016). *Modelo de sistematización del conocimiento ontológico para la integración de tecnologías de la información en el contexto organizacional*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Tecnológica de La Habana "José Antonio Echeverría".
62. Ortiz Pérez, A. (2014). *Tecnología para la Gestión integrada de los Procesos en Universidades*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
63. Oviedo Rodríguez, M. D. (2018). *Modelo conceptual y su procedimiento general para la planificación y el control de las Instituciones de Educación Superior*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba.
64. Palacios Acero, L. C. (2016). *Dirección Estratégica*
65. Pérez Lorences, P. (2014). *Procedimiento para mejorar la gestión de tecnologías de la información en el sector empresarial cubano*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.
66. Pérez Vallejo, L. M. (2016). *Modelo de Gestión del Cambio Organizacional para la Implementación de la Estrategia Empresarial. Caso de Estudio en Entidades Hoteleras*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
67. Pérez Villa, P., & Múnera Vásquez, F. (2007). *Reflexiones para implementar un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000) en cooperativas y empresas de economía solidaria*. Medellín: Editorial Universidad cooperativa de Colombia.
68. Piloto Fleitas, N. (2011). *Índice de Evaluación Ergonómico de las camareras de piso del sector hotelero*. (Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Facultad Industrial-Economía, Matanzas, Cuba.
69. Ponjuán Dante, G. (2006). *Principios y métodos para el mejoramiento organizacional*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
70. Quesada Madriz, G. (2005). El alineamiento estratégico clave en la implementación del BSC. 15 de febrero 2016, from <http://www.gestiopolis.com/el-alineamiento-estrategico-clave-en-laimplementacion-del-bsc/>
71. Ricardo Cabrera, H., Medina León, A., Nogueira Rivera, D., & Núñez Chaviano, K. (2015). Revisión del estado del arte para la gestión y mejora de los procesos empresariales. . *Enfoque UTE.*, V.6-N.4, 1 - 22

72. Rodríguez González, F. O., & Alemañy Ramos, S. (1998). La Dirección por Objetivos, partes débiles, exigencias a los dirigentes e hipótesis sobre el éxito o el fracaso. *Ciencias Empresariales*, 4(1), 15-22.
73. Ronda Pupo, G., & Guerras Martín, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(1), 162-188. doi: 10.1002/smj.948
74. Ronda Pupo, G. A. (2007). *Dirección estratégica: constructo y dimensiones*. Caracas, República Bolivariana de Venezuela: Ediciones Futuro.
75. 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. Segunda parte. *Ciencias de la Información*, Vol. 35(No. 2).
76. Roure, J., & Rodríguez- Badal, M. Á. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El Modelo EFQM y el proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
77. Saaty, T. (1980). *Toma de decisiones para líderes. El proceso analítico jerárquico. La toma de decisiones en un mundo complejo*. USA: RWS Publications.
78. Salvador Oliván, J. A., & Fernández Ruiz, M. J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un Servicio Web de la administración pública: El ayuntamiento de Zaragoza. *Revista El profesional de la información*, 21(3), 6-8.
79. Segarra, O. (2007). *Los 15 círculos de autoliderazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
80. Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (Segunda ed. ed.). Buenos Aires: Granica.
81. Serra Belenguer, J., & Bugueño Bugueño, G. (2004). *Gestión de la calidad en las pymes agroalimentarias*. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
82. Soler González, R. (2009). *Procedimiento para implementar el Balanced Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto Superior Politécnico "Jose Antonio Echevarría", Ciudad de la Habana.
83. Steiner, G. A. (1991). How to Assure Poor Long-Range Planning for Your Company. *Management Review*, 7(4), 93-99.
84. Symes, S. (2018). Retrieved 2018/02/07/, from <http://smallbusiness.chron.com/describe-concept-strategic-alignment-14054.html>
85. Thompson, K. R., & Mathys, N. J. (2008). The Aligned Balanced Scorecard. *Organizational dynamics*, 4(37), 378-393.
86. Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
87. Tundidor Montes de Oca, L. (2018). *Contribución a los sistemas informativos para potenciar el control de gestión en las empresas de proyectos del sector*

- de la construcción*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de Matanzas.
88. Turienzo Santos, O. E., Rodríguez García, J. I., Trelles Martín, A., & Aza González, J. (2006). Gestión integral del proceso de colecistectomía laparoscópica. *Cir Esp.*, Vol. 80, No 6, p. 385-394.
 89. Valdés Hernández, L. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México: Universidad Autónoma de México.
 90. Velcu, O. (2010). Strategic alignment of ERP implementation stages: An empirical investigation. *Information & Management*, 47(3), 158-166.
 91. VIALOG, C. G. (2004). *Introduction to process redesign*. VIALOG GROUP COMMUNICATIONS.
 92. Vilariño Corella, C. M. (2013). *Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial*. (Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias), Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
 93. Villa González del Pino, E. M., Pons Murguía, R. Á., & Bermúdez Villa, Y. (2014). El alineamiento estratégico y la calidad de la gestión en las universidades. *Prospect.*, 12(1), 21-29.
 94. Viteri Moya, J. R. (2012). *Modelo y procedimiento para gestionar la responsabilidad social universitaria. Aplicación en la facultad de Ciencias de la Ingeniería. Universidad Tecnológica Equinoccial. Ecuador*. (Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. (100)
 95. Yu-Yuan Hung, R., Chung, T., & Ya-Hui Lien, B. (2007). Organizational process alignment and dynamic capabilities in high-tech industry. *Total Quality Management*, 18(9), 1023-1034.
 96. Zaratiegui, J. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, VI(330), 81-88.