

**Centro Universitario de Sancti Spíritus**  
**“José Martí Pérez”**  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Centro de Estudios en Técnicas Avanzadas de Dirección

**TESIS EN OPCIÓN AL GRADO ACADÉMICO DE MASTER EN DIRECCIÓN**

**TÍTULO: ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE LA DIVISIÓN DE INTERMAR S.A., EN SANCTI SPIRITUS HASTA EL 2003.**

**Autor:** Lic. Alberto Hernández Rubio

**Tutor:** Dr. Eberto P. Gutiérrez Morales

Profesor Auxiliar

SANCTI SPÍRITUS / 2001

"Año de la Revolución Victoriosa en el Nuevo Milenio"

## Resumen

El presente trabajo tiene como propósito la elaboración de la Estrategia de Dirección para la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus con el fin de contribuir al incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad de su gestión. Primeramente se realiza la fundamentación teórica valorándose la necesidad del enfoque estratégico en el ámbito empresarial cubano a partir del estudio y caracterización del entorno a nivel global y de las particularidades de la economía cubana actual. Por otra parte se realiza un profundo estudio bibliográfico sobre el tema en particular, conformándose un marco conceptual en el que se sustenta la investigación, al analizarse distintos conceptos y enfoques sobre estrategias empresariales y su relación con otros elementos del proceso directivo: los objetivos, las estructuras organizativas, la cultura empresarial y el liderazgo, por solo citar a algunos ejemplos. La literatura consultada nos permitió conocer lo más actualizado sobre el tema, al alcance del autor, tomándose de ella los elementos esenciales para la conformación del modelo escogido. En segundo lugar se fundamentan, teórica y metodológicamente, los pasos del modelo escogido en tres fases fundamentales: Diagnóstico, Proyección, Ejecución y Control. Por último, se desarrolla de manera práctica el modelo, quedando elaborada la Estrategia de Dirección de la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus hasta el año 2003.

## INTRODUCCIÓN.

Cada día más, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno. Sin embargo, el entorno empresarial se ha vuelto cada vez más turbulento y dinámico. La globalización de la economía y la competencia son partes de nuestra realidad cotidiana, a su vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. Todos estos factores incrementan significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza a la dirección de empresas en la actualidad.

Nuestro país, como parte de las relaciones económicas internacionales, no vive ajeno a estas transformaciones. Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha introducido constituyen hoy su ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro. Este es el entorno de la economía cubana y de gran parte de su sector empresarial.

Las tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene, por tanto, que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Constituye un hecho concreto en nuestro país que ya no es posible dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, o lo que es lo mismo, con miopía estratégica, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones.

El sector empresarial cubano necesita ser dirigido con una nueva y revolucionaria mentalidad, que lo guíe en esta ardua batalla para enfrentarse a un entorno cada vez más agresivo. La dirección estratégica como actitud está llamada a desempeñar ese rol, convirtiéndose de hecho en un proceso gerencial que conlleva al cambio en las formas de pensar y actuar. Resulta innegable, por tanto, que para lograr la recuperación de la empresa cubana actual, en el contexto nacional, sobre bases sólidas que permitan eficiencia, eficacia y competitividad sostenidas, y para una reinserción exitosa en el ambiente externo, se requiere, entre otros aspectos, de una proyección y dirección estratégicas de las mismas, que potencie su creatividad, flexibilidad, dinamismo, rapidez y agresividad con una visión de futuro clara, previamente definida y compartida por todos sus miembros.

Hoy cobra mayor vigencia e importancia las palabras del Maestro cuando expresaba: " Ver después no vale. Lo que vale es ver antes y estar preparados".

También se reconoce la necesidad de asimilar lo más avanzado en el campo de la dirección empresarial moderna. En este sentido se plantea: " El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas", deben contribuir a la competitividad y eficiencia de nuestras entidades.

Los cambios que se introduzcan en el sector empresarial cubano deben estar encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo. La dirección estratégica contribuye al logro de este objetivo, al guiar a la organización en la potenciación de sus fortalezas y aprovechamiento de sus oportunidades, así como a minimizar las debilidades y atenuar las amenazas que obstaculizan su desarrollo y desenvolvimiento eficaz.

De todo lo anterior se deduce que para alcanzar resultados eficientes en su gestión y para ser competitivas, nuestras organizaciones deben contar con su estrategia elaborada y proyectada, al menos para tres o cinco años.

**El problema científico** de esta investigación consiste en que la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus no cuenta con la Estrategia de Dirección para los próximos tres años.

Así definido el problema científico, a cuya solución contribuye esta investigación, **el objeto teórico** de la misma se centró en el sistema de dirección estratégica, tomando como campo de acción el desarrollo de un modelo de dirección estratégico en la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente se planteó como **hipótesis general** de investigación, la siguiente:

*Si se desarrolla una estrategia de dirección en la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus para los próximos 3 años entonces se harán viables los cambios que contribuyan al incremento de su eficiencia y competitividad, lo que llevaría a la satisfacción más plena de sus clientes y a un servicio personalizado a los mismos.*

En correspondencia con la hipótesis general de investigación planteada, el **objetivo general** de la investigación se definió como sigue:

*Desarrollar la estrategia de dirección de la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus para contribuir al incremento de la eficiencia, eficacia y competitividad de su gestión y satisfacer de manera más plena las necesidades de sus clientes garantizando un servicio personalizado a los mismos.*

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que siguen:

- Realizar una amplia revisión bibliográfica que permita fundamentar teóricamente la tesis y el establecimiento de una estrategia para la dirección de la entidad en cuestión.
- Proponer un modelo para la Estrategia de Dirección de la División de Intermar en Sancti Spiritus, que logre identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con aquellas áreas y actividades que determinan el cumplimiento eficaz de su misión.
- Desarrollar e implantar la Estrategia de Dirección en la División de Intermar en Sancti Spiritus para validar la hipótesis de investigación planteada.
- Proponer un sistema de control que permita verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y la retroalimentación que propicie la toma de decisiones oportunas.

En correspondencia con los objetivos de la investigación se formularon las siguientes **preguntas de investigación**:

1. ¿ Trabaja la División de Intermar S.A. en Sancti Spiritus con la eficacia necesaria que le permite satisfacer las necesidades de sus clientes y ofrecer un servicio personalizado a los mismos?
2. ¿ La situación actual que presenta la División respecto a su estructura, la preparación, profesionalidad, conocimientos y motivación de sus trabajadores, sus valores, tradiciones, la comunicación, la ejemplaridad y estilos de sus directivos, influyen y condicionan el diseño y puesta en práctica de un sistema de Dirección Estratégica?
3. ¿ Se incrementará la eficiencia, eficacia, competitividad e imagen corporativa de la División con el diseño e implantación de su Estrategia de Dirección?
4. ¿ Se logrará satisfacer de manera más integral, oportuna y rápida, las necesidades de los clientes y ofrecer un servicio personalizado con la implantación de la Estrategia de Dirección?

El incremento de la competencia; la aspiración de ser una organización líder por la amplitud y efectividad de sus servicios; la necesidad de aprovechar la profesionalidad, preparación, conocimientos y experiencias de su personal como principal activo de la División; el logro de una acción directiva que responda a las exigencias de su entorno y la imperiosa necesidad de satisfacer las necesidades de sus clientes con un servicio personalizado, constituyen elementos suficientes que exigen la implantación de la Estrategia de Dirección en la División de Intermar y **justifican esta investigación**.

Los principales **beneficios** que se esperan obtener con la investigación son:

- Identificación de las principales dificultades que afectan el desarrollo de la empresa.
- Incremento de la eficiencia económica y competitividad de la entidad, a través del comportamiento favorable de sus indicadores económicos y una respuesta más eficaz a las demandas y exigencias de sus clientes.
- Mayor implicación, contribución, responsabilidad e identificación de todo el personal con los resultados de la entidad.
- Mayor reconocimiento de su imagen profesional y corporativa, a partir de las preferencias de sus clientes.
- Mejor control, organización y planificación de todos los recursos de la organización, así como del trabajo de la misma.
- Potenciar los valores compartidos y fomentar una cultura empresarial que facilite el cambio propuesto.

El **aporte teórico** del trabajo es la presentación de un modelo para la estrategia de dirección de la División de Intermar en Sancti Spiritus como un procedimiento que contribuye a la cultura del cambio. La **significación práctica** radica en la factibilidad demostrada de poder implantar el modelo con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad, quedando elaborada la estrategia de dirección de la organización para los próximos 3 años.

La **viabilidad** de la investigación está determinada por la necesidad que tiene la entidad de trabajar con una estrategia que le permita identificar sus puntos fuertes y débiles; incrementar su eficiencia económica, eficacia y competitividad; implicar y responsabilizar a todo su personal; elevar su imagen corporativa y profesional y mejorar el control, planificación y organización de sus recursos. Para ello la entidad cuenta con los medios, recursos y financiamientos que le permiten poner en práctica la estrategia trazada.

**Los métodos de investigación** empleados fueron, fundamentalmente, métodos teóricos: Método histórico – lógico, análisis y síntesis. Así como se utilizaron distintas técnicas como la encuesta, trabajos en grupo y un amplio enfoque participativo durante el desarrollo práctico del modelo. El estudio documental fue amplio y diverso.

## **Capítulo 1: Fundamentación Teórica.**

### **Introducción.**

El presente capítulo titulado: Fundamentación teórica, está estructurado de la manera siguiente:

Primeramente se trabaja **el enfoque estratégico y su necesidad en el ámbito empresarial cubano**. Aquí se amplían los siguientes elementos: ***El entorno empresarial en el ámbito global***. Se realiza una descripción de los rasgos fundamentales que caracterizan al entorno en que desempeñan sus actividades las empresas a escala mundial. ***La realidad cubana actual***. Se caracteriza al entorno empresarial cubano, destacando los rasgos comunes y diferentes respecto al entorno global. Se fundamenta la necesidad de que nuestras empresas sean dirigidas con un enfoque y dirección estratégicos. ***El concepto actual de empresa como un factor estratégico***. Se valoran los nuevos elementos que forman parte de la empresa y la necesidad de dirigirla estratégicamente. *La Agencia Intermar y su necesidad de dirección estratégica*.

Posteriormente se valoran los **conceptos fundamentales sobre estrategia empresarial** y la **relación de la misma con elementos básicos del proceso directivo**: objetivos, estructura organizativa, cultura empresarial y liderazgo.

En el capítulo también se argumenta sobre la **planeación y la dirección estratégica**, valorándose distintos modelos y procedimientos que se utilizan para la dirección estratégica de las organizaciones.

En este capítulo nos hemos propuesto los siguientes objetivos:

- Fundamentar la necesidad de la planificación y dirección estratégica en las condiciones de la economía cubana.
- Analizar los principales conceptos y elementos teóricos considerados de mayor relevancia para la fundamentación del modelo propuesto.

## 1.1 El enfoque estratégico. Su necesidad en el ámbito empresarial cubano.

La función de administración, en general, es una actividad multidimensional, que abarca diversas facetas. Parte del **análisis de la situación** para detectar oportunidades y riesgos, conocer los puntos débiles y fuertes de la propia organización. Continúa sus actividades con la **planificación** estableciendo objetivos y diseñando estrategias para alcanzarlos, configura la **organización** de los medios necesarios para llevar a cabo las estrategias, realiza la **ejecución** de las mismas y **controla** el cumplimiento de los objetivos. **(Santesmases, 1999)**. En el propio concepto de administración se encuentran implícitos los elementos esenciales del enfoque estratégico.

Sin embargo, ha sido la existencia de un grupo de factores **(Menguzzato, 1995)**, los que han favorecido la evolución de la teoría administrativa hasta el enfoque estratégico. Entre los de mayor impacto se encuentran:

- a. La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa - entorno, adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.
- b. El aumento de la competencia ha provocado que las empresas para sobrevivir y desarrollarse deben incorporar innovaciones tecnológicas en procesos y productos con el fin de ser más eficientes, con lo que la tecnología se convierte en un factor básico y condicionante de la estructura empresarial.
- c. El mayor dinamismo e intervención del factor humano en todo proceso productivo y de servicio hace que su papel sea cada vez más importante y su consideración dentro de la empresa adquiera mayor relevancia.
- d. La validez de los objetivos económicos, pero matizada por la necesidad de considerar, además, objetivos sociales.

Al analizar los factores anteriores nos damos cuenta que la administración estratégica se vincula con otros enfoques de la teoría de la administración y que el punto de partida para demostrar su necesidad, como un rasgo distintivo de la administración empresarial cubana, radica en comprender y analizar integralmente los siguientes elementos:

- Caracterización del entorno empresarial en el ámbito global.
- La realidad cubana actual.

## El entorno empresarial en el ámbito global.

El entorno empresarial se ha vuelto turbulento. La internacionalización y la globalización de la economía y la competencia, la ralentización del crecimiento económico, la desregulación, son aspectos que lo caracterizan. A la vez, fuertes cambios políticos, ambientales, sociales, tecnológicos y culturales modifican las expectativas de las empresas e influyen, y a veces determinan, su funcionamiento.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. La mundialización de la economía, además de endurecer la competencia, provoca y refuerza las interdependencias entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La principal cualidad de este entorno es ser turbulento (**Ansoff, 1985**). Se considera de esta manera porque:

- Es complejo, en el sentido de que existen varios factores estratégicos distintos e interdependientes.
- Los cambios que en él se producen son intensos y profundos.
- Los cambios son rápidos, lo que con la condición anterior significa que estamos ante un entorno dinámico.
- El grado de incertidumbre es alto.

Esta turbulencia está exigiendo actualmente respuestas concretas y cambios en el funcionamiento de las empresas, condicionado, entre otros, por los siguientes hechos:

1. La internacionalización de la economía es una realidad presente. Significa que las empresas dirimen con mercados cada vez más

complejos y extensos, siendo los mismos más interdependientes y sometidos a crecientes cambios. Las empresas tienen que trabajar para y dentro de distintas culturas, estandarizar sus productos y servicios al tiempo de diferenciarlos para cada mercado, país. Al final se cumple en la economía la primera ley de la ecología: todo está relacionado con todo.

2. La calidad de la organización constituye su primera arma competitiva. Esta calidad tendrá como componentes principales una mayor flexibilidad y una mayor variedad, en el sentido amplio de ambas.
3. Los recursos convencionales ya no constituyen ventajas competitivas. El factor humano con su información, conocimientos y experiencias se convierte en el factor determinante.
4. Las empresas necesitan romper con los conceptos tradicionales de estructuras para poder dirimir con el aumento de la complejidad en el contexto y el interior de la misma.
5. Cada vez será más crítica la mejora del flujo de información y análisis para la toma de decisiones, con menos énfasis en la estructura formal y jerárquica.
6. La dirección eficaz no será patrimonio sólo del hombre de acción, sino especialmente del hombre pensante.
7. La capacidad estratégica será, cada vez más, la clave de la ventaja competitiva de una empresa. Esta capacidad consiste, no sólo en seguir aprendiendo sobre el entorno cambiante para desarrollar estrategias eficaces, sino, sobretodo, en movilizar los recursos en formas constantemente cambiantes a fin de implantar dichas estrategias. La clave no está en hacer estrategias, sino en pensar y actuar estratégicamente.
8. Cada vez será más frecuente en la empresa la aparición y desaparición de unidades temporales o transitorias para estos fines.
9. La eficacia de las organizaciones, cada vez más, estará condicionada por:
  - Estructuras planas, flexibles y no burocráticas.
  - Aprovechamiento de enlaces entre las unidades mediante una dirección activa y flexible, según las circunstancias.
  - Manejo de las complejidades, ambigüedades y contradicciones generadas por el propio sistema.
  - Desarrollo e impulso de metas y valores compartidos aceptados por todos los miembros de la organización.
  - Aprendizaje de la organización: transferencia de capacidades y know – how de unas partes a otras de la organización.

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La historia sigue, y la empresa, si quiere sobrevivir, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta y la calidad de su dirección. Para ello es

preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: **Un enfoque de dirección estratégica.**

El cambio en el entorno y funcionamiento empresarial, así como la adopción de un enfoque de dirección estratégica, exigen modificaciones profundas en la labor del directivo para poder dirigir esos cambios. La necesidad de la innovación, la creatividad y la calidad del servicio al cliente constituyen elementos fundamentales de una nueva cultura empresarial. Estos hechos convierten al directivo en un catalizador que fusione e integre la información, la tecnología y los recursos humanos.

Es cierto que muchas de las características del entorno que anteriormente se expusieron y la necesidad del cambio en la acción directiva son comunes a las condiciones en que desarrollan sus actividades las empresas y directivos cubanos. Sin embargo, extrapolarlo mecánicamente a nuestro contexto nacional y empresarial sería un error. Se impone describir brevemente algunas de las condiciones muy específicas y particulares que caracterizan al entorno empresarial cubano.

### **La realidad cubana actual. Síntesis y presentación necesaria.**

Las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana ha sido obligada a introducirse constituyen hoy su ambiente externo, y en este tendrá que desenvolverse de forma permanente en el futuro. Al desaparecer las relaciones de colaboración e integración que tenía con los antiguos países del campo socialista, surgen determinadas interrogantes que debemos contestar con claridad y precisión:

#### ***¿ En qué mundo se reinserta Cuba?.***

La respuesta es muy clara: En un mundo capitalista nuevo. Este es el entorno de la economía cubana y de una gran parte de su sector empresarial.

## ***¿ Cuáles son las principales características del proceso de adaptación de la economía cubana?***

*Un primer momento*, que abarca hasta la primera mitad de 1993, se caracteriza por el hecho de que el problema central era el establecimiento de un nuevo equilibrio externo y el aseguramiento del equilibrio interno en condiciones de brusca contracción de la economía.

*Un segundo momento*, a partir del segundo semestre de 1993 y hasta 1995, se constatan ya avances en el proceso de restablecimiento de un cierto equilibrio externo y se ha ido logrando mantener un adecuado nivel de estabilidad interna, a partir de los resultados de la **aplicación de la estrategia trazada**. Se caracteriza por el hecho de que es necesario mantener el equilibrio socioeconómico interno en condiciones de adaptación de los imperativos del **nuevo ambiente**, y en el que los desequilibrios financieros internos se han constituido en obstáculos para este proceso.

*Un tercer momento*, desde 1996 hasta la fecha, etapa de consolidación y reajuste. A partir del V Congreso del Partido, se hace énfasis en las medidas dirigidas a una mayor eficiencia económica, calidad y competitividad de las empresas.

## ***¿ Qué factores han estado influyendo en esta necesidad?***

- a. Las características y tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado: profundas contradicciones, transnacionalización, competencia despiadada, que encierra grandes **amenazas**, pero también ofrece **oportunidades** para el país. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora tiene que **interactuar** y establecer un **equilibrio externo** y donde tiene, por tanto que sobrevivir. Un **mundo** cuyo carácter **dinámico e inestable** exige, para enfrentarlo, una economía de mayor grado de apertura, movimiento,

- competitividad y **capacidad de adaptación y respuesta** ante sus **continuos e imprevisibles cambios**.
- b. **El bloqueo** económico de Estados Unidos, que crea e **impone barreras**.
  - c. La necesidad de cambio que permitan desarrollar las **fortalezas** con que el país cuenta y aprovechar las **oportunidades** que le ofrece su nuevo entorno, corrigiendo a la vez sus **debilidades** objetivas y subjetivas, muchas de las cuales se arrastran desde mucho antes del período especial.
  - d. La necesidad de aprovechar la recuperación sobre bases sólidas, que permitan **eficiencia, calidad y competitividad** de forma sostenida.

Existe un antecedente, que por su importancia dentro de la cultura directiva cubana no se puede obviar: El medio fundamental para lograr esta organización práctica es el Sistema de Dirección Económica, que constituye el modo específico de organización de la producción social, mediante el cual se regulan de forma consciente las necesarias interpelaciones que integran la vida económica del país. Si algo resulta vital, cuando se habla del S.D.E. en Cuba, es lo relacionado con la correlación **CENTRALIZACIÓN – DESCENTRALIZACIÓN**. El análisis de esta correlación constituye una premisa básica a tener en cuenta cuando se pretende introducir, en el ámbito empresarial cubano, cualquier enfoque, procedimientos, metodología, modelos, etc., relacionados con las técnicas modernas de gestión.

**¿ Por qué se plantea lo anterior?** La cultura del empresario cubano ha estado condicionada y ha recibido una gran influencia del comportamiento práctico de esta correlación. Los sistemas aplicados en Cuba hasta finales de la década del 80 estuvieron enmarcados en un contexto distinto al que enfrenta en la actualidad el país, dentro del cual, y a pesar de sus deficiencias, fueron eficaces. Sin embargo, se caracterizaron por ser altamente centralizados. Esto generó un conjunto de debilidades que marcaron la cultura del directivo cubano con mucha fuerza. Entre estas debilidades podemos citar: a) Tipificación de estructuras de dirección; b) Reglamentación detallada del trabajo empresarial; c) Excesivo nivel de tareas directivas, pérdida de la iniciativa creadora, de motivación al cambio; d) Resquebrajamiento del orden, no mando único; e) No existía necesidad de administrar presupuestos por parte de las empresas; f) Desconocimiento, voluntarismo, etc.

Todas estas características formaron en el directivo cubano una cultura empresarial de la espera. Conllevó a poca utilización de las potencialidades creadoras de los colectivos laborales, y por tanto a una ausencia casi total del enfoque participativo en la dirección empresarial. Cambiar esta cultura no se

logra en poco tiempo. Se necesita establecer una estrategia de capacitación que provoque un cambio de actitud y aptitud, no sólo en los directivos, sino, también, en todos los trabajadores de todo el sistema empresarial cubano. Obviar esta realidad podría traer consecuencias nefastas para la introducción en nuestro país de las técnicas modernas de gestión.

Otra realidad que hay que tener muy en cuenta, en el contexto empresarial cubano, es lo relacionado con el **Proceso de Perfeccionamiento Empresarial**, catalogado como el proceso más importante, radical y profundo al que se enfrenta la empresa estatal socialista cubana. Su objetivo central (incrementar al máximo la eficiencia y la competitividad de nuestras entidades, sobre la base de otorgarles facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos que propendan al desarrollo de la iniciativa y responsabilidad de todos los jefes y trabajadores), se logra en mayor magnitud si nuestras empresas cuentan con sus estrategias elaboradas. Es decir, la estrategia de dirección de nuestras organizaciones debe estar encaminada a que las mismas sean eficientes, eficaces y competitivas.

**La eficiencia** vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

**La eficacia** vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

**La competitividad** o capacidad competitiva, relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, lo que presupone:

- Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con él.

- Capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles.
- Capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros.
- Capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazos.
- Capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo.
- Capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos.
- Capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos y frente a las amenazas para su supervivencia.

Existe otro elemento que es necesario valorar en la realidad cubana actual. Nos referimos a la necesidad práctica de cambiar nuestros conceptos sobre la empresa, y analizarla en toda su magnitud para poderla dirigir estratégicamente. Dirigir la empresa estratégicamente requiere que en su propio concepto se rompa con los paradigmas de concebirla solamente como un organismo económico, tecnológico, productivo y técnico, para hacer mayor énfasis en su contenido social y en su entorno, toda vez que las personas son su mayor activo y por su carácter de sistema abierto.

La empresa como organización debemos concebirla **(Orlando Gutiérrez, 1990)**, *"Como un sistema de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, a partir de metas y objetivos que hay que alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno"*

El concepto de empresa que hemos adoptado, reúne los elementos claves que la componen y refleja un enfoque integral de su funcionamiento. A su vez nos muestra que al concebirla de esta manera, para su dirección eficiente y eficaz es necesario un enfoque y dirección estratégica.

Resumiendo podemos plantear que las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si hemos pensado y actuado en términos de producción, hoy la dirección nos pide que actuemos sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidas. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas: La

gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; **de operativa a estratégica**. Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operarán en su entorno. **Nuestras empresas necesitan ser dirigidas con una dirección y un pensamiento estratégicos.**

### **La División de Intermar en Sancti Spiritus. Necesidad de dirigirla estratégicamente.**

La Agencia INTERMAR,S.A., aspira a ser una organización líder por la amplitud y eficiencia de sus servicios, la profesionalidad de su personal, así como por los beneficios y garantías que brinda a sus clientes. Esa aspiración se ha convertido en su Filosofía Corporativa: apostar por la excelencia de sus servicios, garantizando la satisfacción plena de sus clientes por la calidad con que se prestan los servicios de inspección, ajustes de averías y otros servicios conexos.

La División de Intermar en Sancti Spiritus, ha hecho suyas esta aspiración y filosofía. El subrayado no es casual, ha sido con toda intención. Con aspiración y filosofía no basta. Falta el móvil, el engranaje que encauce esas intenciones y las convierta en realidades concretas. Falta traducir esas aspiraciones en la visión y misión como un todo y en cada uno de sus trabajadores. Falta algo que es esencial: implicar, comprometer y responsabilizar a cada directivo y a cada empleado con su proyección y cumplimiento.

La División se mueve en un entorno en el que la competencia comienza a mostrar sus fuerzas. Un grupo de organismos ofrece servicios similares, cuyas tecnologías no constituyen criterios de diferenciación. Las empresas que solicitan sus servicios tienen poder de elección.

La diversidad y calidad de los servicios que oferta, la importancia de mantener el reconocimiento de su imagen profesional, la imperiosa necesidad de continuar desarrollando sus recursos humanos como su principal activo, y la necesidad de lograr una acción directiva que responda a las exigencias de su entorno, son entre otros, elementos suficientes que demandan que la División sea dirigida con un enfoque estratégico que coordine, cohesione e impulse todas las acciones hacia esos fines. **Para la División de Intermar en Sancti Spiritus, no trabajar con una dirección, enfoque y proyección estratégica puede constituir un PATINAZO MORTAL.**

## 1.2 Estrategia Empresarial. Conceptos y elementos fundamentales.

Las empresas son organizaciones humanas, cuyo desempeño está basado en la actuación de su personal, y la que tengan sus agentes externos con los que tiene relación. De lo anterior se puede deducir, que la actuación del personal de la empresa y los agentes externos, se basa en la **estrategia** que da la **dirección** de la empresa, y a la motivación que tengan ambos. Por lo que si queremos empresas de éxitos, necesitamos:

- Que exista una adecuada **estrategia** de la empresa hacia la búsqueda de la competitividad.
- Que dicha **estrategia** sea clara y entendible, para que el personal la pueda llevar a cabo.
- Que exista suficiente motivación en el personal, para que la **estrategia** se ejecute.
- Que exista una clara identificación de los **agentes externos** a la empresa.
- Que exista motivación, para que los agentes externos actúen de acuerdo a la **estrategia**.

-

### Acepciones y origen de la palabra estrategia como punto de partida.

El Cervantes, Diccionario Manual de la Lengua Española plantea:

-

**Estrategia:** Arte o manera de dirigir la guerra, la política u otro asunto que interese.

El origen de la palabra estrategia esta relacionado con el campo militar y se remonta a los griegos. Del griego, strategia; de estrategós, general, jefe. Ardid de guerra, engaño hecho con astucia y destreza. Astucia, fingimiento y engaño artificioso. Habilidad para dirigir un asunto.

Imaginar, concebir, trazar planos sobre el mapa, forjar proyectos en la mente no es hacer nada, no es ejecutar cosa alguna, no es adelantar un paso material en el camino que lleva a los fines concretos, pero, en cambio, el que ejecuta ciegamente, el que marcha por sendas de dudas que no saben a dónde conducen; el que obra sin que un pensamiento claro haya dado la pauta de lo que hay que realizar, hace casi siempre menos que el que no hace nada, ejecuta acciones desconocidas, lleva a cabo cosas perjudiciales. Pues bien, la estrategia es la esencia misma del arte de la guerra, es una pauta que guía a la inteligencia por los difíciles caminos que conducen a los éxitos decisivos, es la luz que alumbra las oscuridades del teatro de operaciones, velado siempre por la duda perenne de lo que pretende, de lo que intenta, de lo que hace el enemigo y de los medios que posee para verificarlo.

**James Brian Quinn, (1980)**, en su libro: Estrategias para el cambio. Incrementalismo lógico, también advierte: "El vocablo strategos inicialmente se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Más tarde pasó a significar el arte del general ", esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía el papel asignado. En la época de Pericles (450 a.C.), vino a explicitar habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder). Y ya en tiempos de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el termino hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

### **Evolución del concepto de estrategia.**

Como hemos visto anteriormente, el concepto de estrategia es antiguo. "Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército ganar y apropiarse territorios, proteger las ciudades de invasiones, suprimir al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recurso. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que realiza para responder al enemigo". ( **Stoner, 1997**).

Los griegos también sabían que la estrategia era algo más que pelear batallas. Los generales eficientes tenían que determinar las líneas apropiadas de abastecimiento, decidir cuándo y cuándo no pelear, manejar las relaciones del ejército con la ciudadanía, los políticos y los diplomáticos. Los generales tenían, no solamente que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la antigua Grecia el concepto de estrategia tenía tanto componente de planeación como de toma de decisiones o acciones. Conjuntamente, estos dos

conceptos constituyen la base para la estrategia como gran plan. **(Stoner, 1997).**

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, es reciente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este reconocimiento se debió: *Primero:* el ritmo del cambio en el entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a operaciones administrativas y a un más corto ciclo de vida de las ideas innovadoras. *Segundo:* ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. La integración de intereses y necesidades de diversos grupos o áreas funcionales (y algunas veces de culturas diferentes) constituyen una empresa estratégica, aun cuando tome mucho tiempo lograr tal integración.

### **Conceptos de estrategia en el campo administrativo.**

El concepto de estrategia puede definirse a partir de, cuando menos, dos perspectivas: 1) desde la perspectiva de lo que una organización **pretende hacer** y, 2) desde la perspectiva de lo que finalmente una organización **hace**. **(Stoner, 1997).**

*En la primera perspectiva*, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión". En esta definición, el vocablo programa implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización. *En la segunda perspectiva*, la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo". Esta última perspectiva de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos (aquellos que responden pasivamente y se ajustan al entorno sólo cuando surge la necesidad). Aún cuando se utilizan ambas definiciones, se hará énfasis en el papel activo, conocido como planeación estratégica o administración estratégica.

### **Conceptos de estrategia.**

- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. ( **Quinn, 1980**).
- Es un plan unificado, comprensible e integral... diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. ( **Glueck, 1980**).
- **Henry Mintzberg** ofrece cinco definiciones de estrategia, a lo que él llama, **las 5 Ps de la estrategia**: La estrategia es un **plan**, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía para abordar una situación específica. Es una **pauta de acción**, una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor. Es un **patrón**, modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Es una **posición**, en particular, un medio para ubicar una organización en su entorno. Es una **perspectiva**, su contenido implica, no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.
- Es un patrón o modelo de decisiones que: 1) determina y revela sus objetivos, propósitos o metas; 2) produce las principales políticas y planes para lograr tales metas; 3) define la esfera de negocios a que aspira una compañía; 4) establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, 5) precisa la naturaleza de las contribuciones, económica y no económica, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades. ( **Andrews, 1980**).
- Es la dialéctica de la empresa en su entorno. ( **Ansoff, 1976**).
- Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. ( **Tobatoni y Jarniou, 1975**).
- Son las características básicas del match que una organización realiza con su entorno. ( **Hofer y Schendel, 1978**).
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico. ( **Menguzzato y Renau, 1984**).
- Es un modelo o plan que expone de manera conjunta las políticas, los objetivos y las secuencias de acción más importantes de la organización. ( **Minert**).
- Es el conjunto de criterios, de decisiones y acciones, que orientan las actividades y configura la empresa, asignando recursos. ( **Javier Cantero, 1994**).
- Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo. ( **Stoner, 1989**).
- **Steiner**, en su obra Planeación Estratégica analiza el concepto desde dos puntos de vista: Estrategias maestras, las que define como misiones, propósito, objetivo y política básica. Estrategias de programas, las que se relacionan con la adquisición de los recursos para proyectos específicos.
- La estrategia es una decisión acerca de cómo usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, en la presencia de obstáculos. ( **Koontz y O'Donell**).

- La estrategia constituye un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios. ( **Koontz y O'Donell, 1987**).
- **Michael Porter, Francisco J. Manso y The Boston Consulting Group** definen la estrategia como un enfoque de competencia. Incluso **Porter** en su definición incluye las cinco fuerzas competitivas: Rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos competidores, amenazas de productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.
- Es la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlos. (**Koontz y Wehrich**).
- Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas. ( **Heinz Wehrich, 1990**).
- La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. ( **Michael E. Porter**).
- Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser. ( **Francisco J. Manso, 1991**).
- Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes. (**Theodore A. Smith, 1979**).
- Es la previsión detallada de eventos probables y de las acciones a tomar para destruir el equilibrio en las fuerzas competitivas de un mercado, una actividad o un sector y para establecerlos sobre las bases más favorables a la empresa. (**Boston Consulting Group, 1970**).
- Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (**K. R. Andrews, 1980**).
- Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto. ( **Santesmases, 1999**).
- Indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades. (**Seminario – Taller sobre Planificación Estratégica**).

El análisis profundo de la bibliografía consultada y de cada uno de los conceptos anteriores, nos permite destacar y precisar lo siguiente. Las definiciones y conceptos tienen muchos elementos comunes. Todos de una u otra forma hacen referencia a que la estrategia:

- Es un patrón coherente.
- Un grupo de decisiones que se integran dirigidas a un objetivo.
- Es un mapa que todos deben conocer y en el que todos pueden hacer algún aporte.
- Es una descripción del negocio de la compañía hacia el futuro.
- Es una exigencia actual de la dirección.
- Es una motivación para lograr algo.
- Es una forma de establecer prioridades y asignar recursos.
- Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas.
- Es una manera de expresar la cultura de la organización.
- Es una manera de convertir debilidades en fortalezas internas.
- Es una manera inteligente de aplicar la dirección proactiva, más ventajosa que la reactiva.
- Es la capacidad de la organización para responder con previsión a los cambios que se producen en su entorno. Se reconoce una capacidad de respuesta y no sólo de adaptación.

En un grupo significativo de definiciones aparecen los términos: objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

**Las políticas**, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma. ( **Stoner, 1997**).

**Los procedimientos**, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos. ( **Stoner, 1997**).

**Las reglas**, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones. **(Stoner, 1997)**.

**Los programas**, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra: 1) los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo, 2) la unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y 3) el orden y la sincronización de cada paso. **(Stoner, 1997)**.

Después de valorar los conceptos que dan los diversos autores, podemos plantear, que a los efectos de este trabajo la estrategia empresarial se define como:

**" Conjunto de acciones que orientan las actividades y movilizan los recursos para responder oportunamente a los cambios del entorno, guiando a la organización hacia el logro de su misión y los objetivos estratégicos y la materialización de su visión, mediante un plan de acción para un período de tiempo determinado".**

En sentido general podemos afirmar que la estrategia integra y se relaciona con todos los elementos del proceso directivo. Teniendo en cuenta el modelo de proyección estratégica que proponemos y el tratamiento metodológico dado al mismo, consideramos ampliar y destacar la relación de la estrategia con algunos elementos clave del proceso directivo.

### **1.3 Relación de la estrategia con otros elementos del proceso directivo.**

#### **Estrategia Empresarial – Objetivos de dirección.**

No existe entre los autores una definición aceptada por todos sobre objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar.

Conceptos de objetivos:

- Es un estado de cosas deseables que la organización intenta convertir en realidad. (Etzioni, 1954).
- Son una descripción de los resultados que deben ser alcanzados. (Morrissey, 1979).
- Son una obligación que se impone la empresa porque es necesario y esencial para su existencia. (Mayer, 1981).
- Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si estos tienen alguna importancia práctica para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre "si se logró" o "no se logró". (Koontz, 1990).
- Los objetivos son la razón de ser de todo sistema artificial, con la característica adicional de que el propio sistema es capaz de formar objetivos nuevos o de modificar los anteriores producto de la práctica social. (Carnota, 1990).
- Los objetivos son el estado deseado de una actividad que se desea alcanzar en los límites de cierto período de tiempo. (Martínez, 1993).

Los objetivos pueden clasificarse de varias formas:

- **Por su contenido:** Políticos, económicos, tecnológicos, ideológicos, etc.
- **Por su nivel:** Nacional, provincial, municipal, etc.
- **Por el tiempo:** Largo, mediano y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación quizás más útil durante su formulación, es la relacionada con su **precisión: objetivos trayectoria, objetivos normativos y objetivos tareas**. **Los objetivos trayectoria** indican la continuidad y generalmente son expresiones cualitativas. Se utilizan para plantear estrategias globales. **Los objetivos normativos** expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañado de expresiones cuantitativas o cualitativas. **Los objetivos tareas** generalmente fijan la meta específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión. Expresan en cantidad, cualidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

Desde el punto de vista jerárquico el **primer nivel de objetivo** está definido por la **misión de la organización** como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social. El **segundo nivel de los objetivos** de una organización son los **objetivos generales**, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización. En la actualidad constituye un elemento polémico cuáles son los objetivos generales de una organización. No existe una forma única para determinar los objetivos generales de una organización, ni tampoco existe un conjunto de objetivos generales únicos y válido para cualquier organización. Algunos autores consideran que **la visión de una organización es una expresión general de los objetivos generales** para un período determinado. Desde la perspectiva del enfoque estratégico los objetivos generales son denominados institucionales derivados directamente de la misión y del análisis prospectivo del contexto y de las brechas, localizados a nivel estratégico y a largo plazo, de carácter permanente y poco flexibles, cualitativos y sirven de referencia para la formulación de las políticas y estrategias.

El **tercer nivel** corresponde a los **objetivos que se fijan los niveles de decisión en las distintas unidades de la organización**, muchas veces denominados objetivos funcionales, los cuales resultan de la derivación de los generales o de segundo nivel, en todos los casos constituyen una referencia para los objetivos del nivel inmediato inferior.

Los cuatro principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivos pueden ser resumidos de la siguiente forma:

- **Precisión:** Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- **Participación:** En su formulación y determinación deben participar los afectados e implicados en su cumplimiento.
- **Integración:** Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.

- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos pero que sean posibles de alcanzar.

En el proceso de formulación de los objetivos estos deben cumplir los siguientes requisitos:

**Pertinentes.** Que estén en función de la finalidad del sistema y apoyen su materialización, así como de las políticas, directivas y estrategias que emanan de la gerencia superior.

**Medibles.** Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo, "elevar en un 2 % la productividad...", "reducir los costos de transportación en un 20 % con relación al año anterior"; etc.

Sin embargo, no siempre es posible cuantificar los objetivos que se aspiran a lograr y, en estas circunstancias, habría que expresar con toda claridad, los parámetros cualitativos que servirán de base a la gerencia para controlar su proceso e impacto correspondiente.

**Factibles.** No todo lo que se necesita se puede lograr en un período o lugar determinados. El balance adecuado entre necesidad y posibilidad, así como entre tareas y recursos disponibles constituye un instrumento de gran utilidad para la gerencia, que no debe ni puede soslayarse. La correcta evaluación entre las necesidades y las posibilidades reales de satisfacerlas es uno de los primeros pasos en la estrategia de un proceso de planificación con visión realista.

**Aceptables.** Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquéllos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben ser aceptados por los responsables de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y su apoyo. Por último, y no menos importante, es la aceptación del objetivo por parte de los beneficiarios de su cumplimiento.

**Flexibles** Los objetivos no son una "camisa de fuerza" porque ello negaría el desarrollo dinámico de los sistemas organizacionales y su necesidad de adaptación a las condiciones cambiantes que impone el medio en que se desarrolla. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas. Cada modificación ha de estar plenamente justificada y seguir un procedimiento similar al establecido para la formulación de los objetivos inicialmente aprobados.

**Motivadores.** La participación colectiva en la identificación de problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en sí, un factor motivacional de gran importancia para los actores sociales que intervienen en este proceso, más aún si son ellos los que deben materializar los resultados que se esperan alcanzar. Cuando el responsable de la ejecución de una tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir más útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto sólo no basta, es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona.

**Comprensibles.** Su formulación debe ser fácilmente entendible por todos los que están vinculados a su concepción y ejecución. A tal efecto, deben estar redactados en forma clara y sencilla a fin de evitar interpretaciones erróneas que dificulten su cumplimiento.

**Comprometedores.** El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso, con los propios individuos que deben ejecutar las acciones necesarias para su realización. Cada objetivo, una vez aprobado, es

de obligatorio cumplimiento y sirve de base para evaluar a sus ejecutores, en término de resultados.

## **Estrategia empresarial – Estructura organizativa.**

-

La organización de la empresa, uno de los componentes de la implantación de la estrategia, supone dotar a la misma de una estructura que permita coordinar e integrar las diversas tareas que los miembros de la misma ejecutan, en orden de hacer posible el logro de sus objetivos. (**Menguzzato, 1994**).

El éxito de la implantación de la estrategia, depende en parte, de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia.

**Alvaro Cuervo**, en su artículo: " Bases para el diseño organizativo de la empresa", plantea: ..." La estructura es el sistema más estable de relaciones entre los miembros de la organización, determina las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, así como las relaciones que deben mantener entre ellos y configura, por lo tanto, el marco de desarrollo de la toma de decisiones. La estructura organizativa, como elemento integrador de los elementos individuales y colectivos para el logro de los objetivos de la estrategia, parece ser un elemento determinante del éxito o el fracaso empresarial. (**Alvaro Cuervo, 1989**).

La estructura puede ser definida como "el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades. (**Strategor, 1988**). O también como "el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas". (**Mintzberg, 1984**).

La estructura forma parte de los siete factores claves para la eficacia organizacional definidos por la Empresa Consultora McKinsey como el modelo

de las 7 S. Este modelo le agrega una perspectiva contemporánea al problema de la estructura organizacional. Aquí se señala que en el complejo y siempre cambiante ambiente de hoy en día, una organización de éxito bien puede realizar cambios temporales en su estructura con el objeto de lograr ciertos objetivos estratégicos, sin tener que abandonar la estructura básica de la organización.

La no existencia de una estructura óptima, y por consiguiente, aplicable a todo tipo de empresa, y en todo momento, es algo que ha sido puesto en evidencia por diversos autores (**Citados por Menguzzato, 1995**):

- **Chandler (1962)**, estableció una relación entre estructura organizativa y estrategia, condicionando la primera a la segunda.
- **Lawrence y Lorsh (1976)**, impulsores del enfoque contingencial, sostienen la necesidad de analizar las interrelaciones existentes entre el entorno y los elementos componentes de una organización.
- **Galbraith (1973)**, igualmente situado dentro del enfoque contingencial, sostiene, en relación con el diseño de la estructura organizativa que: 1) no hay una mejor forma de organizar; y 2) ninguna forma de organizar es igualmente efectiva.
- **Scott (1981)**, añade que la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la organización se relaciona.
- **Woodward (1965), y Emery y Trisrt (1969)**, situados en el enfoque sociotécnico, demuestran que el sistema técnico es un factor determinante, entre otros elementos, de la estructura organizativa.

A partir de los trabajos de Chandler (1962), las interacciones estrategias y estructuras han sido objeto de gran atención, tanto, en el ámbito teórico, como empírico. Casi todos los trabajos citados llegan a una serie de conclusiones, la esencial de las cuales es que "**la estructura sigue a la estrategia**". Sin embargo, otro grupo de autores se plantearon si la relación entre estrategia y estructura no era tan directa y si existían otros factores, diferentes a la estrategia, que eran los que realmente provocaban los cambios de estructuras organizativas. (**Menguzzato y Renau, 1988**).

En efecto, una serie de trabajos, que se podrían situar dentro del enfoque contingencial o situacional, consideran que las condiciones del entorno son determinantes a la hora de elegir una estructura, con lo que el entorno y la estrategia son los que, de alguna forma, condicionan el tipo de estructura organizativa. El análisis anterior está relacionado con un nuevo concepto: **diseño organizacional**, " proceso de seleccionar una estructura apropiada

para una estrategia y un ambiente dados, siendo crucial para la supervivencia de la organización. **(Stoner, 1997)**

**Peter F. Drucker**, en su artículo: "Llega una nueva organización a la empresa", señala: En cuanto a su estructura, sus problemas y asuntos de dirección, la empresa, en próximos años, se parecerá muy poco a la típica empresa que hasta hoy hemos conocido, y que aún se consideran normas en nuestros textos. Será una organización basada en la información. Su estructura será un área clave que se verá afectada cuando una empresa varía su potencial, de proceso de datos, a una estrategia de producción de información.

Las organizaciones basadas en la información requieren objetivos comunes, claros y sencillos, que se traduzcan en acciones concretas. Tendrán que ser capaces de captar rápida y oportunamente toda la información que genere su entorno y poner todo el conocimiento de su personal en función de procesar esa información y llegar a un proceso de aprendizaje que le permita avanzar en este entorno tan cambiante. Las estructuras actuales no están diseñadas para jugar este papel. Se demanda rápidamente un cambio de estructura. Uno de los retos básicos al que se enfrenta la dirección en esta nueva estructura empresarial es el de proporcionar una **visión común**, una perspectiva del todo. Una empresa no puede funcionar sin una **visión de conjunto, y que esta la comparta la gran mayoría de sus miembros. (Drucker).**

La facultad otorgada a las empresas, dentro del perfeccionamiento empresarial, de que proyecten, diseñen y propongan su propia estructura, como un traje a su medida, constituye el ejemplo más ilustrativo, dentro de la dirección cubana, de la importancia que tiene y el peso que se le concede a la estructura en un proceso de cambio e implantación de estrategias. No tener en cuenta el papel de la estructura en el desarrollo de la estrategia, podría hacer del intento de cambio, un proceso lento, doloroso, y muchas veces condenado al fracaso.

-

## **Estrategia empresarial – Cultura organizacional**

Aunque es a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, cuando la denominada **cultura empresarial** adquiere toda su trascendencia, coincidiendo en cierta forma con la creciente importancia del factor humano, ya en los años treinta, la escuela de las relaciones humanas, dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la empresa. **(Menguzzato, 1995)**

## ¿ Qué es la cultura empresarial?

- Modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna -, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (**Schein,1985**).
- La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. (**Pettigrew, 1979**)
- Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico. (**Ansoff, 1985**).
- Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes..., comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo. (**Menguzzato, 1995**).
- Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización. (**Stoner, 1995**).
- Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevadas a pautas de comportamientos comunes. (**Santesmases, 1999**).

En todas las definiciones anteriores, y en otras que se consultaron, hay unas constantes que son la existencia de valores y símbolos que son compartidos por un grupo y que condicionan su comportamiento.

La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en "barrera invisible" que impide o retrasa el cambio estratégico.(**Lorsch, 1986; Lenz y Lyles, 1986**). Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional. (**Stoner, 1997**).

De todo lo anterior se infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: a) Identificar y caracterizar su cultura actual, y b) Valorar los cambios que se deben operar en

la cultura para facilitar la implantación de la estrategia. Sobre este último aspecto hay que considerar que no es fácil cambiar la cultura empresarial, pero se debe trabajar en el fomento de aquellos rasgos de la cultura que favorezcan el cambio que se propone introducir.

"Existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura de la empresa sobre su desempeño, y de forma más general sobre la realización y éxito potencial de la estrategia formulada". (**Menguzzato, 1995**). Hay que tener bien en cuenta la importancia de la estrategia, en cuanto al cambio que supone para la empresa, y también qué riesgos entraña dicha estrategia para la cultura existente (riesgo que se asimila a la intensidad de cambio de cultura que implica la estrategia). Las deducciones que se derivan son que cuánto más fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil es lograr una congruencia entre ambas, y por consiguiente más necesario es el cambio de cultura o el cambio de estrategia.

¿Qué se debe hacer cuando la estrategia y la cultura resultan ser incompatibles? ¿ Hay que cambiar la estrategia? "La cultura de empresa, raras veces, está tan arraigada como para llevar a la renuncia de un cambio estratégico totalmente necesario", (**Menguzzato,1995**). El cambio de la cultura de la empresa no es imposible, pero sí es lento y costoso (**Scholz,1987**). El tiempo y el esfuerzo serán función de la fuerza de la cultura y una cultura débil se podrá modificar con relativa facilidad, mientras una cultura fuerte se podrá hacer evolucionar. *La primera cuestión es*

que los miembros de la dirección han de estar convencido de la necesidad del cambio y, por tanto, conducir de forma activa dicho cambio. *La segunda cuestión es que el **proceso de cambio** debe ser esencialmente **participativo** y apoyarse en un fuerte componente de **capacitación**.*

## **Estrategia empresarial – Liderazgo.**

Para implantar la estrategia, es necesaria una superestructura que sustente la realización de ésta. Un elemento vital lo constituye el ejercicio del liderazgo. (**Menguzzato, 1995**).

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales. (**Menguzzato, 1995**). La persona que ejerce este tipo de poder es el líder. El líder, por consiguiente, es una persona a quien le es posible influir en las actitudes y opiniones de los miembros de un colectivo, además de influenciar

sus acciones y decisiones, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal. **Stoner, 1997** define el liderazgo administrativo como el "proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo".

En el marco de la dirección estratégica no se puede concebir la dirección como la sola autoridad formal. La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia del liderazgo. Tiene que existir una congruencia entre estrategia y liderazgo, teniendo siempre presente que el papel de los directivos es fundamental en todo proceso de formulación e implantación de estrategias.

Muchas son las investigaciones que sobre la relación entre estrategia y liderazgo se han realizado. En su gran mayoría establecen relaciones entre las características personales de los directivos y los distintos tipos de estrategias. Algunos estudios profundizan en esta dirección, estableciendo interrelaciones entre características personales de los directivos, el por qué y cómo actúan, con las características de las estrategias a emprender. Con respecto a la implantación de la estrategia en sí, **Lenz y Morjorie (1986) y Mullen y Stumpf (1987)** sostienen, aunque desde distintas perspectivas, que los estilos de liderazgo condicionan fuertemente, no sólo las decisiones estratégicas a adoptar, sino la puesta en práctica de la estrategia, pudiendo producirse la inhibición de los directivos en este proceso, si no están identificados con la estrategia que se ha de ejecutar.

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo de liderazgo. "Los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. El papel de los directivos es el de crear una cultura que: 1) favorezca y mantenga el desempeño máximo; 2) estimule y emplee la creatividad; 3) provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; 4) utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender; 5) busque y encuentre nuevos desafíos". (**Blake y Mouton, 1987**).

Lo que está bien claro en todas las investigaciones es que para ser totalmente eficaces y para ejercer una influencia importante en su organización, los líderes necesitan usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores. (**Stoner, 1997**). Para dirigir a los demás, se necesita ver más que ellos.

En su libro: "Administración y futuro de los 90 en adelante" y específicamente en el artículo "La misión del líder en negocios", **Peter F. Drucker, señala:** Lo que los ejecutivos hacen, lo que creen y valoran, los premios que otorgan y a quiénes, es mirado, observado, minuciosamente e interpretado por toda la organización a la que pertenecen, y nada se nota más rápidamente, ni es considerado más significativo que una discrepancia entre lo que los ejecutivos predicán y lo que esperan que sus asociados prediquen" (**Drucker, 1987**).

En otro artículo: "Liderazgo, hacer más que ostentar", **Drucker señala:** 'El fundamento de un **liderazgo eficaz** está en reflexionar acerca de la **misión** de la organización, definirla y establecerla en la forma más clara y visible. El líder fija las metas, las prioridades, determina y mantiene los estándares, **asume compromisos**... Pero antes de aceptar cualquier compromiso, un líder eficaz ha reflexionado acerca de lo que es **correcto y conveniente**. Lo que distingue un líder de un mal líder **son sus metas**. Un líder eficaz sabe que lo fundamental del liderazgo es **crear energías humanas y misión humana**... El último requerimiento de un liderazgo eficaz es **ganarse la confianza**. De lo contrario no habrá ningún seguidor... Un liderazgo eficaz no se basa en ser inteligente, sino que, fundamentalmente se basa en **ser consecuente**". (**Drucker, 1988**).

**Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro: "Líderes" señalan:** " El liderazgo eficaz puede empujar a organizaciones desde el estado actual, hacia el futuro, puede crear imágenes de oportunidades potenciales para las organizaciones, puede inspirar en los empleados un compromiso con el cambio y puede inyectar nuevas culturas y estrategias en organizaciones que movilicen y concentren la energía y los recursos. Los verdaderos líderes asumen la responsabilidad de reformar las prácticas organizativas para que se adapten a los cambios del entorno. Estos líderes dirigen los cambios organizativos que crean confianza y dotan a sus empleados para que busquen nuevas maneras de hacer las cosas. Estos líderes vencen la resistencia al cambio creando imágenes de futuro que evocan confianza y maestría en las nuevas prácticas administrativas. **"Es verdad que encaramos un futuro incierto e inquieto, pero no uno sin visión. La visión es la mercancía de los líderes, y el poder es su divisa"**.

La implantación de estrategias requiere del ejercicio de un liderazgo donde " el líder, debe esencialmente incitar, impeler, dinamizar, magnetizar, en pocas palabras, el líder debe inyectar nueva vida y transformar a sus seguidores para conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación concreta". (**Bernard Bass, 1988**). ¿Adónde? ; ¿Por qué camino? ; y ¿Cómo?,

son preguntas que el líder que dirige la implantación de estrategias debe contestar explícita o implícitamente.

#### 1.4 Planificación y Dirección estratégicas.

En sentido general, las estrategias deben describir, cuando menos, los elementos siguientes:

- Las tareas y acciones que han de llevarse a cabo.
- Quién es el responsable de cada tarea.
- Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea.
- Los recursos disponibles para cada tarea.
- Las formas en que las tareas se relacionan entre sí.

La estrategia adquiere sentido dentro de la planificación y dirección estratégicas.

**Planificar es prever.** Es aproximarse al futuro. Es decidir las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta el futuro. No se trata de hacer predicciones del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que el futuro ocurra. La planificación estratégica podemos definirla como:

- La capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. **(Curso sobre planificación estratégica).**
- Esfuerzo disciplinado para producir decisiones y acciones fundamentales que den forma y guíen a una organización en lo que es, lo que hace y por qué lo hace, enfocándose en el futuro. **(Bryson, 1988).**
- Análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos en relación con la empresa. **(Menguzzato, 1995).**
- Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. **(Kotler, 1988).**
- Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las

fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (**Seminario – Taller sobre Planificación estratégica**).

- Es un proceso continuo, permanente y sistemático, a través del cual una organización toma sus decisiones. Para ello incluye, un reconocimiento lo más amplio y completo posible de sus entornos humanos, sociales y temporales.

"La planeación estratégica no consiste en planificar el futuro, sino, las acciones actuales teniendo en cuenta cómo afectan al futuro". (**Santesmases, 1999**).  
"La planificación estratégica es un medio para evaluar el riesgo".(**Peter F. Drucker**).

La planificación estratégica trata mantener a la organización adaptada de forma óptima y continua a sus mejores oportunidades, analizando los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos que le confieren una ventaja frente a los competidores. (**Kotler, 1988**).

La planificación estratégica es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, etc. Con una adecuada planificación estratégica, la empresa podrá aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que llegue a identificar o se le presenten y utilizar con mayor efectividad los recursos internos de que disponga. La elaboración del plan estratégico de la organización pone de manifiesto, en definitiva, las prioridades, supuestos, cambios, tendencias y periodificaciones a considerar por la organización y que deben constituir su guía de actuación. (**Santesmases, 1999**).

El análisis de los conceptos anteriores nos da los elementos claves que están detrás del significado del proceso de planificación estratégica: El proceso es **estratégico**, porque involucra elegir la mejor manera para responder a las circunstancias del entorno de la organización. Ser estratégico entonces significa tener claros los objetivos de la organización, estar conscientes de los recursos de la organización e incorporar ambos para responder conscientemente en un medio ambiente cambiante. El proceso es de **planeación**, porque involucra el establecimiento intencional de metas (elegir un futuro deseado), y desarrollar un enfoque para cubrir esas metas. El proceso es **disciplinado**, en tanto que requiere de cierto orden y patrones para mantenerlo enfocado y productivo. El proceso es acerca de **decisiones y acciones**

**fundamentales**, porque para poder responder a las cuestiones anteriores deben tomarse decisiones estratégicas sobre lo que es más importante.

La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, en cuanto introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación directa de la alta dirección en la formulación de las estrategias. **(Menguzzato, 1995).**

La planificación estratégica sólo es útil si apoya el pensamiento estratégico y conduce a la dirección estratégica, base para una organización eficaz. El pensamiento estratégico significa preguntar, ¿ estamos haciendo lo correcto?. Y por tanto, requiere de un entendimiento del medio ambiente y de creatividad en el desarrollo de respuestas eficaces a esas fuerzas. Entonces la dirección estratégica es la aplicación del pensamiento estratégico en el trabajo de guiar a la organización.

La dirección estratégica abarca la totalidad del problema estratégico. Presupone la creación de las siguientes premisas:

- Trabajar con pensamiento estratégico.
- Trabajar con actitud estratégica.
- Tener un comportamiento estratégico.
- Crear una cultura empresarial estratégica que sirva de soporte al enfoque estratégico.
- Desarrollar los recursos humanos como el activo principal para el éxito de la dirección estratégica.
- Desarrollar un liderazgo transformador, para el cambio. " Debemos aprender a amar el cambio tanto como lo hemos odiado en el pasado". **( Tom Peters).**

La dirección estratégica presupone una actitud, no solamente, reactiva, sino activa y voluntariosa, basada en el convencimiento de que el futuro de la empresa se puede moldear con una acción adecuada, y en el rechazo a la pasividad y a la neutralidad directiva. "Aceptar el fracaso cuando la situación es difícil es ya provocarlo; pero siempre hay algo que hacer..." **(Daigne, 1986).**

Ahora bien, no cabe la posibilidad de una actitud voluntariosa sin la anticipación. Por lo que la actitud estratégica debe ser también una actitud anticipadora. Además, una actitud voluntariosa requiere la aceptación del cambio, por lo que la actitud estratégica se caracteriza por ser una actitud abierta al cambio, crítica de la propia concepción y práctica directiva, que supone la capacidad de cuestionar todo, de salir del marco de la rutina para descubrir y poner en marcha soluciones nuevas. Este debe ser el aspecto más difícil de cumplir en la actitud estratégica. Esta actitud estratégica, definida como una actitud voluntariosa, anticipadora, crítica y abierta al cambio se debe ir plasmando en los conceptos de estrategia de empresa, planificación estratégica y dirección estratégica, constituyendo así mismo su base fundamental.

La dirección estratégica constituye un enfoque diferente de entender y practicar la dirección, que reconoce y privilegia los aspectos críticos siguientes: \* La importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas; \* el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo; \* las inversiones inteligentes centrada en los factores de cambio y transformación.

La dirección estratégica, contempla un modelo, una metodología, pero va más allá de eso. La dirección estratégica es una filosofía que debe prender en la mente de todos en la empresa, y provocar un profundo cambio de actitud y una actitud para el cambio, en el que las cuestiones sobre la estrategia sea lo cotidiano, la regla, y no la excepción. Un buen modelo, una buena estrategia, fracasan si no tienen de soporte un verdadero pensamiento estratégico (dirección estratégica), que lo sustente, le impregne vida y acción.

### **Un resumen necesario:**

- La dirección estratégica requiere de un pensamiento, una actitud y de una intención de quienes la practiquen.
- La dirección estratégica representa un proceso mental o intelectual, más que procedimientos o técnicas.
- El orden correcto es primero tener un pensamiento estratégico, y después poseer una metodología.
- En la actualidad debemos hablar más de dirección estratégica que de planificación estratégica.
- La dirección estratégica gana en eficiencia empleando una metodología adecuada a las características de la organización.

- No existe una herramienta metodológica única para llevar a cabo la planificación y la dirección estratégicas.

## Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones.

-

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- a. Misión y propósito de la organización.
- b. Tamaño de la organización.
- c. Estilo directivo.
- d. Complejidad del medio ambiente.
- e. Complejidad de los procesos básicos.
- f. Cultura estratégica de sus actores principales.
- g. Calidad de la información disponible.
- h. Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, nos permitió analizar un gran número de tecnologías y modelos (**Ver Anexo # 1**), y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Al valorar los modelos, nos damos cuenta que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros,

sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, debemos reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

## **Conclusiones.**

Después de realizar un estudio detallado de la amplia bibliografía consultada sobre el tema, hemos arribado a las siguientes conclusiones:

- Las condiciones de la economía cubana, y específicamente de su sector empresarial, hacen necesaria la dirección y planificación estratégica, como forma de encausar el rumbo correcto de nuestras organizaciones hacia el logro de su eficiencia, eficacia y competitividad.
- Existe consenso en el campo intelectual y empresarial de que dirigir organizaciones sin una estrategia adecuada, es como manejar un barco sin timón, en los que cualquier viento (entiéndase cambios que se operan en el entorno interno y externo de las entidades), marcará un rumbo de impredecibles consecuencias para las empresas.
- El enfoque y la dirección estratégica requieren un cambio radical de nuestro concepto tradicional de empresa y exigen asumir nuevos elementos que le proporcionan un contenido más social y orientado a su entorno.
- Los objetivos de dirección, la estructura organizativa, la cultura empresarial y el ejercicio de un liderazgo eficaz constituyen, entre otros, elementos imprescindibles a evaluar para la implantación de estrategias empresariales.
- La dirección estratégica va más allá de la existencia y aplicación de un modelo o tecnología de proyección, es un proceso de pensamiento y actitud estratégica, que demanda implicación, participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
- La existencia de múltiples modelos y tecnologías para la dirección estratégica de las organizaciones se debe, en primer lugar, a que su diseño y aplicación está determinada por las características concretas de las organizaciones para los que se diseñaron.

**Capítulo 2: Un modelo para la estrategia de dirección de la División de**

**Intermar S.A., en Sancti Spiritus.**

## Introducción.

**El presente capítulo, titulado:** Un modelo para la estrategia de dirección de la División de Intermar, S.A., en Sancti Spiritus hasta el 2003, **se estructuró de la manera siguiente:**

El capítulo comienza con la **Reseña histórica de la Agencia Intermar S.A.**, realizándose una *Caracterización de la actividad de Intermar a nivel nacional*, y se destacan las *Particularidades de la División Sancti Spiritus*. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente la División Espirituana.

Posteriormente se propone y fundamenta el **modelo escogido y las fases para su conformación**, destacándose el **soporte metodológico** que sirvió de base a todo el proceso en la entidad: Un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

Por último, se explica y da tratamiento metodológico a los pasos del modelo, agrupados en las siguientes fases:

- Fase de Diagnóstico: Contempla la **misión**, el **análisis estratégico** y los **valores compartidos**.
- Fase de Proyección: Contempla la proyección de la organización a partir de su **visión**, las **áreas de resultados claves** y los **objetivos estratégicos**.
- Fase de Ejecución y Control: Contempla la puesta en práctica a través del **plan de acción** y el **control** para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como la **retroalimentación** oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.

En este sentido en el capítulo nos propusimos los objetivos siguientes:

- Realizar una Caracterización de la Agencia de Intermar y su División en Sancti Spiritus, fundamentando su necesidad de dirección estratégica.
- Proponer el modelo para la realización de la Estrategia de Dirección de la División de Intermar en Sancti Spiritus.
- Explicar y dar tratamiento metodológico a cada uno de los pasos del modelo propuesto agrupados en las fases de diagnóstico, proyección, ejecución y control.

## 2.1 Reseña histórica de la Agencia de Intermar, S.A

### Caracterización de la Agencia de Intermar, S.A.

En noviembre de 1987, un pequeño grupo de profesionales del Seguro, Ajustes de Averías y especialistas en tráfico, fundaron INTERMAR, S.A., una de las primeras sociedades mercantiles cubanas, con un esquema empresarial de nuevo tipo.

La Agencia actúa para determinar las causas, lugar, naturaleza, alcance y responsabilidad de las pérdidas y daños ocurridos a cargas de importación y/o exportación, ofreciendo un dictamen confiable e imparcial, con reconocimiento y autoridad internacional para presentar cualquier reclamación a las partes involucradas o ante Compañías Aseguradoras.

Fiel a su **misión**: " Actuar como Agencia líder en el mercado nacional de inspecciones a cargas, buques e instalaciones industriales, civiles y turísticas; con una amplia participación en el mercado latinoamericano, prestando, además otros servicios conexos, todos con la máxima calidad avalada por el nivel de profesionalidad y estímulo de su personal y garantizando la satisfacción plena de sus clientes"; Intermar, aplicó principios científicos de dirección y comenzó un amplio programa de crecimiento y expansión cuyos frutos ya son notables. Si en 1987 la Agencia sólo contaba con su sede en Ciudad de La Habana, en la actualidad dispone de 7 Oficinas Territoriales que abarcan todo el país. **Ver Anexo # 2, donde se expone su estructura nacional.**

Su desarrollo ha rebasado las fronteras cubanas y hoy posee representaciones en varios países de Latinoamérica: Panamá, México, Trinidad Tobago, y República Dominicana. También en América del Norte: Canadá. En Europa cuenta con compañías y asociaciones en Rusia y España, respectivamente.

Al apostar por la excelencia de sus servicios, Intermar, S.A., fue una organización visionaria al comprender el surgimiento a escala mundial, de expectativas más rigurosas de los clientes en relación con la calidad de los servicios recibidos. De esta forma en 1990, comienza a organizar la gestión de sus servicios de aseguramiento interno y los que ofrece a sus clientes; cinco años más tarde, en 1996, obtiene por parte de la Oficina Nacional de Normalización la Certificación de su Sistema de Calidad, convirtiéndose en la primera empresa cubana que ostenta el Certificado por la Norma ISO 9002: 94.

Actualmente, Intermar, S.A., ofrece más de setenta líneas de servicios, cincuenta y seis de ellas están certificadas bajo Normas ISO 9002.

Especial atención se concedió a las inversiones en equipamiento y tecnología de punta para servicios técnicos especializados. La inmensa mayoría de estos servicios han sido homologado por prestigiosas instituciones internacionales, entre las que se destacan: Bureau Veritas, Germanischer Lloyd, Lloyd's Register, ACB, Det Norske Veritas y Nippon Kaiji Kyokai.

En los últimos años Intermar, S.A., sumó importantes reconocimientos a su aval: La pertenencia como Miembro Asociado a la International Federation of Freight Forwarders Association (FIATA), y su membresía al TT CLUB. Además, es miembro permanente del Comité Técnico de Normalización Nacional CTN 56, de Gestión de la Calidad y Aseguramiento de la Calidad, de la Oficina Nacional de Normalización. Esta Oficina aprobó a la Agencia para prestar servicios de cubicación de tanques. A lo anterior se agrega que el Lloyd's Register otorgó a la Agencia la Certificación en Grado I, para realizar los servicios de calibración a buques tanqueros y graneleros.

La sólida y confiable trayectoria de Intermar, S.A., tienen su máximo exponente en el personal de trabajo. Técnicos y especialistas con una alta preparación profesional, adiestrados en prestigiosas instituciones nacionales y extranjeras, conforman un selecto staff con pleno dominio de las técnicas de inspección más avanzadas y conscientes de su papel protagónico en la gestión empresarial de la Agencia. Los resultados económicos y financieros alcanzados, desde su fundación hasta la fecha, constituyen el ejemplo más ilustrativo de que Intermar es una Agencia consolidada y en pleno ascenso. **Ver Anexo # 3.**

Los pilares básicos sobre los cuales se sustenta el éxito de la Agencia son:

- La fuerte expansión de la cobertura y alcance territorial de los servicios, que es una de las principales direcciones estratégicas emprendidas por la Compañía. Esto ha permitido dar una respuesta más efectiva a las necesidades de los clientes.

- La diversificación de los servicios prestados ha sido otro pilar fundamental para fomentar un desarrollo estable y cada vez más sustentado en las tecnologías de avanzada. Se destaca el esfuerzo de innovación y el desarrollo de nuevos servicios, privilegiando aquellos de mayor complejidad y aporte de valor agregado.
- Trabajo previsor de desarrollo del capital humano, tanto en materia gerencial como en el campo de la técnica, como premisa fundamental para sustentar su proyección estratégica hacia la excelencia empresarial.
- El énfasis en la calidad de los procesos, la asimilación y estricto apego a los estándares de primer nivel internacional.
- Una activa política comercial que ha permitido consolidar la imagen y desplegar las potencialidades de la Compañía, tanto en Cuba, como en el extranjero.
- Todo este proceso de fortalecimiento técnico productivo, ha encontrado también una expresión concreta en el campo económico - financiero y corporativo. La Compañía ha sido capaz de basar su crecimiento en el uso eficiente y racional de los recursos, así como en el fomento permanente de la solidez financiera, cumpliendo a la vez con las expectativas de los accionistas.

### **La División de INTERMAR, S.A., en Sancti Spiritus.**

La División de Intermar, S.A., en Sancti Spiritus, pertenece a la Gerencia Centro – Este, según la estructura nacional que mostramos en el **Anexo # 2**. Esta Gerencia agrupa además a la División de Ciego de Avila y el Área Norte de esta provincia. **Ver Anexo # 4.**

En Sancti Spiritus, el origen de la actividad de Intermar, S.A., se remonta al año 1992 cuando se crea la Oficina para atender estas actividades. En este año comienzan a brindarse Servicios de Cargas en la Empresa Mayorista Provincial de Alimentos, específicamente el Servicio de Inspector Fijo en Almacén, en distintos municipios de la provincia.

Entre los años 1992 y 1997 la actividad de Intermar en Sancti Spiritus estuvo dirigida a ampliar este servicio a otras entidades del territorio. Es en el año 1998 cuando Intermar expande y diversifica sus servicios, comenzándose a brindar, a distintas entidades, los siguientes:

- Servicios de Recepción y Expedición de Cargas a Solicitud; y Servicios de Aperturas de Contenedores.
- Servicios Técnicos: Servicios de Avalúos de Activos.
- Servicios de Ensayos No Destructivos a estructuras metálicas.

El año 1999 es decisivo para la consolidación de la actividad de Intermar en Sancti Spiritus. En este año son calificados los especialistas de Servicios Técnicos como Peritos Valuadores y se crea en el mes de junio la División Sancti Spiritus, cuya estructura se muestra en el **Anexo # 5**.

A partir de este año se desarrollan aún más los servicios técnicos, con el Servicio de Avalúo de Activos, a distintas empresas que iniciaban el proceso de perfeccionamiento empresarial. En este período, se consolidan los Servicios de Cargas con la creación del Grupo AZUGRUP del MINAZ, con dos comercializadoras, una en Sancti Spiritus, y otra en Jatibonico, ubicando en cada una de ellas inspectores fijos en sus almacenes. En esta misma etapa se comienza a prestar el Servicio de Inventario de Mercancías Almacenadas y continúan brindándose los Servicios Eventuales de Cargas a distintas entidades del territorio.

El año 2000 y primer trimestre del 2001 constituyen para la División Sancti Spiritus un período de consolidación, expansión y diversificación de sus servicios, conformándose una Cartera de servicios amplia y dirigida a satisfacer las necesidades más diversas de los clientes. **Ver Anexo # 6**. En este período, adquieren gran relevancia los servicios relacionados con el Avalúo de Activos y el Servicio de Inventarios a Activos Fijos Tangibles, por su importancia en el proceso de legalización de los inmuebles en el Registro de la Propiedad y el perfeccionamiento empresarial.

Actualmente la División de Intermar S.A., cuenta con 26 trabajadores. De ellos:

- |                |    |                           |   |
|----------------|----|---------------------------|---|
| - Mujeres..... | 10 | - Obreros.....            | 1 |
| - Hombres..... | 16 | - Militantes del PCC..... | 6 |

- Nivel Superior..... 20 - Militantes de la UJC..... 2
- Técnicos Medios..... 5

Resulta paradójico que la División de Intermar en Sancti Spiritus no cuente con su proyección estratégica, a pesar del crecimiento y diversidad de los servicios que se propone. Al dejar a la espontaneidad de los clientes la solicitud de sus servicios (lo que podría comprometer su futuro inmediato al ser desplazada por la competencia), al no evaluar con certeza sus fortalezas y debilidades internas, ni las oportunidades y amenazas que le presenta su entorno, al no ser capaz de definir una visión compartida que encause su rumbo, etc., Intermar en Sancti Spiritus navega, pero sin una dirección clara y precisa, lo que podría traerle nefastas consecuencias. Consideramos que si de verdad desea, expandir y diversificar los servicios que presta, aprovechar el nivel y preparación alcanzados por sus recursos humanos, desplazar a la competencia en su sector y satisfacer las necesidades de sus clientes la División de Intermar en Sancti Spiritus debe estructurar su actividad sobre la base de su Estrategia de Dirección.

## **2.2 Modelo escogido y fases para su conformación.**

Teniendo en cuenta los elementos anteriores, en nuestro trabajo proponemos un modelo que cumple con los siguientes requisitos:

- Se corresponde con las características de la entidad para la que se ha diseñado y con las políticas y orientaciones de su Organismo Superior.
- Presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible.

El modelo propuesto se muestra en el **Anexo # 7**, y contempla los pasos siguientes:

- **Misión** de la organización.
- **Análisis estratégico y escenarios** de actuación de la organización.
- **Valores compartidos** en la organización.
- **Visión** de la organización
- **Áreas de Resultados Claves** de la organización.

- **Objetivos estratégicos y criterios de medidas** por áreas de resultados claves.
- **Plan de acción** para la puesta en práctica de la estrategia.
- **Control y retroalimentación.**

Entendemos por fase la agrupación de un determinado grupo de pasos que pueden desarrollarse en un espacio de tiempo determinado acorde al desarrollo lógico del modelo.

Al realizar una valoración de los distintos pasos del modelo propuesto, nos damos cuenta que el mismo nos permite proponer tres fases básicas en su desarrollo:

- Fase de diagnóstico: Contempla la Misión, el Análisis estratégico y los Valores compartidos.
- Fase de proyección: Contempla la proyección de la organización a través de su Visión, las Áreas de Resultados Claves y los Objetivos estratégicos.
- **Fase de ejecución y control: Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.**

### **2.3 Soporte Metodológico para el desarrollo del modelo.**

Toda la actividad de desarrollo de la Estrategia de Dirección en la División de Intermar en Sancti Spiritus tuvo como base dos elementos que consideramos imprescindibles en un proceso de cambio planeado:

- Se basó en un fuerte componente de capacitación para el cambio; y,
- Se aplicó un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la organización con el propio cambio.

La capacitación para el cambio. Algunas reflexiones.

La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas. En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque seamos muy persuasivos, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

Estas reflexiones acerca del papel de la capacitación en los procesos de cambios fueron las que determinaron que la elaboración de la Estrategia de Dirección (proceso de cambio), de la División de Intermar se desarrollara sobre

la base de un fuerte proceso de capacitación, que permitiera la asimilación consciente del cambio por parte de todos los miembros de la organización. En este sentido, se realizaron alrededor de veinte sesiones de capacitación, con una duración promedio de cuatro horas.

### **El enfoque participativo como base de la proyección estratégica.**

Todo el proceso de elaboración de la Estrategia de Dirección de la División se desarrolló sobre la base de la participación de los miembros de Intermar en la definición de cada una de las partes del modelo empleado. Con esta participación consciente se buscaba y se lograron tres cosas:

- Implicar a todos en el proceso. No debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje.
- Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia diera los resultados esperados. En este sentido se transitó por los distintos niveles de implicación: a) Se compartió información entre la gerencia y todos los trabajadores, b) Se buscaron ideas novedosas y creativas en los trabajadores, c) Se trabajó en equipos permanentemente, y d) Se tomaron decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.

Todo el proceso participativo que se desarrolló, y que tuvo un fuerte componente de trabajos en grupos, se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos.

**Un breve resumen:** Los resultados del modelo para establecer la Estrategia de Dirección aplicado en Intermar constituyen el fruto de un proceso integral de capacitación aplicado y de la participación de todo su personal, los que contribuyeron con ideas novedosas y creativas al desarrollo e implantación del mismo. Tengamos siempre presente que: "la dirección estratégica en un proceso humano mucho más que un sistema" (Morrisey,1995).

### **2.4 Fase de Diagnóstico.**

Para abrir el proceso de elaboración de la estrategia de dirección en una organización existen tres preguntas que resultan claves responder. Aparentemente son de gran simplicidad, pero un análisis profundo de ellas nos permite conocer lo difícil que resultan:

- a. ¿ Qué es y en qué lugar está la organización en este momento?
- b. ¿ Qué será y en qué lugar estará la organización en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?
- c. ¿ Qué debe ser y en qué lugar debe estar la organización en un futuro determinado?

En una organización que no se cuente con la estrategia elaborada, a los miembros de la dirección les resultará muy difícil encontrar las respuestas acertadas a las anteriores *interrogantes*. Existirán grandes diferencias de criterios y la duda y la incertidumbre inundarán el local donde se está realizando el análisis. Si los cuadros de la organización están conscientes de la necesidad de encontrar respuestas acertadas a dichas preguntas, y que requieren modificar el rumbo de la organización, entonces la elección de un modelo de proyección estratégica se convierte en el requerimiento básico para satisfacer esas necesidades.

### Definición de la misión de la organización.

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su **misión** constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos **misión y razón de ser** de la entidad se admiten como **similares**, siempre que se comprenda que nos referimos a la **finalidad global de la organización**, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

**La misión**, como se expresó anteriormente, constituye la razón de ser de la organización, es decir, para qué existe, cuál es su función social, qué hace o debe hacer. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e

integridad a la organización. La misión interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

- Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. **(Vergara, 1987)**.
- Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. **(Rodríguez y Alemañy, 1995)**.
- Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización. **(Larnolla, 1992)**.
- Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. **(Menguzzato, 1995)**.
- Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. **(Morrisey, 1995)**.

En distintos cursos sobre dirección estratégica se define la misión como:

- Determinación del por qué existe y para qué existe la organización.
- Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades.
- Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar su sentido de pertenencia.
- Propósito general y específico, lo que la sociedad espera de la organización.
- Declaración de las metas, lo que hace que una organización se diferencie de las demás.
- Expresión de quién es la empresa y donde está, de quién quiere ser y donde quiere estar.
- Premisa fundamental de la organización en línea con las expectativas de los clientes.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos **(Morrisey, 1995)**:

- El concepto de su empresa.
- La naturaleza de su negocio.
- La razón para que exista su empresa.
- La gente a la que usted sirve.
- Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

También **Kotler, 1998**, plantea que la definición de la misión de las empresas se compone de cinco elementos: El primero es la *historia*. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las empresas no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las *preferencias* de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la empresa tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el *entorno de mercado* influencia la misión de la organización. El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los *recursos* de la empresa determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus *ventajas competitivas*.

¿ Por qué se necesita una declaración de la misión de la empresa? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la empresa, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

" La aplicación principal de la declaración de la misión es como **guía interna** para quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa. **En lo externo**, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes, proveedores y comunidad financiera, así como a su casa matriz". (**Morrissey, 1995**). Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la misión se percibe como que no refleja la manera en que la empresa hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

Entre las características básicas de la misión de una organización están: a) Expresar el servicio que presta, no el producto que vende; b) Orientada al exterior(hacia las necesidades de los individuos y la sociedad); c) Orientada al

futuro; d) No responde a los cambios, los promueve; e) Tener credibilidad; f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista; g) Revisada constantemente; h) Ser simple, clara y directa; i) Ser altamente motivadora; j) Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo; k) Reconocimiento del cliente; l) Debe ser única: su eficacia es su concentración; m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo; n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización; y o) debe destacar las políticas que la empresa decide honrar.

La experiencia y la práctica empresarial cubana han demostrado que existe un grupo de preguntas que se deben responder con exactitud, por los implicados en la definición de la misión de la organización. Entre otras, se evalúan las interrogantes siguientes:

- ¿ Qué hace la organización? La forma más simple de expresarlo.
- ¿ Con qué criterios orientadores? Cómo hay que hacer para lograrlo, qué requisitos debe cumplir, qué parámetros condicionan el logro de la misión, pues no basta con saber qué hay que hacer, es necesario tomar en cuenta de qué forma hay que hacerlo, para hacerlo bien.
- ¿ Para qué lo hace? Es importante conocer el objetivo que se persigue para poder evaluar si se cumple o no. En este aspecto se integra el esfuerzo de los miembros del colectivo para cumplir con la razón de ser de la entidad, o se integra el cumplimiento de la razón de ser de la entidad con el de otras entidades para lograr objetivos superiores.

Estas tres primeras interrogantes se conocen como la **metodología para definir la Razón de Ser enriquecida de una organización**. Además de estas, los implicados en la definición de la misión deben hacerse y responder las siguientes preguntas:

- ¿ Por qué y para qué existe la organización?
- ¿ Cuáles son los productos y servicios que ofrece?
- ¿ Quiénes son y qué representan los clientes para la organización?
- ¿ Cuáles son los valores e ideales de la organización?
- ¿ Qué imagen la empresa quiere generar, tanto interna como externa?

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas: **Primero**, los

grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quiénes atendemos?, ¿Cómo nos ven?, y ¿Con quiénes contamos?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿Qué queremos ser?, ¿Qué queremos hacer?, ¿A quiénes queremos atender?, ¿Cómo queremos ser vistos?, y ¿Con quiénes queremos contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

**Segundo**, una vez definida la misión se debe garantizar: a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización, y b) que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.
- Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.
- Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

## **Análisis estratégico de la organización y escenarios de actuación.**

El análisis estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves:

1. **Análisis interno de la organización:** Orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

*El análisis interno* se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las **fortalezas**, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseemos que nos puede hacer mejor? ¿ En qué somos muy buenos? ¿ Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son preguntas clave para analizarlas. Las **debilidades**, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿ Qué no hacemos bien? ¿ QUÉ HACER PARA ELIMINARLAS?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: "Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no sólo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo".

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En nuestro trabajo hemos adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc.

En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: Análisis de la estructura organizativa, Dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, Estilos de liderazgo, Sistemas de información, planificación y control, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación. También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la Tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en

este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas, etc.).

**2- Análisis externo:** Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específicos y la evolución futura de éstos. *El análisis externo* se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Las **oportunidades**, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros clientes? ¿QUÉ HACER PARA POTENCIARLAS?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las **amenazas**, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿QUÉ HACER PARA CONTRARRESTARLAS?, son criterios esenciales que se deben considerar.

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas, etc.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización. Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

**3- Construcción y análisis de la Matriz DAFO:** Después que se hayan definidos estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la **Matriz DAFO**, cuya estructura se ilustra en el **Anexo # 8**. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente. Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿Con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (\*) para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: Con qué Fortalezas puedo atenuar esta Amenaza Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las amenazas apoyándonos en las fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿Qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las debilidades para aprovechar las oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso tenemos:

- **La estrategia DA (Mini – Mini).** El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las debilidades y amenazas. Una organización que se enfrenta a amenazas externas y debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.
- **La estrategia DO (Mini – Maxi).** La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.

- **La estrategia FA (Maxi - Mini).** Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.
- **La estrategia FO (Maxi – Maxi).** A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

**4- Elaboración de los escenarios de actuación probables:** Un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la empresa radica en que estas fuerzas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro. Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como "una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves. **(Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995).** También puede definirse como " la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento" **(Eugenio Yáñez, 1987).**

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten " mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones". **(Kahn y Wiener).** Por tanto, el método de escenario "tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura". **(Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974).**

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la Dirección Estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de

la evolución de éstas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual. También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que nos muestra a qué situación nos convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los probables escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

### Valores compartidos

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿ Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos? Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:

- Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
- Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. **Los valores finales** son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de **hacia dónde va la empresa a largo plazo** haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener,

la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho los valores integrados en **la visión** definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa. Otro conjunto de valores finales es el integrado en **la misión** o razón de ser de la empresa. **Los valores tácticos u operativos**, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca debemos olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la **construcción colectiva de nuevas creencias y valores**. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores necesitamos para sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables: **a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas** productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa. **b) Los valores sociales de la empresa** en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad. **c) La tradición cultural de la sociedad** para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc. **d) Los valores de dirección actual** y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno. **e) La formación y la influencia de consultores**, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores. **f) Las normativas legales existentes** como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc. **g) Los valores de sus empleados** donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas. **h) Los resultados de la empresa** y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

## **2.5 FASE DE PROYECCIÓN.**

### **Definición y determinación de la visión.**

Si todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es en superlativo. **La visión es**

**una imagen posible del estado futuro deseado:** "a) Incursiona en las preocupaciones y necesidades enraizadas; b) Es una afirmación de lo que nosotros y nuestros colaboradores quieren crear; c) Es algo que vale la pena alcanzar; d) Aporta el significado al trabajo que hace la gente en la organización; e) Por su definición es algo grandioso; f) Es simple; g) Es un documento vivo al que siempre se le hacen adiciones; h) Es un punto de arrancada para alcanzar niveles de especificidad cada vez mayor; i) Se basa en dos profundas necesidades humanas: calidad y dedicación". **(Cloke y Goldsmith)**. "La visión es una representación de cómo cree usted que deba ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, trabajadores. **(Morrissey, 1995)**.

"Una declaración de visión bien formulada: es breve, es fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, es creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, sirve como punto de consenso de todas las personas, muestra la esencia de lo que debe llegar a ser su empresa, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución".**(Morrissey, 1995)**. " Las empresas con éxito gozan de un acuerdo de todos sus miembros acerca de las metas finales que se han adoptado. La más brillante estrategia administrativa fallará si se omite este acuerdo". **(Jonh Young)**.

Lamentablemente, la visión de muchas organizaciones está desfocada y carece de coherencia. Las causas de esta opacidad son múltiples. Todo esto tiende a causar un vértigo organizacional y lleva a la miopía. Al mismo tiempo, todo lo anterior tiende a hacer más imperativa la necesidad de una visión para el éxito funcional de la organización, ya que sin una visión coherente del futuro, todas las fuerzas del entorno de la organización conspirarán para destrozarse por completo la organización.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el crecido número de dimensiones de la visión que se requiere. Los líderes necesitan: *previsión*, de manera que puedan juzgar cómo calza la visión en el modo en que el entorno de la organización pueda evolucionar; *visión histórica*, de manera que puedan respetar las tradiciones y cultura de la organización; *visión planetaria*, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquiera tendencia nueva; *visión de profundidad*, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva; *visión periférica*, de manera que puedan percibir las reacciones de los competidores ante la nueva dirección; y *revisión*, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres momentos importantes **(Eugenio Yáñez, 1987)**:

## **1. El momento de elaboración de la visión.**

Este es un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Por supuesto, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factible.

## **2. El procedimiento de elaboración.**

Este constituye un paso trascendental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

## **3. Retroalimentación Visión – Misión.**

- A partir de este momento, es necesario regresar a la misión y comprobar si la organización que deseamos tener es compatible con la misión definida. Si al respecto existieran dificultades entonces se debe ajustar la visión aún más. Incluso se puede repetir el proceso o preguntarse si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la misión.

Se debe incluir otra etapa en el tratamiento metodológico de la visión y convertirse así en el cuarto paso:

### **1. Comunicación de la visión.**

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas, Informes, Orientación a nuevos empleados, Manuales para empleados, Placas en la pared, Tarjetas de visitas, Letreros para mesas, Carteles, Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal, Reuniones con los trabajadores, etc., son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

### **Definición de las áreas de resultados claves.**

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayor impactos provocan en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

Es interesante y provechoso en este momento tener presente un principio de organización conocido como Agrupación Sistémica que plantea: En una entidad no todos hacen de todo, sino que funciones similares o interrelacionadas se agrupan formando sistemas y subsistemas. La estructura de este principio aparece el **Anexo # 9**, y está compuesto por los elementos siguientes:

- Grupo de tarea primaria: Reúne los medios humanos y materiales que directamente cumplen la razón de ser de la entidad.
- Grupo de apoyo directo: Reúne los medios humanos y materiales cuya razón de ser es permitir que el grupo primario cumpla el objetivo común de la organización.
- Grupo de apoyo general: Reúne los medios humanos y materiales que dan servicios generales a todos los participantes de la entidad.

La agrupación sistémica jerarquiza funciones, no individuos, lo que representa que para definir quién integra cada grupo hay que tener muy clara la misión de la entidad y que la importancia de cada cual no viene dada exclusivamente por su calificación, sino por su participación en la consecución de dicha misión.

En el proceso de definir las Áreas de Resultados Claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

### **Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas.**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar

los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado una buena lista de las debilidades y fortalezas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos, utilizando el Análisis DAFO. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de *fortalezas con oportunidades* señalan, evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de *debilidades y amenazas*, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinado por sus correspondientes combinaciones de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: **¿ Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?.**

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Por tanto, como se planteó en el primer capítulo, los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juegan un papel muy importantes los criterios de medidas: Indicador objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medidas son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las Áreas de Resultados Claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico. Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada ARC y sus criterios de medidas. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

## 2.6 Fase de ejecución y control.

### Elaboración del plan de acción.

Los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos siguiendo las Estrategias definidas y aprobadas. Los Planes de Acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica la estrategia, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se realizará y dónde.

### Control y retroalimentación de la estrategia.

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y por lo tanto sometido a las perturbaciones del entorno, y en consecuencia también del sistema empresa. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo.

A través de los planes de acción se implementa la estrategia, no obstante, la planificación sin el correspondiente sistema de control es totalmente inútil porque mediante el control se verifica el cumplimiento de los objetivos y se analizan las posibles acciones correctivas.

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos **(Schendel y Hofer, 1979) citados por Menguzzato, 1995**: a) Si la estrategia se está implementando como se planificó, y b) Si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

El control estratégico implica la posibilidad de emprender acciones correctoras debidas a cambios en el entorno, a problemas en el mismo diseño de la estrategia y en la ejecución de la misma.

La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

- a. ¿ En qué negocio estamos?
- b. ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿ Por qué?
- c. ¿ En qué somos buenos? ¿ Con quién me puedo comparar?
- d. ¿ Quiénes son mis competidores? ¿ Por qué son mejores?
- e. ¿ Qué estrategias tienen mis competidores?
- f. ¿ En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿ Por qué?
- g. ¿ Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿ Las tengo identificadas?
- h. ¿ Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- i. ¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿ Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

## **CONCLUSIONES.**

Al evaluar el contenido del presente capítulo arribamos a las siguientes conclusiones:

- La necesidad de que la División de Intermar en Sancti Spiritus continúe expandiendo su negocio, responda oportunamente a sus clientes, aproveche eficazmente sus recursos humanos, y haga frente a la competencia que comienza a invadir su sector, exige que la División elabore su Estrategia de Dirección.
- El modelo propuesto se corresponde con las características de Intermar en Sancti Spiritus y consta de ocho pasos agrupados en las fases siguientes:

Fase de Diagnóstico: Misión, Análisis estratégico y Valores compartidos.

Fase de Proyección: Visión, Áreas de resultados claves y Objetivos estratégicos.

Fase de ejecución y control: Plan de acción, y Control y Retroalimentación de la estrategia.

- La metodología propuesta, en cada uno de los pasos que conforman el modelo, está estructurada sobre la base de la amplia utilización de la capacitación y el empleo de técnicas participativas, contribuyendo de esta forma a corroborar la validez del soporte metodológico del modelo propuesto.
- El proceso de control estratégico propuesto presupone el monitoreo constante de todos los pasos que forman parte del modelo y se realizará antes, durante y después de la elaboración de la estrategia.

### **Capítulo 3: Estrategia de Dirección para la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus hasta el 2003.**

#### **Introducción.**

En el presente Capítulo titulado: " Estrategia de Dirección para la División de Intermar en Sancti Spiritus hasta el año 2003", se desarrollan de manera práctica todos los pasos del modelo propuesto para la proyección estratégica de esta organización, aplicando un amplio enfoque participativo que implicó a todo su personal.

La elaboración de la Estrategia de Dirección en Intermar parte de la definición de su misión como elemento desencadenante de todo el proceso posterior. Continúa con el análisis estratégico que provee a la organización de la información necesaria y oportuna para tomar las decisiones más acertadas en un entorno cambiante y dinámico, y dirigidas fundamentalmente, a potenciar el desarrollo de sus Recursos Humanos como principal activo y factor estratégico en el logro de ventajas competitivas.

Posteriormente se definen sus valores compartidos, teniendo en cuenta que el futuro de la empresa se configura articulando sus valores. Seguidamente se define la visión de la División de Intermar como el estado deseado que se propone alcanzar y se identifican las áreas de resultados claves donde la organización concentrará sus esfuerzos y recursos fundamentales para lograr los resultados que demandan sus clientes. En este sentido se definen los objetivos estratégicos para cada área de resultados claves.

Por último se precisan el conjunto de acciones que materializan la puesta en práctica de la estrategia, y el sistema de control capaz de detectar las desviaciones y analizar sus causas, retroalimentando a la dirección de la entidad de manera sistemática y oportuna.

El presente capítulo tiene como objetivo: Desarrollar la Estrategia de la División de Intermar en Sancti Spiritus hasta el año 2003.

### **3.1 Desarrollo de la Fase de Diagnóstico.**

A partir de la sexta sesión de trabajo, se comenzaron a desarrollar cada uno de los pasos del modelo de acuerdo a los elementos metodológicos que se

explicaron en el capítulo 2 y que se desarrollan en el presente. A continuación se exponen los resultados que se alcanzaron en cada uno de ellos.

### **Definición de la Misión de la organización.**

Antes de pasar a definir la misión de la entidad, se procedió con el grupo en plenaria a reflexionar sobre algunas interrogantes, alcanzándose consenso sobre los siguientes elementos:

**1. ¿ Qué es y en qué lugar está la División en este momento?**

Es una División de la Agencia de Intermar, que presta servicios de Inspección, Ajustes de Averías y otros Servicios Conexos, con cierto liderazgo en algunos de los servicios que presta.

**2. ¿Qué será y en qué lugar estará la División en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?**

Se mantiene como una División de Inspección, Ajuste de Averías y otros Servicios Conexos, produciéndose un estancamiento y hasta un posible retroceso.

**3. ¿ Qué debe ser y en qué lugar debe estar la División transcurrido tres años?**

Será una División de la Agencia de Intermar que ejercerá el liderazgo en la prestación de los Servicios de Inspección, Ajustes de Averías y otros Servicios Conexos, con adecuada autonomía que le permita garantizar la buena marcha de los mismos y la administración de los recursos, garantizando la satisfacción plena de sus clientes con un tratamiento personalizado a los mismos.

El debate de estas preguntas sirvió para que el grupo comenzara a reflexionar acerca de su misión y visión, y la necesidad de introducir cambios en la manera de hacer las cosas en la organización.

Después de la aplicación de técnicas grupales la misión de la organización quedó redactada de la manera siguiente:

## **Misión de la División de Intermar en Sancti Spiritus.**

**Garantizar la satisfacción plena de nuestros clientes por la calidad con que se prestan los Servicios de Inspección, Ajustes de Averías y otros Servicios Conexos, ofreciendo un dictamen imparcial, confiable y oportuno como resultado de la profesionalidad, calificación, conocimientos y ética de todo su personal.**

## **Análisis Estratégico de la organización y Escenarios de Actuación.**

- **ANÁLISIS INTERNO:** Se realizó un análisis sobre el trabajo de las distintas funciones básicas de la División, a partir de la revisión de documentos y la aplicación de instrumentales que proporcionaron la información necesaria para caracterizar la labor de las mismas.

### **1. Recursos Humanos:**

Estamos en presencia de una actividad que depende totalmente de la Gerencia Centro Este a la que pertenece la División. Por tanto, Intermar en Sancti Spiritus no cuenta con un departamento, ni un área que ejecute estas funciones. Aquí radica el primer y fundamental problema. Todos los estudios relacionados con la Gestión de los Recursos Humanos son atendidos por Ciego de Avila. Del análisis realizado se pudo comprobar lo siguiente:

- **Plantilla de la entidad:** La conforman 26 compañeros. De ellos: 20 son graduados de nivel superior, 5 son técnicos y 1 es obrero. Mujeres: 10. Hombres: 16. La plantilla se encuentra cubierta al 100 %. Los datos anteriores reflejan que la División cuenta con Recursos Humanos con alto nivel cultural y profesional.
- **Sistema de selección:** El mismo está diseñado sobre la base de requisitos de idoneidad establecidos por la Agencia a nivel nacional, siendo de estricto cumplimiento para todas sus dependencias.
- **Capacitación y preparación de los Recursos Humanos:** La capacitación y preparación de los Recursos Humanos de la División se realiza, fundamentalmente, en el Centro de Desarrollo Territorial que radica en Cienfuegos, y está dirigida, a la preparación técnica de los trabajadores

y gerencial en el caso de los directivos. Este Centro de capacitación abarca las provincias desde Matanzas a Guantánamo y desarrolla un proceso de identificación de necesidades que agrupa y generaliza para elaborar las acciones de capacitación cada año. En este sentido se analizó que se han realizado diversas actividades de capacitación involucrando a un número considerable de trabajadores y directivos. Se realiza levantamiento de las necesidades de capacitación que se envían al Centro Territorial, pero este proceso está cargado de formalismo, por lo que a veces no responde a las verdaderas necesidades de los trabajadores. Otras actividades de capacitación se realizan utilizando los propios centros de la provincia. Sin embargo, se pudo comprobar que las actividades realizadas no responden a una estrategia de preparación y superación previamente elaborada por la División, sino que dependen de las ofertas, que con carácter directivo, les llegan de este Centro territorial, en las que debe participar, al menos, un compañero de acuerdo a sus especialidades.

- Sistema de evaluación y promoción de los recursos humanos: La evaluación del personal se realiza anualmente sobre la base de requisitos establecidos: a) Cumplimiento de las tareas asignadas, b) Calidad en el trabajo realizado, c) Cumplimiento de los procedimientos y normas del sistema de calidad, d) Disciplina laboral y desarrollo individual (superación). Los trabajadores que en este proceso evaluativo obtengan deficiente en su desempeño, son analizados por la Comisión de Idoneidad para darle tratamiento a cada caso. Además para los Inspectores de Carga se establecen Créditos Técnicos que deben cumplir obligatoriamente, de lo contrario no se les autoriza a prestar este servicio. **Ver Anexo # 10.**
- Ausentismo, fluctuación del personal y disciplina laboral. En este sentido la División muestra resultados muy favorables. Los índices de ausentismo son muy bajos y la fluctuación del personal es ínfima. No se han presentado violaciones graves de la disciplina laboral, y la entidad cuenta con el Reglamento Disciplinario Interno correctamente elaborado. Respecto a esto último, se reconoce falta de dominio en una gran parte de su personal sobre lo que establece el Reglamento.

## **1. Política comercial y función de marketing:**

La actividad Comercial y de Marketing es dirigida directamente por la Gerencia Territorial, lo que provoca poca agresividad de la División en este sentido. Intermar en Sancti Spiritus no cuenta con un Sistema de Información de Marketing, ni con un Sistema de Investigación de mercado que le facilite retroalimentación directa y oportuna sobre los cambios que se producen en su entorno y sobre las cambiantes y crecientes necesidades de los clientes. Es obvio reconocer que tampoco cuenta con una Estrategia de marketing elaborada que guíe las acciones en este sentido.

Todo lo anterior trae consigo que no se ha podido atender con profundidad el estudio, evaluación y seguimiento de la competencia (que constituye una de las direcciones estratégicas de la Agencia a nivel nacional), servicios de pos venta, imagen corporativa, campañas de publicidad y relación con los medios de comunicación. También les resulta muy difícil realizar la atención personalizada a sus clientes, lo que dificulta el conocimiento oportuno de las No Conformidades.

La creación de condiciones, para poner en práctica la proyección estratégica de la División, debe contemplar la creación de esta área y el diseño del Sistema de Información de marketing, el Sistema de Investigación de mercado y la Estrategia de marketing que encause las acciones hacia esos propósitos.

### **3. Aseguramiento de la calidad:**

Estamos en presencia de una de las fortalezas más consolidadas de Intermar. En marzo de 1996 Intermar obtiene la Certificación de su Sistema de calidad basado en la Norma ISO 9002 otorgada por la Oficina Nacional de Normalización, actividad que se extiende a todas sus dependencias en el año 1998. Posterior a esa fecha se han recibido varias Auditorías que han recertificado el Sistema de la Calidad en todas las Oficinas a nivel nacional. Además la Agencia Nacional establece la Política de Calidad para todas sus dependencias. **Ver Anexo 11.**

No obstante, la División en Sancti Spiritus no tiene la totalidad de sus servicios certificados por estas normas, lo que se convierte en una debilidad para la institución. Además, el hecho de tener implantado el Sistema de Calidad en la División no la exonera de dificultades, pues aún se presentan casos de Inspectores que incurren en "No Conformidades" por falta de rigor técnico y no se ha logrado el estudio constante de los procedimientos de calidad por parte del personal técnico.

Después de haberse valorado el funcionamiento de las áreas Comercial y de Calidad se aplicó una encuesta a 25 entidades que representan el 26 % de los clientes de la División para conocer sus opiniones acerca de la calidad del

servicio que recibían de la misma. La encuesta aparece en el **Anexo # 12**, y sus resultados se muestran a continuación:

a. No obstante el alto grado de satisfacción con los servicios recibidos, (70 % entre 9 y 10), las insatisfacciones más frecuentes planteadas por los clientes son:

- Demora en la entrega de los Reportes de Inspección.
- Dificultades en la transportación de los inspectores.

a. Las principales cuestiones sugeridas se pueden resumir en las siguientes:

- Mayor agresividad a la hora de ofertar los servicios.
- Incrementar la promoción y publicidad de los servicios que oferta.
- Mayor conocimiento de las tarifas de la competencia para establecer un proceso de negociación más real.
- Mayor conocimiento por parte de sus técnicos acerca del funcionamiento integral de la División.
- Mayor dominio de la Cartera de Servicios por parte de su personal.
- Agilidad en la entrega de los reportes de Inspección.

a. La obtención de información sobre los servicios de la División se comportó de la siguiente manera:

- El 60 % respondió que era a través de los propios empleados de Intermar.
- El 7 % respondió que era a través de la Publicidad y promoción.
- El 23 % respondió que era a través de otros clientes.
- El 10 % respondió que por ninguna de estas vías.

Los resultados anteriores demuestran que en la actividad de la División se ha ido perfeccionando el factor humano como un elemento importante en el desarrollo de las actividades fundamentales de la misma y de hecho en Intermar sus trabajadores han devenido como los mejores promotores de los servicios que se brindan.

El por ciento en que aparecen "otros clientes", es indicativo de que el trabajo de la División se encuentra en una etapa de posicionamiento en el cual sus propios clientes se convierten en promotores. No obstante consideramos muy bajo el por ciento referido a la promoción y publicidad que la propia División debe realizar de sus servicios.

- a. Se aprecia una opinión positiva sobre las tarifas por parte de la mayoría de los clientes y esto se debe a que la relación calidad – precio en los servicios recibidos es favorable. En este sentido el 75 % de los clientes encuestados opinaron de manera favorable sobre este aspecto. Sin embargo, no es despreciable que el 25 % haya respondido que las tarifas son más altas que la competencia, lo que debe ser objeto de estudio por la División inmediatamente para poder hacer una evaluación más certera de este elemento.
- b. La calificación dada a los empleados de Intermar se corresponde con su profesionalidad técnica, seriedad en el trabajo, su disciplina laboral y presencia personal. En este sentido el 70 % de los clientes dio calificación de 5 puntos, en estos elementos, el 15 % calificó de 4 puntos, el 13 % de 3 y el 2 % de 2 puntos. Aunque los resultados son muy favorables, no se pueden descuidar de las No conformidades que han presentado los clientes relacionadas con la falta de rigor técnico de algunos de sus empleados.
- c. En la esfera de los servicios (por sus características particulares) resulta muy importante la atención que brinda el personal a sus clientes. En este sentido el 95 % de los clientes encuestados contestaron que reciben un trato correcto de los empleados de Intermar, no obstante hay que investigar las causas del por qué el 5 % restante plantean un trato incorrecto.
- d. *La Gerencia de Carga se mantiene de líder en los servicios solicitados, aunque hay que destacar el crecimiento que se viene operando en los servicios técnicos y de calidad comparado con períodos anteriores. El 72 % de los servicios solicitados a la División corresponden a los Servicios de Carga, el 15 % a Servicios Transitarios, el 8 % a Servicios Técnicos y un 5 % a Servicios de Calidad.*

## **1. Función económica – financiera:**

La División no cuenta con un área específica que atienda el procesamiento de la información económica que generan sus operaciones de servicios. Sólo realiza la facturación de las actividades que prestan, enviando los reportes

hacia la Gerencia territorial que se encarga de procesar toda la información y realizar los análisis económicos.

Las principales dificultades económicas de la División están relacionadas con:

- Incumplimiento del plan de ingresos en Divisas.

Año 1999:

- Plan de Ingresos Totales de la División: \$ 430.0 MP. De ellos:

Moneda Nacional: \$380.0 MP.

Divisas (USD): 50.0 MP.

- Real de Ingresos Totales de la División: \$ 520.177 MP. De ellos:

Moneda Nacional: \$484.212 MP.

Divisas (USD): 35.965 MP.

Esto representó sólo un 72 % de cumplimiento del Plan de Ingresos en Divisas.

Del total de Ingresos de la División la divisa sólo representa el 7 %.

Año 2000:

- Plan de Ingresos Totales de la División: \$ 583.5 MP. De ellos:

Moneda Nacional: \$ 545.0 MP.

Divisas (USD): 38.5 MP.

- Real de Ingresos Totales de la División: \$ 586.673 MP. De ellos:

Moneda Nacional: \$ 557.309 MP.

Divisas (USD): 29.364 MP.

Esto representó sólo un 76 % del cumplimiento del Plan de Ingresos en Divisas.

- Elevados saldos de Cuentas por Cobrar.

Año 1999:

- Al cierre de este año las Cuentas por Cobrar tenían un saldo ascendentes a: \$ 64 791.00 MN y \$ 12 851.00 USD y de ellos fuera de término \$ 45 550.00 MN y \$ 11 615.00 USD. Esto representaba el 32 % en USD, y el 9 % en MN de los Ingresos de la División.

Año 2000:

- Al cierre de este año las Cuentas por cobrar tenían un saldo ascendentes a: \$ 51 990.00 MN y \$8 450.00 USD y de ellos fuera de término \$ 32 900.00 MN y \$ 5 550.00 USD. Esto representaba el 18.9 % en USD y el 5.9 % en MN de los ingresos de la División.
- Ejecución de Presupuesto.

Año 1999:

- El Presupuesto de Gastos de la División en este año tuvo un sobregiro del 14 %, incidiendo en ello el incumplimiento de los siguientes epígrafes:
  - a. Materiales Auxiliares.
  - b. Viajes Nacionales.
  - c. Otros gastos.
  - d. Servicios Recibidos.

Hay que reconocer que este sobregiro se produjo por el aumento del nivel de actividad, la restauración de la Oficina, el aumento del precio de los materiales y otros gastos no previstos que afectaron el presupuesto.

Año 2000:

- El Presupuesto de este año, aunque tuvo un ahorro en su ejecución de un 13 %, tuvo incumplimiento en algunos epígrafes que se señalan a continuación:
  - a. Viajes Nacionales
  - b. Teléfono.
  - c. Otros Gastos.

Otros indicadores económicos y de eficiencia de la División al cierre del año 2000 se muestran en **Anexo # 13**. En sentido general la situación es favorable, pero existen elementos, como los antes mencionados que no se pueden descuidar.

#### 1. **Función directiva:**

##### a. Conocimiento de los objetivos de la organización:

En este sentido se aplicó una encuesta, **Ver Anexo # 14**, para valorar el grado de conocimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales por parte de los miembros de la organización. Se encuestaron un total de 20 compañeros que representan el 76 % del total de trabajadores de la entidad. La encuesta arrojó los resultados siguientes:

- 16 compañeros expresan conocer los objetivos de su centro y que los mismos se los han hecho saber por diferentes vías, aunque no han participado en su definición. Sin embargo, al pedírseles que enunciaran, al menos uno de ellos, sólo 9 pudieron contestar adecuadamente. Lo que denota desconocimiento de los objetivos de la organización.
- Sólo 10 encuestados pudieron contestar acertadamente que conocen los objetivos de sus áreas de trabajo y que tienen estrecha relación con los objetivos de la organización. De estos sólo 4 pudieron definir objetivos concretos de sus áreas. El total de compañeros expresó que los objetivos de sus áreas les son informados, pero que nunca participan en su elaboración. Al existir contradicciones entre estos elementos, se denota formalismo a la hora de informar los objetivos de las distintas áreas.
- Sólo 6 compañeros contestaron que conocen acertadamente los objetivos de trabajo de las demás áreas con las que establecen

relaciones de trabajo, lo que denota poca integralidad y coordinación en el funcionamiento de la organización.

- *El 50 % de los encuestados respondió que los objetivos de la organización son chequeados mensualmente, 7 contestaron que de forma semestral y 3 compañeros no respondieron. Aquí se demuestra la poca claridad que existe del conocimiento de los objetivos y el poco dominio sobre el chequeo que se realiza a los mismos.*
- Al preguntárseles a través de que vías se chequeaban los objetivos de trabajos, las respuestas fueron de la siguiente forma: el 50 % respondió que era a través de los Consejos de dirección de la entidad, el 30 % que se hacían en Asambleas con los trabajadores y sólo el 20 % respondió que se utilizaban ambas vías. Ninguno incluyó que el chequeo se realizaba en las distintas áreas de trabajo.
- Sobre el cumplimiento de los objetivos generales de la entidad y los de cada área concretamente respondieron de la forma siguiente: El 40 % los valora de bien, y el resto planteó que no tenía criterios al respecto, es decir que desconocía esta valoración.
- Todos los encuestados contestaron como adecuada la preparación del personal de la entidad para cumplir con los objetivos de la misma.

Como resumen y conclusiones de la encuesta se puede plantear que existe desconocimiento y formalismo en la comunicación y elaboración de los objetivos de la entidad. Esta conclusión se corroboró con un ejercicio realizado con un grupo de trabajadores seleccionados al azar (10 en total) en el que se le presentó la tarea de escribir tres de los objetivos generales de la entidad, que definieran su área de trabajo y de ésta describieran, al menos tres de sus objetivos, y valoraran la relación que existía entre los objetivos de su área y los de la entidad. Sólo 4 trabajadores, y de manera confusa, pudieron resolver eficientemente la tarea encomendada.

a. Funcionamiento de la Estructura Organizativa de la entidad:

La estructura organizativa de la entidad se muestra en el **Anexo # 5**. Es una estructura sencilla y bastante plana, diseñada en correspondencia con las particularidades actuales de la entidad. Al analizar el conjunto de funciones y tareas que la misma agrupa nos percatamos que muchas de ellas son realizadas por Áreas de la Gerencia Centro – Este a la que pertenece La División Sancti Spiritus, lo que limita el desarrollo de esta última, al convertirse en ofertante de información en muchas de estas funciones. Ejemplo: Toda la información económica, contable y financiera se procesa, analiza y proyecta en la Gerencia Territorial, convirtiendo a la División en facilitadora de la información para estos fines. Sucede lo mismo con otras funciones clave de la estructura

organizativa. La dependencia es casi total para muchas de estas funciones.

No están definidas las funciones de los especialistas principales, ni de los del Jefe de la División. Por tanto, el rediseño de funciones y tareas y de la propia estructura en general se convierte en premisa básica a tener en cuenta en el proceso de proyección estratégica de la entidad.

b. Funcionamiento y ejemplaridad de los cuadros y dirigentes.

La División de Intermar en Sancti Spiritus cuenta con un solo cuadro (nos referimos al Jefe de la División), al que se le aplican los principios y tratamiento establecido en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado. El resto del personal dirigente está compuesto por los Jefes de los Grupos de trabajo de Cargas y Servicios Técnicos.

En este sentido se analizaron los documentos normativos del STCE y se constató lo siguiente:

- La reserva está completa y cuenta con sus planes de formación y desarrollo.
- Los movimientos efectuados provienen de las reservas y han cumplido con la documentación exigida: actas de entregas y recibimiento correctamente elaboradas.
- Se prioriza la preparación del personal dirigente, aunque se considera insuficiente, sobretodo en materias gerenciales.
- No se han realizados ejercicios con las reservas en el desempeño concreto del cargo, lo que evidencia falta de preparación real de la misma.
- No existe la Determinación de las Necesidades de Capacitación del personal dirigente, ni de las reservas de los mismos.
- No existe una Estrategia de Superación y Preparación del personal dirigente *en* correspondencia con sus necesidades de capacitación.

Después de la revisión documental, el trabajo se concentró en evaluar la ejemplaridad del personal directivo. En este sentido se aplicó una encuesta que abarcó la totalidad de los trabajadores, **Ver Anexo # 15**, cuyos resultados se muestran a continuación:

- Los elementos que más se repitieron como características de la ejemplaridad de los directivos son: Cumplir con la palabra prometida,

predicar con el ejemplo, identificarse con los trabajadores, sencillos, consagrados, discretos, no ostentosos, etc.

- La gran mayoría de los encuestados (85 %), opinaron que sus directivos son trabajadores, sencillos, desinteresados, sacrificados, responsables, solidarios, honestos, confiables, capaces, amables, revolucionarios, y modestos.
- La gran mayoría de los encuestados (90 %), marcaron con 5 y 4 puntos la pregunta # 3, lo que demuestra que ven en sus directivos capacidades suficientes para dirigirlos.
- Al valorar actualmente el trabajo de la entidad, el 90 % lo consideró en ascenso, un 8 % estancado y el 2 % en descenso.

Después de aplicar la encuesta anterior se realizó un trabajo en grupo para evaluar los criterios que tenían los trabajadores acerca del cumplimiento por parte de sus directivos, de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros Cubanos. Se tomaron al azar 15 trabajadores que representan el 57 % del total. En este sentido las opiniones brindadas fueron todas favorables.

a. Grado de satisfacción laboral:

Se aplicó una encuesta para valorar el grado de satisfacción laboral del colectivo de la División y poder determinar el clima laboral que caracteriza a la entidad. La encuesta aparece en el **Anexo # 16**, y los resultados que mostró se comentan a continuación:

- El 80 % de los encuestados(21), plantearon sentirse satisfechos con su trabajo. Sólo 6 consideran esta opción como de acuerdo en parte.
- El 50 % de los trabajadores (13), plantearon que el centro es un excelente lugar para trabajar. 7 estuvieron de acuerdo en parte y 6 en desacuerdo. Las contradicciones aparentes entre estos dos primeros aspectos se interpretaron por el grupo como que a algunos especialistas les gusta su labor, pero nunca antes habían manifestado que no les gustaba el lugar de trabajo. Existen criterios que los trabajadores comparten, pero que jamás expresan oficialmente.
- El 60 % de los encuestados (16), expresaron que el centro es un lugar donde se puede progresar y sentirse realizado.
- El 90 % respondió que estaba de acuerdo en parte cuando se les preguntó si el salario se correspondía con su trabajo. El resto respondió en desacuerdo. Se pone de manifiesto aquí un criterio a tener en cuenta

como posible causa, en un futuro, para abandonar el centro ante ofertas tentadoras de salarios de otras instituciones.

- El 70 % respondió que estaba en desacuerdo al precisar que sabía lo que su jefe esperaba de él. Aquí se pone de manifiesto y se corrobora lo relacionado con los objetivos de cada puesto de trabajo y la poca utilidad que tienen los mismos en la evaluación del desempeño de las personas en la organización.
- Los demás resultados de la encuesta se pueden resumir de la manera siguiente: la gran mayoría estuvo de acuerdo en que:
- Las decisiones sobre promociones de personal se toman con criterios justos.
- La atención al trabajador es buena.
- La entidad es propicia para utilizar sus habilidades, aunque comentaron que dentro de las normas y reglas vigentes.
- Existe confianza en los jefes. Se reconoce la competencia de los mismos.
- Existen posibilidades reales de superación. Pero reconocen que estas no responden a una estrategia integral, ni previamente elaborada.
- Existen buenas relaciones de cooperación e interpersonales entre los trabajadores.
- Existe confianza para expresar los criterios libremente, aportar ideas e iniciativas. Pero reconocen que no existen mecanismos adecuados que propicien lo anterior. Se hace poco *uso* de las técnicas grupales como vehículo idóneo para lograr lo anterior.
- Se reconoce la ejemplaridad y disciplina de los dirigentes de la entidad.
- Reconocen que cuentan con los recursos necesarios para trabajar, incluyendo los medios de seguridad que demanda cada puesto de trabajo. Señalan dificultades en los medios de transporte. Existe consenso de que no en todas las ocasiones se les brinda la información suficiente para desarrollar sus funciones lo que provoca parálisis de su trabajo.

**ANALISIS EXTERNO:** Se realiza un estudio y caracterización de las principales fuerzas del medio ambiente de la organización, centrandolo en el entorno, el mercado y la competencia.

### **Caracterización del entorno:**

En este sentido se valoró el comportamiento de determinadas fuerzas económicas, políticas, legales, etc., que en la Provincia se están manifestando y que se perfilan como oportunidades o amenazas para la entidad:

Fuerzas positivas:

- Crece el proceso inversionista en el Polo Turístico de Trinidad y Sancti Spiritus.
- El propio proceso de Perfeccionamiento Empresarial exige que las empresas tengan actualizados sus activos e inmuebles lo que demanda de estos servicios de entidades como Intermar.
- La producción industrial de la provincia se recupera y crece la circulación mercantil, demandando los servicios de Intermar.
- Exclusividad para las inspecciones de clientes importantes.
- Reanimación de la actividad portuaria (Casilda).

Fuerzas negativas:

- Carencia de aeropuerto internacional.
- Carencia de Bases de Almacenes en Corporaciones.
- Dependencia de la Gerencia Centro Este.

### **Caracterización del mercado:**

Intermar oferta una Cartera de Servicios amplia y variada (**Ver Anexo # 6**), que se pueden agrupar en los siguientes:

- Área de Cargas:
  - Servicios a contenedores.
  - Servicios a Cargas.
  - Servicios en Almacenes.
- Otros servicios.
  - Área de Servicios Técnicos.
  - Área de Aseguramiento de la Calidad.

Intermar cuenta con alrededor de 95 clientes fijos que solicitan sus servicios en la provincia, más un grupo de ellos con carácter nacional que tienen representaciones en el territorio y también demandan sus actividades.

Sus clientes principales con relación al total de ingresos que generan, al volumen y tipo de servicios que solicitan son:

- Corporación Cubanacán
- Empresa Provincial de Abastecimiento y Ventas de Productos Universales.
- Combinado Lácteo Rio Zaza.
- Comercializadoras del Minaz, a través de sus grupos AZUGRUP.
- Otros.

Hay que destacar los Servicios FOG: Garantía Total a la Entrega, que brinda la División a Entidades Nacionales: Suchel Jaiper, Suchel Lis, Imexin, Emanix e Italsav.

Las opiniones que brindan sus clientes por los servicios que reciben de la División de Intermar son favorables **(Ver resultados de la encuesta aplicada a clientes en la página # 72 del presente capítulo).**

### **Caracterización de la competencia:**

Aunque la competencia actual, aún es débil, Intermar se mueve en un mercado que comienza a ser invadido por entidades que prestan algunos de sus servicios. Ejemplos en este sentido son los siguientes:

- CUBACONTROL. Realiza inspecciones de Cargas Contenerizadas y Convencionales, con inspectores fijos en almacenes. Tiene representaciones en Refinería de Petróleo, Fábrica de miel y ha tomado posicionamiento en la Península de Ancón.
- Banco de Crédito y Comercio. Presta servicios de: Avalúos, Estudios de factibilidad, Control de Ejecución de Obras, e Inspección al Proceso Inversionista.
- BISE. Presta servicios de Inventarios, Consultorías y Auditorías. Este organismo ha robado mercado en divisas a Intermar.
- Sede Universitaria de la Provincia. Realiza estudios de mercados y de factibilidad.
- CONAVANA. Consultores de Avalúos Nacionales. Radican en Villa Clara, pero prestan servicios en la provincia, que están dentro de la Cartera de Intermar.

Existe una cuestión que resulta muy interesante en el análisis de la competencia y está relacionada con que la misma posee, en su generalidad, medios de transporte propios y oferta sus servicios con tarifas a veces más bajas que Intermar. Además existen entidades en el territorio que brindan

mejores condiciones de salarios y estimulación a sus trabajadores, lo que puede convertirse en opciones tentativas para los mismos.

## **CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DAFO:**

Con todo el análisis anterior se listan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la División (**Ver Anexo # 17**) y se procede a reducir la lista aplicando instrumentos para lograr consenso, quedando como fuerzas principales las siguientes:

### **Oportunidades:**

- Desarrollo turístico de la Península Ancón, Trinidad y Sancti Spiritus.
- Proceso de perfeccionamiento empresarial en los clientes.
- Reanimación del sector industrial en la provincia.
- Insuficiente calidad de los servicios brindados por la competencia, no avalados por normas internacionales.
- Exclusividad para las inspecciones de clientes importantes.

### **Amenazas:**

- Aumento de la competencia en la región central del país y posicionamiento en la provincia con tarifas más bajas.
- Dependencia de la Gerencia Ciego de Avila.
- Insuficiente mercado potencial que genere USD en el Servicio de Carga.
- Existencia de entidades en el territorio que brindan mejores condiciones y sistemas de estimulación.

### **Fortalezas identificadas.**

- Conocimientos técnicos y profesionalidad de su personal.

- Sistema de calidad implantado y certificado por las ISO 9002.
- Existencia de servicios de posventa.
- Amplia cartera de servicios.
- Imparcialidad ante los intereses en pugna.

#### **Debilidades identificadas.**

- Carencia de Estrategia de dirección de la entidad.
- Poca autonomía en aspectos claves de la gestión empresarial.
- Falta de atención personalizada a los clientes.
- Estructura actual de la División.
- Carencia de medios de transporte.

Con las fuerzas anteriores se procede a construir y analizar la **Matriz DAFO** por el Método de Impactos Cruzados (**Ver Anexo # 18**) quedando como principales fuerzas que impactan a la organización las siguientes:

#### **Fortalezas:**

- Conocimientos y profesionalidad de su personal.
- Sistema de Calidad implantado.
- Amplia Cartera de servicios.

#### **Debilidades:**

- Carencia de Estrategia de Dirección en la entidad.
- Poca autonomía en aspectos claves de la gestión empresarial.
- Estructura actual de la División.
- Falta de atención personalizada a los clientes.

#### **Oportunidades:**

- Desarrollo turístico en Ancón, Trinidad y Sancti Spiritus.
- Proceso de perfeccionamiento empresarial en los clientes.
- Reanimación del Sector empresarial en la provincia.
- Insuficiente calidad de los servicios de la competencia.

## **Amenazas**

- Incremento de la competencia con tarifas más bajas.
- Dependencia de Ciego de Avila.
- Existencia de entidades en el territorio que ofrecen mejores condiciones y estimulación.

Como se puede apreciar en la Matriz, los mayores impactos se localizan en el cuadrante # 1. Por tanto, es una organización que se puede convertir en líder en los servicios que oferta, si potencia sus fortalezas y moviliza sus recursos aprovechando las oportunidades. En este caso aplicaría una estrategia ofensiva o de crecimiento. La estrategia de dirección elaborada debe proyectarse en este sentido.

## **CONSTRUCCIÓN DE LOS ESCENARIOS PROBABLES DE ACTUACIÓN:**

Con toda la información anterior, y teniendo en cuenta el futuro comportamiento de las fuerzas del entorno de la organización, el grupo, apoyándose en el trabajo en equipo y empleando la tormenta de ideas construye los posibles escenarios de actuación.

### **Escenario Positivo.**

A pesar del bloqueo económico y financiero, la situación económica del país y de la provincia han mejorado notablemente, crecen las inversiones extranjeras, la circulación mercantil es muy significativa y la industria local se recupera, lo que posibilita que Intermar logre aplicar el desarrollo tecnológico a sus servicios y tener gran demanda de los mismos por un sector empresarial en franco ascenso que reconoce el prestigio y la imagen de la División, logrando contrarrestar la acción de los competidores.

### **Escenario intermedio.**

El bloqueo económico y financiero limita la recuperación de la economía del país y la provincia, el desarrollo de la inversión extranjera y la recuperación del sector empresarial del territorio, no obstante, Intermar mantiene su prestigio en los servicios que brinda a sus clientes, logrando contrarrestar, basándose en su calidad, el trabajo de los competidores.

### **Escenario negativo.**

El férreo bloqueo económico y financiero no permite la recuperación de la economía del país y la provincia, minimiza la inversión extranjera y la actividad del sector empresarial decae a niveles muy bajos, afectando además el necesario desarrollo tecnológico de la División, lo que unido a la agudización del trabajo de los competidores limitan las posibilidades de Intermar en el territorio para brindarle servicios a sus clientes.

### **Valores compartidos.**

Se aplicó a todos los trabajadores la encuesta que aparece en el **Anexo # 19**. Después de un profundo análisis y discusión en plenaria quedaron como valores comunes compartidos los siguientes:

- Consagración y espíritu de sacrificio.
- Entrega incondicional a la Patria y a la Revolución.
- Justeza e imparcialidad.
- Ética y moral
- Respeto y seriedad
- Calidad y servicio al cliente.

## **3.2 Desarrollo de la Fase de Proyección.**

### **Definición y determinación de la visión**

Después que el grupo revisa todos los resultados alcanzados en los pasos anteriores y reflexiona sobre un grupo de interrogantes sobre el futuro de su organización llega a la definición de la siguiente visión para la División de Intermar en Sancti Spiritus.

### **Visión de la División de Intermar en Sancti Spiritus.**

**Somos líderes en el mercado de los servicios de Inspección, Ajustes de Averías y otros Servicios Conexos, con la calidad de los mismos certificados en su Sistema, con equipamiento tecnológico de punta y los medios y recursos necesarios, un sistema de calificación y recalificación actualizados, así como un adecuado mecanismo de atención, promoción y estímulo de los recursos humanos, logrando la satisfacción plena y personalizada de nuestros clientes y el bienestar económico financiero de la División.**

### **Definición de las Áreas de Resultados Claves.**

- El grupo procede a determinar en qué áreas la organización debe colocar sus mejores recursos para producir los mejores resultados y sobretodo para que se cumpla la misión y poder llegar sin dificultad a la realización de la visión. Se empleó el método de Rueda Libre, aunque antes se buscó información a través de contactos con la alta gerencia de la entidad. Después de un proceso de generación de ideas y logro de consenso, el grupo llegó a proponer las siguientes ARC:

### **Áreas de Resultados Claves definidas para la División de Intermar.**

- Desarrollo de los Recursos Humanos.
- Desarrollo Tecnológico.
- Gestión Comercial.
- Eficiencia Económica.

- Gerencia y Estructura

## **Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas.**

El grupo discute y analiza, hasta arribar a consenso sobre los objetivos estratégicos para cada Área de Resultados Claves. El resultado de este paso fue el siguiente:

### **Área de Resultado Clave: Desarrollo de los Recursos Humanos.**

#### **Objetivo estratégico:**

Lograr que el 100 % del personal esté integralmente preparado y acreditado para prestar todas las actividades de la Cartera de servicios de la División y así dar respuestas a las necesidades de nuestros clientes ofreciendo un servicio personalizado.

#### **Criterios de medidas:**

- a. Se creó el Área de Recurso Humanos de la División con toda su estructura organizativa.
- b. El 100 % del personal de la División se selecciona teniendo en cuenta los requisitos de idoneidad establecidos para cada puesto de trabajo.
- c. Se determinaron, en el primer trimestre del año 2001, las necesidades de aprendizaje y capacitación para todo el personal de la División, para los próximos 3 años.
- d. La División cuenta con su plan de capacitación anual elaborado y aprobado, el cual contempla actividades para todo su personal.
- e. El 90 % del personal se siente satisfecho con la capacitación recibida, información que se recoge a través de instrumentos de retroalimentación aplicados al finalizar cada forma de preparación, verificándose su impacto cada 6 meses.
- f. Anualmente se realizaron evaluaciones del personal a través de su desempeño e idoneidad demostrada, lo que sirve de base para sus promociones y movimientos.
- g. El 100 % de los especialistas que prestan servicios directos a los clientes fueron categorizados y avalados por los organismos competentes y autorizados para ello.

- h. Al 100 % del personal se le vinculó su salario a los resultados obtenidos
- i. No se registraron quejas de los clientes relacionadas con maltratos, negligencias o falta de conocimientos y habilidades del personal.

### **Área de Resultado Clave: Desarrollo Tecnológico.**

#### **Objetivo Estratégico.**

Garantizar que el 100 % de los servicios que se ofertan estén avalados por tecnología de avanzada y certificados por las Normas ISO 9002 realizándose dentro del tiempo contratado con los clientes.

#### **Criterios de medidas.**

- a. El 100 % de los servicios se realizaron dentro del tiempo contratado con los clientes, disminuyendo en un 15 % el tiempo de entrega de los reportes de inspección, facturación y cobro.
- b. Se crearon programas y sistemas automatizados que facilitan el trabajo y la gestión de la División.
- c. Se adquirió equipamiento tecnológico, medios de cómputo, transporte y comunicaciones para ofertar los servicios con excelente calidad.
- d. Se conectó la División a los servicios de Intranet e Internet de la Agencia Nacional, como vía de obtención de información actualizada y divulgación de sus experiencias.
- e. Se creó y funciona eficazmente la ANIR en la División, participándose anualmente en el FORUM de Ciencia y Técnica a todos sus niveles, con dos trabajos de especialistas y técnicos de la División.
- f. Se organizó anualmente Evento Científico – Tecnológico territorial para evaluar el estado de la tecnología de la Divisiones y diagnosticar las fuerzas de la competencia en este aspecto.
- g. Se realizó Seminario semestralmente, con todos los trabajadores, sobre las Normas ISO 9002.
- h. La Oficina Nacional de Normalización, anualmente, certificó los servicios que no ostentaban esta condición y recertificó el resto de las actividades que conforman la Cartera de Servicios de la División por las Normas ISO 9002.

### **Área de Resultado Clave: Gestión Comercial.**

#### **Objetivo estratégico:**

- a. Garantizar la satisfacción plena de las necesidades de los clientes con un tratamiento personalizado a los mismos, ejerciendo el liderazgo en las actividades que conforman la Cartera de Servicios de la División.

**Criterios de medidas:**

- a. Se creó el área comercial de la División con su estructura interna.
- b. Se confeccionó expediente sobre la caracterización de cada cliente.
- c. El Sistema de Información de marketing de la División está elaborado y debidamente actualizado.
- d. Se elaboró la estrategia de marketing de la División hasta el año 2003.
- e. Se logró la captación de nuevos clientes incrementando en un 3 % el potencial actual.
- f. Bimestralmente se encuestó el 10 % de los clientes para conocer sus opiniones y sugerencias.
- g. Se realizaron encuentros trimestrales con los principales clientes de la División para conocer sus criterios y opiniones acerca de los servicios de la División.
- h. Se comercializaron los servicios que presta la División en el Polo Turístico Trinidad mediante visitas trimestrales e invitaciones a los clientes potenciales que laboran en esta área.
- i. Se creó el grupo de atención al cliente y los procedimientos para la protección a los intereses de los mismos.
- j. Se efectuó seminario anual con todos los trabajadores sobre el Manual de Identidad Corporativa.

**Area de Resultado Clave: Eficiencia Económica.**

**Objetivo estratégico:**

- a. Garantizar una situación económico financiera satisfactoria, con contabilidad confiable y adecuados indicadores de eficiencia, que reflejen el uso racional de todos los recursos y una ejecución eficaz del presupuesto permitiendo el desarrollo de la División.

**Criterios de medidas:**

- a. Se creó el área y el sistema contable y financiero propios de la División con sus Manuales de procedimientos.
- b. Se obtuvo calificación de satisfactorio en los controles internos y auditorías anuales realizadas a la División.
- c. Las cuentas por cobrar de la división se mantuvieron dentro de los 30 días establecidos, y se cumplieron en los términos contratados las obligaciones de pagos con los proveedores.

- d. Se incrementó en un 5 % el valor de los ingresos por los servicios prestados en ambas monedas.
- e. Logró incrementarse en un 15 % la utilidad neta de la División.
- f. Se cumplieron, según lo convenido, las obligaciones de pago con la ONAT.
- g. Los gastos generales y de administración se redujeron en un 10 %.
- h. Se logró rebajar en \$ 0.02 el costo por peso de la División.

### **Área de Resultado Clave: Gerencia y Estructura.**

#### **Objetivos estratégicos:**

- a. Capacitar a los cuadros, reservas y dirigentes de la División en correspondencia con sus necesidades y las nuevas exigencias de la economía cubana y teniendo en cuenta los componentes y las vertientes definidas en la Estrategia Nacional y Ramal de Superación de los Cuadros, sus Reservas y Dirigentes para que realicen de forma más eficiente su labor y dirijan de manera más eficaz los procesos de cambios.
- b. Rediseñar la estructura organizativa para lograr mayor eficiencia y eficacia en la implantación de la proyección estratégica de la División.

#### **Criterios de medidas:**

- a. Se elaboró la Estrategia de Preparación y Superación de cuadros, reservas y dirigentes, diagnosticándose las necesidades de capacitación para el 100 % de los mismos.
- b. El 100 % de los cuadros, reservas y dirigentes de la División cuentan con su plan de superación elaborado y actualizado anualmente.
- c. El 90 % de los cuadros, reservas y dirigentes consideran como muy útil la preparación recibida, información que brindaron los mecanismos de retroalimentación aplicados, comprobándose semestralmente su impacto en los resultados del trabajo de cada área.
- d. La División cuenta con dos entrenadores acreditados y categorizados como profesores adjuntos de la Sede Universitaria de la provincia.
- e. Se creó el Buró de Información Científica en la División, con bibliografía actualizada en textos, revistas y soporte electrónico.
- f. Se puso en funcionamiento el aula especializada para la preparación y superación de los cuadros, con los medios audiovisuales necesarios para esta labor.
- g. Se logró, de manera rotativa, el ejercicio del cargo, una semana al mes, por parte de la reserva.
- h. Se rediseñó la estructura organizativa de la división creándose las áreas Comercial, Económica y de Recursos Humanos.

### 3.3 Desarrollo de la Fase de Ejecución y Control.

#### Elaboración del plan de acción.

El grupo llega a consenso sobre las principales acciones a acometer durante el año 2001, precisando los responsables y plazos de cumplimientos.

| Acciones   | Responsable               | Fecha                |
|--|---------------------------|----------------------|
| <b>Área: Desarrollo de los Recursos Humanos.</b>   | Jefe de Recursos Humanos  |                      |
| 1. Diseñar el área de recursos humanos de la División, así como su estructura interna.   | Jefe de Recursos Humanos  | Enero- Marzo 2001.   |
| 2. Seleccionar al personal teniendo en cuenta los requisitos de idoneidad que establece la División.   | Jefe de Recursos Humanos. | Permanente.          |
| 3. Realizar diagnóstico de las necesidades de capacitación de los trabajadores.  | Jefe de Capacitación      | Enero- Febrero 2001. |
| 4. Elaborar y poner en práctica el plan de capacitación, coordinando actividades con los centros de capacitación del territorio y fuera de este. | Jefe de Recursos Humanos. | Enero- Marzo 2001.   |
| 5. Elaborar, aplicar y procesar instrumentales para medir la efectividad de la capacitación.   | Jefe de Recursos Humanos. | Permanente.          |
| 6. Iniciar y culminar proceso de evaluación del personal de acuerdo a su desempeño e idoneidad demostrada.                                       | Jefes de áreas            | Nov. - Dic. 2001.    |
| 7. Iniciar y culminar el proceso de aval y categorización del personal que presta servicios directos a los clientes por los órganos competentes. | Jefe de recursos Humanos. | Enero - Junio 2001.  |
| 8. Aplicar y procesar encuestas para conocer los criterios de los clientes acerca del trato  |                           |                      |

|   |                               |                      |
|---|-------------------------------|----------------------|
| del personal de la entidad.   | Jefes de áreas.               | Bimestral.           |
| <b>Área: Desarrollo Tecnológico.</b>  | Especialista de Rec. Humanos. | Enero - Junio 2001.  |
| 9. Crear y montar programas automatizados que faciliten el trabajo y la gestión de la División.                       |                               |                      |
| 10. Realizar gestiones para adquirir una computadora para la actividad de facturación de la División.                 | Operadores de Micro.          | Enero- Febrero 2001. |
| 11. Coordinar con la Agencia Nacional e instalar los servicios de Intranet en la División.                            | Resp. Act.                    | 2001.                |
| 12. Crear la Sesión de Base de la ANIR en la División.  | Administrativas.              | Enero - Junio 2001.  |
| 13. Desarrollar el Evento Científico Tecnológico.   | Jefe de División.             | Enero- Febrero 2001. |
| <b>Área: Gestión Comercial.</b>   | Operador Micro.               | Enero- Febrero 2001. |
| 14. Diseñar el Área Comercial y su estructura interna.  |                               |                      |
| 15. Elaborar la estrategia de Marketing de la División.   | Jefes de Áreas.               | Octubre- 2001.       |
| 16. Encuestar al 10 % de los clientes.  | Sección Sindical.             | Enero - Marzo 2001.  |
| 17. Visitar y cursar invitaciones a clientes potenciales del Polo Turístico Trinidad.                                 | Esp. Calidad.                 | Enero- Febrero 2001. |
| 18. Crear el Grupo de Atención al Cliente.  | Jefe Comercial.               | 2001.                |
| 19. Desarrollar Seminario con todos los trabajadores sobre el Manual de Identidad Corporativa.                        | Jefe Comercial.               | Trimestral.          |
| <b>Área: Eficiencia Económica.</b>  | Jefe Comercial.               |                      |
| 20. Diseñar Area Económica de la División.  |                               |                      |
| 21. Seminario a todos los trabajadores sobre el Control Interno.  | Jefe División                 | Trimestral.          |
| 22. Realizar gestión de cobro, visitando a los clientes más deudores.   | Jefe Comercial.               | Enero - 2001.        |
| 23. Mantener un estricto control sobre la ejecución del Presupuesto, informando sobre las causas de sus desviaciones. | Jefe Comercial.               |                      |
| 24. Rendir cuenta al Consejo de Dirección sobre el comportamiento de los Indicadores de Eficiencia.                   | J. Rec. Humanos.              | Febrero - 2001.      |
| <b>Área: Gerencia y Estructura.</b>   | Jefe Comercial.               | Enero - Marzo 2001.  |
| 25. Rediseñar la Estructura Organizativa de la División.  | Jefe Económico.               | 2001.                |
| 26. Elaborar Diagnóstico sobre las necesidades  | Jefe                          | Trimestral.          |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>de capacitación de los cuadros y reservas</p> <p>27.Elaborar la Estrategia de Preparación y Superación de los Cuadros y reservas.</p> <p>28.Elaborar plan anual de preparación y superación de los cuadros y reservas.</p> <p>29.Elaborar, aplicar y procesar instrumentales para medir la efectividad de la capacitación.</p> <p>30.Seleccionar y categorizar a dos compañeros como entrenadores y profesores adjuntos de la Sede Universitaria de la Provincia.</p> <p>31.Crear el Buró de Información Científica de la División.</p> | <p>Económico.</p> <p>Jefe Económico.</p> <p>Jefe Económico</p>   | <p>Permanente.</p> <p>Permanente</p> <p>Mensualmente.</p>  |
| <p>32.Montar aula especializada.</p>   | <p>Jefe Económico</p> <p>Jefes de Areas.</p> <p>Jefe División.</p> <p>Jefes de Areas</p> <p>Esp. Cuadros.</p> <p>Jefes de Areas</p> <p>Esp. Cuadros.</p> <p>Esp. Cuadros.</p> <p>Esp. Cuadros.</p> <p>Esp. Cuadros.</p> <p>Esp Cuadros.</p> <p>J. Rec. Humanos</p> <p>Jefe División.</p> <p>Esp Cuadros.</p> <p>J.</p> | <p>Enero - Marzo 2001.</p> <p>Enero- Febrero 2001.</p> <p>Enero- Febrero 2001</p> <p>Enero- Febrero 2001.</p> <p>Permanente.</p> <p>Enero- Abril 2001.</p> <p>Enero - Junio 2001.</p> <p>Enero - Junio 2001.</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  | Administrativo<br>Jefe División.<br>Esp. Cuadros<br>J.<br>Administrativo |  |
|--|--|--|

El presupuesto estimado para llevar a cabo el plan de acción se muestra en el **Anexo # 20.**

### **Control y Retroalimentación de la estrategia.**

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la realización de la Estrategia de Dirección de la División, por tanto no se limita a comprobar su implantación, sino que comienza a realizarse desde que se define la misión de la organización y así sucesivamente en cada uno de los pasos. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

- Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto.
- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- Chequeo bimestral a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño.
- Rendición trimestral en los Consejos de Dirección de los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los

objetivos estratégicos, el logro de sus criterios de medidas y las acciones previstas en el plan de acción.

- Análisis mensual por ARC, con todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas.
- Reunión Anual de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la entidad para valorar sus resultados.

Se establecerán mecanismos de retroalimentación que permitirán detectar oportunamente las desviaciones que pudiesen ocurrir en cada uno de los pasos del modelo: Aplicación de encuestas, entrevistas, observaciones, contactos con los clientes, visitas a clientes potenciales, etc.

### **3.4 Principales beneficios obtenidos a partir de la aplicación de la estrategia.**

En los primeros tres meses de trabajo con la estrategia elaborada se han obtenido resultados tangibles relacionados con:

- Los indicadores económicos y de eficiencia de la entidad han mejorado considerablemente.
- Se realiza con mayor agresividad la gestión de cobros a los clientes deudores.
- Se mantienen dentro de los parámetros planificados las partidas de gastos del presupuesto.
- No se reportan quejas y No Conformidades de los clientes según muestran los instrumentales de retroalimentación aplicados.
- Se ha ampliado la Cartera de Servicios de la División, posibilitando satisfacer de manera más completa las necesidades de los clientes en el territorio y fuera de este.
- Se ha mantenido el liderazgo de la División en el sector competitivo.
- Se elaboró Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de todo su personal.
- Se ha puesto en marcha una Estrategia de Preparación y Superación de cuadros, reservas y trabajadores.
- Se ha disminuido considerablemente los plazos de entrega de los Reportes de Inspección.
- Se trabaja actualmente en la elaboración de la Estrategia de Marketing.
- Se han visitados clientes principales y potenciales para conocer sus criterios acerca de los servicios que oferta la División y atraer a los mismos.

- Se seleccionaron dos trabajadores que se preparan como entrenadores de la División.

Se observan otros resultados intangibles relacionados con el mejoramiento del clima de trabajo y mayor dedicación de los trabajadores a las tareas que les corresponden, ha mejorado la comunicación entre trabajadores y directivos y el grado de confianza para exponer criterios divergentes es mayor.

## **CONCLUSIONES.**

- La aplicación y puesta en práctica de la Estrategia en la División de Intermar en Sancti Spiritus ha permitido implicar y responsabilizar a todo su personal con el logro de los resultados, así como, se ha convertido en vehículo idóneo para el desarrollo de sus potencialidades, capacidades, conocimientos y experiencias.
- La definición de la misión y la visión de Intermar, al hacerse de manera compartida, ha permitido que todo el personal contribuya y se comprometa de manera consciente al logro y realización de ellas, movilizandando todas sus reservas en esta dirección.
- La definición de los valores compartidos ha contribuido a una mayor identificación del personal con la División y a la creación y refuerzo de una cultura organizacional en correspondencia con el cambio introducido.
- La estrategia elaborada le despeja el camino a la Alta Dirección de Intermar en la búsqueda de las mejores opciones para satisfacer las necesidades de sus clientes y poder ofrecer un servicio personalizado.
- La definición de las Áreas de resultados Claves, con sus objetivos estratégicos y criterios de medidas han permitido que la dirección de la entidad cuente con el mecanismo idóneo para priorizar la distribución de los recursos y diferencie con claridad los pocos vitales, que garantizan el 80 % de los resultados, de los muchos triviales que sólo lo hacen en un 20 %.
- La puesta en práctica de las actividades y tareas contempladas en el plan de acción permitirán el cumplimiento de la misión, la materialización de la visión, el logro de los objetivos estratégicos y, por tanto, el liderazgo de Intermar en el sector de los Servicios de Inspección, Ajustes de Averías y Otros Servicios Conexos.
- El sistema de control y seguimiento de la estrategia permitirá conocer oportunamente las desviaciones y las causas de las mismas, así como introducir las medidas correctoras que permitan que la División de Intermar encause su rumbo hacia el logro y materialización de su visión: Ejercer el liderazgo en el sector al que pertenece.

## CONCLUSIONES GENERALES

Una vez desarrollado nuestro trabajo se arribó a las siguientes conclusiones:

- La Revisión Bibliográfica y la Fundamentación Teórica permitieron ampliar y profundizar en conceptos de estrategias, procedimientos y procesos de planeación, así como dejar bien definidas las relaciones de la estrategia con otros componentes del proceso directivo, haciendo énfasis en la Dirección Estratégica como actitud.
- La Estrategia de Dirección para la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus, se desarrolló por el modelo concebido, respondiendo a sus características particulares.
- El modelo concebido consta de 8 pasos, agrupados en las fases siguientes: **Fase de Diagnóstico:** *Misión, Análisis Estratégico y Valores Compartidos.* **Fase de Proyección:** *Visión, Áreas de Resultados Claves y Objetivos Estratégicos.* **Fase de ejecución y control:** *Plan de Acción y, Control y Retroalimentación de la estrategia.*
- El análisis estratégico desarrollado le permitió a Intermar detectar sus fortalezas y debilidades, clarificando su posición para poder aprovechar eficazmente las oportunidades que le brinda su entorno y de esta manera atenuar sus amenazas.
- La puesta en práctica de las tareas concebidas en los planes de acción permitirán el logro de los objetivos de la División y el cumplimiento exitoso de su misión, para ejercer el verdadero liderazgo en los Servicios de Inspección, Ajustes de Averías y Otros Servicios conexos en el territorio.
- La puesta en práctica de la estrategia ha contribuido a resultados positivos tangibles e intangibles en la organización, que se traducen en una mayor eficiencia económica, mejor atención al cliente con

tratamiento personalizado y el logro de un clima de trabajo satisfactorio potenciando sus valores compartidos.

## **RECOMENDACIONES.**

En nuestro trabajo proponemos las siguientes recomendaciones:

- Continuar con el desarrollo e implantación de la Estrategia de Dirección en la División de Intermar S.A., en Sancti Spiritus.
- Proponer a la Dirección de la Gerencia Centro - Este transmitir estas experiencias al resto de sus dependencias y divulgar las mismas a nivel nacional.
- Insertar la Estrategia de Dirección de la División en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se ha iniciado en la Agencia de Intermar S.A., en todo el país.

## **Bibliografía.**

- Ackoff, R. – Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México, 1983.

- Acle Tomasini. A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
- Alabart Pino, Y.- La Cultura Organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial. / Yesmin Alabart Pino y Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 3, Marzo 1999, Ciudad de la Habana, Cuba.
- Applegate, Lynda M.- Perspectivas de la dirección para el año 2000. / Lynda M. Applegate, James I. Cash, Jr., y D. Quinn Mills. Harvard-Deusto Business Review. 2do trimestre, 1989.
- Arias G. Fernando. – Capacitación para la excelencia. / Fernando Arias G. Editorial Argus. México 1990.
- Arias Rivera, M. L.- La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. Ed. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana, 1990.
- Arquin. G. - La planeación estratégica en la Universidad./ Gerard Arquin. 1988
- Bennis, W. - Líderes. / Warren Bennis y Burt Nanus. Fotocopia.
- Besseyre De Hort. CH. - Gestión estratégica de los recursos humanos./ Charles Besseyre De Hort. Ediciones Deusto S.A., 1990.
- Bowman, C. - La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall. 1996
- Carnota Lauzán, Orlando. - Cuando el tiempo no alcanza./ Orlando Carnota Lauzán. La Habana, Editorial de Ciencias Sociales. 1991.
- Chiavenato, I. - Introducción a la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México, 1989.
- Comba Morayta, G. - La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p.
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
- Cuervo, A. - Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España, 1995.
- Cloke, K. - 14 valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Kenneth Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana, 1996.
- Díaz Llorca, C. - Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales, 1990.
- Díaz Pontones, V. - Relación entre la estrategia y el proceso de perfeccionamiento Empresarial. / Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Diciembre 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Díaz, R. - Conceptos sobre Estrategia Empresarial./ René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
- Documento Programático: El Partido de la Unidad, la Democracia y los Derechos Humanos que Defendemos. V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
- Domenech Nieves, S. - Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana, 1996. 339 p.
- Drucker, P.F. - Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía./ Peter F. Drucker. Buenos Aires 1993.

- \_\_\_\_\_: - Llega una nueva organización a la empresa. / Peter F. Drucker. Harvard-Deusto Business Review, 1988.
- Fernández Romero, A. - Directivos profesionales. En su: Dirección y Progreso, 1989
- Floyd, Steven W. - La Gerencia Intermedia. / Steven W. Floyd y Bill Wooldrige. Ediciones Prentice Hall, 1996.
- García Echevarría, S. - Estrategia Empresarial. / Santiago García Echevarría. Editorial Díaz Santos. España, 1993.
- García, S. - La dirección por valores. / Salvador García y Simon L. Dolan. Mc Graw Hill, 1997.
- García Valdés C. - Economía Cubana: Del trauma a la recuperación. /Carlos M. García Valdés, Gerardo Gómez Moreno y Otros. Editorial Pueblo y Educación. La habana, 1998.
- Gárciga Marrero, R. - Socialismo y Dirección de la Producción. / Rogelio Gárciga Marrero. La Habana; Editorial Ciencias Sociales. 1986.
- Guns B. - Aprendizaje Organizacional. Cómo obtener y mantener la ventaja competitiva. / Bob Guns y Kristin Anundsen. Ediciones Prentice Hall. 1996
- Gutierrez Casas, G. - Concepciones actuales de la empresa. La importancia estratégica del sistema logístico. / Gil Gutiérrez Casas. Revista Alta Dirección Número 140, 1988
- Gutiérrez Castillo, O. - El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajo efectivos. / Orlando Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico "Las Ciencias Sociales de Cara al 2000", Escuela Superior del Partido, La Habana, 1990.
- Hermida, J. - Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hermida y Roberto Serra. Ediciones Macchi. Argentina, 1989.
- Hernández, M. - La brecha entre el control de gestión y la estrategia. / Maritza Hernández Torres y Dorena Guerrero Ramos. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
- Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1985.
- Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1990.
  
- Jarrillo, J. C. – Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1987.
  
- Kenneth, J. A. – Manual de Administración Estratégica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
- Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Wehrich. 3ra Edición. S/Editorial.
- Kotter, Jonh P. - El liderazgo de la empresa actual. En su: El factor liderazgo. / John P. Kotter. Ediciones Díaz Deusto S.A.

- Kotter, Jonh P. - Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Llanes Delgado, W. - La Dirección por valores. ¿ Es realmente nueva?/ Wilde Llanes Delgado. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 11, Noviembre 2000, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Martínez Martínez, Carlos C. - Consideraciones sobre la capacitación a cuadros de dirección. / Carlos Cristóbal Martínez Martínez. Artículo. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad Central de Las Villas.
- Menguzzato, M. - La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 1995
- Mintzberg, H. - Diseño de organizaciones eficientes. / Henry Mintzberg. Barcelona, Editorial Ariel, S.A., 1984.
- Mintzberg, H. – El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
- Morrisey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrisey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
- Pedreira De Pinho, Sonia M. - Año 2000:¿ Cambiarán los patrones de eficacia del directivo? / Sonia M. Pedreira de Pinho y José Medina García. Socios Directores de Berndtson International, S.A.
- Perelló Barredo J. L. - Apuntes teóricos para un diagnóstico organizacional. / Javier Luis Perelló Barredo. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año III, Número 2, febrero 1999, Ciudad de La Habana, Cuba.
- Picazo Manríquez, Luis R. - Ingeniería de servicios. Fotocopia. S/Editorial.
- Portuondo Vélez Angel L. - ¿ Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿ Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Angel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril 1997, Ciudad de La Habana, Cuba.
- \_\_\_\_\_: Sistemas participativos, Primera y Segunda parte. / Angel Luis Portuondo Vélez. Revistas Información Directa Números 3 y 5 de 1990. Ed. Centro Coordinador de Información Científico –Técnica para Dirigentes del Estado. Comisión Coordinadora del SUPSCER. La Habana, 1990.
- Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.
- Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
- Reyes Ponce, A. - Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa. México, 1996.
- Robbins, S. - Administración, teoría y práctica. / Stephen Robbins. Hispanoamericana S.A., 1987.
- Rodríguez García José L. - Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. /José Luis Rodríguez García. Revista Cuba

- Socialista, Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC. La Habana, 1999.
- Rodríguez García F. - Enfoques y Métodos para la capacitación a dirigentes. / Francisco Rodríguez García, Luis Barreiro Pousa y Otros. Ed. Centro de Estudio de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Septiembre 1988.
  - Rosales, M. - La Capacitación Municipal de IULA. / Mario Rosales. Revista Información Directa, Número 11, Noviembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
  - Sans I. Valls M. - La capacitación para el cambio. / Maité Sans I. Valls. Rev. Información Directa Número 12, Diciembre 1989. Ed. Comisión Coordinadora del SUPSCER.
  - Santesmases Mestre, M. - Marketing. Conceptos y Estrategias. / Miguel Santesmases Mestre. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1999.
  - Smith, A. - Estrategia, dinámica de los negocios. En su: Una dimensión faltante. México D.F.; Ediciones Mc Graw-Hill. 1979.
  - Steiner, George A. - Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A. Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México
  - Stoner, H. - Administración. . En su: Planeación Estrategica. / H. Stoner y Wenkel. México. Ediciones Prentice Hall. Hispanoamericana S.A., 1987.
  - S. Odiome, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiome. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
  - Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
  - Wall, Stephen J. - Estrategias innovadoras. / Stephen J. Wall y Shannon Rye Wall. Ediciones Prentice Hall. 1996.
  - Waterman, R.H. - En busca de la excelencia. / Robert H. Waterman y Tomás J. Peter. / s.1, s.n. s.a/.
  - Wehrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Wehrich. 1990.
  - Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.
  - \_\_\_\_\_: La Década de los Noventa: Desarrollo de la Dirección y Superación de Dirigentes. / Eugenio Yáñez González. Ed. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, Octubre 1990.

## **ANEXO # 1. Modelos y Procedimientos analizados.**

### **Modelo de Gerard Arquin. 1988.**

1. Parte de la formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución: (Misión, metas y objetivos).
2. Análisis de medios externos mediante las técnicas: ( La matriz probabilidad – difusión; el perfil de los valores; el método de los escenarios; la técnica Delphi).
3. Análisis del medio interno: (La enseñanza universitaria y la investigación; la planta docente; los estudiantes; infraestructura académica; imagen y clima institucional).
4. Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del ambiente interno.
5. Las exigencias de la planeación estratégica: (Revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas; captación de datos internos para destacar puntos fuertes y débiles; captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones; integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución; elección de estrategias congruentes con los valores de la institución " justificables en términos académicos y viables en términos políticos" que respondan a las necesidades sociales e institucionales)

### **Besseyre Des Horst. 1990.**

1. Definición de la misión.
2. Diagnóstico interno y externo.
3. Formulación de los objetivos.
4. Elección de la estrategia.

### **Heinz Weihrich. 1990.**

1. Examinar recursos para la planeación estratégica.
2. Definir el perfil de la empresa.
3. Analizar el ambiente externo: Amenazas y oportunidades.
4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
5. Análisis del ambiente interno: Ventajas y desventajas.
6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones: (Estrategia de especialización, integración, diversificación, innovación).
7. Evaluación y elección de estrategias.
8. Prueba de consistencia.

9. Preparación de planes de contingencias.

### **Stephen Robbins. 1987.**

1. Plantear misión.
2. Plantear objetivos.
3. Disponibilidad de recursos.
4. Examinar medio ambiente.
5. Realizar predicciones.
6. Analizar oportunidades y riesgos.
7. Planteamientos y evaluación de alternativas.
8. Selección de alternativas.
9. Instrumento de aplicación de alternativas.

### **Michael Porter. 1991.**

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria. (Rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes, sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes o las causas fundamentales de las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción:
  - Posicionamiento.
  - Influir en las fuerzas competitivas.
  - Anticiparse a los cambios.

### **K. R. Andrews. 1980.**

Estrategia Económica.

1. Condiciones y tendencias ambientales.

2. Oportunidades y riesgos.
3. Competencia y capacidad distintivas (Capacidad, reputación e historia).
4. Recursos corporativos. (Fortalezas y debilidades).
5. Consideraciones de todas las combinaciones.
6. Evaluación para determinar la mejor coincidencia de oportunidades y recursos.
7. Elección de productos y mercados.

### **Mathias Sachse. 1990.**

1. Misión muy a largo plazo.
2. Misión a largo plazo.
3. Estrategia de mezcla. (Mercadotecnia, financieras, producción, personal, liderazgo).
4. Factibilidad. DAFO.
5. Tácticas.
6. Proyectos.
7. Pasos.

### **Hill Jones. 1987.**

1. Misión y metas corporativas.
2. Análisis externo.
3. Análisis interno.
4. Elección de estrategias. (De negocios, corporativas, análisis de cartera).
5. Estructura organizativa.
6. Conflictos, políticas y cambios.
7. Control.
8. Integración: Estrategia – Estructura – Control.

### **Harold Koontz. 1998.**

1. Insumos de la organización.
2. Análisis de la industria.

3. Perfil empresarial
4. Orientación de ejecutivos, valores y visión.
5. Propósito, objetivos principales e intención estratégica.
6. Ambiente externo presente y futuro.
7. Ambiente interno
8. Desarrollo de estrategias alternativas.
9. Evaluación y elección de estrategias.
10. Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control.
11. Prueba de congruencia y planeación de contingencias.
12. Dirección y control.

### **Stoner. 1989.**

1. Formulación de metas.
2. Identificación de objetivos y estrategias.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Análisis de brechas: determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual.
6. Toma de decisiones estratégicas.
7. Medición y control del proceso.

### **Eugenio Yáñez González. 1991.**

- Definición de la misión de la Organización.
- Identificación de los grupos implicados.
- Determinación de los factores claves.
- Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
- Construcción y análisis de la matriz DAFO.
- Definición del problema estratégico general.
- Definición de la solución estratégica general.
- Descripción de los posibles escenarios de actuación.
- Determinación de la visión.
- Generación de las opciones de acción estratégicas.
- Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
- Barreras a superar.
- Programas de acción.

-

**ANEXO # 2: Estructura Nacional de la Agencia de Intermar.**

---

---

-

-

-

**Contabilidad Metodológica. Servicios Matanzas Centro Este.  
y Finanzas. Transitorios.**

-

**Calidad. Occidente. Centro Oeste**

-

**Comercial. Aeropuertos. Carga 1. Camagüey**

— —  
— —  
**Recursos Carga 2. Holguín.**

**Humanos.**

— —  
**SAD Santiago de**

— —  
**. Cuba**

— —  
**Serv. Téc.**

**ANEXO # 3: Resultados Económicos de la Agencia de Intermar.**

**U.M.: Millones.**

| Indicadores                       | 88   | 89  | 90   | 91   | 92   | 93   | 94   | 95   | 96   | 97   | 98   | 99   |
|-----------------------------------|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Ingresos</b>                   | 0.8  | 1.5 | 2.1  | 2.2  | 3.2  | 4.2  | 5.6  | 6.0  | 7.5  | 10.5 | 14.9 | 18.0 |
| <b>Gastos</b>                     | 0.35 | 0.6 | 0.9  | 1.0  | 1.4  | 1.9  | 2.2  | 2.7  | 3.3  | 4.5  | 6.1  | 7.4  |
| <b>Ganancia</b>                   | 0.45 | 0.9 | 1.2  | 1.2  | 1.8  | 2.3  | 3.4  | 3.3  | 4.2  | 6.0  | 8.8  | 10.6 |
| <b>Costo/Peso</b>                 | 0.44 | 0.4 | 0,43 | 0.45 | 0.44 | 0.45 | 0.39 | 0.45 | 0.44 | 0.44 | 0.41 | 0.41 |
| Productividad                     | 6.2  | 6.5 | 7.0  | 8.2  | 8.9  | 9.3  | 9.7  | 10.1 | 10.5 | 12.2 | 12.7 | 13.3 |
| Cantidad<br>De<br><b>Clientes</b> | 24   | 49  | 114  | 192  | 259  | 317  | 370  | 412  | 492  | 552  | 592  | 612  |

**ANEXO # 4: Estructura de la Gerencia Territorial Centro – Este.**



\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Anexo # 5: Estructura de la División de Intermar en Sancti Spiritus.**

---

---

---

---

**Especialistas Especialistas**

**Averías Servicios**

**Instalaciones Técnicos**

**Riesgos**

**Anexo # 6: Cartera de Servicios de Intermar S.A., en Sancti Spiritus.**

**ÁREA DE CARGA**

**SERVICIOS A CONTENEDORES.**

- **Inspección al Estado Técnico del Contenedor.**

- Inspección a la Entrega y Apertura de Contenedores.
- Inspección a la Descarga y Expedición de Contenedores.
- Inspección al Llenado de Contenedores.
- Inspección al Desagrupe de Cargas Contenerizadas.
- Sellaje y Resellaje de Contenedores.

#### **SERVICIOS A CARGAS.**

- Inspección de Averías a Cargas No Contenerizadas.
- Servicio F.O.G. (Garantía Total a la Entrega).

#### **SERVICIOS EN ALMACENES.**

- Inventario EN Almacenes.
- Inspector Fijo en Almacén.
- Inspección de Averías a Cargas No Contenerizadas.
- Inspecciones Eventuales a Cargas Contenerizadas.
- Inspección a la Expedición de Mercancías.
- Inspección a Mercancías Almacenadas.
- Gestión en Almacenes.

#### **OTROS SERVICIOS.**

- Inspección al Combustible "Búnker Survey".
- Inspección de DRAFT y ULLAGE.
- Inspecciones a Autos.

#### **ÁREA DE SERVICIOS TÉCNICOS.**

- Inspecciones Preventivas y de Averías a Instalaciones.
- Elaboración de Proyectos y Presupuestos.
- Inspección y Supervisión del Proceso Inversionista.
- Avalúos de Activos.
- Cubicación de Tanques.
- Levantamientos Topográficos.
- Ensayos No Destructivos (END) a Establecimientos de Hormigón y a Estructuras de Metal.
- Estudios de factibilidad.
- Servicios Submarinos.

#### **ÁREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.**

- **Consultoría para el Desarrollo e Implantación de Sistemas de la Calidad.**
- **Entrenamiento Teórico – Práctico sobre la Implantación del Sistema de Calidad y las Auditorías Internas.**
- **Elaboración del Manual de Calidad.**
- **Elaboración del Manual de Procedimientos Generales de Calidad.**
- **Asesoría a la Elaboración de Procedimientos Técnicos e Instructivos que Regule la Actividad Propia del Cliente.**

**ANEXO # 7: Modelo Propuesto para la División de Intermar.**

---

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO # 8: Estructura de la Matriz DAFO.**

**¿ Con qué fortalezas se ¿ Con qué fortalezas puedo  
pueden aprovechar las atenuar las amenazas?**

**oportunidades?**

**Ofensiva Estratégica. Estrategia Defensiva**

---

**¿ Qué debilidades impiden ¿Qué debilidades impiden  
aprovechar estas atenuar esta amenaza?  
oportunidades?**

**Estrategia de Adaptación Estrategia de supervivencia**

---

**ANEXO # 9: La Agrupación Sistémica: Un Principio de Organización.**



## **ANEXO # 10: Créditos Técnicos para los Inspectores de Cargas.**

- 1. Conocimiento de los documentos de las cargas (que acompañan la mercancía).**
- 2. Unidades de medidas y medios de medición.**
- 3. Estiba y Trincaje (Básico).**
- 4. Envase y Embalaje (Básico).**
- 5. Seguro(Básico).**
- 6. Ortografía y Redacción .**
- 7. Sellaje y Resellaje de contenedores.**
- 8. Seguridad del trabajo.**
- 9. Sistema de Calidad (Básico).**
- 10. Contratos y tarifas (Básico).**
- 11. Etica del Inspector.**
- 12. Procedimientos técnicos del Sistema de Calidad para los servicios de cargas y descargas.**
- 13. Procedimientos técnicos del Sistema de Calidad para cargas contenerizadas y no contenerizadas.**
- 14. Servicios de cargas con indemnización F.O.G. Puerta a Puerta; all inclusive (Características del Servicio, Flujograma, Procedimientos Técnicos, Documentación, Facturación, Gestión de Cobro).**
- 15. Averías (naturaleza, causa, lugar y alcance).**
- 16. Preparación práctica de los inspectores (deben cumplir con los niveles de conocimientos: saber, saber hacer, saber crear).**
- 17. Contabilidad (Básico).**
- 18. Inglés (Básico).**
- 19. Computación (Básico).**
- 20. Sistema de Calidad.**
- 21. Mercadotecnia (Básico).**

## **ANEXO # 11: Política de Calidad.**

**Estimado Cliente:**

**Nuestra Política de Calidad es conseguir y mantener su confianza, mediante un servicio de calidad.**

**Sus requisitos y la aplicación de la Norma Internacional NC – COPANT – ISO 9002:95; la ISO 9002: 94 y la ISO 9004 – 2: 94 constituyen las herramientas de INTERMAR, S.A. para lograr los objetivos trazados.**

**Con el fin de conseguir su confianza y su preferencia trabajamos en función de buscar la excelencia a través de la calidad y para lograrlo nuestra organización tiene los siguientes requisitos:**

- **Satisfacer sus exigencias y deseos en el servicio que prestamos.**
- **Cumplir estrictamente las especificaciones del servicio acordado, al elaborarlo con la precisión y profesionalidad requerida, en el tiempo acordado.**
- **Mejoramiento continuo del servicio al introducirle las exigencias o prácticas, tanto nacionales como internacionales, para esta actividad.**
- **Disponer de los equipos y materiales necesarios para realizar el servicio especificado y que estos cumplan con los requerimientos preestablecidos.**
- **Ofrecer la información necesaria a cada uno de los integrantes de nuestra organización para que actúe en su trabajo con la calidad establecida.**
- **La confidencialidad de nuestro servicio.**

**En nombre de todos los trabajadores de INTERMAR, S.A., confirmamos nuestro compromiso de trabajo a su entera satisfacción y cumplir con nuestro lema: "INTERMAR, S.A., su agencia de confianza".**

**ANEXO # 12: Encuesta para conocer los criterios de los clientes sobre los servicios de Intermar en Sancti Spiritus.**

### **ESTIMADO CLIENTE**

**Nuestra intención es mantenernos siempre al tanto de su opinión, porque para INTERMAR, S.A., su criterio es de incalculable valor. Permítanos un poco de su tiempo para contestar estas preguntas.**

### **SUS RESPUESTAS SON NUESTRO COMPROMISO**

- 1. ¿Cuál calificación le daría Ud., a la calidad de los servicios de INTERMAR, S.A., en una escala del 1 al 10?**

**Calificación\_\_\_\_\_**

- 2. ¿Qué le sugiere Ud., a INTERMAR, S.A., para que obtenga la excelencia en sus servicios?**

---

---

---

3. ¿ Cómo Ud., se mantiene actualizado sobre las actividades de INTERMAR, S.A.,?

- A través de los empleados de Intermar. \_\_\_\_\_
- A través de la publicidad y promoción. \_\_\_\_\_
- A través de otros clientes. \_\_\_\_\_
- Ninguno de estos. \_\_\_\_\_

1. ¿ Qué opina en cuanto a las tarifas de INTERMAR con relación a los servicios brindados?

Puede marcar las opciones que Ud., entienda necesarias.

- Están acordes con la competencia. \_\_\_\_\_
- Son proporcionales a la calidad. \_\_\_\_\_
- Se ajustan a las posibilidades del cliente. \_\_\_\_\_
- Son negociables. \_\_\_\_\_
- Son beneficiosas. \_\_\_\_\_
- Son más elevadas que las otras Agencias. \_\_\_\_\_
- No cumplen las expectativas del cliente. \_\_\_\_\_
- A veces no se corresponden con la calidad. \_\_\_\_\_
- Otras \_\_\_\_\_

¿  
Cuál?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

1. ¿Cuál calificación le daría Ud., a los empleados de nuestra Agencia, en una escala del 1 al 5, en cada uno de los siguientes aspectos?

- Profesionalidad técnica. \_\_\_\_\_
- Seriedad en el trabajo. \_\_\_\_\_
- Disciplina laboral. \_\_\_\_\_
- Presencia personal \_\_\_\_\_

1. ¿ Cómo ha sido la atención que le han brindado los empleados de nuestra Agencia?

- Correcta. \_\_\_\_\_

- Incorrecta. \_\_\_\_\_

1. ¿Cuál de los servicios ha utilizado?

---

---

---

---

---

---

---

**ANEXO # 13: Indicadores Económicos de la División. Cierre: 2000.**

| <b>INDICADORES</b>   | <b>CONSOLIDADO. USD – MN U.M: M.P.</b> |         |      |
|----------------------|--|---------|------|
|                      | Presupuestado                          | Real    | %    |
| <b>Ingresos</b>      | 583,500                                | 586,673 | 101  |
| <b>Gastos</b>        | 152,658                                | 132,482 | 87   |
| <b>Salarios</b>      | 101,088                                | 87,483  | 87   |
| <b>Otros</b>         | 51,570                                 | 44,999  | 87   |
| <b>Ganancia</b>      | 430,842                                | 454,191 | 105  |
| <b>GT/PI</b>         | 0,262                                  | 0,226   | 86   |
| <b>GS/PI</b>         | 0,173                                  | 0,149   | 86   |
| <b>Prom. Trab.</b>   | 324                                    | 327     | -    |
| <b>Productividad</b> | 1,801                                  | 1,794   | 99,6 |

| <b>INDICADORES</b> | <b>MN U.M: Miles Pesos.</b> |         |     |
|--------------------|-----------------------------|---------|-----|
|                    | Presupuestado               | Real    | %   |
| <b>Ingresos</b>    | 545,000                     | 557,309 | 102 |

|                      |         |         |     |
|----------------------|---------|---------|-----|
| <b>Gastos</b>        | 145,308 | 126,619 | 87  |
| <b>Salarios</b>      | 101,088 | 87,483  | 87  |
| <b>Otros</b>         | 44,220  | 39,136  | 89  |
| <b>Ganancia</b>      | 399,692 | 430,690 | 108 |
| <b>GT/PI</b>         | 0,267   | 0,227   | 85  |
| <b>GS/PI</b>         | 0,185   | 0,157   | 85  |
| <b>Prom. Trab.</b>   | 324     | 327     | -   |
| <b>Productividad</b> | 1,682   | 1,704   | 101 |

| <b>INDICADORES</b>   | <b>USD U.M: Miles USD</b> |        |     |
|----------------------|---------------------------|--------|-----|
|                      | Presupuestado             | Real   | %   |
| <b>Ingresos</b>      | 38,500                    | 29,364 | 76  |
| <b>Gastos</b>        | 7,350                     | 5,883  | 80  |
| <b>Otros</b>         | 7,350                     | 5,883  | 80  |
| <b>Ganancia</b>      | 31,150                    | 23,501 | 75  |
| <b>GT/PI</b>         | 0,191                     | 0,200  | 105 |
| <b>Prom. Trab.</b>   | 324                       | 327    | -   |
| <b>Productividad</b> | 0,119                     | 0,090  | 76  |

**U.M: M.P.**

| <b>Indicadores</b> | <b>Consolidado USD-MN</b> |         | <b>MN</b> |         | <b>USD</b> |       |
|--------------------|---------------------------|---------|-----------|---------|------------|-------|
|                    | Presup.                   | Real    | Presup.   | Real    | Presup.    | Real  |
| <b>Salario</b>     | 101,088                   | 87,483  | 101,088   | 87,483  | -          | -     |
| <b>Mat.Aux.</b>    | 1,800                     | 1.587   | 0,300     | 0,153   | 1,500      | 1,434 |
| <b>Comb.</b>       | 1,000                     | 0,613   | -         | -       | 1,000      | 0,613 |
| <b>R.Mtto.Eq.</b>  | 0,600                     | 0,223   | 0,100     | 0,060   | 0,500      | 0,163 |
| <b>Viajes Nac.</b> | 3,050                     | 3,577   | 2,700     | 3,068   | 0,350      | 0,509 |
| <b>Teléfono</b>    | 1,500                     | 1,973   | -         | -       | 1,500      | 1.973 |
| <b>Electricid.</b> | 0,500                     | 0,443   | -         | -       | 0,500      | 0,443 |
| <b>Serv.Rec.</b>   | 2,200                     | 0,464   | 1,000     | 0,031   | 1,200      | 0,433 |
| <b>Cont.F.Lab</b>  | 39,420                    | 34,110  | 39,420    | 34,110  | -          | -     |
| <b>Alquiler</b>    | 1,100                     | -       | 0,800     |         | 0,300      | -     |
| <b>Agua</b>        | 0,100                     | -       | -         | -       | 0,100      | -     |
| <b>O. Gastos</b>   | 0,300                     | 2,009   | 0,100     | 1,642   | 0,200      | 0,367 |
| <b>Total</b>       | 152,658                   | 132,482 | 145,308   | 126,619 | 7,350      | 5,863 |

**ANEXO # 14: Encuesta sobre el conocimiento y cumplimiento de los objetivos.**

**A continuación encontrarás un grupo de interrogantes relacionadas con el conocimiento y cumplimiento de los objetivos de tu organización. Otra vez más recabamos tu cooperación, esperando, como siempre tu respuesta sincera al respecto. Tu opinión es la clave para perfeccionar nuestro trabajo. GRACIAS.**

**1. ¿ Conoces los objetivos fundamentales de tu centro de trabajo?**

**Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**2. Si has respondido afirmativamente:**

**a. ¿ A través de que vías te los han hecho saber?**

---

---

---

---

---

**b. Exponga tres ejemplos de objetivos a nivel de tu centro de trabajo.**

---

---

---

---

---

**c. ¿ Has participado en su elaboración?**

**Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**Si has respondido afirmativamente:**

**¿Mencione las vías fundamentales que se han utilizado para realizar esa participación?**

---

---

---

---

**1. ¿ Mencione tres objetivos de tu área de trabajo?**

---

---

---

---

**2. ¿ Quién y cómo se definen los objetivos de tu área de trabajo?**

---

---

---

**3. ¿ Ves relación entre los objetivos de tu área y los de tu centro de trabajo?**

**Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**4. ¿ Conoces los objetivos de las áreas con las que estableces relaciones de trabajo?**

**Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_**

**5. ¿Mencione uno de los objetivos que consideres son de alguna área con la que estableces relaciones de trabajo?.**

---

---

---

---

**6. ¿ Con qué frecuencia se chequean los objetivos de tu centro de trabajo?**

**Semanalmente \_\_\_\_\_**

**Mensualmente \_\_\_\_\_**

**Trimestralmente \_\_\_\_\_**

Semestralmente \_\_\_\_\_

Anualmente \_\_\_\_\_

Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

7. ¿ Mencione tres de las vías a través de las cuales son chequeados los objetivos de tu centro de trabajo?

---

---

---

---

---

8. ¿ Cómo evalúas el cumplimiento de los objetivos de tu organización?

Bien \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Mal \_\_\_\_\_

9. ¿ Cómo evalúas la preparación del personal de tu organización para dar cumplimiento a los objetivos de la misma?

Suficiente \_\_\_\_\_ Adecuada \_\_\_\_\_ Insuficiente \_\_\_\_\_

10. ¿ Por qué?:

---

---

---

---

#### **ANEXO # 15: Encuesta para evaluar la ejemplaridad de los Cuadros.**

**En las condiciones actuales de la Economía Cubana cobra mayor significado la elevación de la ejemplaridad de los Cuadros. Es por eso**



|                  |  |  |  |  |  |  |  |  |                       |
|------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|-----------------------|
| • Capaz          |  |  |  |  |  |  |  |  | 9. Incapaz            |
| • Amable         |  |  |  |  |  |  |  |  | 10. Grosero           |
| • Revolucionario |  |  |  |  |  |  |  |  | 11. No revolucionario |
| • Modesto        |  |  |  |  |  |  |  |  | 12. Autosuficiente    |

**3. Seguidamente aparecen una serie de características. Señale con una cruz (X), en qué medida están presentes en las personas que dirigen en su entidad. Utilice para responder una escala de 5 pasos, donde 5 representa el grado máximo de presencia del rasgo o característica, el 3 la presencia media y el 1 la presencia mínima.**

| No | CARACTERISTICAS   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1- | Comportamiento ético.   |   |   |   |   |   |
| 2- | Capacidad de dirección y organización   |   |   |   |   |   |
| 3- | Propicia la participación de sus subordinados en la toma de decisiones.                                   |   |   |   |   |   |
| 4- | Dominio y conocimiento de la actividad que dirige.  |   |   |   |   |   |
| 5- | Utilizan criterios económicos en la toma de decisiones.   |   |   |   |   |   |
| 6- | Atención a planteamiento y quejas de los trabajadores.  |   |   |   |   |   |
| 7- | Utilizan las facultades de su cargo y los recursos que manejan, solo para los requerimientos del trabajo. |   |   |   |   |   |
| 8- | Reconocen sus errores y se esfuerzan por superarlos.  |   |   |   |   |   |

|     |  |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 9-  | Preparan a sus reservas y se basan en el mérito y la capacidad para su selección y promoción |  |  |  |  |  |
| 10- | Tienen capacidad para mantener informados a sus subordinados e informarse con ellos.         |  |  |  |  |  |

**4. ¿Cómo valora usted actualmente el trabajo de su entidad?**

- En ascenso \_\_\_\_\_
- Estancado \_\_\_\_\_
- En descenso \_\_\_\_\_

**ANEXO # 16: Encuesta sobre Satisfacción Laboral.**

**Su participación y criterios sobre los aspectos que indagamos resultarán de suma importancia para orientar un mejor trabajo en nuestra Cadena. Esta encuesta es anónima.**

**Marque con una CRUZ (X) la respuesta seleccionada.**

|   | DE<br>ACUERDO | DE<br>ACUERDO<br>EN PARTE | EN<br>DESACUERDO |
|---|---------------|---------------------------|------------------|
| 1. Me siento satisfecho en mi trabajo.                      |               |                           |                  |
| 2. Este centro es un excelente lugar para trabajar.         |               |                           |                  |
| 3. Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento. |               |                           |                  |
| 4. El salario se corresponde con el trabajo que realizo.    |               |                           |                  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>5. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.</li><li>6. La atención al trabajador es buena.</li><li>7. Puedo utilizar al máximo mis habilidades.</li><li>8. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.</li><li>9. Tengo confianza en mi jefe.</li><li>10. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.</li><li>11. Sé lo que mi jefe espera de mí.</li><li>12. Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.</li><li>13. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.</li><li>14. Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.</li><li>15. Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.</li><li>16. Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.</li><li>17. Cuento con los recursos necesarios para trabajar.</li><li>18. Poseo la información necesaria para trabajar.</li><li>19. Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.</li></ol> |  |  |  |
|---|--|--|--|

## **ANEXO # 17: Lista de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas generadas por el grupo.**

### **FORTALEZAS.**

- **Conocimientos y profesionalidad de su personal.**
- **Sistema de calidad implantado.**
- **Liderazgo en los servicios de Inspección y Técnicos.**
- **Existencia de Imagen Corporativa.**
- **Cooperación entre las áreas.**
- **Reconocimiento de terceros.**
- **Existencia de valores comunes compartidos.**
- **Existencia del servicio Posventa.**
- **Capacidad de respuesta.**
- **Amplia Cartera de servicios.**
- **Imparcialidad ante los intereses en pugna.**
- **Amplitud de indemnización a intereses de los clientes.**
- **Capacidad de respuesta.**

### **DEBILIDADES.**

- **Insuficiente Información a los clientes de las condiciones del servicio.**
- **Insuficiente rapidez y eficiencia en los reportes y facturación de los servicios.**
- **Carencia de medios de transporte.**
- **Elevados costos en los servicios con cargo al cliente.**
- **Falta de atención personalizada al cliente.**
- **Carencia de una Estrategia de preparación y superación de cuadros y trabajadores.**
- **Carencia de Estrategia de dirección de la entidad.**
- **Poca autonomía en aspectos clave de la gestión empresarial.**
- **Carencia de un Sistema de comunicación y estrategia de marketing, así como de estudios de mercado.**
- **Estructura actual de la División.**
- **Desconocimiento de la Cartera de servicios por todos los trabajadores.**
- **Insuficiente promoción y publicidad de los servicios.**
- **Desconocimiento y formalismo en la elaboración de los objetivos de la entidad.**

### **OPORTUNIDADES.**

- **Proceso de Perfeccionamiento Empresarial en los clientes.**
- **Reanimación de la industria en la provincia.**
- **Desarrollo turístico de la Península de Ancón, Trinidad y Sancti Spiritus.**
- **Reanimación de la actividad portuaria.**
- **Insuficiente calidad de los servicios prestados por la competencia, no avalados por Normas Internacionales.**
- **Exclusividad para la inspección de clientes importantes.**

#### **AMENAZAS.**

- **Incremento de la competencia en la región central del país con tarifas más bajas.**
- **Carencia de Bases de Almacenes en Corporaciones en el territorio.**
- **Dependencia de Ciego de Avila. (Gerencia Centro Este).**
- **Posicionamiento de la competencia en la Península de Ancón y el Puerto de Casilda. (CUBACONTROL).**
- **Insuficiente mercado potencial en divisas en los Servicios de Cargas.**
  
- **Existencia de entidades en el territorio que brindan mejores condiciones y sistemas de estimulación.**
- **Carencia de Aeropuerto Internacional.**
- **Centralización de la Moneda Librementemente Convertible en las Casas Financieras de los clientes.**
- **La competencia posee medios de transporte propios y almacenes.**

**ANEXO # 18: Construcción y Análisis DAFO.**

| Entorno                                   |   | OPORTUNIDADES |   |   |   |   | AMENAZAS |   |   |   | Total |
|---|---|---------------|---|---|---|---|----------|---|---|---|-------|
| Entidad                                   |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 | 1        | 2 | 3 | 4 |       |
| F<br>O<br>R<br>T<br>L<br>E<br>Z<br>A<br>S | 1 |               | X | X | X | X | X        |   |   |   | 6     |
|   |   | X             |   |   |   |   |          |   |   |   |       |
|   | 2 |               | X | X | X | X | X        |   |   | X | 8     |
|   |   | X             |   |   |   |   |          |   | X |   |       |
|   | 3 |               |   |   |   | X | X        |   |   |   | 3     |
|   |   |               |   | X |   |   |          |   |   |   |       |
| 4   |   | X             | X | X | X | X | X        | X |   | 8 |       |
|   | X |               |   |   |   |   |          |   |   |   |       |
| 5   |   |               |   |   | X | X |          |   |   | 3 |       |
|   |   |               |   | X |   |   |          |   |   |   |       |
| D<br>E<br>B<br>I<br>L                     |   |               |   | X | X |   |          |   |   | X | 6     |
|   | 1 | X             |   |   |   |   | X        |   | X |   |       |
|   | 2 |               | X | X |   |   |          | X |   | X | 6     |
|   |   | X             |   |   |   |   | X        |   |   |   |       |
| 3   |   | X             | X | X |   |   |          |   |   | 5 |       |
|   | X |               |   |   |   | X |          |   |   |   |       |
| 4   |   | X             | X |   |   |   | X        |   | X | 6 |       |
|   | X |               |   |   |   | X |          |   |   |   |       |

|                            |       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I<br>D<br>A<br>D<br>E<br>S | 5     |   | X |   |   |   |   |   |   |   |   |
|                            |       | X |   |   |   | X |   | X |   |   | 4 |
|                            | Total | 8 | 7 | 7 | 7 | 6 | 9 | 4 | 3 | 4 |   |

**Leyenda:**

**Fortalezas:**

1. Conocimientos técnicos y profesionalidad de su personal.
2. Sistema de calidad implantado.
3. Existencia de servicios de posventa.
4. Amplia cartera de servicios.
5. Imparcialidad ante los intereses en pugna.

**Debilidades:**

1. Carencia de Estrategia de Dirección de la entidad.
2. Poca autonomía en aspectos claves de la gestión empresarial.
3. Falta de atención personalizada a los clientes.
4. Estructura actual de la División.
5. Carencia de medios de transporte.

**Oportunidades:**

1. Desarrollo Turístico en Ancón, Trinidad y Sancti Spiritus.
2. Proceso de perfeccionamiento Empresarial en los clientes.
3. Reanimación del Sector Industrial en la Provincia.

4. **Insuficiente calidad de los servicios de la competencia, no avalados por Normas Internacionales de Calidad.**
5. **Exclusividad para las Inspecciones a clientes importantes.**

**Amenazas:**

1. **Incremento de la competencia con tarifas más bajas.**
2. **Dependencia de Ciego de Avila.**
3. **Insuficiente mercado potencial en USD en los Servicios de Cargas.**
4. **Existencia de entidades en el territorio que brindan mejores condiciones y sistemas de estimulación.**

**ANEXO # 19: Encuesta sobre consenso de valores.**

De la lista de VALORES que se te ofrecen a continuación, los que consideres que están presentes en su organización, evalúelos en una escala de 1 a 10 teniendo en cuenta que 1 es muy bajo, 5 es cuando está presente pero debe desarrollarse más y 10 es alto.

Puede evaluar con 0 los que consideres no están presentes.

| No. | Valores   | Puntuación otorgada |
|-----|---|---------------------|
| 1   | Confianza en el éxito                               |                     |
| 2   | Justeza e imparcialidad                             |                     |
| 3   | Proximidad al cliente                               |                     |
| 4   | Valor de las personas                               |                     |
| 5   | Acción proactiva                                    |                     |
| 6   | Responsabilidad                                     |                     |
| 7   | Ética y moral                                       |                     |
| 8   | Excelencia y competitividad                         |                     |
| 9   | Ser los mejores                                     |                     |
| 10  | Liderazgo   |                     |
| 11  | Mejora continua                                     |                     |
| 12  | Calidad y servicios al cliente                      |                     |
| 13  | Innovación  |                     |
| 14  | Eficiencia económica                                |                     |
| 15  | Respeto y seriedad                                  |                     |
| 16  | Compromiso  |                     |
| 17  | Trabajo en equipo                                   |                     |
| 18  | Desarrollo individual                               |                     |
| 19  | Consagración y espíritu de sacrificio               |                     |
| 20  | Comunicación eficiente                              |                     |
| 21  | Entrega incondicional a la Patria y a la Revolución |                     |
| 22  | Asumir riesgos                                      |                     |

**ANEXO # 20: Presupuesto estimado para la ejecución del plan de acción.**

**U.M. Pesos.**

| ELEMENTOS DE GASTOS                   | MN            | USD        |
|---------------------------------------|---------------|------------|
| Salario                               | \$ 101 088.00 | -          |
| Materiales Auxiliares                 | \$ 300.00     | \$ 1500.00 |
| Combustible                           |               | \$1000.00  |
| Adquisición de medios informáticos.   |               | \$ 1500.00 |
| Reparación y mantenimiento de equipos | \$ 1000.00    | \$ 1200.00 |
| Dietas                                | \$ 2700.00    | \$ 350.00  |
| Teléfono                              |               | \$ 1500.00 |
| Electricidad                          |               | \$ 500.00  |
| Servicios Recibidos                   | \$ 1000.00    | \$ 1200.00 |
| Total                                 | \$ 106 088.00 | \$ 8750.00 |

