

Trabajo de Diploma.

Título: Diseño estratégico de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus hasta el año 2010.

Autor: José Rubén Mejías Ventura

Tutor: MSc. Ing. Eudaldo Morales Gutiérrez

Consultante: MSc. Alberto Hernández Rubio

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito la elaboración de la Estrategia de Dirección para la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus hasta el año 2010, 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 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, a través del cual se proyecta la estrategia de dirección de la entidad objeto de estudio. Por último, se diseña de manera práctica el modelo, quedando elaborada la Estrategia de Dirección de la Sucursal de Cubalse, en Sancti Spíritus hasta el año 2010.

Introducción.

La competitividad empresarial descansa, cada día más, 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.

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”, (**Resolución Económica del V Congreso del PCC**), 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.

A partir de los elementos anteriores se define como **problema científico** de esta investigación el siguiente: ¿Cómo mejorar la efectividad económica financiera de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, a través del diseño e implementación de la estrategia de dirección hasta el 2010?

A partir del problema científico anteriormente definido se define como **hipótesis de investigación** la siguiente: Si se diseña e implementa la estrategia de dirección hasta el año 2010 en la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, entonces se mejorará la efectividad económica financiera de su gestión.

Así definido el problema científico y la hipótesis, a cuya solución contribuye esta investigación, el **objeto de estudio** de la misma se centró en el proceso de dirección estratégica, tomando como **campo de acción** la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente, el **objetivo general** de la investigación se definió como sigue:

Diseñar e implementar la estrategia de dirección de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, hasta el año 2010.

*Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** que a continuación se describen:*

- *Analizar la bibliografía existente para la elaboración del marco teórico referencial de la investigación.*
- *Fundamentar el modelo para el diseño e implementación de la estrategia de dirección de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus hasta el año 2010.*
- *Diseñar la estrategia de dirección de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus hasta el año 2010.*
- *Implementar la Estrategia de Dirección en la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, hasta el año 2010.*
- *Evaluar la efectividad económica financiera en la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, según la implementación de la estrategia de dirección diseñada.*

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 Sucursal; 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, constituyen

elementos suficientes que exigen el diseño e implementación de la Estrategia de Dirección en Cubalse en Sancti Spíritus 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 Sucursal.
- Mejorar la efectividad económica financiera 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 que facilite el cambio propuesto.

El **valor teórico** de la investigación se sustenta en la creación de un marco teórico referencial, que aborda la implicación que tiene la dirección estratégica como herramienta gerencial y su impacto en la efectividad económica financiera en la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus.

El **valor metodológico** se sustenta en la propia propuesta del modelo para la proyección estratégica de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, así como en las orientaciones metodológicas que se aportan para la puesta en práctica del mismo y de cada uno de los pasos que lo componen.

El **valor social** está dado en la solución que propone a un problema de nuestras entidades, al proveerlas de una herramienta gerencial para proyectarse estratégicamente hacia el futuro y hacerlas más eficientes, eficaces y competitivas, metas que se exigen hoy, por parte de la sociedad, a todo el sistema empresarial cubano.

El **valor práctico** radica en la aplicación del modelo de dirección estratégica según los requerimientos de la organización, demostrando la utilidad del mismo y su aplicabilidad obteniéndose una herramienta de dirección acorde a los objetivos y metas organizacionales.

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 y las técnicas** a emplear serán:

Métodos teóricos:

- a) **Histórico – Lógico:** Se analiza el objeto de estudio en su movimiento y desarrollo, llegándose a caracterizar el desarrollo histórico que ha tenido el propio concepto de estrategia y los distintos modelos y metodologías utilizadas para la proyección estratégica de las organizaciones, hasta llegar a la adopción del más adecuado para la organización objeto de estudio.
- b) **Analítico – Sintético:** La investigación analiza el objeto de estudio en sus partes: Concepto de estrategia y su evolución histórica, el enfoque estratégico y su necesidad en el ámbito empresarial cubano, relación de la estrategia con otros elementos del proceso directivo, distintos modelos y metodologías para el diseño estratégico de las organizaciones. Este análisis de cada una de las partes servirá de base para fundamentar el fenómeno como un todo y arribar a conclusiones relacionadas con la necesidad de que el diseño estratégico responda a las características integrales de la organización objeto de estudio.
- c) **Hipotético – Deductivo:** El estudio de cada una de las partes del problema investigado permitirá deducir las regularidades generales que caracterizan al mismo. En este sentido se utilizará la experiencia nacional e internacional en el diseño de estrategias de dirección, teniendo en cuenta que, aunque la misma se diseñe sobre

las particularidades de la Sucursal, es factible asimilar las experiencias en este campo y contextualizar las mismas.

- d) De lo abstracto a lo concreto:** Permitirá avanzar de las consideraciones más abstractas relacionadas con el surgimiento de las estrategias y su desarrollo histórico, hasta arribar a precisiones sobre la factibilidad de la implementación del diseño estratégico en la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, a partir de sus particularidades y puesta en práctica de un modelo que responda a las mismas.

Técnicas:

- a) Encuestas:** Se aplicarán encuestas relacionadas con la calidad de los servicios, satisfacción laboral, ejemplaridad de los cuadros, etc.
- b) Análisis de documentos:** Se realizará un análisis exhaustivo de los siguientes documentos: Cronograma de ejecución de la Resolución 297 del MFP; Plan de prevención derivado de la Resolución 13 del MAC; Informes de auditorías, controles y sus planes de medidas; Informes de las diferentes áreas, Económicos, Recursos Humanos, Comerciales, Administrativos; Actas de los Consejos de Dirección y otros órganos; Resultados de estudios e investigaciones de mercados; Orientaciones de la Casa Matriz y otras entidades, etc.
- c) Trabajo en grupo:** Fundamentalmente, se desarrollarán sesiones de tormenta de ideas para arribar a decisiones grupales sobre los distintos pasos del modelo e implicar a todos en la definición de los mismos.

Muestra:

- a)** La dirección de la Sucursal está compuesta por 47 especialistas, agrupados en siete Direcciones, de los cuales fueron seleccionados 15 para el desarrollo del trabajo en grupo.
- b)** Se seleccionaron 100 clientes al azar, entre las unidades que conforman la Sucursal, para aplicarles la encuesta de Protección al consumidor y conocer sus opiniones acerca de la calidad de los servicios que reciben de la entidad.
- c)** Se seleccionaron 75 trabajadores al azar, de un total de 468 con que cuenta la Sucursal, para aplicarles la encuesta sobre Política laboral y conocer sus criterios acerca de su satisfacción en el trabajo, su participación en la toma de decisiones, etc.

Capítulo 1: Marco teórico referencial de la investigación.

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.

El análisis de los factores anteriores demuestra 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.

1.1.1 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.**

1.1.2 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.

Un elemento 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.

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: **Nuestras empresas necesitan ser dirigidas con una dirección y un pensamiento estratégicos.**

1.1.3 La Sucursal de Cubalse en Sancti Spiritus. Necesidad de dirigirla estratégicamente.

La Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, aspira a ser una organización líder por la amplitud y eficiencia de sus servicios y actividad comercial, 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.

Cubalse 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 entidad 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 y productos 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 Cubalse en Sancti Spíritus sea dirigida con un enfoque estratégico que coordine, cohesione e impulse todas las acciones hacia esos fines.

1.2 Estrategia Empresarial. Conceptos y elementos fundamentales.

1.2.1 Acepciones, origen y evolución del concepto estrategia.

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.

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 término hace referencia a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de Gobierno global.

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.

1.2.2 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 practica 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. **(Tobaton 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, 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 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 se propone para la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus y el tratamiento metodológico dado al mismo, es necesario ampliar y destacar la relación de la estrategia con algunos elementos claves del proceso directivo.

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

1.3.1 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. **(Etzicni, 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).

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 válidos 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 en el ámbito 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.

1.3.2 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 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.

1.3.3 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).**

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**.

1.3.4 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**).

En su 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.

1.5 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 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.

Capítulo 2: Fundamentación para el diseño e implementación de la estrategia de dirección propuesta.

2.1 Reseña histórica de la Corporación Cubalse.

CUBALSE desde su creación estuvo llamada a ser un valioso instrumento de apoyo a la Revolución en el desarrollo de las relaciones internacionales del país. Tuvo su origen en dos entidades estatales surgidas en el año 1962. Estas fueron:

- **RECUPERACIÓN DE VALORES DEL ESTADO.** Creada para recuperar y proteger los bienes de la nación, en manos hasta el 1ro. de enero de 1959 del capital yanqui y de la servil alta y mediana burguesía, que abandonaba el país para refugiarse en las faldas del imperio. Esa entidad era atendida directamente por el Consejo de Ministros, a través de la compañera Celia Sánchez Manduley.

Una importante misión de esta Empresa en su etapa inicial fue la defensa del Patrimonio Nacional. Para ello fue necesario seleccionar trabajadores especializados, confiables, honrados, revolucionarios y comprometidos con los nobles propósitos que se perseguían por la dirección del país en esos momentos. Fue necesario contar con expertos de diferentes esferas del arte para identificar y valorar muebles antiguos, pinturas, lámparas, joyas, adornos de oro y plata, porcelanas, cristalería entre otros objetos. Esta entidad tenía la responsabilidad de dar a estos bienes los destinos que el Consejo de Ministros indicó al respecto, siendo los principales, el Patrimonio Cultural, el Plan de Becas y los hospitales.

- **EMPRESA DE SERVICIOS AL CUERPO DIPLOMÁTICO.** Nacida el 24 de mayo de 1962, por la Ley No. 1029. Su misión era prestar servicios al Cuerpo Diplomático acreditado en el país. Se subordinaba al MINREX. Esta empresa operaba con divisas, con moneda nacional y en moneda convenio para los países socialistas de entonces.

Se crean en esta etapa un Diplomercado en 41 y 23 y una Diplotienda en 5ta. y 42. Disponía de unas 400 viviendas para el servicio al Cuerpo Diplomático y se prestaban servicios de joyería, taller de decoraciones, servicentros, tintorería, y otros relacionados con el funcionamiento de las viviendas.

En 1971 se creó el Departamento de Personal de Misiones para la selección y ubicación de los Recursos Humanos que requerían las embajadas. El personal se seleccionaba sobre la base de su laboriosidad, honradez, responsabilidad y compromiso con la Revolución.

2.1.1 Proceso de transición.

A finales de la década del 60, la actividad básica de Recuperación de Valores del Estado había disminuido considerablemente, pues los bienes y objetos de valor eran cada vez menos. Fue necesario asumir nuevas vías y se inicia así un proceso de comercialización en la zona del Caribe. El nombre Recuperación de Valores del Estado ya no era apropiado. Durante algunos meses se le llamó a ese conjunto de actividades: "PLAN DE DIVISAS".

En el 1er.Semestre de 1970, por indicación de la compañera Celia Sánchez, un grupo de compañeros dirigentes de Recuperación de Valores del Estado recibió la misión de proponer el nombre que debía llevar la empresa en esa nueva etapa de trabajo. Las propuestas fueron aceptadas y a partir de ahí, la empresa se llamó CUBALSE. Las cuatro primeras letras dejaban claro que se trataba de una entidad cubana y las demás, significaban que prestaba servicios al extranjero.

Fue propuesto un logotipo, con la forma del mapa de Cuba, que inicialmente tenía invertida la provincia oriental. Las dos palmas sobre la Habana, significaban que un valor importante era la cubana. En 1975, el logotipo se modificó y adoptó la forma actual. Ya a principios de 1970 se le empezó a llamar CUBALSE, manteniendo las funciones iniciales, asumiendo nuevas actividades comerciales.

El Diplomercado y la Diplotienda de la Empresa de Servicios al Cuerpo Diplomático, pasan a ser atendidos por CUBALSE a partir de 1970. Esto creó condiciones para la fusión de las dos empresas.

2.1.2 Constitución oficial de CUBALSE.

El 28 de noviembre de 1974, mediante la Ley NO. 1280, se creó oficialmente CUBALSE. En su Artículo Primero, la define como una empresa para la prestación de servicios a extranjeros, adscripta al Sector de Organismos Exteriores, que será identificada a todos los efectos legales con el nombre de CUBALSE. En la propia Ley se dispuso además, que la Empresa de Servicios al Cuerpo Diplomático pasara a ser una dependencia de la Empresa CUBALSE. Comenzando sus operaciones como un organismo autónomo.

En 1996 se realizó el Primer Control Gubernamental a CUBALSE y se indicó pasar a una estructura corporativa, pues la existente no se correspondía con el desarrollo alcanzado, ni a las perspectivas de la misma. En 1997 se adoptó una estructura corporativa y se asumió el nombre de Corporación de Comercios y Servicios CUBALSE S.A. A finales de 1998, CUBALSE era una Corporación integrada por una Sociedad Holding y 20 Sociedades Subsidiarias.

2.1.3 Valores Históricos.

El amor y la fidelidad a la Patria, la honradez, la responsabilidad y la incondicionalidad ante la Revolución, son valores que han caracterizado a la masa trabajadora de CUBALSE. Los nuevos tiempos exigen el perfeccionamiento de valores.

El compromiso histórico, moral, patriótico y revolucionario es cumplir el sagrado deber de garantizar un comercio y servicio eficientes y eficaces, inmune a cualquier manifestación de corrupción y delito, que propicie el incremento del aporte a la Reserva y a partir de la satisfacción del deber cumplido, esforzarse por ser cada día mejores.

2.1.3.1 Ejemplo y enseñanzas de Celia Sánchez Manduley.

Cuando hablamos de CUBALSE, no podemos dejar de recordar a Celia Sánchez Manduley, la mujer que reunió incontables virtudes: dulce, laboriosa, femenina, inmensamente preocupada por los trabajadores y por organizar escrupulosamente todas las tareas.

Fue la sensibilidad y la modestia en su máxima expresión y profesó la lealtad sin límites al pueblo, al Partido y Fidel. No conoció la ostentación, no miró por encima del hombro a nadie, fue amante de los paisajes, era la que nunca se cansaba, con una sonrisa perenne en los labios, aún en los momentos más difíciles, la expresión viva de la consagración al trabajo y a dar siempre el ejemplo personal en la vanguardia.

Supo adelantarse a su época, hacer lo que le estaba vedado a su sexo y a la vez imponer respeto. Ella fue forjadora de CUBALSE, aquí organizó, disciplinó y educó a sus trabajadores en la fidelidad a Fidel y a la Revolución y transmitió su ejemplo personal, su entusiasmo, espíritu emprendedor, dedicación, sencillez, modestia y honradez, a los hombres y mujeres que integraron e integran hoy las filas de nuestra querida organización. Su ejemplo es una poderosa arma ideológica y moral para crear una sólida conciencia que evite todo brote de antivalores.

Mantener vivo ese pensamiento y elevarlo a la máxima expresión, es el mejor homenaje que los cuadros, funcionarios y empleados debemos rendirle a Celia Sánchez Manduley. .

2.1.4 La Sucursal Cubalse Sancti Spíritus.

CUBALSE en la provincia Sancti Spíritus surge el 26 de Julio de 1996 cuando la tienda La Época comienza a brindar servicios como Tienda Minorista. La Sucursal CUBALSE Sancti Spíritus, (**Ver Anexo # 2**), la que pertenece al Organismo Consejo de Estado, se encuentra ubicada en la ciudad de Sancti Spíritus, fue creada el 1ro de marzo de 2006 subordinada a la Casa Matriz compuesta por dos locales:

- Local de la antigua Representación, cito en Carretera Central Km. 391 compuesto por:
 - Dirección General
 - Dirección Económica
 - Dirección Comercial
 - Dirección Servicios Generales
 - Dirección Informática

➤ Local antigua Sucursal Dita cito en Silvestre Alonso No. 103 e/t Julio Antonio Mella y Longino Benítez, compuesto por:

- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Fiscalización y Control
- Departamento de Cuadro y Capacitación

Esta estructura cuenta con 14 unidades de negocios la que incluye 4 Servicentros, están ubicadas de la siguiente manera:

➤ **Municipio Sancti Spíritus**

- Tienda la Época
- Tienda la Espirituana
- Tienda Electrohogar
- Unidad Comercial Taller Friovent
- Servicentro Oro Negro Yayabo
- Unidad La Comercial

➤ **Municipio Trinidad**

- Tienda El Fénix
- Tienda El Alba
- Tienda Mar Azul
- Servicentro Oro Negro Trinidad

➤ **Municipio Cabaiguan**

- Tienda El Mercantil
- Tienda El Regalo
- Servicentro Oro Negro Cabaiguan

➤ **Municipio Jatibonico**

- Servicentro Jatibonico

El Departamento de Cuadros y Capacitación, subordinado a la Dirección General, es atendido directamente por el Centro Superior de Preparación y Superación (CSPS) el cual se encarga de la organización, orientación y supervisión de la capacitación de los cuadros, reservas y trabajadores de todo el sistema CUBALSE.

Es prioridad de la Sucursal de CUBALSE en la provincia alcanzar la preparación y superación de los cuadros, reservas, especialistas y trabajadores de la Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spíritus, durante el año 2008.

Teniendo en cuenta que la actividad fundamental de la Corporación no es más que prestar un servicio de excelencia al cliente, con un personal altamente calificado, con elevados principios éticos, morales y con un creciente reconocimiento social, se han trazado para el año 2008 nuevas perspectivas de desarrollo que conforman un conjunto de acciones estratégicas en materia de superación con vista a ser más eficientes y eficaces en el desempeño profesional.

La preparación y superación como proceso sistemático y continuo de formación y desarrollo de los recursos humanos de la Corporación CUBALSE se corresponde con los objetivos estratégicos y las proyecciones futuras de la entidad, formando parte de la gestión integral de los recursos humanos en un término a corto y mediano plazo y que se concreta a través de los planes de acción diseñados al efecto.

La atención a los recién graduados constituye otro de los objetivos estratégicos de gran prioridad. La sucursal cuenta con 26 adiestrados en diferentes especialidades. Se cuenta, además, con 28 instructores en las especialidades de:

- Dependiente Cajero Instructor (11)
- Formador de instructores de Cajero (3)
- Instructor Gestión de almacén (1)
- Instructor de contabilidad (1)
- Instructor de control Interno (1)
- Instructor de Estudio del Trabajo (2)
- Entrenador de Comercio I (3)
- Entrenador de herramientas comerciales (1)
- Herramientas para el control del delito (5)

Se poseen 2 cátedras de instructores, jugando un papel determinante los 28 instructores. La Entidad posee un poderoso Capital Humano que se desglosa en el **Anexo # 3.**

2.2 Modelo escogido para el diseño estratégico de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus.

En el trabajo se propone 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 # 4**, 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.**

2.3 Soporte Metodológico para el desarrollo del modelo.

Toda la actividad relacionada con el diseño estratégico de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus tuvo como base un elemento que se considera imprescindible en un proceso de cambio planeado:

- Se aplicó un enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la organización con el propio cambio.

2.3.1 El enfoque participativo como base de la proyección estratégica.

Todo el proceso de elaboración de la Estrategia de Dirección de la Sucursal se desarrolló sobre la base de la participación de los miembros de la misma 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 eficacia y eficiencia.
- 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.

Los resultados del modelo para diseñar la estrategia de dirección aplicado en Cubalse Sancti Spíritus 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. Se tuvo siempre presente que: “la dirección estratégica en un proceso humano mucho más que un sistema” (**Morrissey, 1995**).

2.4 Fundamentación para el diseño e implementación de la estrategia de dirección de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus hasta el 2010.

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.

2.4.1 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. **(Larnollla, 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. **(Morrissey, 1995)**.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos **(Morrissey, 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.

2.4.2 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 el presente trabajo se ha 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 contrarrestarla?, 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 # 5**. 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 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: ¿Qué 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.

2.4.3 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.

En Cuba como resultado de una investigación multifactorial sobre las principales causas y condiciones de la corrupción administrativa en la actualidad y dada la importancia de desarrollar acciones coordinadas para su erradicación, el Grupo de Trabajo del Buró Político en el momento del análisis, entre los acuerdos adoptados, orientó elaborar un **Programa Director** para el reforzamiento de los valores fundamentales en la sociedad cubana actual.

El concepto de Revolución, expuesto por nuestro Comandante en Jefe el Primero de Mayo del 2000, resumido en veinte ideas básicas, definidas por el Segundo Secretario del Partido, compañero Raúl Castro, como la quintaesencia del trabajo político ideológico, debe presidir cada acción contenida o derivada del Programa Director mencionado anteriormente:

“Revolución es: sentido del momento histórico; es cambiar todo lo que debe ser cambiado; es igualdad y libertad plenas; es ser tratado y tratar a los demás como seres humanos; es emanciparnos por nosotros mismos y con nuestros propios esfuerzos; es desafiar poderosas fuerzas dominantes dentro y fuera del ámbito social y nacional; es defender valores en los que se cree al precio de cualquier sacrificio; es modestia, desinterés, altruismo, solidaridad y heroísmo; es luchar con audacia, inteligencia y realismo; es no mentir jamás ni violar principios éticos; es convicción profunda de que no existe fuerza en el mundo capaz de aplastar la fuerza de la verdad y las ideas. Revolución es unidad, es independencia, es luchar por nuestros sueños de justicia para Cuba y para el mundo, que es la base de nuestro patriotismo, nuestro socialismo y nuestro internacionalismo”.

En el Programa Director se deja bien claro que los “valores son determinaciones espirituales que designan la significación positiva de las cosas, hechos, fenómenos, relaciones y sujetos, para un individuo, un grupo o clase social, o la sociedad en su conjunto” (**Programa Director, 2006**). Están condicionados por las relaciones sociales predominantes, constituyen componentes esenciales de la ideología, expresión de la cultura y la historia de una sociedad en una época determinada, y de los intereses, puntos de vistas, necesidades y contradicciones de los diferentes sujetos.

Se forman en el proceso de interacción entre los hombres y el objeto de su actividad, en la producción y reproducción de su vida material y espiritual. Se convierten en formaciones internas del sujeto, acorde al nivel alcanzado, la experiencia histórico social e individual y el impacto de los factores de influencia educativa. Como orientadores y reguladores de la conducta, constituyen un sistema, pues guardan relación dinámica unos con otros, y conforman una jerarquía entre ellos, que es decisiva en los momentos de elección moral.

Los valores que se consideran fundamentales en la actualidad y que como todos requieren para su formación un tratamiento coherente e integrado son: **(Programa Director, 2006):**

- **Dignidad:** Respeto a sí mismo, a la Patria y a la humanidad.
- **Patriotismo:** Es la lealtad a la historia, la Patria y la Revolución Socialista, y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo.
- **Humanismo:** Es el amor hacia los seres humanos, y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.
- **Solidaridad:** Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que lo rodea.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.
- **Laboriosidad:** Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.
- **Honradez:** Se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

-
- **Honestidad:** Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.
 - **Justicia:** Es el respeto a la igualdad social que se expresa en que los seres humanos sean acreedores de los mismos derechos y oportunidades, sin discriminación por diferencias de origen, edad, sexo, ocupación social, desarrollo físico, mental, cultural, color de la piel, credo y de cualquier otra índole.

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.

2.4.4 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:

4. 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.

2.4.5 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 mayores 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 del mismo aparece el **Anexo # 6**, 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.

2.4.6 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: ***¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?***

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.

2.4.7 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.

2.4.8 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.

Capítulo 3: Diseño Estratégico para la Sucursal de CUBALSE en Sancti Spiritus hasta el 2010.

3.1 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:

a) ¿Qué es y en qué lugar está la Sucursal en este momento?

Es una Sucursal de la Casa Matriz de Cubalse, que presta servicios de comercialización y ventas de productos varios, servicios complementarios y actividades gastronómicas, con cierto liderazgo en algunas de las actividades que oferta.

b) ¿Qué será y en qué lugar estará la Sucursal en un futuro determinado si se mantiene su desarrollo actual?

Se mantiene como una Sucursal que presta servicios de comercialización y ventas de productos varios, servicios complementarios y actividades gastronómicas, produciéndose un estancamiento y hasta un posible retroceso, si se compara con su entorno competitivo que ya trabaja estratégicamente.

c) ¿Qué debe ser y en qué lugar debe estar la Sucursal transcurrido tres años, si se aplica y pone en marcha su diseño estratégico?

Será una Sucursal de la Casa Matriz de Cubalse que ejercerá el liderazgo en la prestación de servicios de comercialización y venta de productos varios, servicios complementarios y actividades gastronómicas, con adecuada autonomía y resultados económico financieros satisfactorios, garantizándole la administración eficaz y eficiente de los recursos, la satisfacción plena de sus clientes y el desplazamiento de la competencia en una gran gama de su objeto social.

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:

3.1.1 Misión de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus.

Lograr la plena satisfacción de los clientes mediante la realización eficiente y eficaz de los servicios de comercialización y ventas de productos y artículos personales, productos para el hogar, equipos electrodomésticos y negocios automotores, venta de piezas y accesorios, y servicios complementarios, así como la realización de una actividad gastronómica competitiva y de calidad, por profesionales altamente calificados, de grandes valores éticos y morales.

3.2 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 Sucursal, a partir de la revisión de documentos y la aplicación de instrumentales que proporcionaron la información necesaria para caracterizar la labor de las mismas.

Se realizó un análisis exhaustivo de los siguientes documentos: Cronograma de ejecución de la Resolución 297 del MFP; Plan de prevención derivado de la Resolución 13 del MAC; Informes de auditorías, controles y sus planes de medidas; Informes de las diferentes áreas, Económicos, Recursos Humanos, Comerciales, Administrativos; Actas de los Consejos de Dirección y otros órganos; Resultados de estudios e investigaciones de mercados; Orientaciones de la Casa Matriz y otras entidades.

Se analizó la estructura y características del **Capital Humano** de la Sucursal por ser el recurso más importante y estratégico de la misma, arrojando los siguientes resultados:

- Se consideran fortalezas de la Sucursal, en este sentido, el tener:
 - a) El 93 % de la plantilla aprobada, cubierta.
 - b) Que el 54 % de la fuerza laboral sea mujer, por las características del servicio que presta la Sucursal.
 - c) Que el 32 % de los dirigentes de la entidad sean mujeres.
 - d) Que el 35 % de los cuadros sean del sexo femenino también.
 - e) El trabajo que se realiza con los adiestrados como garantía del completamiento de la plantilla en un futuro casi inmediato.
 - f) La existencia de 13 Organizaciones de base del Partido con 136 militantes constituye un alto compromiso político de la fuerza laboral del centro y una vía para la realización del trabajo político ideológico diferenciado hombre a hombre, como se pide en los momentos actuales.
 - g) La existencia de 9 Comités de Base de la UJC con 97 militantes también constituye una vía importantísima para el desarrollo del trabajo político ideológico en la entidad.
 - h) El 96 % de la fuerza de trabajo está entre el nivel universitario y medio superior, lo que refleja d que la Sucursal cuenta con un Capital Humano de alto nivel cultural y profesional.
 - i) El 34 % de los trabajadores son menores de 45 años, lo que refleja una fuerza laboral joven con la que se puede trabajar dentro de la estrategia que se propone.
 - j) Sistema de selección: El mismo está diseñado sobre la base de requisitos de idoneidad establecidos por la Casa Matriz a nivel nacional, siendo de estricto cumplimiento para todas sus dependencias.
 - k) Capacitación y preparación de los Recursos Humanos: La capacitación y preparación de los Recursos Humanos de la Sucursal se realiza, fundamentalmente, en el Centro Superior de Preparación y Superación

(CSPS), el cual se encarga de la organización, orientación y supervisión de la capacitación de los cuadros, reservas y trabajadores de todo el sistema CUBALSE. Es prioridad de la Sucursal de CUBALSE en la provincia alcanzar la preparación y superación de los cuadros, reservas, especialistas y trabajadores de la Corporación Cubalse Sucursal Sancti Spíritus, durante el año 2008.

- l) Ausentismo, fluctuación del personal y disciplina laboral: En este sentido la Sucursal 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.
- Se considera como principal debilidad, relacionado con el Capital Humano de la Sucursal, la falta de capacitación y experiencia de la fuerza de trabajo en las cuestiones concretas de Cubalse.

Se aplicó una encuesta a 100 clientes para conocer sus opiniones acerca de la **calidad del servicio** que recibían en las unidades de la Sucursal. La encuesta aparece en el **Anexo # 7**, 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:
- Demoras en el recibimiento de algunos de los servicios.
 - Desconocimiento para explicar en detalle las particularidades de productos que se ofertan.
- b) 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 los precios y servicios de la competencia para establecer un proceso de negociación más real.
 - Mayor conocimiento por parte de sus trabajadores acerca del funcionamiento integral de la Sucursal

-
- Mayor dominio de la Cartera de Servicios y de la gama de productos por parte de su personal.
 - Agilidad en la prestación de los servicios.

c) La obtención de información sobre los servicios de la Sucursal se comportó de la siguiente manera:

- El 60 % respondió que era a través de los propios empleados de Cubalse.
- 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 Sucursal 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 Cubalse 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 Sucursal 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 entidad debe realizar de sus servicios.

d) Se aprecia una opinión positiva sobre los precios 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 los precios y tarifas son más altas que la competencia, lo que debe ser objeto de estudio por la Sucursal inmediatamente para poder hacer una evaluación más certera de este elemento.

e) La calificación dada a los empleados de la Sucursal se corresponde con su nivel cultural, 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 untos. 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.

- f) 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 Cubalse, no obstante hay que investigar las causas del por qué el 5 % restante plantean un trato incorrecto.

Otros de los aspectos valorados en el análisis interno estuvieron relacionados con la **función directiva**, para lo cual se examinaron los siguientes elementos:

a) Conocimiento de los objetivos de la organización:

En este sentido se aplicó una encuesta, **Ver Anexo # 8**, 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 75 compañeros del total de trabajadores de la entidad. La encuesta arrojó los resultados siguientes:

- 30 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 pedirseles 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.

b) Funcionamiento y ejemplaridad de los cuadros y dirigentes.

La Sucursal Cubalse en Sancti Spíritus cuenta con 23 cuadros, a los cuales se aplican los principios y tratamiento establecidos en el Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno, y 47 dirigentes.

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 a 75 trabajadores, seleccionados al azar, **Ver Anexo # 9**, 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 del Estado Cubano. Se tomaron al azar 30 trabajadores del total. En este sentido las opiniones brindadas fueron todas favorables.

c) Grado de satisfacción laboral:

Se aplicó una encuesta para valorar el grado de satisfacción laboral del colectivo de la Sucursal y poder determinar el clima laboral que caracteriza a la entidad. La encuesta aparece en el **Anexo # 10**, y los resultados que mostró se comentan a continuación:

- ❖ El 80 % de los encuestados (60), plantearon sentirse satisfechos con su trabajo. Sólo 15 consideran esta opción como de acuerdo en parte.
- ❖ El 50 % de los trabajadores (37), plantearon que el centro es un excelente lugar para trabajar. 25 estuvieron de acuerdo en parte y 13 en desacuerdo.
- ❖ El 60 % de los encuestados (45), 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 realizó un estudio y caracterización de las principales fuerzas del medio ambiente de la organización, centrandó el análisis en el entorno, el mercado y la competencia.

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, así como las características del mercado en que se mueve Cubalse y sus proyecciones para un futuro inmediato, también el comportamiento de la competencia a través de entidades que ofrecen productos y servicios similares. Después que el grupo de trabajo realizara este análisis quedaron las siguientes fuerzas positivas y negativas que inciden en el trabajo de Cubalse actualmente:

Fuerzas positivas:

- Posibilidad de ampliar nuestra presencia a otros territorios y en los que actualmente estamos representados.
- Posibilidad de incrementar los contratos y ofertas con mayor número de proveedores nacionales.
- Existencia en la provincia de diferentes centros de capacitación.
- Incremento de la demanda.
- Estabilidad creciente del desarrollo del país.

Fuerzas negativas:

- Fortalecimiento progresivo de la competencia.
- Ocurrencia de eventos de fuerza mayor, (ciclones, tormentas, etc.).
- Pérdida de suministradores, que provoquen afectaciones en la oferta.
- Insuficiente financiamiento que impide el cumplimiento de las obligaciones, inversiones y mantenimiento, afectando entre otras cosas la imagen comercial.
- Incremento de las ofertas en las cadenas diferenciadas del MINCIN

3.2.1 Construcción y análisis de la Matriz DAFO.

Con todo el análisis anterior se listan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la Sucursal, y se procede a reducir la lista aplicando instrumentos para lograr consenso, quedando como fuerzas principales las siguientes:

Oportunidades:

- Posibilidad de ampliar nuestra presencia a otros territorios y en los que actualmente estamos representados.
- Posibilidad de incrementar los contratos y ofertas con mayor número de proveedores nacionales.
- Existencia en la provincia de diferentes centros de capacitación.
- Incremento de la demanda.
- Estabilidad creciente del desarrollo del país.

Amenazas:

- Fortalecimiento progresivo de la competencia.
- Ocurrencia de eventos de fuerza mayor, (ciclones, tormentas, etc.).
- Pérdida de suministradores, que provoquen afectaciones en la oferta.
- Insuficiente financiamiento que impide el cumplimiento de las obligaciones, inversiones y mantenimiento, afectando entre otras cosas la imagen comercial.
- Incremento de las ofertas en las cadenas diferenciadas del MINCIN

Fortalezas:

- Se cuenta con una estructura propia.
- Representar al Grupo Cubalse con nombre y tradición nacional.
- Adecuada atención al hombre.
- Amplio objeto social aprobado que permite comercializar productos de ferretería, alimentos, electrodomésticos y servicios automotrices de alta demanda.
- Disponer de fuerza de trabajo joven, consagrada y con elevado nivel escolar.

Debilidades:

- Falta de capacitación y experiencia en la Fuerza de Trabajo.
- Insuficiente capacidad de almacenamiento que impide orientarse a satisfacer la necesidad del cliente.
- Altos inventarios de mercancías de lento movimiento y averías, fundamentalmente, en electrodomésticos.

-
- No contar con un eficiente sistema informativo y contable, que incluya la documentación legal necesaria.
 - Insuficiente transporte que impide satisfacer la necesidad del cliente con la inmediatez, que el servicio requiere.

Con las fuerzas anteriores se procede a construir y analizar la **Matriz DAFO** por el Método de Impactos Cruzados (**Ver Anexo # 11**) quedando como principales fuerzas que impactan a la organización las siguientes:

Fortalezas:

- Se cuenta con una estructura propia.
- Amplio objeto social aprobado que permite comercializar productos de ferretería, alimentos, electrodomésticos y servicios automotrices de alta demanda.
- Disponer de fuerza de trabajo joven, consagrada y con elevado nivel escolar.

Debilidades:

- Falta de capacitación y experiencia en la Fuerza de Trabajo.
- Insuficiente capacidad de almacenamiento que impide orientarse a satisfacer la necesidad del cliente.
- No contar con un eficiente sistema informativo y contable, que incluya la documentación legal necesaria.

Oportunidades:

- Posibilidad de ampliar nuestra presencia a otros territorios y en los que actualmente estamos representados.
- Existencia en la provincia de diferentes centros de capacitación.
- Estabilidad creciente del desarrollo del país.

Amenazas

- Fortalecimiento progresivo de la competencia.
- Pérdida de suministradores, que provoquen afectaciones en la oferta.

- Insuficiente financiamiento que impide el cumplimiento de las obligaciones, inversiones y mantenimiento, afectando entre otras cosas la imagen comercial.

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.

3.2.2 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.

MÉTODO DE ESCENARIOS			
VARIABLES ESTRATÉGICAS	PESIMISTA	INTERMEDIO	OPTIMIST A
La capacitación y experiencia de la fuerza de trabajo.	Disminuye	Aumenta	Aumenta
La insuficiente capacidad de almacenamiento que impide orientarse a satisfacer la necesidad del cliente.	Aumenta	Se mantiene	Disminuye
El fortalecimiento progresivo de la competencia.	Aumenta	Aumenta	Aumenta
El insuficiente financiamiento que impide el cumplimiento de las obligaciones, inversiones y mantenimiento, afectando entre otras cosas la imagen comercial.	Aumenta	Se mantiene	Disminuye
Posibilidad de ampliar nuestra presencia a otros territorios y en los que actualmente estamos representados.	Disminuye	Se mantiene	Aumenta

Posibilidad de incrementar los contratos y ofertas con mayor número de proveedores nacionales.	Disminuye	Se mantiene	Aumenta
La necesidad de un incremento en la demanda.	Se mantiene	Aumenta	Aumenta
Estabilidad creciente del desarrollo del país.	Se mantiene	Aumenta	aumenta
Contamos con una estructura propia.	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene
Representar al grupo cubalse con nombre y tradición Nacional.	Se mantiene	Se mantiene	Se mantiene
Adecuada atención al hombre.	Disminuye	Se mantiene	Aumenta

3.3 Valores compartidos.

Después de un profundo análisis y discusión en plenaria y teniendo en cuenta los valores históricos de Cubalse desde su fundación, se decidió adoptar como valores compartidos de la organización los siguientes: (Se tomaron y adaptaron a la organización, los valores definidos en el Programa Director para el reforzamiento de los valores fundamentales en la sociedad cubana actual).

- **Patriotismo:** Lealtad a la historia, la Patria y la Revolución Socialista, y la disposición plena de defender sus principios para Cuba y para el mundo.

Definición operacional:

- Tener disposición a asumir las prioridades de la Revolución, al precio de cualquier sacrificio.
- Ser un fiel defensor de la obra de la Revolución Socialista en cualquier parte del mundo.

-
- c) Actuar siempre en correspondencia con las raíces históricas, enalteciendo sus mejores tradiciones revolucionarias; el independentismo, el antiimperialismo y el internacionalismo.
 - d) Poseer sentido de independencia nacional y de orgullo por su identidad.
 - e) Tener conciencia de la importancia de su labor y ponerla en función del desarrollo económico y social del país.
 - f) Participar activamente en las tareas de la defensa de la Revolución.
 - g) Fortalecer la unidad del pueblo en torno al Partido.
- **Solidaridad:** Es comprometerse en idea y acción con el bienestar de los otros: en la familia, la escuela, los colectivos laborales, la nación y hacia otros países. Es estar siempre atento a toda la masa humana que lo rodea.

Definición operacional:

- a) Identificarse con las causas justas y defenderlas.
- b) Estar dispuesto a realizar acciones internacionalistas dentro y fuera del país, incluso al precio de elevados sacrificios materiales y espirituales.
- c) Contribuir desde lo individual, al cumplimiento de las tareas colectivas.
- d) Socializar los resultados del trabajo y el estudio.
- e) Participar activamente en la solución de los problemas del grupo y la comunidad.
- f) Promover actitudes colectivistas, de austeridad y modestia.
- g) Fortalecer el espíritu de colaboración y de trabajo en equipo. Desarrollar la consulta colectiva, el diálogo y el debate para la identificación de los problemas y la unidad de acción en la selección de posibles alternativas de solución.

-
- **Humanismo:** Es el amor hacia los seres humanos, y la preocupación por el desarrollo pleno de todos sobre la base de la justicia.

Definición operacional:

- a) Sentir los problemas de los demás como propios. Brindar afecto, comprensión, mostrar interés, preocupación, colaboración y entrega generosa hacia las personas.
- b) Respetar a las personas sobre la base del valor intrínseco del ser humano.
- c) Propiciar un clima de confianza, respeto y amistad entre las personas, en la familia, la comunidad, el colectivo laboral. Escuchar a las otras personas con empatía y comprensión, en el que puedan expresar sus opiniones, preferencias y sentimientos.
- d) Autocontrolar las manifestaciones de agresividad que puedan darse hacia otras personas, afectando su integridad física y moral.
- e) Ser altruista y desprendidos con absoluto desinterés.

- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia, el colectivo y la sociedad.

Definición operacional:

- a) Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.
- b) Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral.
- c) Propiciar un clima de compromiso, consagración y nivel de respuesta a las tareas asignadas.
- d) Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas administrativas establecidas.

-
- e) Promover un modo de participación democrática, donde los individuos se sientan implicados en los destinos de la familia, la comunidad, su colectivo estudiantil, laboral, y el país.
 - f) Respetar, defender y fomentar la propiedad social sobre los medios de producción.
 - g) Cuidar el medio ambiente.
- **Laboriosidad:** Se expresa en el máximo aprovechamiento de las actividades laborales y sociales que se realizan a partir de la conciencia de que el trabajo es la única fuente de riqueza, un deber social y la vía para la realización de los objetivos sociales y personales.

Definición operacional:

- a) Mostrar plena dedicación a la actividad laboral y social que se realiza.
 - b) Poseer capacidad para enfrentar los obstáculos y encontrar soluciones a los problemas presentados en la actividad social que se realiza.
 - c) Cumplir con disciplina, eficiencia y calidad las tareas encomendadas.
 - d) Sentir mayor realización personal, en tanto mayor sea su aporte social en la actividad que desempeña.
 - e) Combatir cualquier manifestación de acomodamiento y vagancia.
- **Honradez:** Se expresa en la rectitud e integridad en todos los ámbitos de la vida y en la acción de vivir de su propio trabajo y esfuerzo.

Definición operacional:

- a) Vivir con lo que se recibe sin violar la legalidad ni la moral socialista.
- b) Administrar los recursos económicos del país, en cualquiera de sus niveles, de acuerdo con la política económica trazada por el Partido.

-
- c) Velar porque los recursos económicos se destinen hacia su objeto social.
 - d) Combatir la enajenación de la propiedad social en beneficio de la propiedad individual.
 - e) Respetar la propiedad social y personal, no robar.
 - f) Enfrentar las manifestaciones de indisciplinas, ilegalidades, fraude y hechos de corrupción.
- **Honestidad:** Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. Es lograr armonía entre el pensamiento, el discurso y la acción.

Definición operacional:

- a) Apego irrestricto a la verdad. Ser sincero en su discurso y consecuente en su acción.
- b) Tener valentía para expresar lo que se piensa.
- c) Combatir las manifestaciones de doble moral, hipocresía, traición, fraude y mentira.
- d) Ser crítico y autocrítico.

3.4 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 Sucursal Cubalse Sancti Spíritus.

3.4.1 Visión de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus:

Somos una organización de excelencia dentro de las Empresas de Comercio y Servicio en la provincia de Sancti Spíritus.

3.5 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 Sucursal Cubalse Sancti Spíritus.

- Comercialización, Rentabilidad y Eficiencia.
- Gestión de los Recursos Humanos.
- Investigación y Desarrollo.
- Fiscalización y Control.

3.6 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: *Comercialización, Rentabilidad y Eficiencia.*

Objetivo Estratégico:

Lograr un incremento de las ventas superior a los 12 millones de CUC, incrementando la rentabilidad en el 15 %, reduciendo el índice de consumo de portadores energéticos en un 6% y el gasto propio por CUC de ingresos en 6.3% en el período.

Criterios de medida:

- Se alcanzan ventas superiores a los 10, 11 y 12 millones de CUC en los años 2008, 2009 y 2010, respectivamente.
- Se explota el Objeto Social aprobado para CUBALSE en las actividades enmarcadas en el territorio
- Se logra un eficaz y eficiente canal logístico mejorando las condiciones de trabajo y medios de almacenamiento en el almacén de desagrupe y las unidades, así como contar con un parque de transporte (Dos camiones, dos furgones medianos y tres pequeños), para los movimientos de mercancías desde todos los niveles.
- Manejo de los inventarios con un índice de rotación superior a 5 veces.
- Se logra que cada una de las unidades reúna los requisitos básicos y medios necesarios (soporte comunicativo y reglamentario normativo), para los servicios que oferta, así como dar respuesta al 100% de las quejas, reclamaciones y sugerencias en el término establecido.
- Se mejora la calidad de nuestros servicios con una mayor exigencia a los proveedores nacionales logrando reducir a un 0.5% las devoluciones de mercancías.
- Se reduce el índice de consumo (Kwh. / Ingresos) de portadores energéticos. El ahorro estimado es de 16000 Kwh.
- Se desarrollan anualmente los FORUM de ciencia y técnica de base.
- Se logra reducir el Gasto propio por CUC de ingreso propio en 2.1 % anual incrementándose las utilidades en el 5 % como promedio anual, respecto al real del año 2007.
- Se elaboran informaciones económicas confiables y oportunas, que facilitan a la dirección de la empresa la toma de decisiones.
- Se ejerce un control correcto sobre las cuentas por cobrar y pagar que reduce los saldos envejecidos en un 10% anual.

-
- Existe un control eficiente de los recursos materiales y financieros que contribuye a la reducción de los gastos propios por CUC. de ingresos propios en 0.01, así como el crecimiento de las utilidades como promedio en el 5% anual.

Área de Resultado Clave: *Gestión de los Recursos Humanos.*

Objetivo Estratégico:

Lograr el perfeccionamiento de la empresa, elevando la profesionalidad en el desempeño de los Cuadros, Reservas y Trabajadores, con estabilidad del personal y un aumento de la productividad.

Criterios de Medida:

- Se estabiliza la Reserva laboral dando respuesta a los movimientos que se produzcan en las Unidades y al completamiento de la plantilla de la Sucursal.
- Se aumenta la motivación de los trabajadores y con ello la productividad del trabajo en un 9 % Se garantiza la superación y actualización permanente en el terreno político - ideológico y profesional, del 100% de los cuadros y reservas,
- Se logra estabilizar, como mínimo, una reserva para cada cargo de dirección.
- Se incrementa la profesionalidad y competencia de los cuadros y trabajadores a través de un efectivo programa de capacitación y desarrollo que llegue al 100 % de los trabajadores

Área de Resultado Clave: *Investigación y Desarrollo.*

Objetivo estratégico:

Ampliar la participación en los territorios de Yaguajay, Trinidad, Jatibonico, Taguasco, Fomento y Sancti Spíritus donde existe posibilidades de aperturas de unidades, así como ampliar y mejorar la imagen de las existentes.

Criterios de medida:

- Se logra la apertura de unidades o puntos de ventas en municipios o localidades de altos ingresos o que no estemos representados: Sancti Spíritus, Jatibonico, Yaguajay, Trinidad, Taguasco y Fomento.
- Se elabora y cumple un plan de mantenimiento y reparación que abarque todas las unidades de la provincia.

Área de Resultado Clave: *Fiscalización y Control.***Objetivo estratégico:**

Perfeccionar el control interno elevando el nivel de profesionalidad en el cumplimiento de la legislación vigente.

Criterios de medidas:

- Se asegura el cumplimiento de la legislación vigente en todas las unidades, así como el programa de inspección para evitar el delito y la corrupción.
- Se fortalecen las coordinaciones necesarias con todas las direcciones, en la superación de los trabajadores para un dominio y correcta aplicación de la Legislación Vigente en el Control Interno.
- Se logra el cumplimiento en la Normas Vigentes del Control Interno manteniendo estrecha vinculación con los órganos de inspección existentes en el territorio.
- Se garantiza la Seguridad y Protección en todas las unidades de la Sucursal.

3.7 Elaboración del plan de acción.

El grupo llega a consenso sobre las principales acciones a acometer, precisando los responsables y plazos de cumplimientos. **(Ver Anexo # 12).**

3.8 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 Sucursal, 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 sistemático para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- Chequeo, cada dos meses, 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.

3.9 Principales resultados 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. **(Ver Anexos 13, 14, 15, y 16).**

-
- 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 logrado satisfacer de manera más completa las necesidades de los clientes en el territorio y fuera de este.
 - Se ha trabajado por mantener el liderazgo de la Sucursal en el sector competitivo.
 - Se trabaja en el Diagnóstico de las Necesidades de Capacitación de todo su personal.
 - Se trabaja en la elaboración de la Estrategia de Preparación y Superación de cuadros, reservas y trabajadores, según la legislación vigente.
 - 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 Sucursal y atraer a los mismos.

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

Una vez desarrollado el presente 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.
- El modelo concebido consta de 8 pasos: Misión, Análisis Estratégicos, Valores Compartidos, Visión, Áreas de Resultados Claves, Objetivos Estratégico, Plan de Acción y, Control y Retroalimentación de la estrategia.
- La puesta en práctica de la estrategia ha contribuido a resultados positivos tangibles e intangibles para la organización, que se traducen en una mayor eficiencia económica, mejor tratamiento al cliente y el logro de un clima de trabajo favorable.

Recomendaciones.

En el presente trabajo se proponen las siguientes recomendaciones:

- Proponer a la Casa Matriz de Cubalse transmitir estas experiencias al resto de las provincias para su posible generalización.

- Insertar el Diseño Estratégico de la Sucursal Cubalse Sancti Spíritus, en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se ha iniciado en la Corporación.

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 Luís 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.
 - 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.
 - Gutiérrez Morales Dr. C Eberto, DIRECCIÓN ESTRATEGICA UNA FILOSOFIA INAGOTABLE, 2004
 - <http://usuarios.lycos.es/fdevega/otrospuntosdevista1.HTM#Concepto#Concepto>.
 - <http://www.monografias.com/trabajos11/henrym/henrym.shtml#CONC>.
 - http://www.wikilearning.com/curso_gratis/la_necesidad_de_la_planeacion_economic_a_estrategica-evolucion_del_concepto_estrategia/11648-7.
 - 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 Estrategica. / J. A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
 - Koontz, H. - Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 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.
 - Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. 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.
 - Porter Michael, ¿QUE ES ESTRATEGIA?, Harvard Business Review. Noviembre – Diciembre 1996.
 - 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.
 - 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. Odiorne, G. - El lado Humano de la dirección. / George S. Odiorne. Ediciones Díaz de Santos. S.A.
 - Thompson, A.A. - Dirección y Administración Estratégica. / Arthur A. Thompson. Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1994
 - Valdez Rivera, Salvador. Diagnostico empresarial. Método para identificar, resolver y controlar problemas en las empresas. México D.F. Editorial Trillas, S.A. de C.V. 1998.

-
- 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/.
 - Weihrich, H. - Excelencia Administrativa. Productividad mediante la administración por objetivos. / Heinz Weihrich. 1990.
 - Yáñez González, E. - Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.

Anexos.

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.

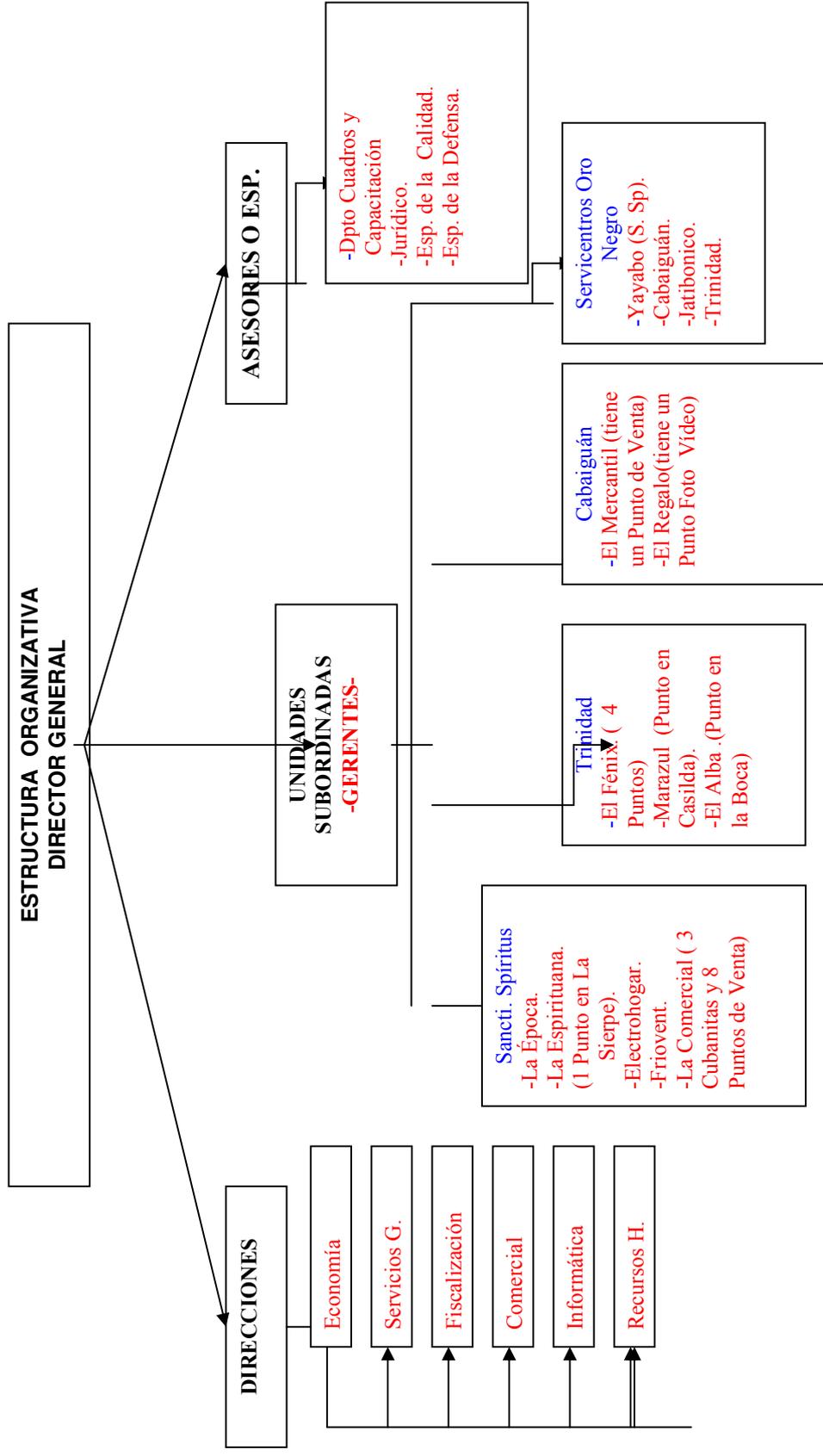
Stoner. 1989.

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.

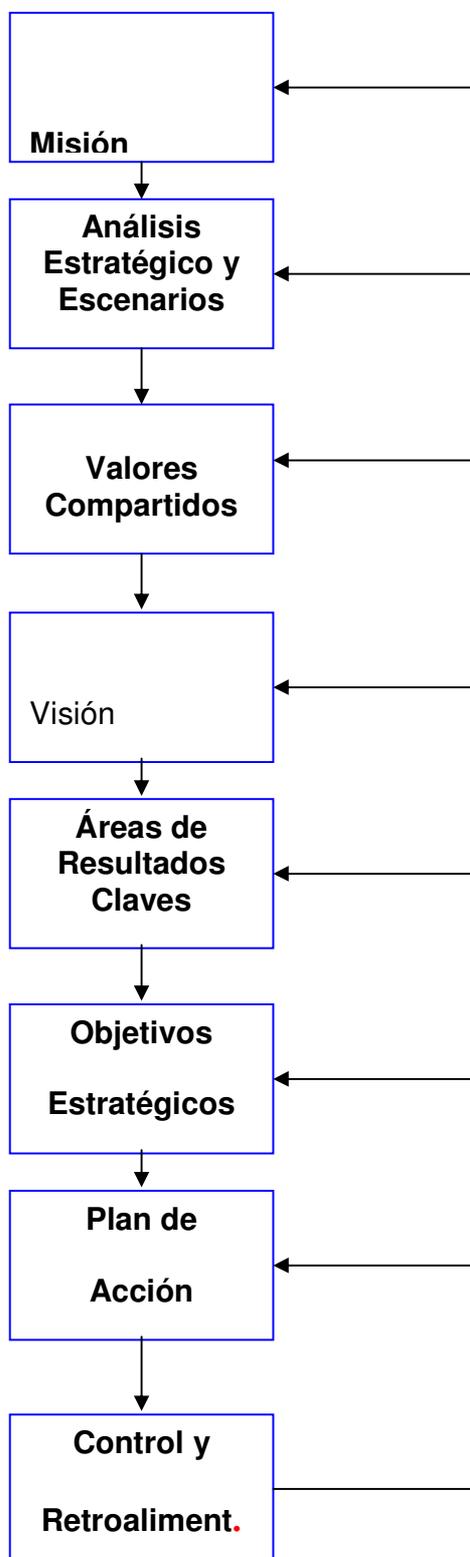
Anexo # 2: Organigrama de la Sucursal Cubalse de Sancti Spiritus



Anexo # 3: Composición del Capital Humano.

		%
Plantilla Aprobada.	489	
Total de Trabajadores:	455	93
De ellos mujeres.	246	54
Adiestramientos	26	
Desglosado de la siguiente forma:		
Dirigentes	47	10.3
De ellos mujeres	15	3.2
Cuadros	23	5.0
De ellos mujeres	8	1.7
Reservas	51	11.2
De ellos mujeres	24	5.2
Técnicos	93	20.4
De ellos mujeres	60	13.1
Administrativo	10	2.1
De ellos mujeres	10	2.1
Servicio	268	58.9
De ellos mujeres	146	32
Operarios	37	8.1
De ellos mujeres	15	3.2
Adiestrado	26	
Cantidad de Núcleos del Partido	13	
Integración Política: PCC	136	29.8
Cantidad de C/Bases	9	
UJC	97	21.3
Nivel de Escolaridad		
Universitarios	120	26.3
Medio Superior	316	69.4
Media	15	3.2
Edad promedio	36-45	
Menores de 45 años	154	33.8

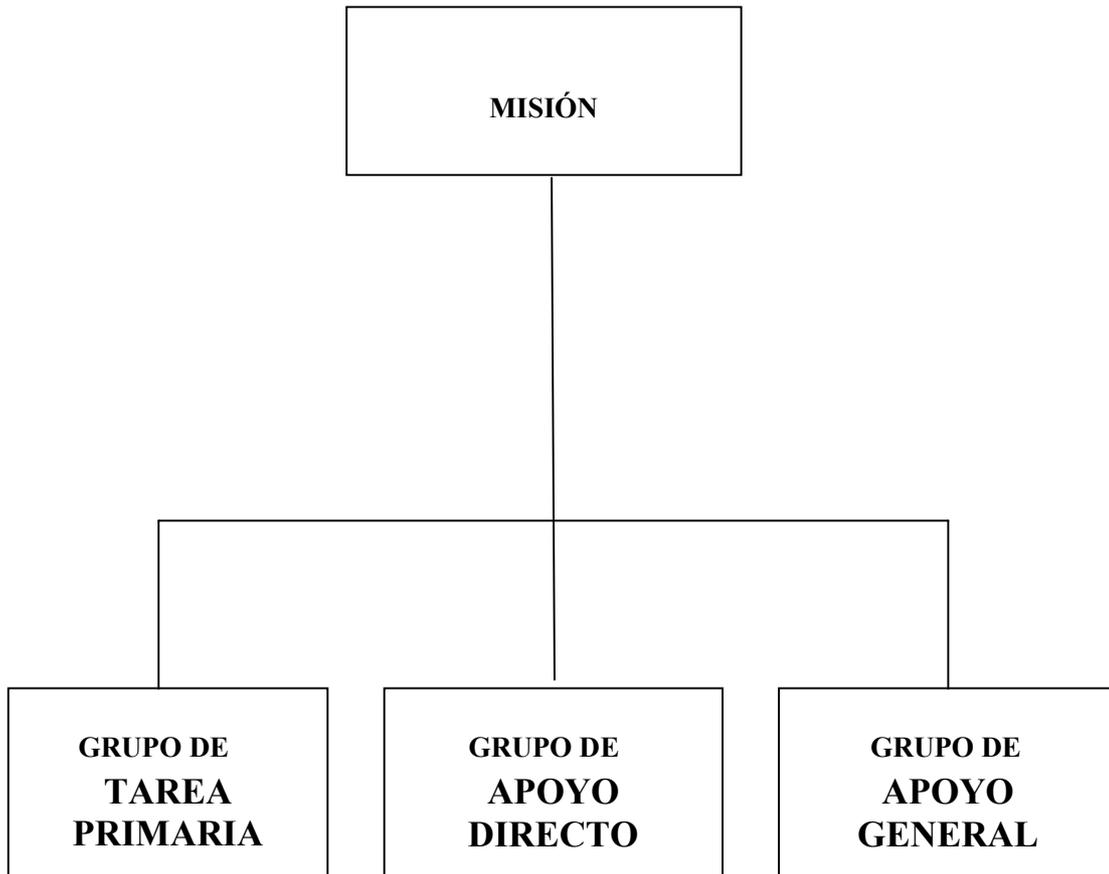
Anexo # 4: Modelo Propuesto para la Sucursal de Cubalse



ANEXO # 5: Estructura de la Matriz DAFO.

	<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
F O R T A L E Z A S	<p>¿Con qué fortalezas se pueden aprovechar las oportunidades?</p> <p>Ofensiva Estratégica.</p>	<p>¿Con qué fortalezas puedo atenuar las amenazas?</p> <p>Estrategia Defensiva</p>
D E B I L I D A D E S	<p>¿Qué debilidades impiden aprovechar estas oportunidades?</p> <p>Estrategia de Adaptación</p>	<p>¿Qué debilidades impiden atenuar esta amenaza?</p> <p>Estrategia de Supervivencia</p>

Anexo # 6: La Agrupación Sistémica: Un Principio de Organización.



Anexo # 7: Encuesta para conocer los criterios de los clientes sobre los servicios de la Sucursal Cubalse.

ESTIMADO CLIENTE

Nuestra intención es mantenernos siempre al tanto de su opinión, porque para Cubalse., 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 Cubalse, en una escala del 1 al 10?

Calificación _____

2. ¿Qué le sugiere Ud., a Cubalse, para que obtenga la excelencia en sus servicios?

3. ¿Cómo Ud., se mantiene actualizado sobre las actividades de Cubalse?

- ◆ A través de los empleados de Cubalse. _____
- ◆ A través de la publicidad y promoción. _____
- ◆ A través de otros clientes. _____
- ◆ Ninguno de estos. _____

4. ¿Qué opina en cuanto a las tarifas y precios de Cubalse 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 la competencia . _____
- ◆ No cumplen las expectativas del cliente. _____

◆ A veces no se corresponden con la calidad. _____

◆ Otras _____

¿Cuál?: _____

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

◆ Profesionalidad técnica. _____

◆ Seriedad en el trabajo. _____

◆ Disciplina laboral. _____

◆ Presencia personal _____

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

◆ Correcta. _____

◆ Incorrecta. _____

7. ¿Cuál de los servicios ha utilizado?

Anexo # 8: 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?

3. ¿Mencione tres objetivos de tu área de trabajo?

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

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

Sí _____ No _____

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

Sí _____ No _____

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

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

Semanalmente _____

Mensualmente _____

Trimestralmente _____

Semestralmente _____

Anualmente _____

Ninguna de las anteriores _____

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

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

Bien _____ Regular _____ Mal _____

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

Suficiente _____ Adecuada _____ Insuficiente _____

12. ¿Por qué?:

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 # 10: Encuesta sobre Satisfacción Laboral.

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

Marque con una CRUZ (X) la respuesta seleccionada.

	DE ACUERDO	DE ACUERDO EN PARTE	EN 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.			
5. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.			
6. La atención al trabajador es buena.			
7. Puedo utilizar al máximo mis habilidades.			
8. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.			
9. Tengo confianza en mi jefe.			
10. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.			
11. Sé lo que mi jefe espera de mí.			
12. Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.			
13. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.			
14. Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.			
15. Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.			
16. Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.			
17. Cuento con los recursos necesarios para trabajar.			
18. Poseo la información necesaria para trabajar.			
19. Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.			

Anexo # 11: Matriz DAFO de la Sucursal Cubalse.

		O1	O2	O3	O4	O5	Total	A1	A2	A3	A4	A5	Total	
Fortalezas		F1	3				14	2	1	3	2	1	9	
		F2	3	3	1	1	1	9	2	1	2	1	1	7
		F3	3	1	3	1	11	3	1	1	1	1	7	
		F4	3	3	1	3	13	3	1	2	2	1	9	
		F5	3	1	3	3	13	3	2	1	1	1	8	
Total		15	11	11	11	12	60	13	6	9	7	5	40	
Debilidades		D1	1	1	3	1	8	3	3	3	1	1	11	
		D2	1	2	1	1	2	7	3	2	2	2	1	10
		D3	1	1	1	1	1	5	3	1	1	1	1	7
		D4	1	1	3	1	1	7	3	3	1	2	1	10
		D5	1	1	1	1	2	6	3	1	2	3	1	10
Total		5	6	9	5	8	33	15	10	9	9	5	48	
ANÁLISIS INTERNO														

Anexo # 12: Plan de acción.

No	Acciones	F. Cumplimiento	Participantes	Responsables
1	<p>Ampliar las ventas explotando al máximo el Objeto Social aprobado, mejorar los contratos y relaciones con proveedores nacionales, diversificar la logística teniendo en cuenta la demanda, lograr con esto una adecuada rotación de inventarios, hacer un uso adecuado de las herramientas comerciales que entre otras cosas permita la redistribución, mejorar las condiciones de almacenamiento en la Sucursal y Unidades así como la capacidad de transportación y conseguir que todas las Unidades cumplan con los requisitos básicos y medios necesarios para las ventas y servicios, disminuir la afectación en los clientes</p> <p>Presupuesto: (2008-8,2 MCUC), (2009-10,1 MCUC) y (2010-16,3 MCUC)</p>	2008-2010	Especialistas de la Dirección Comercial, Gerentes de Unidades y demás trabajadores.	Dirección Comercial
2	<p>Lograr una mejor eficiencia que resulte en el incremento de la rentabilidad, disminuir el consumo material y de portadores energéticos, así como el adecuado control de los expedientes de faltantes, sobrantes, mermas, averías, cuentas por cobrar y pagar, disminuir la vulnerabilidad de los sistemas contables, analizar sistemáticamente en los despacho económicos con las Unidades el comportamiento real de cada uno de los indicadores de eficiencia.</p> <p>Presupuesto: (2008-1,6 MCUC), (2009-3.2 MCUC) y (2010-4,9 MCUC)</p>	2008-2010	Especialistas de las diferentes direcciones, Gerentes, contadores y trabajadores de las Unidades.	Direcciones de la Sucursal
3	<p>Mantener el completamiento del 100% de la plantilla, mediante una reserva laboral habilitada para los diferentes cargos, desarrollar un eficiente plan de capacitación para todos los niveles y categorías e implantar novedosos sistema de pago y estimulación basado en la disminución de los gastos y el incremento de la estabilidad en la fuerza laboral.</p> <p>Presupuesto: (2008-9,6 MCUC), (2009-11.2 MCUC) y (2010-14,9 MCUC)</p>	2008-2010	Especialistas de RRHH, Gerente de Unidades, así como personal seleccionado.	Dirección de RRHH

No	Acciones	F. Cumplimiento	Participantes	Responsables																									
4	<p>Elaborar y dar cumplimiento, teniendo en cuenta el levantamiento de riesgos, un plan de acciones que de repuesta adecuada a toda las problemáticas de seguridad y salud en el trabajo y perfeccionar el reglamento disciplinario interno, alcanzando con esto, unido a las demás acciones, un incremento en la productividad de trabajo.</p> <p>Presupuesto: (2008-3,6 MCUC), (2009-5.2 MCUC) y (2010-7,3 MCUC)</p>	2008-2010	Especialistas de las diferentes direcciones, Gerentes, contadores y trabajadores de las Unidades.	Direcciones de la Sucursal																									
5	<p>Desarrollar un plan de inversiones y mantenimiento que permita crecimiento, protección y mejoramiento de los medios y Unidades.</p> <table border="1" data-bbox="293 687 1301 1150"> <thead> <tr> <th></th> <th>U/M</th> <th>2008</th> <th>2009</th> <th>2010</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>• Construcción y montaje</td> <td>MCUC</td> <td>139.9</td> <td>246.4</td> <td>326.8</td> </tr> <tr> <td>• Equipos de tecnología y de transporte.</td> <td>MCUC</td> <td>78.4</td> <td>105.0</td> <td>106.0</td> </tr> <tr> <td>• Otros</td> <td>MCUC</td> <td>38.5</td> <td>17.2</td> <td>42.1</td> </tr> <tr> <td>• Mantenimientos</td> <td>MCUC</td> <td>110.4</td> <td>57.9</td> <td>151.2</td> </tr> </tbody> </table>		U/M	2008	2009	2010	• Construcción y montaje	MCUC	139.9	246.4	326.8	• Equipos de tecnología y de transporte.	MCUC	78.4	105.0	106.0	• Otros	MCUC	38.5	17.2	42.1	• Mantenimientos	MCUC	110.4	57.9	151.2	2008-2010	Especialistas de la Dirección de Inversiones.	Dirección de Inversiones
	U/M	2008	2009	2010																									
• Construcción y montaje	MCUC	139.9	246.4	326.8																									
• Equipos de tecnología y de transporte.	MCUC	78.4	105.0	106.0																									
• Otros	MCUC	38.5	17.2	42.1																									
• Mantenimientos	MCUC	110.4	57.9	151.2																									

No	Acciones	F. Cumplimiento	Participantes	Responsables
6	<p>Actualizar en cada Unidad y la Sucursal el levantamiento del banco de problemas, la base de datos de soluciones anteriores y generalizar la aplicación de soluciones dadas de los Forum de la provincia y fuera de esta, haciendo una eficiente evaluación económica de los trabajos propuestos.</p> <p>Presupuesto: (2008-2,6 MCUC), (2009-3.2 MCUC) y (2010-4,9 MCUC)</p>	2008-2010	Especialista energético, Gerente de Unidades y trabajadores en general.	Dirección de Inversiones y Gerentes de Unidades
7	<p>Mantener actualizado en cada Unidad y la Sucursal el levantamiento de riesgo, así como los planes de enfrentamiento, Seguridad y protección, Seguridad informática y situaciones excepcionales, analizar sistemáticamente los resultados de las visitas e inspecciones de cualquier nivel y dando cumplimiento al plan de inspección para comprobar de forma sistemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La actualización del registro de trabajadores violadores en las inspecciones y la aplicación de las medidas administrativas, así como la suspensión de la estimulación a los violadores. • Controlar la implementación de las 20 medidas del CECM, para fortalecer la disciplina de precios. • Fiscalizar el correcto control de los recursos y el cumplimiento de las normativas. • Comprobar la realización sistemática de los inventarios físicos a las mercancías para la venta, útiles y AFT, actualizando oportunamente el sub. Mayor. • Controlar la elaboración y existencia de las actas de responsabilidad material a los encargados de la custodia de efectivos, documentos de valor, AFT, útiles, mercancías para la venta. • Comprobar el estado de implementación de la RM297/03 en todos sus componentes. • Mantener la rotación de los inspectores, además que no actúen individualmente en las visitas a las diferentes Unidades. <p>Presupuesto: (2008-5,6 MCUC), (2009-7.2 MCUC) y (2010-8,9 MCUC)</p>	2008-2010	Especialistas de las diferentes direcciones, Gerentes, contadores y trabajadores de las Unidades.	Direcciones de la Sucursal

**Anexo # 13: Balance De Comprobación Detallado.
Trimestre Enero-Marzo De 2007**

Cuenta	Partida	Inicio	Mes Debito	Mes Crédito	Acumulado
017	Equipos, Componentes y Piezas de Repuesto	6453,4	186934,01	-187111,63	6275,78
030	Inventarios recibidos en consignación	15836,46	2665,02	-4170,52	14330,96
098	Contrapartida de Inventarios Consignación	-15836,46	3286,8	-1781,3	-14330,96
099	Contrapartida de Cuentas de ORDEN	-6453,4	193947,62	-193770	-6275,78
101	Efectivo por Depositar en Banco	9900	136168,21	-136168,21	9900,00
102	Moneda Nacional	34992,49	237928984	237938791	25185,65
104	Moneda Nacional	51685,81	685804,17	-654476,26	83013,72
110	Efectivo en Banco Cuenta de Operaciones, pesos cubanos convertibles.	26323,97	838936,52	-858483,59	6776,90
111	Efectivo en Banco Cuenta de Operaciones- moneda nacional	25956,47	432284,22	-371037,89	87202,80
135	Moneda Nacional	315499,54	17382830,9	17270078,8	428251,60
136	Moneda Nacional	11161,02	30556,6	-26094,89	15622,73
137	Moneda Nacional	976937,87	744,9	-655609,78	322072,99
138	Moneda Nacional	39000,75	0	-5562,68	33438,07
146	Moneda Nacional	7886,71	9477,44	-3282,51	14081,64
148	Moneda Nacional	25916,74	0	-10,2	25906,54
149	Tarjeta de Débitos Servicios y Lubricantes - Pesos Cubanos C	1939,01	101,5	-1805,08	235,43
150	Pesos Cubanos Convertibles	3187,37	0	0	3187,37
164	Contribución a la Seguridad Social	12930,45	6880,97	-5214,04	14597,38
183	Saldo al inicio del año	69568,89	13704927,5	13701843,2	72653,23
185	Saldo al Inicio del Año	684703,56	2555647,53	2453507,31	786843,78
186	Saldo al Inicio del Año	11223	1733964,91	1736054,02	9133,89
187	Saldo al Inicio del Año	283223,75	507729761	507711748	301236,53
188	Saldo al Inicio del Año	113111,33	490369,24	-502712,56	100768,01
190	Saldo al Inicio del Año	350,48	548,56	-536,29	362,75

Cuenta	Partida	Inicio	Mes Debito	Mes Crédito	Acumulado
191	Saldo al Inicio del Año	85072,34	2586342,62	2587966,62	83448,34
193	Saldo al Inicio del Año	1131,49	0	0	1131,49
195	Saldo al Inicio del Año	113923,31	1808713,52	1796639,78	125997,05
196	Saldo al Inicio del Año	251,2	0	0	251,20
197	Saldo al Inicio del Año	23536,07	59915406,6	59914291,8	24650,93
199	Saldo al Inicio del Año	11687,93	680,55	-647,56	11720,92
200	Saldo al Inicio del Año	3250,62	4,8	-2,23	3253,19
201	ÚTILES, Herramienta y Similares	42584,72	3244,41	-2281,64	43547,49
205	Con destino para la venta	0	21429,17	-21429,17	0,00
206	Saldo al Inicio del Año	157607,63	104835113	104839815	152905,72
207	Saldo al Inicio del Año	10085,82	1657,67	-3665,1	8078,39
209	Transito entre Unidades de la misma Subsidiaria				
240	Pesos Cubanos Convertibles	12,27	8,31	-12,27	8,31
240	Edificios y Construcciones	4018415,83	13383,04	-22969,04	4008829,83
265	Gastos del plan de preparación	1008	0	0	1008,00
332	Inventarios operaciones corrientes	2226,8	27896,56	-25721,37	4401,99
333	Inventarios operaciones corrientes	0	499,8	-499,8	0,00
336	Pesos Cubanos Convertibles	606,59	8245,22	-7413	1438,81
337	Pesos Cubanos Convertibles	0	1852,42	-1852,42	0,00
338	Moneda Nacional	45060,16	0	-847,2	44212,96
339	Pesos Cubanos Convertibles	1,01	173,52	-173,52	1,01
340	Cuentas por Cobrar a Trabajadores MN	51612,05	10113,62	-22132,52	39593,15
350	Inventarios	0	2043735,23	2043735,23	0,00
353	Rec monet entregados x				
353	Divisiones,Sucursales,Unidades,Socied	1599437,52	785460,3	-50123,28	2334774,54
363	Avisos de Pagos Enviados CUC (Cheques y Trans	919363,08	415529,56	-2188,28	1332704,36
375	Edificios y construcciones	1017802,74	6110,72	-21119,86	-1032811,88

Cuenta	Partida	Inicio	Mes Debito	Mes Crédito	Acumulado
405	Moneda Nacional	-829012,68	78687284,4	79287699,1	-1429427,38
407	Moneda Nacional	-30917,38	57494,92	-57411,8	-30834,26
408	Moneda Nacional	-489634,61	131149407	130890146	-230373,39
409	Moneda Nacional	-1389193,8	94208	-5689,64	-1300675,44
410	Moneda Nacional	-554556,22	144071,68	0	-410484,54
430	Moneda Nacional	-213059,86	217930,91	-5993,69	-1122,64
431	Moneda Nacional	-4389,1	3609,1	-874,65	-1654,65
432	Pesos Cubanos Convertibles	-35,84	0	0	-35,84
435	Moneda Nacional	-6010,45	0	0	-6010,45
440	Contribución a la Seguridad Social	-52295,16	52295,16	-51952,5	-51952,50
455	Moneda Nacional	-131778,21	136168,21	-132007,65	-127617,65
460	Reforma Urbana	-7339,54	6603,81	-6690,48	-7426,21
480	Pesos Cubanos Convertibles	-34480,2	44262,99	-36500,64	-26717,85
492	Moneda Nacional	-81182,43	9232,49	-11200,38	-83150,32
555	Inventarios	-1441,83	19116	-18935,26	-1261,09
566	Moneda Nacional	-5	0	0	-5,00
567	Pesos Cubanos Convertibles	-107,25	0	0	-107,25
568	Pesos Cubanos Convertibles	-115,96	0	0	-115,96
569	Moneda Nacional	-207,37	0	-84,41	-291,78
575	Inventarios	0	100063921	100063921	0,00
581	Traslados entre áreas	0	8155981,14	8155981,14	0,00
582	Saldos de cuentas reales	2174604,18	1904444,01	-915290,88	-2899451,05
616	Activo Neto Recibido de la Sociedad	-165758,41	0	0	-165758,41
618	Aumentos	2127331,62	0	0	-2127331,62
700	CUC-Materias Primas y Materiales	0	28202,75	-28202,75	0,00
701	CUC-serv. terminados.traspos a la cuen proc.	0	2551021,93	2551021,93	0,00
704	CUC-trabajos certificados, traspos a las cuentas costo de	0	2224,5	-2224,5	0,00

Cuenta	Partida	Inicio	Mes Debito	Mes Crédito	Acumulado
731	CUC-gasolina	0	1833,3	-1833,3	0,00
800	Contado pesos cubanos convertibles externas	10995,4	5447,05	-236,7	16205,75
810	Externas pesos cubanos convertibles	521908,11	136312603	136034657	799854,46
811	Externas pesos cubanos convertibles	14956,66	127304,1	-118474,57	23786,19
814	Externas pesos cubanos convertibles	21230,04	287567,72	-274585,06	34212,70
815	Externas moneda nacional	668732,35	7014111,97	6658329,05	1024515,27
817	Ajuste al costo real externas pesos cubanos convertibles	15967,67	437687,56	-428579,32	25075,91
822	CUC-materias primas y materiales	144516,03	87145,41	-12313,46	219347,98
825	CUC-materias primas y materiales	375705,46	612707,27	-427136,23	561276,50
827	CUC-mat. de higiene y limpieza cuc gasto	8324,5	36699,44	-27548,5	17475,44
829	CUC-partes, pzas de repuestos y acc. cu	10309,95	14154,95	-9324,3	15140,60
835	CUC-descuentos, comisiones y serv. b cu	40038,07	64249,23	-12745,66	91541,64
845	CUC-pérdidas en bajas de activos fijos por ventas	6061,79	8065,36	-2281,47	11845,68
850	CUC-perd. en inv. x otro tipo de falt c	357,74	1381,12	0	1738,86
865	CUC-vestuario p/ trabajadores cuc otros	25228,75	57925116,6	57911344,2	39001,15
881	Al costo según registro Ext. cuc	17345,48	2561,22	0	19906,70
882	Al costo según registro Ext. cuc	1564,7	1721,74	-548,61	2737,83
900	Externas moneda nacional	1140203,93	234556957	235128694	-1711940,68
901	Externas pesos cubanos convertibles	-26430,82	182169,2	-196261,83	-40523,45
904	Externas pesos cubanos convertibles	-35571,52	325,4	-23156,15	-58402,27
905	Externas moneda nacional	-963486,45	8200861,6	-8713109,82	-1475734,67
907	Externas pesos cubanos convertibles	-44976,2	1268977,95	-1294790,7	-70788,95
909	Externas pesos cubanos convertibles	-24132,04	14913,2	-18926,25	-28145,09
920	Aplicación de sanciones administrat. in	-5755,06	0	-401,44	-6156,50
921	Fluctuación tasa de cambio ingresos fin	-360,15	8,89	-105,69	-456,95
922	Multas e indemnizaciones	-1195,1	0	0	-1195,10
930	Inv. ingresos x sobrantes de bienes	-96313,45	0	-1929,14	-98242,59
950	Comedores y cafeterías otros ingresos m	-25651,93	2079,42	-15918,83	-39491,34
951	Diferencias originadas x el Sist. inv o	-279,86	5,96	-122,7	-396,60

**Anexo # 14: Balance de Comprobación Detallado.
Trimestre Enero-Marzo de 2008**

Cuenta	Partida	Inicio	Mes Debito	Mes Crédito	Acumulado
017	Equipos, Componentes y Piezas Garantía	5993,43	1089,31	-408,49	6674,25
030	Inventarios Recibidos en Consignación	10075,93	5288,43	-4287,67	11076,69
098	Contrapartida de Inventarios Consignación	-10075,93	2005,45	-3006,21	-11076,69
099	Contrapartida de Cuentas de Orden	-5993,43	0	-680,82	-6674,25
101	Fondo para Cambios Moneda Nacional	9500	139649,78	-139649,78	9500
102	Moneda Nacional	49765,52	1373159,23	1164062,83	258861,92
104	Moneda Nacional	48596,95	879936,93	-860386,65	68147,23
	Efectivo en Banco Cuenta de Operaciones Pesos Cubanos				
110	Convertibles	50648,8	977833,78	1003629,73	24852,85
	Efectivo en Banco Cuenta de Operaciones Moneda				
111	Nacional	380334,39	31312,44	-238815,63	172831,2
130	Pesos Cubanos Convertibles	5760	0	-2970	2790
135	Moneda Nacional	20538	59177,5	-46885,61	32829,89
136	Moneda Nacional	14015,23	13489,56	-12077,81	15426,98
139	Moneda Nacional	360456,38	505886,9	-461637,34	404705,94
146	Moneda Nacional	17887,18	18405,53	-23100,15	13192,56
147	Moneda Nacional	90970,54	0	-90970,54	0
	Tarjeta de débitos servicios y lubricantes - Pesos Cubanos				
149	C	97,61	2462,84	-2405,09	155,36
164	Reintegro pagos efectuados por S. Social a corto plazo	7582,51	3992,09	-1932,77	9641,83
183	Saldo al inicio del año	67135,83	673356,22	-674630,74	65861,31
185	Saldo al Inicio del Año	882527,34	1006841,14	1118818,03	770550,45
186	Saldo al Inicio del Año	15367,53	25796,85	-26159,63	15004,75
187	Saldo al Inicio del Año	224540,76	126139,79	-147956,02	202724,53
188	Saldo al Inicio del Año	120372,15	21810,13	-26507,23	115675,05
190	Saldo al Inicio del Año	0	0	0	0
191	Saldo al Inicio del Año	90560,07	9731,29	-3467,64	96823,72

Cuenta	Partida	Inicio	Mes		Acumulado
			Debito	Crédito	
193	Saldo al Inicio del Año	823,12	8726,78	-8554,6	995,3
195	Saldo al Inicio del Año	210962,18	716646,24	-718714,84	208893,58
196	Transferencias Recibidas	38,29	44803,24	-59,07	44782,46
197	Saldo al Inicio del Año	26619,62	16098,44	-18877,23	23840,83
199	Saldo al Inicio del Año	38109,95	4976,13	-9469,16	33616,92
200	Saldo al Inicio del Año	3447,74	6,82	-317,75	3136,81
201	Útiles , Herramientas y Similares	61438,14	2108,32	-2079,21	61467,25
206	Saldo al Inicio del Año	65106,03	42656,59	-44492,38	63270,24
207	Saldo al Inicio del Año	7246,81	904,96	-548,27	7603,5
240	Edificios y Construcciones	4030773,43	343910,68	-401659,71	3973024,4
265	Proyectos	64776	927	0	65703
330	Cuentas por Cobrar operaciones corrientes	15144,34	298,35	-7740,89	7701,8
332	Inventarios operaciones corrientes	1657,46	12994,11	-11203,76	3447,81
334	Pesos Cubanos Convertibles	5018,18	0	0	5018,18
336	Moneda Nacional	9580,76	2211,49	-1901,16	9891,09
337	Pesos Cubanos Convertibles	71,12	142,24	-142,24	71,12
340	Ctas por Cob a Trabajadores Decreto ley-92	61370,93	1264,75	-6214,25	56421,43
350	Inventarios	0	283546,79	-283546,79	0
	Rec monet entregados x				
353	Divisiones,Sucursales,Unidades,Socied	2192769,46	949610,32	-68077,66	3074302,12
363	Avisos de Pagos Enviados CUC (Cheques y Trans	805977,32	453308,11	0	1259285,43
		-			
375	Edificios y construcciones	1245342,21	19983,29	-22896,81	-1248255,73
405	Moneda Nacional	-324639,22	210719,37	-255156,92	-369076,77
406	Pesos Cubanos Convertibles	0	102,51	-102,51	0
407	Moneda Nacional	-28591,24	56700,2	-48538,54	-20429,58
408	Moneda Nacional	-363058,05	485543,43	-300163,64	-177678,26
411	Moneda nacional	-676182,46	821992,73	-841817,19	-696006,92
421	Moneda Nacional	-3904,54	172,81	-2225,74	-5957,47

Cuenta	Partida	Inicio	Mes		Acumulado
			Debito	Crédito	
430	Moneda Nacional	-2055,65	324,11	-394,87	-2126,41
431	Moneda Nacional	-791,8	761,8	-73	-103
435	Moneda Nacional	-6010,45	6340,45	-330	0
440	Contribución a la Seguridad Social	-53364,6	53364,6	-54195,98	-54195,98
455	Moneda Nacional	-130369,78	139819,78	-139329,39	-129879,39
460	Pensión Alimenticia	-10804,6	21717,54	-23528,27	-12615,33
480	Pesos Cubanos Convertibles	-39847,06	15635	-16062,09	-40274,15
492	Moneda Nacional	-88276,55	11744,22	-11677,55	-88209,88
555	Inventarios	-1952,82	682916,08	-788396,88	-107433,62
568	Moneda Nacional	-6367,87	54	-1096,51	-7410,38
569	Moneda Nacional	-361,41	90,48	-60,48	-331,41
575	Inventarios	0	253194,76	-253194,76	0
	Rec monet Recibidos x Holding de				
579	Divisiones,Sucursales,Unid	-599737	0	0	-599737
581	TRASLADOS ENTRE AREAS	0	156890,8	-156890,8	0
582	Avisos de Pagos Enviados CUC (Cheques y Trans	1976284,85	0	-970300,61	-2946585,46
616	ACTIVO NETO RECIBIDO DE LA SOCIEDAD	-165758,41	0	0	-165758,41
618	Aumentos	3699988,09	0	0	-3699988,09
700	CUC-Materias Primas y Materiales	1520,11	9857,48	-8492,88	2884,71
701	CUC-serv. terminados.traspasos a la cuen pr	0	4785,83	-4785,83	0
731	CUC-gas oil gastos indirectos de producc.	0	1122,56	-1122,56	0
800	Crédito moneda nacional externas	21741,9	9457,57	-2748,45	28451,02
801	Contado pesos cubanos convertibles externas	292	6371,45	-6371,45	292
810	Externas pesos cubanos convertibles	739102,82	567321,14	-116052,06	1190371,9
811	Externas pesos cubanos convertibles	19497,3	26804,6	-8311,93	37989,97
814	Externas pesos cubanos convertibles	10843,01	9215,38	-4075,52	15982,87
815	Externas moneda nacional	741337,89	396619,33	-8736,64	1129220,58
817	Ajuste al costo real externas pesos cubanos convertibles	25222,54	18522,88	-7262,5	36482,92
822	CUC-materias primas y materiales	159739,36	85903,44	-2868,64	242774,16

Cuenta	Partida	Inicio	Mes		Acumulado
			Debito	Crédito	
825	CUC-materias primas y materiales	387222,95	216365,98	-21481,18	582107,75
827	CUC-mat. Desechables p/ serv. gastr. cu	20699,97	8982,33	-57,78	29624,52
828	CUC-útiles, herram. y equip. menor cuc	0	79,01	-79,01	0
829	CUC-partes, pzas de repuestos y acc. cu	4358,4	3755,58	-1153,51	6960,47
835	CUC-descuentos, comisiones y serv. b cu	43478,01	26670,62	-168,57	69980,06
836	CUC-Pérdidas en cuentas incobrables	0	7254,64	-7254,64	0
845	CUC-perd. e/inv. x mermas, rotur y det	20226,45	56026,03	-1743,89	74508,59
850	CUC-perd. en inv. x otro tipo de falt c	3694,29	974,77	0	4669,06
855	CUC-estimulo en pesos cubanos convertibles	240	14509,28	-14509,28	240
865	CUC-vestuario p/ trabajadores cucotros	28671,54	347506,94	-333583,15	42595,33
881	Al costo según registro Ext. cuc	4014,45	2714,84	-2,82	6726,47
882	Al costo según registro Ext. cuc	4357,02	232,97	-608,28	3981,71
900	Externas moneda nacional	1582366,99	99928,9	1041223,68	-2523661,77
901	Externas pesos cubanos convertibles	-28475,6	11687,4	-39090,55	-55878,75
904	Externas pesos cubanos convertibles	-23848,01	7417	-17932,45	-34363,46
905	Externas moneda nacional	1000863,83	11636,24	-535639,82	-1524867,41
907	Externas pesos cubanos convertibles	-64207	2011,95	-31804,85	-93999,9
909	Externas pesos cubanos convertibles	-11138,57	2057,74	-4161,14	-13241,97
920	Aplicación de sanciones administrat. in	-7051,72	0	-699,89	-7751,61
921	Fluctuación tasa de cambio ingresos fin	-553,5	106677,47	-120302,08	-14178,11
922	Multas e indemnizaciones	0	0	-40,42	-40,42
923	Cancelaciones de obligaciones y cuentas por pagar	-117974,52	117974,52	0	0
930	Inv. ingresos x sobrantes de bienes	-43,85	0	-5	-48,85
940	Ing. no registrados oportunamente	-11	0	-230	-241
950	Comedores y cafeterías otros ingresos m	-27369,05	6005,02	-19929,38	-41293,41
951	Diferencias originadas x el Sist. Inv.	-6255,38	4596,21	-4613,86	-6273,03

**Anexo # 14: Balance de Comprobación Detallado.
Trimestre Enero-Marzo de 2008**

Cuenta	Partida	Inicio	Mes Debito	Mes Crédito	Acumulado
017	Equipos, Componentes y Piezas Garantía	5993,43	1089,31	-408,49	6674,25
030	Inventarios Recibidos en Consignación	10075,93	5288,43	-4287,67	11076,69
098	Contrapartida de Inventarios Consignación	-10075,93	2005,45	-3006,21	-11076,69
099	Contrapartida de Cuentas de Orden	-5993,43	0	-680,82	-6674,25
101	Fondo para Cambios Moneda Nacional	9500	139649,78	-139649,78	9500
102	Moneda Nacional	49765,52	1373159,23	1164062,83	258861,92
104	Moneda Nacional	48596,95	879936,93	-860386,65	68147,23
	Efectivo en Banco Cuenta de Operaciones Pesos Cubanos				
110	Convertibles	50648,8	977833,78	1003629,73	24852,85
	Efectivo en Banco Cuenta de Operaciones Moneda				
111	Nacional	380334,39	31312,44	-238815,63	172831,2
130	Pesos Cubanos Convertibles	5760	0	-2970	2790
135	Moneda Nacional	20538	59177,5	-46885,61	32829,89
136	Moneda Nacional	14015,23	13489,56	-12077,81	15426,98
139	Moneda Nacional	360456,38	505886,9	-461637,34	404705,94
146	Moneda Nacional	17887,18	18405,53	-23100,15	13192,56
147	Moneda Nacional	90970,54	0	-90970,54	0
	Tarjeta de débitos servicios y lubricantes - Pesos Cubanos				
149	C	97,61	2462,84	-2405,09	155,36
164	Reintegro pagos efectuados por S. Social a corto plazo	7582,51	3992,09	-1932,77	9641,83
183	Saldo al inicio del año	67135,83	673356,22	-674630,74	65861,31
185	Saldo al Inicio del Año	882527,34	1006841,14	1118818,03	770550,45
186	Saldo al Inicio del Año	15367,53	25796,85	-26159,63	15004,75
187	Saldo al Inicio del Año	224540,76	126139,79	-147956,02	202724,53
188	Saldo al Inicio del Año	120372,15	21810,13	-26507,23	115675,05
190	Saldo al Inicio del Año	0	0	0	0
191	Saldo al Inicio del Año	90560,07	9731,29	-3467,64	96823,72
193	Saldo al Inicio del Año	823,12	8726,78	-8554,6	995,3

Cuenta	Partida	Inicio	Mes		Acumulado
			Debito	Crédito	
195	Saldo al Inicio del Año	210962,18	716646,24	-718714,84	208893,58
196	Transferencias Recibidas	38,29	44803,24	-59,07	44782,46
197	Saldo al Inicio del Año	26619,62	16098,44	-18877,23	23840,83
199	Saldo al Inicio del Año	38109,95	4976,13	-9469,16	33616,92
200	Saldo al Inicio del Año	3447,74	6,82	-317,75	3136,81
201	Útiles , Herramientas y Similares	61438,14	2108,32	-2079,21	61467,25
206	Saldo al Inicio del Año	65106,03	42656,59	-44492,38	63270,24
207	Saldo al Inicio del Año	7246,81	904,96	-548,27	7603,5
240	Edificios y Construcciones	4030773,43	343910,68	-401659,71	3973024,4
265	Proyectos	64776	927	0	65703
330	Cuentas por Cobrar operaciones corrientes	15144,34	298,35	-7740,89	7701,8
332	Inventarios operaciones corrientes	1657,46	12994,11	-11203,76	3447,81
334	Pesos Cubanos Convertibles	5018,18	0	0	5018,18
336	Moneda Nacional	9580,76	2211,49	-1901,16	9891,09
337	Pesos Cubanos Convertibles	71,12	142,24	-142,24	71,12
340	Ctas por Cob a Trabajadores Decreto ley-92	61370,93	1264,75	-6214,25	56421,43
350	Inventarios	0	283546,79	-283546,79	0
	Rec monet entregados x				
353	Divisiones,Sucursales,Unidades,Socied	2192769,46	949610,32	-68077,66	3074302,12
363	Avisos de Pagos Enviados CUC (Cheques y Trans	805977,32	453308,11	0	1259285,43
		-			
375	Edificios y construcciones	1245342,21	19983,29	-22896,81	-1248255,73
405	Moneda Nacional	-324639,22	210719,37	-255156,92	-369076,77
406	Pesos Cubanos Convertibles	0	102,51	-102,51	0
407	Moneda Nacional	-28591,24	56700,2	-48538,54	-20429,58
408	Moneda Nacional	-363058,05	485543,43	-300163,64	-177678,26
411	Moneda nacional	-676182,46	821992,73	-841817,19	-696006,92
421	Moneda Nacional	-3904,54	172,81	-2225,74	-5957,47
430	Moneda Nacional	-2055,65	324,11	-394,87	-2126,41

Cuenta	Partida	Inicio	Mes		Acumulado
			Debito	Crédito	
431	Moneda Nacional	-791,8	761,8	-73	-103
435	Moneda Nacional	-6010,45	6340,45	-330	0
440	Contribución a la Seguridad Social	-53364,6	53364,6	-54195,98	-54195,98
455	Moneda Nacional	-130369,78	139819,78	-139329,39	-129879,39
460	Pensión Alimenticia	-10804,6	21717,54	-23528,27	-12615,33
480	Pesos Cubanos Convertibles	-39847,06	15635	-16062,09	-40274,15
492	Moneda Nacional	-88276,55	11744,22	-11677,55	-88209,88
555	Inventarios	-1952,82	682916,08	-788396,88	-107433,62
568	Moneda Nacional	-6367,87	54	-1096,51	-7410,38
569	Moneda Nacional	-361,41	90,48	-60,48	-331,41
575	Inventarios	0	253194,76	-253194,76	0
579	Rec monet Recibidos x Holding de				
581	Divisiones,Sucursales,Unid	-599737	0	0	-599737
	TRASLADOS ENTRE AREAS	0	156890,8	-156890,8	0
582	Avisos de Pagos Enviados CUC (Cheques y Trans	1976284,85	0	-970300,61	-2946585,46
616	ACTIVO NETO RECIBIDO DE LA SOCIEDAD	-165758,41	0	0	-165758,41
618	Aumentos	3699988,09	0	0	-3699988,09
700	CUC-Materias Primas y Materiales	1520,11	9857,48	-8492,88	2884,71
701	CUC-serv. terminados.traspasos a la cuen pr	0	4785,83	-4785,83	0
731	CUC-gas oil gastos indirectos de producc.	0	1122,56	-1122,56	0
800	Crédito moneda nacional externas	21741,9	9457,57	-2748,45	28451,02
801	Contado pesos cubanos convertibles externas	292	6371,45	-6371,45	292
810	Externas pesos cubanos convertibles	739102,82	567321,14	-116052,06	1190371,9
811	Externas pesos cubanos convertibles	19497,3	26804,6	-8311,93	37989,97
814	Externas pesos cubanos convertibles	10843,01	9215,38	-4075,52	15982,87
815	Externas moneda nacional	741337,89	396619,33	-8736,64	1129220,58
817	Ajuste al costo real externas pesos cubanos convertibles	25222,54	18522,88	-7262,5	36482,92
822	CUC-materias primas y materiales	159739,36	85903,44	-2868,64	242774,16
825	CUC-materias primas y materiales	387222,95	216365,98	-21481,18	582107,75

Cuenta	Partida	Inicio	Mes Debito	Mes Crédito	Acumulado
827	CUC-mat. Desechables p/ serv. gastr. cu	20699,97	8982,33	-57,78	29624,52
828	CUC-útiles, herram. y equip. menor cuc	0	79,01	-79,01	0
829	CUC-partes, pzas de repuestos y acc. cu	4358,4	3755,58	-1153,51	6960,47
835	CUC-descuentos, comisiones y serv. b cu	43478,01	26670,62	-168,57	69980,06
836	CUC-Pérdidas en cuentas incobrables	0	7254,64	-7254,64	0
845	CUC-pérd. e/inv. x mermas, rotur y det	20226,45	56026,03	-1743,89	74508,59
850	CUC-perd. en inv. x otro tipo de falt c	3694,29	974,77	0	4669,06
855	CUC-estimulo en pesos cubanos convertibles	240	14509,28	-14509,28	240
865	CUC-vestuario p/ trabajadores cucotros	28671,54	347506,94	-333583,15	42595,33
881	Al costo según registro Ext. cuc	4014,45	2714,84	-2,82	6726,47
882	Al costo según registro Ext. cuc	4357,02	232,97	-608,28	3981,71
900	Externas moneda nacional	1582366,99	99928,9	1041223,68	-2523661,77
901	Externas pesos cubanos convertibles	-28475,6	11687,4	-39090,55	-55878,75
904	Externas pesos cubanos convertibles	-23848,01	7417	-17932,45	-34363,46
905	Externas moneda nacional	1000863,83	11636,24	-535639,82	-1524867,41
907	Externas pesos cubanos convertibles	-64207	2011,95	-31804,85	-93999,9
909	Externas pesos cubanos convertibles	-11138,57	2057,74	-4161,14	-13241,97
920	Aplicación de sanciones administrat. in	-7051,72	0	-699,89	-7751,61
921	Fluctuación tasa de cambio ingresos fin	-553,5	106677,47	-120302,08	-14178,11
922	Multas e indemnizaciones	0	0	-40,42	-40,42
923	Cancelaciones de obligaciones y cuentas por pagar	-117974,52	117974,52	0	0
930	Inv. ingresos x sobrantes de bienes	-43,85	0	-5	-48,85
940	Ing. no registrados oportunamente	-11	0	-230	-241
950	Comedores y cafeterías otros ingresos m	-27369,05	6005,02	-19929,38	-41293,41
951	Diferencias originadas x el Sist. Inv.	-6255,38	4596,21	-4613,86	-6273,03

Anexo # 15: Indicadores Financieros A Calcular.

Razones de Liquidez

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Líquido}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Razones de Actividad

$$\text{Rotación de
Inventario} = \frac{\text{Costo de Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio}}$$

$$\text{Ciclo de Rotación
de los Inventarios} = \frac{\text{Días}}{\text{Rotación de Inventario}}$$

$$\text{Rotación de
Cuentas por
Cobrar} = \frac{\text{Ventas netas a Créditos}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$$

$$\text{Ciclo de Cobro} = \frac{\text{Días}}{\text{Rotación de Cuentas por C}}$$

$$\text{Ciclo de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras}} \times \text{Días}$$

$$\text{Rotación del
Activo} = \frac{\text{Ventas de Mercancías}}{\text{Activo Total}}$$

Razones de Endeudamiento

$$\text{Índice de Solidez} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Razón de Autonomía} = \frac{\text{Capital}}{\text{Activo Total}}$$

Razones de Rentabilidad

$$\text{Margen de utilidad sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rentabilidad Sobre Activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Razones de Rentabilidad

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$$

**Anexo # 16: Variación de los Indicadores Financieros
Trimestre Enero-Marzo
Años 2007-2008**

Razones	Marzo 2007	Marzo 2008	Variación	Explicación
Razones de Liquidez				
Solvencia	0,75	1,70	0,95	Se aprecia un incremento favorable de este indicador, mostrando el mismo que los pasivos quedan cubiertos por los activos circulantes.
Prueba Ácida	0,29	0,63	0,34	Se aprecia un incremento de la capacidad de pagar las deudas con los activos más líquidos.
Razones de Actividad				
Rotación de Inventario	1,18	1,39	0,21	Se produjo un incremento de la velocidad de rotación de los inventarios, lo cual denota la eficiencia del capital invertido en estos.
Ciclo de Rotación de los Inventarios	76,17	64,57	-11,60	El resultado del indicador anterior es causa constituye la causa de que los inventarios disminuyan su tiempo de estancia en nuestros establecimientos.
Rotación de Cuentas por Cobrar	1,77	3,32	1,55	Se aprecia un incremento del número de veces que se mueven las cuentas por cobrar en relación a las ventas a crédito.
Ciclo de Cobro	50,89	27,10	-23,79	Se logra una disminución del tiempo promedio en que se cobran las ventas a crédito, ajustándonos a lo pactado en los contratos (30 días).
Ciclo de Pago	170,25	58,48	-111,77	Aún cuando no se paga en 30 días se aprecia una disminución considerable del tiempo promedio en que se paga.

Razones de endeudamiento	Marzo 2007	Marzo 2008	Variación	Explicación
Índice de Solidez	0,39	0,16	-0,23	A partir de la disminución de las cuantas por pagar se aprecia una disminución considerable en el porcentaje de participación de los acreedores en la financiación de los activos de la empresa
Razón de Autonomía	0,31	0,46	0,15	Se logra un incremento sustancial en el porcentaje de participación del propietario en el porcentaje de financiación de los activos totales.
Razones de Rentabilidad				
Margen de Utilidad sobre Ventas	0,18	0,19	0,01	Se aprecia un incremento de los ingresos por cada peso de venta.

