

**UNIVERSIDAD DE LA HABANA**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**  
**CENTRO DE ESTUDIOS DE TÉCNICAS DE DIRECCIÓN**

**Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección**

**Estrategia corporativa de la Agencia Internacional de Inspección, y  
Ajustes de Averías y Otros Servicios Conexos, INTERMAR S.A.**

**Autor: Ing. Roberto Vazquez Hernández**

**Tutor: Dr. Cs. Lázaro J. Blanco Encinosa**

**LA HABANA**

**2015**

### **Autorización de defensa**

Yo Dr. Cs. Lázaro J. Blanco Encinosa, tutor de la tesis de Maestría en Dirección titulada “Estrategia corporativa de la Agencia Internacional de Inspección, y Ajustes de Averías y otros servicios conexos, INTERMAR S.A.”, del maestrante Ing. Roberto Vazquez Hernández, declaro que he realizado la última revisión de la tesis y considero que se encuentra apta para su defensa, por lo que solicito al Comité Académico de la Maestría que convoque el tribunal de defensa correspondiente.

Para que así conste, firmo la presente a los 18 días del mes de Julio de 2015.

Firma del tutor

## **Declaración de Autoría**

Yo, Roberto Vazquez Hernández, Director General de INTERMAR, S.A., declaro que soy el autor de la tesis en opción al título académico de máster en dirección titulada “Estrategia corporativa de la Agencia Internacional de Inspección, y Ajustes de Averías y otros servicios conexos, INTERMAR S.A.” y autorizo a esta institución a hacer el uso que estime pertinente de la referida tesis.

Para que así conste, firmo la presente, a los 18 días del mes Julio de 2015.

Ing. Roberto Vazquez Hernández

## **Agradecimientos**

A mi familia, por el apoyo brindado, en especial a mis hijas Daidis, Maivis y Fabiana, por ser los seres que me inspiran a cumplir mis metas.

A mis padres que me dieron la vida, y me enseñaron desde muy pequeño la cuota de abnegación y sacrificio que implica cualquier proyecto, aunque ya no estén para compartir este sueño.

A Adelaida por su amor infinito y su incondicional apoyo en todos los frentes.

Al Dr. Cs Lázaro Blanco Encinosa, amigo y tutor de esta tesis, por su confianza,

Persistencia, sabios consejos y acertadas sugerencias.

Al Dr. Daniel Alfonso, amigo, que contribuyó de forma oportuna con sus criterios y conocimientos al logro del presente trabajo.

Al claustro de profesores del CETED, por sus valiosos conocimientos impartidos en el transcurso de la maestría, sin los cuales no hubiese sido posible esta tesis.

A todos los directivos y trabajadores de INTERMAR, S.A.

A todos mis amigos y colegas que son muchos.

A Fidel, Raúl y tantos otros, por haber liderado una revolución incluyente que ha permitido formarme como profesional en todos estos años.....  
gracias.

## **Resumen**

El trabajo presentado es el resultado de una investigación que se llevó a cabo en la Agencia Internacional de Inspección, Ajuste de Averías y otros Servicios Conexos, INTERMAR, S.A., perteneciente al OSDE CAUDAL, con el objetivo de diagnosticar y actualizar la estrategia corporativa de la empresa para un periodo de cinco años, así como diseñar un sistema de gestión del control estratégico que permita una evaluación sistemática de la misma.

Se aplicaron herramientas tales como la revisión documental, encuestas y una lista de chequeo, con el objetivo de diagnosticar y evaluar las posibilidades reales que la empresa tiene para el diseño de una estrategia corporativa ajustada a una proyección estratégica de cinco años.

Como resultado del estudio se elabora una estrategia corporativa, para los próximos cinco años y se complementa con un sistema de gestión de control estratégico a través de la matriz OVAL y las perspectivas del cuadro de mando integral.

## ÍNDICE

<b>Introducción</b>		<b>1</b>
<b>Capítulo 1.</b>	<b>Marco Teórico sobre la Dirección Estratégica, el enfoque de integración en la estrategia corporativa empresarial.</b>	<b>6</b>
1.1	Dirección estratégica y estrategia.	6
1.2	Principales teorías que influyen en la estrategia.	19
1.3	Otros enfoques sobre la estrategia corporativa.	22
1.4	La Integración en la estrategia corporativa.	26
1.5	Hacia un modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa.	30
1.6	La actualización del modelo económico y el sector financiero cubano y su influencia en la estrategia corporativa.	32
1.7	Soluciones técnicas y herramientas de apoyo a la dirección estratégica.	36
<b>Capítulo II.</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN INTERMAR, S.A.</b>	<b>41</b>
2.1.	Introducción a la caracterización de la organización.	41
2.1.1	Estructura Organizativa	41
2.1.2	Caracterización del Capital Humano.	43
2.1.3	Análisis de indicadores de eficacia y eficiencia, periodo 2009 – 2013, INTERMAR, S.A.	48
2.1.4	Principales indicadores con cierre agosto/2014, en INTERMAR, S.A.	54
2.2	Estrategia Empresarial 2011 – 2015 de INTERMAR, S.A. Valoración crítica.	55
2.3	Análisis del proceso de Dirección Estratégica de la Empresa INTERMAR, S.A.	66
<b>Capítulo 3.</b>	<b>Propuesta de una Estrategia corporativa en la Empresa INTERMAR, S.A.</b>	<b>72</b>
3.2	Diseño de la Estrategia Corporativa de la Empresa	72

INTERMAR, S, A, 2015-2019.

3.2.1	MISIÓN propuesta	74
3.2.2	VISIÓN propuesta hasta el 2019	75
3.2.2.	VALORES COMPARTIDOS.	75
	Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y	76
3.2.3.	amenazas de INTERMAR, S. A.	
3.2.4.1	FORTALEZAS	76
3.2.4.2	DEBILIDADES	76
3.2.4.3	OPORTUNIDADES	77
3.2.4.4	AMENAZAS	77
3.2.5	Objetivos estratégicos.	77
	Propuesta del Sistema de Control de Gestión de la	90
3.3	Estrategia Corporativa 2015-2019 de la Empresa	
	INTERMAR, S.A.	
	Propuesta de sistema de control de gestión de la	90
3.3.1	Estrategia Corporativa de la Empresa INTERMAR,	
	S.A.	
3.3.2	Matriz OVAR de la Empresa INTERMAR, S.A.	91
<b>Conclusiones</b>		93
<b>Recomendaciones</b>		94
<b>Fuentes Consultadas</b>		95
<b>Anexos</b>		100

## **Introducción**

El actual siglo XXI por su complejidad e incertidumbre, se caracteriza por la alta velocidad de cambio que exige diseñar y poner en práctica estrategias de dirección que guarden la necesaria integración de todos los subsistemas o procesos, teniendo presente que prevalezca el interés nacional, el nivel corporativo de la organización, las estrategias de negocios y las funcionales.

Existe un planteamiento que critica a los directivos que olvidan las estrategias, dado que estos han perdido capacidad de dirigir sus empresas. La dirección estratégica tiene como responsabilidad sostener, pero también modificar el rumbo de las organizaciones. Esos cambios del timón pueden ser proactivos pero también obligados por los vientos cruzados, y son el marco de la dirección, y esos nuevos rumbos se transforman en nuevos negocios y nuevas organizaciones.

Cada vez se hace más necesario crear las condiciones para el desarrollo del proceso de dirección estratégica con suficiente realismo y libertad, fomentando la coordinación y la fluidez del conocimiento y de la integración entre la gestión y la totalidad de la organización. Para que los esfuerzos de mejora de la empresa tengan éxito, es necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida.

Consecuente con estas ideas, Alfonso (2007) presenta en su tesis de doctorado el Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE), el cual está basado en el enfoque a proceso y cuenta con un procedimiento de diagnóstico para evaluar el nivel de integración del sistema de dirección y además facilita la información necesaria para actuar sobre las brechas que sean detectadas. Este modelo reúne todas las características necesarias para ser empleado en las empresas cubanas ya que ha sido aplicado en diferentes investigaciones, (Soltura, A., 2009); (Espinosa, L., 2010), (Díaz, F., 2011), (Bolaño, Y., 2011 y 2015), (Alvarado, L., 2012), (Manzano, M., 2014), (Sánchez, J. M.,



2014), (Arias Pérez, M.A., 2014), (Ramírez, M., 2014), (Pérez, A.M., 2014), entre otros.

Este modelo tiene un gran aporte social debido a su contribución en la elevación de los niveles de desempeño de las organizaciones, en la que se observa la obtención de mayores beneficios para el país, la posibilidad de experimentar una nueva forma de dirección que, potencia los resultados en el campo de la dirección, debido a la sistematización de experiencias entre lo técnico y lo práctico. Esta propuesta busca la integración de una forma corporativa en la empresa.

Por otro lado, la empresa INTERMAR, S.A., no cuenta con una estrategia corporativa ajustada a los momentos actuales, donde estén reflejados los principales cambios que se instrumentan dentro del País, que le permita alcanzar mayor competitividad y desarrollo, con vistas al aporte que debe ofrecer según su capacidad y experiencia en el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

Aunque se cuenta con una estrategia elaborada en años anteriores, la misma ya no satisface la visión de la alta dirección para el próximo quinquenio y se evidencia la necesidad en su implementación de mecanismos que contribuyan a la Integración del sistema de dirección de la empresa desde la estrategia corporativa, dado que esta estrategia no se ajusta a las nuevas inversiones realizadas para el mejoramiento del Sistema de Gestión de la Empresa, donde se espera que la misma adquiera un grupo de potencialidades, que le permitirán alcanzar retos mayores en los próximos años.

La empresa cuenta con un sistema contable efectivo como lo es el EXACT GLOBE, pero el mismo no puede integrarse a todas las oficinas de ventas, donde se emiten la gran mayoría de las facturaciones y por ende la contabilidad no registra al momento el dato de la factura, lo que conlleva a atrasos en la consolidación de la información y su procesamiento en general. Solo hasta cerrado el balance en los primeros 10 días del próximo mes, es que se conocen con certeza los resultados de los indicadores económicos y de eficiencia de la

agencia, lo que contribuye de manera negativa a tomar decisiones de manera no integrada ante posibles desviaciones o adecuaciones necesarias en los resultados de eficiencia de la misma.

Otra situación de insuficiencia, es que las bases de datos técnicas no están diseñadas dentro del sistema contable, ni se cuenta con un software técnico que le permita a los directivos extraer información y evaluarla en el momento preciso ante la necesidad de una decisión dada.

Nuevas situaciones como la exportación de servicios y el enfoque al cliente, así como la penetración de mercados nuevos en sectores claves de la economía, adolecen de análisis integrados por los diferentes sistemas que conforman la dirección de la empresa, por cuestiones no recogidas en la estrategia actual con la fuerza que merecen como objetivos estratégicos, lo que hace que la misma esté obsoleta y desfasada en el tiempo.

En un mundo globalizado y en constante transformación y desarrollo, donde el flujo de información y procesamiento de datos es muy amplio y donde el entorno que rodea a la empresa conlleva a contar con mayor integración en las decisiones que se toman en las diferentes organizaciones, donde sin lugar a dudas, tienen necesariamente que estar a la altura de los cambios que la rodea, es que se tienen que tomar las decisiones correctas en el momento preciso, lo que constituye hoy un freno para el desarrollo de la organización de INTERMAR, S.A.; por no contar con una estrategia corporativa actualizada, que pueda contribuir de forma efectiva al buen desempeño en su gestión empresarial.

Es por eso que se debe resumir la siguiente situación problemática: en la empresa INTERMAR, S.A., se reconocen los avances en la aplicación de la dirección estratégica, pero en la misma se evidencia la no implementación de las estrategias a partir de la insuficiente integración de las áreas de trabajos, en función de la estrategia corporativa y la misma no se ajusta a los requerimientos actuales de la empresa y su entorno para su desarrollo futuro.

Dado esta situación problemática se genera el siguiente **problema de investigación**: ¿Qué diseño debe tener la estrategia corporativa de la empresa INTERMAR, S.A?

A partir del problema de investigación, se realiza la investigación bajo la siguiente **idea a defender**: Si se diseña una adecuada estrategia corporativa de la empresa INTERMAR, S.A., basada en el contexto actual con respecto a la actualización del modelo económico cubano a través de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y se complementa este diseño con herramientas orientadas a la integración del sistema de dirección de la empresa; se contribuirá a la mayor eficacia y eficiencia en la empresa INTERMAR, S.A.

Como **objetivo general** se propone: diseñar una estrategia corporativa de la empresa INTERMAR, S.A.

Para el cumplimiento del objetivo general se proponen los siguientes **objetivos específicos**:

1. Analizar el estado del arte mundial en lo referido a estrategias corporativas.
2. Diagnosticar los procesos de trabajo empresa INTERMAR, S.A.
3. Concebir una estrategia corporativa de la empresa INETRMAR, S.A.
4. Diseñar el sistema de control de gestión estratégica de INTERMAR, S.A.

En el cumplimiento de los objetivos, el autor ha utilizado métodos y técnicas de investigación que se relacionan a continuación: métodos histórico, lógico y Delphi, en los mismos indistintamente fueron utilizados funciones como la deducción, el análisis y síntesis y la observación.

Además se han aplicado métodos y técnicas específicas, descritas y propuestas en la bibliografía expuesta en la sección correspondiente.

El documento de la tesis se estructura de la siguiente manera: La presente **Introducción** donde se presenta el diseño de la investigación; el **Capítulo I** relacionado con los aspectos teóricos dirección estratégica y la teorías que influyen en las estrategias, los enfoques de estrategias corporativas; la integración de la estrategia corporativa, el modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa; se realiza un estudio del marco legal a través del modelo económico cubano en el sector financiero y soluciones técnicas y herramientas de apoyo a la dirección estratégica; el **Capítulo II**, dónde se realiza un diagnóstico de la empresa INTERMAR, S.A., basado en la caracterización de la empresa, el aporte práctico de la investigación a través de un análisis del proceso de dirección estratégica de la empresa INTERMAR, S.A., y una valoración crítica de la Estrategia Empresarial 2011 – 2015. Se incluye el **Capítulo III**, dónde se presenta un diseño de la estrategia corporativa 2015-2019 de la empresa y su propuesta del sistema de gestión control. Al finalizar se incluyen las **Conclusiones** y las **Recomendaciones** de la investigación. Se presentan las **Fuentes Consultadas** y un conjunto de **Anexos** que apoyan la comprensión de algunos contenidos de la tesis.

## **Capítulo I. Marco Teórico sobre la Dirección Estratégica, el enfoque de integración en la estrategia corporativa empresarial.**

El presente capítulo abarca los aspectos teóricos y metodológicos que sustenta la investigación, a partir de conceptos y definiciones importantes, enfoques y formas relevantes para enfrentar la estrategia corporativa de la organización, la integración del sistema de dirección de la empresa, el proceso de dirección estratégica.

### **1.1. Dirección estratégica y estrategia.**

La empresa y su entorno están muy unidos entre sí, dado por su alta relación e interdependencia, en un mundo globalizado en constantes cambios y conflictos; por lo que no escapan de su poderosa influencia, los cambios tecnológicos, las crisis, los valores de las personas y los problemas sociales, ambientales y políticos quienes son poderosas armas para mantener, desarrollar o hacer desaparecer una empresa.

La propia internacionalización de la economía obliga a una interdependencia muy fuerte entre los sistemas empresariales, así como entre países y continentes, lo que trae consigo un problema mayor para el diseño y funcionamiento de una empresa eficaz, que se base en una dirección estratégica como pilar fundamental para su desarrollo y constante crecimiento.

**La Dirección** es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar los esfuerzos de los miembros de una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales para lograr los objetivos organizacionales establecidos. Según Blanco (2011), citando a la sra. Mary Parker Follet quien la define como "...el arte de hacer las cosas a través de la gente...". Un enfoque muy importante según Koontz, H y C. O Donnell, citado por Blanco (2011), nos dice que "...la tarea del administrador consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes".

Según el autor de estas memorias, se define **Dirección**, como el proceso en el cual los líderes buscan influir sobre sus colaboradores, para alcanzar los objetivos propuestos de la organización. Es el actuar directo o por delegación en la toma de decisiones oportunas, con el objetivo de obtener los resultados esperados con los recursos disponibles de la organización.

En particular la **dirección estratégica**, enmarca de manera esencial los subprocesos de definición, implantación y control de la estrategia. Para Hax, A. y N. Majluf, (1994), citado por colectivo de autores (2010), la **dirección estratégica** es “el desarrollo de valores corporativos, de las capacidades directivas, de las responsabilidades organizativas y de los sistemas administrativos que relacionan las decisiones estratégicas y las operativas, en todos los niveles jerárquicos y a través de todo el campo de actividad y de todas las líneas funcionales y de autoridad de la empresa”.

El término **estrategia** es de origen griego. La palabra Estrategos o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

El concepto de **estrategia** es objeto de muchas definiciones, lo que indica que no existe una opinión universalmente aceptada.

El concepto de **estrategia** en el año 1944, es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos. En ambos casos la idea básica es la competición, ( Von Newman y Morgerster (1944), Tabatorny y Jarniu (1975) plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Según Menguzzatto y Renau (1985, p.427), 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 de ésta en el medio socio económico".

Henry Mintzberg (1987) plantea en su libro Five Ps for Strategy, cinco definiciones con "p": Plan. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

James Stoner (1989) en su libro Administración, señala, que los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a seis atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.
- La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

La definición de **estrategia competitiva** consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Porter, 1980).

Según Mintzberg (1998) **La estrategia** es una perspectiva, una manera particular de percibir el mundo... y compartirla por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones.

**La estrategia**, de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios, que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización, (Thompson y Strickland, 2004).

La estrategia es un 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. (J.B.Quinn, citado por colectivo de autores, 2010).

Estrategia, no es guerra con nuestros competidores, es paz con nuestros clientes. (Arnold Hax, citado por colectivo de autores, 2010).

Los autores considerados clásicos en la literatura de la estrategia desde los años sesenta, han desarrollado propuestas a partir de diferentes ópticas que van desde el pensamiento estratégico hasta la puesta en marcha de acciones estratégicas. Ansoff (1998) esgrime que el ámbito donde la **estrategia** tiene acción y los permanentes cambios hacen del proceso de formulación algo complejo, en donde el enfoque tradicional ha sido esencialmente cartesiano, con lo cual se ha tornado insuficiente.

Existe una clara tendencia a desarrollar procesos de planificación en la organización, ligados a la revisión de la capacidad de la misma, para trabajar en función del entorno y de la respuesta que pueda brindar, (David, 2003). En este orden de ideas, refuerza su proposición con la incorporación de aspectos tales como: objetivos de largo plazo asociados a una visión de futuro, políticas como instrumentos normativos de la organización, y la palabra «estrategas» relacionada con quienes dirigen y son responsables de lograr el éxito de una organización (David, 2003).

Adicionalmente, resulta relevante subrayar que los desafíos y las oportunidades que se presentan en el entorno para las organizaciones son de complejidad mayor respecto a lo vivido en tiempos anteriores. El surgimiento de un fenómeno global



de intercambios, afecta las decisiones estratégicas organizacionales y abre paso a nuevas perspectivas de manejo de los negocios y de relaciones comerciales, elementos que retan la perdurabilidad organizacional y para los cuales se deben desarrollar y sostener ventajas competitivas (David, 2003, David, 2009).

(Sallenave (1992) propuso pensar en lo que posteriormente se llamaría “inteligencia emocional” y planteó “la ilusión” del decisor como un factor que incide profundamente en el diseño de la estrategia. De igual forma, el autor plantea que el poder es un elemento fundamental de la estrategia, y lo especifica como la coalición dominante que comunica los objetivos y exige cumplimiento con respecto a ellos. Sin embargo, lo más importante de sus postulados se plantea como la división que hace sobre los objetivos.

Ohmae (1989) menciona que el diseño de la **estrategia** tiene una estricta relación con el pensamiento habitual de quien la concibe, con un aspecto adicional: la continua visión de filosofía de pensamiento a largo plazo alejado del oportunismo que implica pensar en el corto plazo. Así entonces la estrategia adquiere una nueva contextura, el componente de pensamiento ante su establecimiento.

Porter (1986) plantea que las organizaciones que buscan tener mejores rendimientos financieros y desempeño entre su competencia podrían conseguirlo con la puesta en marcha de la propuesta. Aquella propende por la exploración constante de una ventaja competitiva sostenible dentro del sector en el cual la organización se desempeña, ventaja que va acompañada de la estrategia y se relaciona con la generación de valor. Así, la organización, con sus capacidades, puede generar acciones para que sus clientes así mismo la perciban, con un valor único y difícilmente imitable (Porter, 1987, Porter, 1991, Porter, 2003).

La propuesta de estrategia competitiva, podría identificarse en lo siguiente: “El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor”

(Porter, 1988, p. 24). En conclusión, el trabajo del mencionado autor recoge elementos constitutivos de la estrategia de empresa tales como el entorno, la competencia, los rendimientos, la posición, la ventaja y la generación de valor.

Para Mintzberg (1987) dimensionar la **estrategia** como un proceso es uno de sus supuestos, y en este sentido establece que la imagen tradicional de planificación estratégica distorsiona la elaboración de estrategias organizacionales efectivas que realmente dirijan a la empresa a mejores condiciones. El autor defiende el propósito de cumplir las intenciones para las cuales surgieron; es decir, lograr que las organizaciones no se queden con las estrategias no realizadas. Paralelamente establece que dentro de los aspectos que se deben referenciar en los procesos estratégicos y de su gestión, están el pensamiento, la acción, el control, la estabilidad de aprendizaje y el cambio (Mintzberg et al., 1997).

Con lo anterior se identifica que la tendencia del autor respecto a la **estrategia** es determinarla como el patrón que se deriva de actividades y acciones que cambian en el tiempo (Mintzberg et al., 1997). En este sentido subraya la importancia de la acción como elemento preponderante dentro de la estrategia. En resumen, las propuestas de (Mintzberg, 1987) y sus colaboradores muestran un claro divorcio entre los autores hasta ahora revisados. Su esencia es propender por el pensamiento de estrategias derivadas de un proceso construido en supuestos alejados de la planeación deliberada. La detección de discontinuidades, la comprensión del entorno, el entendimiento del negocio y la administración de patrones se convierten en la estructura de su propuesta e invitan a comprender el pasado con miras a dirigir en el futuro y buscan el conocimiento cada vez más acertado de las capacidades de la organización (Mintzberg et al., 1997).

El aprendizaje y la experiencia darían pie al surgimiento de una capacidad inherente al estratega: la interpretación, como elemento que fortalece la habilidad de explicar y deducir las situaciones organizacionales, al mismo tiempo que alimenta la continua interrelación de los elementos constitutivos de la vida organizacional.

En lo concerniente a la formación como elemento que media la acción del estratega, (Mintzberg, 2005), ha constituido un debate interesante alrededor de la formación de directivos. Para este autor, el problema de fondo radica en que la formación solo se centra en negocios “y deja una impresión distorsionada de lo que es la dirección. La dirección es una práctica que mezcla una buena cantidad de obra (experiencia) con una determinada cantidad de arte (perspectiva) y algo de ciencia (análisis)” (Mintzberg, 2005, p. 13).

Mintzberg (2005) afirma que el desarrollo de los directivos exigirá otra forma de abordar la formación directiva, más atractiva, que anime a los directivos que la practiquen a aprender a partir de sus propias experiencias.

Según el autor de estas memorias, considera la **estrategia** como una vía para que los líderes influyan en los miembros de la organización para el logro de los objetivos y metas propuestos a largo plazo, optimizando los recursos y estableciendo una secuencia coherente de las acciones a realizar, innovando y mejorando continuamente con el accionar de toda la organización.

Los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales. La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma. Sin duda estas definiciones se encuentran en la dinámica y las exigencias de la actualidad cubana, como lo planteó Raúl Castro Ruz, en la Asamblea Nacional del Poder Popular el 28 de diciembre de 2007 cuando expuso: “Nuestro desempeño deberá caracterizarse por la sistematicidad, la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia; fortalecer la integración para enfrentar de conjunto, bajo la dirección del Partido, los principales problemas que hoy afectan a nuestro pueblo”, (Castro, R. 2007).

Madrigal (2001) reconoce que la **capacidad estratégica** será, cada vez más, la clave de la ventaja competitiva de una empresa. Esta capacidad consiste, no solo en seguir aprendiendo sobre el entorno cambiante para desarrollar estrategias eficaces, sino sobre todo, 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

Según el autor de estas memorias, la **capacidad estratégica**; consiste en el logro eficiente y eficaz de los objetivos estratégicos de la organización, tomando en consideración la capacidad instalada en la empresa, aprovechando sus ventajas competitivas en los sectores en que se mueven sus negocios, utilizando los recursos disponibles de forma eficiente e incorporando nuevos valores a través del estudio del entorno, innovando y readaptando la estrategia tomando como base el pensamiento estratégico.

Bajo la etiqueta “**planificación estratégica**” se engloba toda una serie de técnicas desarrolladas, al menos como intención inicial, de apoyar mediante la formalización y el análisis, la elaboración de la estrategia, en principio por la alta dirección, y luego cada vez más por una serie de técnicos, (los planificadores). Según Mintzbert y Waters, (citado por Díaz. L.A. 2001), la **planeación estratégica** no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar las políticas y los programas ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Díaz. L.A (2001) citando a Menguzzato y Renau, define la **planeación estratégica**, como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la organización, de los puntos fuertes y débiles de la misma frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico.

Considera el autor, para este trabajo, la **Planeación estratégica**, es un proceso que define como alcanzar las metas organizacionales a largo plazo, que tiene en cuenta el estudio del entorno y cuenta con mecanismos que permiten su evaluación y control.

Otros conceptos importantes en la base de esta investigación relacionados con la estrategia, son:

**Control Interno:** El control interno es el proceso integrado a las operaciones con un enfoque de mejoramiento continuo, extendido a todas las actividades inherentes a la gestión, efectuado por la dirección y el resto del personal; se implementa mediante un sistema integrado de normas y procedimientos, que contribuyen a prever y limitar los riesgos internos y externos, proporciona una seguridad razonable al logro de los objetivos institucionales y una adecuada rendición de cuentas. Sus tres categorías principales son la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y normas establecidas. (Res. N.60 CGR. Cuba, Año 2011).

La **planificación** y el **control** son funciones estrechamente vinculadas; Sin embargo, con frecuencia son consideradas en forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes. El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados, debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección (Nogueira, 2002).

Otra variable importante es la **Calidad:** Conjunto de propiedades o características de alguna cosa (producto, servicio, proceso, organización, etc.), que la hacen apta para satisfacer necesidades. (Norma ISO 8402/94). Por otro lado, en la toma de decisiones efectivas y ante todo proactivas, se imponen un grupo de problemas que atentan contra estas, que hacen que el mismo se ejecute de forma natural. Entre los cuales se pueden mencionar, la rigidez de las organizaciones en cuanto

a estructuras, dirección por procesos y procedimientos, donde todo está supuestamente bien establecido, y con un estricto control de que nada se viole según las normas. Es por ello que esa imperiosa innovación y creatividad de los directivos y trabajadores, tan necesaria para el desarrollo de la empresa moderna no da frutos hasta tanto no cambien la mentalidad y la forma de pensar y diseñar las empresas.

Muchos autores han dado su propia definición del término **calidad**: (W. Edwards Deming, 1989) indica que: El control de Calidad no significa alcanzar la perfección. (Joseph M (1993) refiere como el modo de conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado. Juran, J. M (1993) define la calidad como: "Adecuación al uso". (Philip Crosby (1989) lo define como: "Conformidad con los requisitos". (Armad V. Feigenbaum (1994) define la calidad como la composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento, a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán con las expectativas de los clientes".

E.W. Deming (1989) establece que es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo costo y que se ajuste a las necesidades del mercado. La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua. Philip Crosby (1989) puntualiza que la calidad es entregar a los clientes y a los compañeros de trabajos, productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo.

Yamaguchi (1989) precisa que la calidad es el conjunto de propiedades o características que definen su actitud para satisfacer necesidades establecidas. Otra expresión importante es el sistema de **Gestión Estratégica**.

Según (Kaplan y Norton (2001) este debe incorporar un grupo de elementos que no deben faltar entre los que se encuentran:

- Misión, visión: su aplicación comienza con la definición de la misión, visión, valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.
- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

También han influido notablemente en la gestión estratégica de las organizaciones un grupo de recomendaciones de entidades como la **ISO**, (Organización Internacional de Normalización). En particular, la adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una **decisión estratégica** de la organización. Por tanto, debe incluirse en cualquier estrategia corporativa que se diseñe.

El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,

- Sus necesidades cambiantes,
- Sus objetivos particulares,
- Los productos que proporciona,
- Los procesos que emplea,
- Su tamaño y la estructura de la organización.

Esta norma internacional (ISO 9000), promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Resulta pues, imprescindible en el diseño de la estrategia corporativa.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un **proceso**. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "**enfoque basado en procesos**". Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción. Este enfoque enriquecerá la estrategia corporativa que se diseñe.

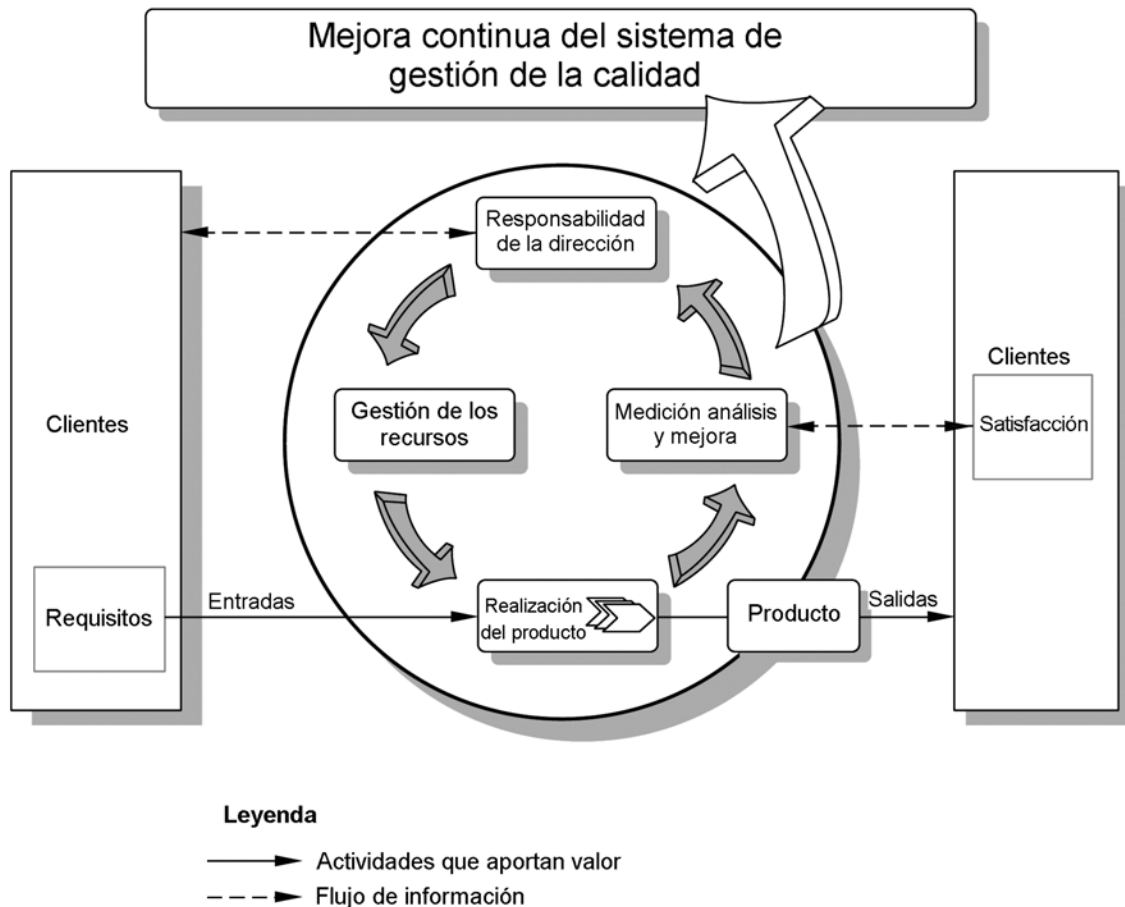
Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y



d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura No. 1. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura No. 1 cubre todos los requisitos de la norma internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.



**Figura No. 1 — Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.**

**Fuente:** ISO 9001-2008, Norma Internacional, Cuarta Edición, (2008), Secretaría Central de ISO, Ginebra. Suiza).

La literatura consultada, muestra una relación muy estrecha entre los diferentes conceptos revisados, tales como ***Dirección, Estrategia, Capacidad estratégica, Planeación estratégica, Calidad y Control.***

El examen integrado de estos y otros conceptos encontrados en la literatura permite observar, según Ronda Pupo (2005) al menos tres tendencias: una en que los conceptos giran en torno a la dinámica de la empresa con el entorno; otra centra la formulación o logro de objetivos y una tercera hace referencia a la competencia.

El autor de estas memorias, ha tomado en consideración para el éxito del diseño de la estrategia corporativa de la empresa, los siguientes elementos, que no deben faltar en los análisis posteriores, tanto para el diagnóstico organizacional, así como para la propuesta de estrategia, entre los que se encuentran los siguientes: la competencia, los planes y objetivos con su plan de acción, el estudio del entorno, las ventajas competitivas en los sectores donde se mueven los negocios, la innovación y la creación de valor.

Todos los conceptos revisados en la literatura tienen relación directa con los objetivos propuestos en la tesis y permitirán evaluar su aplicación en la propuesta de estrategia corporativa para INTERMAR, S, A.

## **1.2. Principales teorías que influyen en la estrategia.**

Según Colectivo de Autores (2010) se plantea que el logro de una orientación al cliente, generalmente, requiere el desarrollo de una ***estrategia*** que permita la materialización de satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, lo que constituye, en última instancia la razón de ser de la ***organización.***

La hipótesis del éxito estratégico que plantea que las organizaciones no tendrán éxito a través de respuestas simplistas, por lo que es necesario que la gerencia

cree sistemas cada vez más complejos para enfrentar entornos con las mismas características, por tanto existe el gran reto de enfrentar la solución al conflicto entre la necesidad del aumento de la complejidad y la necesidad de la simplicidad.

La evolución de los sistemas de dirección responde a la complejidad del entorno y de las organizaciones. La reducción progresiva del grado de certeza de los acontecimientos y de la capacidad de predecir el futuro ha ido condicionando el desarrollo de sistemas de dirección, desde sistemas basados en el control del rendimiento en condiciones de estabilidad, pasando por sistemas de dirección por extrapolación, cuando se podía pronosticar el futuro sobre la base de las tendencias y sistemas de dirección por anticipación, hasta llegar a los sistemas de dirección mediante respuestas flexibles y rápidas. Incluso algunos autores destacan que la etapa actual, es caracterizada por el reconocimiento de la complejidad y el caos.

Un enfoque que ha prevalecido para el análisis estratégico a partir de la década de los 80, es que la **estrategia** consiste en posicionar a la empresa dentro de la estructura determinada del sector al que pertenece la misma, (Porter 1980), citado por (colectivo de autores, 2010). No obstante, este enfoque se precisa que tiende más a utilizarse en el sector académico, en las empresas consultoras y en menor medida en el mundo empresarial, dado fundamentalmente por la inestabilidad creciente en los sectores en cambio y en los emergentes.

La tendencia que sigue el pensamiento del colectivo de autores, (Colectivo de autores, 2010), es que la estrategia debe ser compleja pero a la vez simple, elaborada, pero a la vez flexible; debe tener matices, pero a la vez ser clara, definida; la estrategia debe ser general, pero a la vez específica; en resumen, **integrada**. El autor se propone trabajar sobre esta base conceptual de la integración en la Dirección Estratégica (colectivo de autores, 2010).

Esta tendencia de pensamiento integradora de la estrategia, se considera la mas adecuada y atemperada al momento actual, tomando en consideración que se vive en un mundo globalizado donde el conocimiento y la información llega de

forma expedita a muchos lugares en el mundo, además si se tiene en cuenta que las crisis mundiales son parte importante a tener en consideración para el diseño de estrategias mas eficaces, ya que ese entono definitivamente, influye en los resultados de las organizaciones y en la ejecución de sus estrategias.

Es importante destacar que para el diseño de las estrategias, las organizaciones se desenvuelven en un contexto donde la influencia del entorno socio-cultural, político y geográfico, así como el desarrollo de la tecnología y su impacto en la información, son cuestiones muy importantes; para lo cual no se puede dejar de lado en el diseño e implementación de las estrategias organizaciones, se expresa a partir de Alfonso Robaina, D (2007).

Las organizaciones son sistemas sociales abiertos, que de forma permanente interactúan con el entorno, lo que trae consigo un flujo masivo de información e interdependencia con otras organizaciones ya sean competidores, proveedores, incluso clientes que las retroalimentan en la búsqueda de valor para satisfacer sus necesidades crecientes.

Una teoría del por qué de la necesidad de prever el futuro, hace referencia el colectivo de autores (2010) cuando expresan que existen tres razones para ello: la primera es tratar de comprender las implicaciones futuras de las decisiones tomadas en el presente, la segunda surge de la necesidad contraria de considerar las implicaciones que para las decisiones presentes tienen los acontecimientos futuros y la tercera, expresa la necesidad que estas decisiones tomen cuerpo en el comportamiento cotidiano de la organización, para lo cual es necesario generar motivaciones específicas y mecanismos adecuados.

En tanto la estrategia está relacionada con el futuro, su vínculo con el pasado no es de menor importancia. Solo mediante la comprensión de los patrones que se forman en su propio comportamiento, es que las organizaciones pueden conocer sus capacidades y su potencial; por lo que la formación de la estrategia requiere una síntesis natural del futuro, el presente y el pasado.

Formular una estrategia no es nada fácil, tomando en cuenta que la visión, los objetivos y las metas son las fuerzas que dirigen la organización y la estrategia es el medio para lograrlo. El proceso para elegir la estrategia resulta más complicado debido a las contradicciones entre las fuerzas del entorno, los grupos de influencia, los recursos futuros, las capacidades actuales y las características e intereses de los directivos claves.

Según Goold, Campbell y Alexander (1994) en término de estrategia corporativa, el equipo directivo de la empresa matriz tiene que poseer habilidades especiales o activos que le permitan adicionar más valor a sus negocios que lo que pudiera hacer cualquier otra organización matriz. Los autores le llaman a esas habilidades, **ventaja matriz**, siendo para ellos la base de la estrategia corporativa.

### 1.3 Otros enfoques sobre la estrategia corporativa.

Se aprecian conceptos importantes sobre la estrategia corporativa. Por ejemplo, la **Divisionalización**, una exigencia por la complejidad y tamaño que fueron adquiriendo las organizaciones, ya desde antes de la Segunda Guerra Mundial. “La estructura divisional reconoció por primera vez la distinción entre las decisiones a nivel de negocios, la cual fue responsabilidad de la dirección de la división y la estrategia a nivel corporativo, la cual era responsabilidad del centro corporativo”. (Good, Campbell y Alexander, 1994, Citados por Colectivo de Autores, 2010).

También la **Diversificación**, que los directivos buscaron como vía de crecimiento la diversificación, ya fuera relacionada con el negocio principal, logrando sinergias o no relacionada con el negocio principal, tratando de alcanzar sinergias financieras a nivel corporativo.

Porter (1998) plantea tres premisas fundamentales:

- La competencia se da a nivel de unidades estratégicas de negocio, no a nivel de empresas globales, por lo que las empresas diversificadas tienen que cuidar las ventajas competitivas de todos sus negocios.

- La diversificación tiene costos asociados que podrían dispararse y eliminar las ventajas de la diversificación.
- Los accionistas pueden diversificar sus inversiones de forma autónoma y posiblemente, con menos costo que el de una estrategia de diversificación empresarial emprendida por la dirección.

Los **Portafolios Balanceados**, fue otra consecuencia de la diversificación, la que condujo a una mayor complejidad para la corporación, en cuanto a la asignación de recursos por negocios, y de ello la necesidad de información para la toma de decisiones. Esta técnica se convirtió en un instrumento muy útil para la toma de decisiones de los directivos.

También la **Reestructuración**, apareció después de los años 60, a raíz de los pobres desempeños que mostraban las organizaciones diversificadas. Aparecieron los llamados “desguazadores” de compañías, llevando a los directivos a reestructurar sus corporaciones en busca de eficiencia y sobre todo de generar valor, para lo cual algunos se concentraron en sus negocios esenciales y otros buscaron soluciones financieras.

Comenzó el **Manejo de Portafolios**, pues se partía que la diversificación no es negativa en sí misma, que lo importante es que se base en una lógica general dominante de dirección y, además, en las competencias esenciales. La lógica general dominante de dirección es la vía en la cual los directivos conceptualizan los negocios y realizan la asignación crítica de recursos, que a su vez proveen las bases para la selección de los negocios esenciales. Por su parte la propuesta de las competencias esenciales no rompe con la idea de la lógica dominante, solo acentúa más las habilidades organizacionales que las habilidades de los directivos.

Los **Enfoques basados en el Oficio o Identidad**, o el conjunto de competencias esenciales y complementarias, que le permiten hacer las cosas bien, hacer las cosas de un modo que crea valor para el cliente y por tanto que este elija a la organización. El oficio o “saber hacer” de la organización, no es estático,

evoluciona en la misma medida en que se desarrolla la organización y se producen cambios en las exigencias del mercado que obligan a la organización a buscar el perfeccionamiento, mejoramiento y en ocasiones el cambio de oficio.

Los enfoques antes mencionados, permiten entender la secuencia lógica por los que atravesó la estrategia en diferentes periodos, desde la segunda guerra mundial, hasta nuestros días.

Todos ellos sirven de base para el diseño de la estrategia, donde el autor considera tener en cuenta la integración de algunos elementos de los enfoques antes mencionados, tales como, cuidar las ventajas competitivas en los negocios de la empresa, revisar los costos asociados, la asignación crítica de recursos por negocios, la información para la toma de decisiones, la generación de valor, la prioridad de las habilidades organizacionales, las competencias esenciales y ante todo, el “saber hacer” de la organización. Todos ellos integrados con un análisis sistemático del entorno, la innovación y el cambio.

Se mencionan por Colectivo de autores (2010) tres enfoques basados en el oficio o identidad de la organización, entre los cuales se mencionan los siguientes:

El **Enfoque centrado en la actividad**, se relaciona con el “saber hacer”, lo cual cohesiona a la organización. El personal se especializa en el negocio principal, no obstante tiene sus limitaciones, ya que puede orientar demasiado a la empresa a los aspectos tecnológicos, técnicos y del producto, dejando a un segundo lugar el criterio de los clientes y la comercialización.

El **Enfoque centrado en un modo de comportamiento**, o el conjunto de reglas, procedimientos, políticas, estímulos, etc. Por lo general, modelarán el modo en que se conducirán los individuos en la organización. El problema mayor de este enfoque es cuando las estrategias implican cambios en los modos de comportamiento, los cuales por lo general estarán asociados a cambios en la cultura de la organización.

El **Enfoque centrado en el líder**, la relación entre el líder y los miembros de la organización puede ser tan fuerte que conlleve a ser el eje central sobre el que gire la identidad de la organización, mucho más si el líder es carismático. Este tipo de identidad permite con mayor facilidad adaptarse a los cambios en la estrategia, siempre que estas estén impulsadas por el líder. Sin embargo, una de las mayores limitaciones es que depende de una persona, el líder, el cual pudiera desaparecer o salir de la organización, esto hace difícil la readaptación. Lograr una vinculación de los tres enfoques sería lo más adecuado para que una organización, pueda ante todo, adaptarse a los cambios, sobrevivir al entorno y reenfocar las estrategias en un mundo globalizado y en constante cambio y transformación.

Se consideran muy importantes para nuestra realidad empresarial, en el diseño de la estrategia corporativa, estos enfoques que muestran (Colectivo de autores, 2010), basados en el oficio o la identidad.

El autor ha tenido en cuenta, para darle cumplimiento a los objetivos propuestos en la tesis, considerar elementos de los tres enfoques e integrarlos de forma tal que permitan aprovechar sus potencialidades y lograr una sinergia entre los elementos de mayor connotación, adecuándolos a nuestra realidad y con ello diseñar una estrategia alcanzable, y a la vez, eficaz.

En la integración, los elementos fundamentales a tener en cuenta son los siguientes; el “saber hacer” de la organización, sin descuidar las necesidades de los clientes; los procedimientos, políticas y estímulos, sin desatender la flexibilidad y la innovación y finalmente, el liderazgo como vía efectiva para introducir los cambios necesarios en la estrategia, cuando el entorno que nos rodea lo imponga en su constante cambio y transformación.

Para el diseño de la estrategia corporativa el autor ha tomado elementos esenciales en la lógica seguida por (colectivo de autores 2010), donde se identifique el oficio o identidad de la empresa, su misión, visión, el análisis estratégico, apoyado en herramientas para el diagnóstico externo e interno de la



empresa, los principales negocios, los objetivos estratégicos y su despliegue para un periodo de 5 años.

#### **1.4 La Integración en la estrategia corporativa.**

Hablar de integración, es hablar de unión, de dirigir los esfuerzos hacia un solo sentido en busca del cumplimiento de lograr los objetivos trazados. Eso es lo que requiere hoy en día la empresa cubana, que la misma “no se ve como un todo único; por eso cada vez se hace más necesaria la integración de los sistemas de dirección para obtener buenos resultados. Así lo planteó Raúl Castro Ruz, en la Asamblea Nacional del Poder Popular el 28 de diciembre de 2007 cuando expuso: “Nuestro desempeño deberá caracterizarse por la sistematicidad, la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia; fortalecer la integración para enfrentar de conjunto, bajo la dirección del Partido, los principales problemas que hoy afectan a nuestro pueblo” (Castro, R. 2007).

Blanco (2008) define **integración** como el nivel de calidad con que los miembros de varias unidades administrativas y organizativas diferentes, trabajan unidos, y cita como ejemplo: “los especialistas en Marketing, los de producción, los de contabilidad y los de diseño se integran para producir un nuevo producto que satisfaga las necesidades de los clientes, que sea práctico producir y que se logre con un costo mínimo”.

La integración estratégica es una de las vías más utilizadas en la actualidad para la dirección de las organizaciones, independientemente de su tipo y complejidad debido a que las organizaciones en el mundo se han convertido, sin proponérselo, en sistemas caóticos, en gran medida por el desarrollo tecnológico, el cúmulo de información que se genera y la importante gama de actividades que se han sumado al mundo empresarial. La integración de varios elementos organizacionales como las finanzas, la tecnología, el liderazgo, la gestión de la calidad, etc., en una estrategia consecuente y bien aplicada, es una solución que

se viene imponiendo en el mundo empresarial de forma inevitable para subsistir o ser eficaces.

Diversos autores definen ***integración estratégica*** como:

Una filosofía de dirección que está basada en el liderazgo de las relaciones en toda la organización, actúa sobre las relaciones de carácter interno y externo, actuales y futuras y está enfocada a romper todas las barreras que limitan la toma de decisiones efectivas en función del cumplimiento de las visiones.

Robaina (2007) citando a Ronda, G., (2006), plantea que la ***integración*** entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos en función del seguimiento que se le debe realizar a la implantación, ejecución y el control de la estrategia teniendo en cuenta que a estos aspectos se le ha brindado poca atención, (en 27 modelos estudiados) y sin embargo, es la causa del fracaso de la mayoría de las empresas que realizan una planificación estratégica. Por ende se propone tener en cuenta, desde la fase de planificación, a la ejecución y el control. De la misma manera, considera que "las regularidades de la dirección estratégica son: la integración de la organización con el entorno y la necesaria correspondencia entre el pensamiento, la actitud y la intención estratégica".

De acuerdo con Hamel, la integración estratégica se manifiesta en *"la propensión inicial de una empresa a ver la cooperación como una oportunidad para aprender* (Hamel, G, 2000). Para él, esta será mayor cuando la empresa ve a los socios como futuros competidores, cuando posee pocos recursos respecto a los que poseen los socios y otros competidores o cuando percibe una alta posibilidad de explotar los conocimientos adquiridos en múltiples negocios y actividades.

Porter resalta que la integración estratégica enfatiza las relaciones que se establecen entre y con los procesos claves para agregar valor y satisfacer las necesidades. (Porter, M. E, 2001).

Alfonso Robaina enfatiza que la Integración del sistema de dirección de la empresa es "la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que

agregan valor (también llamadas horizontales) o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes'. (Alfonso Robaina, D, 2007).

Como resultado, la organización completa está vinculada con otras organizaciones, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes y servicios para cubrir necesidades sociales se convierte en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo (Goldsmith, J. y Cloke, K, 2000).

La mayoría de los autores estudiados coinciden en que la ***Integración Estratégica*** debe realizar una integración entre la tecnología, las finanzas y el liderazgo (Goldsmith, J. y Cloke, K, 2000), como el motor impulsor de la integración pero siempre fuertemente asociado a la gestión del cambio y la creación o equipos de trabajo dinámicos y democráticos.

Al prevalecer los intereses estratégicos del país, se logrará el adecuado funcionamiento de la economía socialista, lo cual será posible utilizando los recursos disponibles, tanto a escala nacional como empresarial, adecuadamente para satisfacer las necesidades esenciales de la población y asegurar el desarrollo.

En la actualidad, los diferentes sectores de la economía y sus dirigentes, a todos los niveles, están sometidos a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia, la eficacia y la competitividad, en particular en el sector empresarial, bajo cambiantes condiciones internas y externas, lo cual exige que la gestión empresarial se realice en condiciones totalmente diferentes donde están presentes la falta de tiempo, la escasez de dinero y el incremento de la complejidad en la actividad de dirección. Es por ello que la empresa estatal socialista debe ser capaz de reaccionar con rapidez ante el entorno cambiante, adentrarse de forma competitiva en los mercados, lograr la optimización de los costos y el rendimiento, poder planificar el futuro en base de escenarios cada vez

más complejos y satisfacer en el momento preciso las necesidades de sus clientes.

El sistema de dirección debe estar integrado, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la empresa alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias. El programa de perfeccionamiento empresarial por el cual se encuentran atravesando las empresas cubanas en la actualidad, establece, entre sus principios generales, que todas las medidas organizacionales que se pueden adoptar, tienen que guardar la necesaria integralidad, porque la empresa es un sistema que debe actuar como un todo, tal como se señala en el Decreto Ley 187/1998 y en el Decreto Ley 252/2007.

Como parte del proceso de actualización del Decreto Ley 187 y el Decreto Ley 252, se plantea que el sistema empresarial cubano no solo debe enfrentar los desafíos de un entorno internacional globalizado y turbulento, sino acoplarse sinérgicamente al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a superar errores del pasado y reorientar a la sociedad cubana por rutas de sostenibilidad, integración y competitividad.

En este sentido, cobra importancia la comunicación, pues a través de ella se podrá lograr la integración necesaria en el sistema de dirección. Algunos autores destacan la importancia de este proceso y aseguran que el proceso de dirección es esencialmente un proceso de comunicación social, donde el objetivo que se supone alcanzar dentro de cualquier organización solo podrá lograrse a través de ella, pues en la actividad de dirección se indican objetivos, se establecen coordinaciones, se aclaran responsabilidades y se delega autoridad. Se hacen también retroalimentaciones, se persuade e impulsa a los profesores y demás agentes educativos, se estimula, se sanciona y son utilizadas en reuniones, despachos, controles, negociaciones y contactos. Consecuentemente, cualquier estrategia corporativa que se diseñe, debe reforzar la integración del sistema de dirección.

Senlle y Stoll, citados por (Santos C, y Fidalgo C, 2004), al referirse a los recursos humanos y materiales necesarios para implantar el sistema de calidad y mantenerla, incluyen como parte del proceso de selección de estos recursos a la comunicación, aunque su visión es limitada al manejo y transmisión de información, es notable cómo conciben la planificación de la comunicación y la implementación de técnicas y recursos comunicativos adecuados en cada caso, de esta forma reafirman la necesidad de que la persona en la organización necesita cierta información y datos concretos para realizar su trabajo, cumplir con los objetivos y satisfacer las necesidades de su cliente interno y externo.

El autor de estas memorias, considera que la revisión efectuada ofrece la posibilidad de trazar una línea a seguir en el diseño de la estrategia corporativa, donde se tomen en cuenta aspectos vitales para la integración, tales como, el liderazgo, las relaciones de los procesos claves en función de agregar valor, el logro exitoso del cumplimiento de la misión y la visión, su integración con el entorno, la adecuada correspondencia entre el pensamiento estratégico, la actitud estratégica y la integración. Otros aspectos necesarios serán la tecnología, las finanzas, la sostenibilidad y la competitividad.

### **1.5 Hacia un modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa.**

A partir del trabajo de Alfonso Robaina, D (2007) se puede valorar que estudios realizados por (Kaplan, R. S. & Norton, D. P, 1999/2000); (Nogueira, D, 2002); entre otros autores, han demostrado que el problema ya no está en trazar la estrategia, sino en mantener unidos alrededor de ella a los subsistemas durante el proceso estratégico, por lo que no es suficiente el nivel de integración que se alcanza con los modelos de Dirección Estratégica cuando marcan la misión, la visión, los objetivos estratégicos y las estrategias, dejándole a los procesos de dirección funcionales ( Recursos Humanos, Calidad, Economía, entre otros) gran parte del esfuerzo de integración, lo que se manifiesta en ejercicios de alineación estratégica por separado que no garantizan el funcionamiento de un sistema de Dirección como una sola pieza para cumplir la misión.

Estas desproporciones traen consigo, el predominio de la organización jerárquica y funcional (Gaither, N. & Frazier, G. 2000; Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. 2000), un mayor costo de estructura (Bajo, J. C. 2001a; Ortiz, M. 2000), un gran volumen de procedimientos en donde se ejecutan actividades, procesos y tareas (Bajo, J. C. 2001; Madrigal, 2001; Valero, 2003), la duplicación de actividades, una mayor cantidad de recursos, medios e infraestructura para lograr los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas (Goldsmith, J. y Cloke, K, 2000; Hernández, M, 2006); al producirse un sistema de dirección por carpetas separadas, en lugar de un sistema de dirección integrado por objetivos (Hernández, M, 2006).

Investigadores cubanos y de diversas latitudes como Crosby P. (1989), Noriega, D. (2002); Velásquez, R. (2002); Isaac, C. L. (2004); Pérez, M. (2005); Villa, E. (2006) y Morales, A. (2006); han aportado a la integración del sistema de dirección de la empresa, un conjunto de procedimientos y soluciones desde los dominios de una especialidad, función o subsistema de la organización como son la Calidad, la Logística, la Gestión de los Recursos Humanos o desde el control de gestión; quedando un espacio menos tratado sobre la integración del sistema de dirección de la empresa, desde los modelos de dirección estratégica. Estos modelos llamados por algunos “clásicos”, se han quedado rezagados en la búsqueda de la integración del sistema de dirección de la empresa si se comparan con los modelos de dirección desde el dominio de una especialidad, ya que les ha faltado ofrecer un marco de trabajo o una guía para que todos los subsistemas de dirección de la empresa se integren.

En el año 2007, se propone el modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE) el cual presenta 3 etapas, la primera orientada al diseño estratégico básico de la empresa, la segunda es donde radica su aporte que es el diseño estratégico basado en proceso de la empresa y la tercera etapa de supervisión y ajuste, como se representa en el Anexo No. 1. Para la aplicación de este modelo, se ha desarrollado una lista de chequeo, Anexo No. 2, que permite evaluar el comportamiento de diferentes

variables en cada una de las etapas en las empresas a partir de un patrón de referencia (Alfonso Robaina, D, 2007). Vale señalar que este modelo no solo ha sido aplicado a nivel de Empresa, sino también a los Grupos Empresariales de la Industria de Astilleros y de Informática y las Comunicaciones, ambos del Ministerio del Transporte de la República de Cuba. El modelo DEISDE se ha aplicado en varios trabajos teórico prácticos, según (Robaina, 2007) y cita a varios autores, (Soltura Laseria, A. 2009; Espinosa González, L. 2005, Díaz Díaz, F. 2011, Bolaño Rodríguez, Y. 2011 y 2015, Bolaño Rodríguez, Y. & Alfonso Robaina, D. 2010, Alvarado, L. 2012, Manzano Arocha, M. 2014, Sánchez Hernández, J. M. 2014, Arias Pérez, M.A. 2014, Ramírez Hernández, M. 2014, Pérez Bernet, A.M 2014). Esto avala su consideración como uno de los elementos importantes en que se basará la estrategia corporativa de INTERMAR, S, A.

Como se observa en el Anexo No. 1, el modelo DEISDE está compuesto por tres etapas y en ellas se desarrollan las siguientes variables: Equipo de Mejora Estratégica, Trabajadores preparados, Rumbo Estratégico, Objetivos en resultados medibles (Etapa I), Equipo de trabajo de procesos claves y funcionales, Diseño y rediseño de los procesos claves y funcionales, Programa general de mejoras (Etapa II), Implantación y Supervisión (Etapa III). Estas propuestas de variables por etapas fueron identificadas a partir de un estudio estadístico basado en el agrupamiento de 51 modelos de Dirección por la presencia de estas variables, las cuales, la literatura la ilustran como necesarias para desarrollar una gestión empresarial con alto nivel de integración. En el estudio se demuestra, que los grupos con mayor presencia de modelos de Dirección Estratégica son los de menor presencia de estas variables en donde se destaca la baja apariencia del enfoque de procesos. Es por esto que la novedad del modelo DEISDE radica en la etapa II, donde se logra a partir de un diseño estratégico básico (etapa I) se realiza o se propone un diseño estratégico basado en procesos (etapa II).

## **1.6 La actualización del modelo económico y el sector financiero cubano y su influencia en la estrategia corporativa.**

El período de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular dio la oportunidad a la alta dirección de país, de iniciar un proceso de modificaciones en la estrategia de gobierno, al margen de la economía socialista, entre ellas, trazar pautas para descentralizar las funciones estatales, gubernamentales, ministeriales y empresariales, cada una de ellas cumplen su espacio dentro de las reformas económicas aprobadas por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.

El Consejo de Estado dictó su Decreto-Ley No. 295, de 15 de julio del 2012, disponiendo una estructura para lograr la “Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y la Gestión del Empresariado Cubano”, teniendo como referencia los Lineamientos, aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba.

La estructura se constituye en la creación del “Grupo Gubernamental para el Perfeccionamiento Empresarial” y el “Grupo Ejecutivo”, El primero se subordina al Consejo de Ministros y tiene como objetivo organizar, planificar y controlar la instrumentación del Sistema, el segundo, tiene como objetivo, garantizar la forma ordenada, con rigor y calidad, la implantación y consolidación del sistema en los Organismos Centrales y en las empresas y demás entidades donde se determine su creación, incluyendo los territoriales (adscrito a los Consejos Provinciales de la Administración) también quedan subordinados al Consejo de Ministros por intermedio del primero, con el especial pronunciamiento que el Ministerio de las Fuerzas Armadas revolucionarias (MINFAR) aplicará el sistema con las características del organismo. Las facultades con respecto a las Juntas de Gobierno, son precisas en el marco del monitoreo y control de sus funciones.

El Consejo de Ministros, dictó su Decreto No. 302, de 2 de agosto del 2012, disponiendo la “Creación, Estructura, Organización y Funcionamiento de las Juntas de Gobierno”, las que tienen su fundamento en la aplicación del precitado Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias.



El propio Consejo de Ministros, dictó su Decreto No. 303, de 12 de octubre del 2012, “Modificando el Decreto No. 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, esta norma establece en detalles todo el procedimiento.

El Perfeccionamiento Empresarial constituye un punto de inflexión significativo con relación a las formas en que históricamente se condujeron en la isla procesos de similares características; pero además, al romper con los criterios de implantación simultánea y al incorporar a la práctica empresarial el principio de mejora continua, se garantiza que éste constituya un proceso que responde a la dinámica cambiante de la economía internacional.

Finalmente, el desarrollo del Perfeccionamiento Empresarial implica un replanteo a fondo de la problemática de los indicadores que permiten evaluar el desempeño de las empresas cubanas. Asimismo, adquieren una importancia de primer orden los aspectos relacionados con la innovación tecnológica y con el tipo de cambio.

Las decisiones sobre política económica recientemente adoptadas por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) han resultado las más trascendentes desde que se acordaran las medidas para enfrentar el período especial en el IV Congreso celebrado en octubre de 1991.

Las transformaciones presentes se han definido como una actualización del modelo socialista de desarrollo adoptado por Cuba desde 1960, en tanto que no buscan un cambio del sistema, sino una modificación del modelo para su desarrollo.

Los problemas de mayor significación en la economía cubana desde el V Congreso del Partido celebrado en 1997 se han referido a su elevado nivel de dependencia financiera externa y a la baja eficiencia de la producción interna.

Las decisiones aprobadas han representado en primer lugar un cambio en la estrategia de desarrollo del país. De un proyecto basado en el enfrentamiento a la crisis al menor costo social posible y la reinserción de la economía cubana en las

nuevas condiciones que se adoptó a los inicios del período especial, se perfila actualmente una estrategia dirigida a la creación de condiciones para un desarrollo sostenible a mediano y largo plazo. (Rodríguez, J, L, 2011).

Para lograr estos objetivos, en los Lineamientos se han diferenciado las soluciones en diferentes momentos. A corto plazo se trata de eliminar el déficit de la balanza de pagos y elevar el nivel de la eficiencia económica. Por otro lado, se señala para un momento posterior la implementación de “Soluciones del desarrollo sostenible, a más largo plazo, que conduzcan a una autosuficiencia alimentaria y energética altas, un uso eficiente del potencial humano, una elevada competitividad en las producciones tradicionales, así como el desarrollo de nuevas producciones de bienes y servicios de alto valor agregado.”

La política económica aprobada como forma concreta de implementación de la estrategia de desarrollo prevista, supone importantes modificaciones, que pueden resumirse esencialmente en lo siguiente.

En primer lugar, se otorga un mayor espacio a las relaciones monetario-mercantiles en el sistema de dirección de la economía, donde predominará la planificación. En tal sentido esta decisión no hace más que reconocer una realidad objetiva, tomando en cuenta el nivel de desarrollo que ha alcanzado el país y la imposibilidad de que la gestión de la economía transcurra eficientemente sólo mediante mecanismos administrativos. No obstante, el rango en que se amplían estas relaciones no debe dejar espacio a su expansión más allá de ciertos límites que permitan neutralizar sus negativos efectos sociales.

Desde el 8 de noviembre del 2010, cuando se dio a conocer el proyecto de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, cuyos primeros ejemplares el General de Ejército Raúl Castro Ruz entregó al líder histórico de la Revolución Cubana y al inolvidable compañero y amigo Hugo Rafael Chávez Frías, se fijaba la concepción **estratégica** y no táctica de ese documento, cuya implementación gradual sería —y es— la base de la

actualización del modelo económico cubano en una proyección a corto y largo plazos.

Este autor considera que los aspectos anteriores, permiten a través de las normas, leyes, resoluciones y demás cuerpos jurídicos, emitidos en el país, ordenar el funcionamiento del sistema empresarial cubano y su creciente desarrollo. Esto no se producirá automáticamente: dependerá del esfuerzo y sabiduría de todos, pero sobre todo, de los directivos a todos los niveles.

Para el diseño de la estrategia se evaluarán entre otros aspectos, los problemas estructurales que existen en el país para su desarrollo y el entorno cambiante y caótico a que se someten las empresas en sentido general. El tránsito de atenuar crisis a todo costo, hacia el desarrollo sostenible a mediano y largo plazo, es otro elemento a tener en cuenta. Por tanto se debe lograr una estrategia encaminada a un desarrollo sustentable a largo plazo, un uso más eficiente del personal y otros recursos, elevar la competitividad, así, como, generar servicios de alto valor agregado.

La concepción estratégica de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución, como base para la actualización del modelo económico cubano, constituye una guía a seguir para las empresas cubanas, en su diseño de estrategias más atemperadas y ajustadas a nuestra realidad y en apoyo al cumplimiento exitoso de la política trazada en dichos lineamientos.

### **1.7 Soluciones técnicas y herramientas de apoyo a la dirección estratégica.**

Existe un conjunto de términos, herramientas, procedimientos y tecnologías; que pueden apoyar a la estrategia corporativa y en especial la dirección estratégica.

Por ejemplo, el **Cuadro de Mando Integral** es una herramienta desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton. La misma fue creada como resultado de una investigación que en sus inicios no tenía más pretensiones que generar una herramienta para mejorar el control en las organizaciones. El resultado de la investigación ha ido más allá de una simple herramienta de control de gestión y se

ha convertido en un instrumento que permite medir el despliegue de la estrategia y los resultados más relevantes de la organización, tanto tangible como intangible. (Colectivo de autores, 2010).

Resulta interesante que algunos autores indistintamente refieren que el Cuadro de Mando Integral debe aplicarse en su concepción más sistémica a la organización en su conjunto y los autores Kaplan y Norton hacen alusión en su primera publicación, que puede aplicarse a determinada área, departamento o unidad de negocio; ya que su integralidad está determinada porque ofrece una visión equilibrada del área de referencia, basándose en aspectos, intangibles, tangibles, internos, externos, financieros y no financieros.

Dada su amplia aceptación como herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral es uno de los modelos de gestión más empleados en el mundo. La Integración se materializa en este instrumento ya que el mismo traduce la visión de la organización en planes operativos que se concretarán posteriormente en indicadores para medir la actuación de la entidad.

El Cuadro de Mando Integral no puede desarrollarse sin una estrategia corporativa clara y precisa ya que depende en gran medida de que dicha herramienta tenga éxito y si de hecho la estrategia cumpla su rol dentro de la organización.

Cuando el Cuadro de Mando Integral se desarrolla de forma eficaz y eficiente, puede permitir a la organización evaluar su proceso de dirección estratégica, ya que sirve para reflexionar sobre la congruencia y pertinencia de objetivos que se traducirán en indicadores y las metas a lograr.

Otra herramienta útil es la matriz OVAR. Es una herramienta de síntesis para el despliegue de los objetivos estratégicos, hasta las áreas responsables del cumplimiento de cada acción de mejora, en función de los criterios de medidas. Al mismo tiempo, se integra esta herramienta al sistema de control con enfoque de Cuadro de Mando Integral, tomando como variable de despliegue del objetivo estratégico, las dimensiones planteadas por Robert S. Kaplan y David P. Norton.

En la figura No. 2 se ilustra dicha matriz OVAR como ejemplo de su utilización.

OBJ VA	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	D G	RESP 1	RESP 2	RESP 3
VA 1	X		X		X		X	
VA 2		X		X		X	X	
VA 3	X						X	
VA 4			X					X
VA 5		X				X		
VA 6				X				X

**Figura No. 2.** Representación de una matriz OVAR.

**Fuente:** Elaboración propia

En los logros alcanzados en el proceso de creación y funcionamiento del CMI en las Empresas y en la aplicación de la matriz OVAR, es determinante el liderazgo del Director General, involucrándose completamente en el proceso conjuntamente con el Consejo de Dirección y otros trabajadores .

Gran parte de la fuerza del proceso radica en la participación de gran número de trabajadores en el análisis y la discusión conjunta de la situación y las capacidades de la Empresa, y en la proyección de soluciones.

Con la combinación de ambas herramientas se logra el enlace real de los niveles estratégico, táctico y operativo de la empresa.

La matriz OVAR como una herramienta de control de gestión táctica operativa, que combinada con el Cuadro de Mando Integral (CMI) contribuye a la

implementación y control de las estrategias, y a la integración del sistema de decisiones estratégicas, tácticas y operativas y propiciando la participación real del hombre en el proceso de toma de decisiones.

Su utilización ofrece un grupo de ventajas que favorecen la aplicación de la DPO. Sus autores señalan como ayudas que puede brindar la Matriz OVAR las siguientes, favorece un diálogo constructivo entre el equipo directivo, permite un aprendizaje colectivo, conduce a un mejor control de la empresa, facilita la descentralización de responsabilidades, permite una mayor integración ascendente, ayuda a detectar problemas estructurales, da información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño de los colaboradores.

Este autor propone como apoyo en el control de gestión de la estrategia con sus objetivos estratégicos y las direcciones involucradas en su cumplimiento, utilizar la matriz OVAR, tomando en consideración las perspectivas del cuadro de mando integral.

## **Conclusiones Parciales.**

1. Teniendo en cuenta las bases conceptuales con respecto a la dirección estratégica, se evidencia el desarrollo de tres etapas principales, la planificación estratégica, la implementación y el control. Los autores estudiados tienden hacer más énfasis en los procesos de implementación de las estrategias, siendo esta la menos tratada en la literatura.
2. Los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y La Revolución, son una guía indispensable para la aplicación de una estrategia corporativa en la empresa cubana.
3. El modelo DEISDE es un modelo de dirección estratégica cubano que propone una vía para desarrollar el enfoque de integración en el desarrollo de la estrategia corporativa.
4. Para esta tesis se tomará como referencia para el diseño de la estrategia corporativa de INTERMAR, S, A., el modelo contemplado por (Colectivos de autores 2010), con adecuaciones de otros autores y para el control de gestión e integración de la misma, las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la matriz OVAR, la integración de éstas dos herramientas, brindan un resultado superior en la implementación y control de la estrategia corporativa.

## **CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN INTERMAR, S.A.**

El presente capítulo abarca un diagnóstico de la organización INTERMAR, S.A, incluye una caracterización de la empresa, una revisión crítica de la estrategia existente, así como un análisis de los resultados económicos más relevantes que miden la actividad de la misma en un periodo de 5 años.

### **2.1. Introducción a la caracterización de la organización.**

La Agencia Internacional de Inspección, Ajuste de Averías y Otros Servicios Conexos, **INTERMAR, S.A.**, con domicilio legal en calle F No. 560 e/ 23 y 25, Vedado, Plaza de la Revolución, La Habana; fue constituida por Acuerdo No. 1 del 27 de junio de 1987 de la Junta General de Accionista de la Sociedad Mercantil a través de la escritura notarial No. 137 de la Notaria Especial del MINJUS de fecha 10 de noviembre de 1987.

En el año 2002 por Acuerdo 4618 del 9 de diciembre, del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, se aprobó que INTERMAR, S.A., comenzara la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, proceso en el que se encuentra actualmente. Se está procediendo también a un rediseño constante de su estrategia corporativa, el cual se describe en esta memoria escrita.

#### **2.1.1 Estructura Organizativa.**

INTERMAR, S.A., como empresa nacional, está representada en todas las provincias y el municipio especial Isla de la Juventud; para lo cual cuenta con siete Unidades Empresariales de Base (UEB) y dieciséis oficinas de ventas. Estas (UEB), denominadas Direcciones Provinciales, cuentan con un Director, Jefes de Oficinas de Ventas y generalmente cuatro grupos de trabajo a cargo de Especialistas Principales. En La Habana, existen dos UEB; Ciudad Habana y Occidente.



La casa matriz de la empresa está estructurada por una dirección general y cinco áreas de regulación y control:

- Dirección de Calidad, Control Interno, y Perfeccionamiento Empresarial.
- Dirección Comercial.
- Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- Dirección de Capital Humano.
- Dirección de Servicios Internos.

El organigrama de la empresa muestra una organización lineal-funcional, (Anexo No. 3). Refleja la estructura de la misma en cuanto a direcciones funcionales y UEB, donde se pueden identificar algunas cuestiones que no se ajustan a los momentos actuales y futuros de la organización. Es por ello que se debe revisar la creación de una Dirección Técnica Metodológica, independiente de la Dirección Comercial, que permita una mayor especialización y atención a la base, con el objetivo de potenciar en la Dirección Comercial, la exportación de servicios y el Marketing institucional y en la Técnico Metodológica, los diseños de nuevos servicios, la atención personalizada a las aseguradoras, el diseño de los procedimientos de trabajo y sus actualizaciones y mejoras, entre otras.

La Dirección de Calidad, Control Interno y Perfeccionamiento Empresarial, no cubre las expectativas de la alta dirección en cuanto al control in situ a la base, que pasan ya de cien mil servicios, lo que conlleva el traspaso de funciones y funcionarios a la nueva Dirección Técnica Metodológica, que permita el control razonable de los servicios que presta la empresa.

La cantidad de UEB y Oficinas de Ventas con que cuenta la empresa, debe ser revisada, con el objetivo de optimizar recursos y acercar aún más determinados servicios básicos a todas las provincias del País, esto estará en dependencia del propio desarrollo de las Oficinas de Ventas con posibilidades de pasar a ser UEB.

En la revisión de la estrategia 2011-2015, es bueno señalar que la misma fue conformada hasta los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas, pero no se aprecia la estructuración de la estrategia en sí para el cumplimiento de dichos objetivos, por lo que será muy importante tener en cuenta en el diseño de la estrategia 2015-2019, este aspecto tan imprescindible para el desarrollo futuro de la organización.

### **2.1.2 Caracterización del Capital Humano.**

La empresa cuenta con una plantilla aprobada de 756 trabajadores; de ellos tienen categoría de dirigentes 39, técnicos 661, administrativos 17, servicios 15 y operarios 24. La misma no satisface la demanda creciente de servicios que necesita el sector del seguro en Cuba, ya que su nivel de crecimiento en ingresos anuales está por el orden de los 30 millones de pesos y para ello la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN), requiere cada año tercerizar los servicios de seguimiento a pólizas y tasaciones en general. Dichos servicios se contratan a la empresa INTERMAR, S.A., como su principal proveedor de servicios auxiliares al seguro en Cuba. La apertura de la empresa a la exportación de servicios es otro elemento a tener en cuenta por el nivel de contratación de servicios de cargas contenerizadas tanto en origen como en destino.

La empresa, a pesar del proceso de planificación de sus indicadores para la aprobación del plan empresarial por la Ministra de Finanzas y Precios, no logra la efectividad necesaria en los indicadores de empleo y salarios. Muestra de ello son las plazas vacantes, certificados médicos y otras ausencias permisibles que amparan la legislación laboral cubana, las que van en detrimento de la planificación de la productividad y otros acápites vitales del plan empresarial; fundamentalmente el cumplimiento de los ingresos que en muchas ocasiones no puede ser asumido por contratos a tiempo determinado. Será necesario trabajar en minimizar estas incidencias dentro de la organización, con un mayor control del personal empleado, además de revisar e incluir dentro del procedimiento para la incorporación de los trabajadores al empleo, determinadas cuestiones que

coadyuven a la estabilidad laboral. Al cierre del año 2013, el completamiento de la plantilla de cargos fue de un 98%, de ellos un 80.0% de trabajadores vinculados directamente a los servicios y el resto a las áreas de regulación y control.

Este comportamiento se encuentra marcado por 18 plazas vacantes como promedio en el año, de ellas 11 de trabajadores productivos, los cuales impactan directamente en el comportamiento de los indicadores de eficiencia, pues al no contar durante el año con estos trabajadores, provocó que se dejara de ingresar 220.000.0 pesos, si se tiene en cuenta que el ingreso promedio por hombre fue de 20.000.0 pesos. Al cierre del año 2013, el crecimiento de los ingresos fue de un 10.0%, pudiendo haber sido de un 17.0%. Estos resultados muestran que las ausencias de cualquier tipo, sí afectan económicamente a la entidad y por tanto las medidas deben estar encaminadas a la exigencia, la veracidad de los certificados, la evaluación oportuna de las competencias laborales; unido a un sistema de trabajo que permita mejorar la atención personalizada de los trabajadores reincidentes.

Otro elemento que también contribuyó a esta situación, es el comportamiento de la fluctuación laboral, la cual fue del 7.6%. Según estudios realizados, se muestran que las principales causales de estas bajas fueron dadas por jubilación, mejoras salariales y por medidas disciplinarias aplicadas a funcionarios por irregularidades en su actuar dentro de la organización. Se produjeron 63 bajas (fuerza laboral calificada de nivel superior y técnicos medios con conocimiento de los servicios que se prestan), de ellas 52 vinculadas a los servicios. Para reponer esta fuerza de trabajo y que rindiera a los niveles esperados, fue necesario dedicar tiempo para su preparación, teniendo en cuenta las especificidades de los servicios que prestamos; a esta situación se suma el comportamiento del ausentismo (3,39%), por el cual se perdieron 996 días por las causales recogidas en la legislación, que representó la no presencia en la empresa de 41 trabajadores durante el año.

Tiene incorporado un sistema de pagos por resultados ante el trabajo y un sistema de estimulación en CUC, que permite un mejor reparto de los estímulos monetarios.

Su objeto social ampara la prestación de servicios a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a empresas mixtas y extranjeras y a personas naturales extranjeras en pesos convertibles, consistentes en:

- Servicios auxiliares de seguros, inspección, tasación, ajuste de averías, evaluación y prevención de riesgos.
- Inspección a cargas.
- Inspección y certificación de existencia física de mercancías en almacenes
- Inspección técnica a embarcaciones, vehículos automotores, equipos, maquinarias e instalaciones.
- Ejecución de ensayos no destructivos.
- Ejecución de inspecciones y trabajos submarinos en embarcaciones e instalaciones hidrotecnias.
- Realización de Avalúos.
- Supervisión y evaluación a procesos inversionistas.
- Realización de estudios y evaluaciones de impacto ambiental, así como estudios de pre factibilidad y factibilidad.
- Consultoría y asistencia técnica en las líneas de servicios que presta la entidad.

Con las nuevas facultades otorgadas a los Directores Generales según la Resolución 134/2013 del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), donde se establece un objeto social que responde al encargo estatal de la organización aprobado por dicho Ministerio; el Director General puede aprobar las actividades secundarias derivadas del objeto social, donde es posible la ampliación de los servicios que presta la empresa y su alcance en general.

A partir del año 2000 la empresa pasa a formar parte del Grupo CAUDAL S.A., que a su vez está adscrito al Ministerio de Finanzas y Precios.

INTERMAR, S.A., fue la primera empresa cubana de servicios en certificar su Sistema de Gestión de la Calidad, en el año 1996 con la Oficina Nacional de Normalización (ONN) bajo la Norma ISO 9002.

La certificación del sistema de gestión de la calidad NC – ISO 9001:2008, por la Oficina Nacional de Normalización y por el Bureau Veritas Quality International, ofreció numerosas ventajas para la empresa, como son:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente al asegurar la calidad de los servicios de manera consistente, dada la estandarización de los procedimientos y actividades.
- Medir y monitorear el desempeño de los procesos.
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.
- Mejorar continuamente los procesos, productos, eficacia, entre otros.
- Reducir las incidencias negativas en la prestación de servicios.

Desde el inicio de sus operaciones, INTERMAR, S.A., actúa como tercero independiente para determinar las causas, naturaleza, lugar, alcance y responsabilidad de las pérdidas y/o daños ocurridos a cargas de importación y exportación ofreciendo un dictamen confiable e imparcial, con reconocimiento y autoridad internacional para presentar cualquier reclamación a las partes involucradas o ante compañías aseguradoras.

A partir del año 2007, sumó a su cartera de servicios, inspecciones y tasaciones al sector agropecuario y aumentó de manera ostensible los servicios especializados a empresas aseguradoras cubanas, lo que refuerza su posición como entidad auxiliar del seguro y su actuar juega un papel relevante preservando los bienes del país.

No obstante, todavía es insuficiente lo alcanzado en cuanto a la atención al seguro cubano, ya que no se cuenta con todo el personal y los recursos necesarios para alcanzar satisfacer las expectativas del cliente más importante de la empresa, en cuanto a cantidad de servicios e ingresos que genera. Los problemas de calidad que en algunos servicios se mantienen, aunque en bajo porcentaje, hace que la empresa pierda credibilidad y con ello, nuevos servicios que se podrían sumar a la cartera que presta actualmente.

**Tabla No.1.** Ventas totales de la empresa por líneas de servicios al cierre de 2013.

Líneas de servicios	Ingresos por ventas/Líneas de servicios	(%) de ventas/Líneas de servicios/Total ingresos
Seguro Agropecuario ESEN	\$5,456,698.50	37.2
Cargas	\$3,390,057.43	23.2
Avalúos	\$3,026,005.00	20.7
Servicios técnicos no marítimos	\$1,040,629.00	7.1
Seguro ESICUBA	\$755,787.00	5.2
Servicios técnicos marítimos	\$452,022.79	3.1
Seguro de Vida	\$219,054.00	1.5
Seguro de incendios y líneas aliadas ESEN	\$172,638.00	1.2
Seguro de Autos ESEN	\$121,695.00	0.8
<b>Total</b>	<b>\$14,634,586.72</b>	100

**Fuente:** Tabla resumida del informe de gestión de ventas diciembre 2013.

En la tabla No. 1, se puede apreciar que los principales ingresos por ventas de servicios recaen en las líneas de seguro agropecuario, cargas en general y avalúos, representando estas el 81.2% de los ingresos totales por ventas de servicios que oferta la empresa. Como cliente principal al cierre del periodo analizado, se encuentra la Empresa de Seguros Nacionales, (ESEN), con el 40.8%, de los ingresos, alcanzando la cifra de \$ 5.970.089.00 pesos.

Estos resultados muestran una estrategia comercial adecuada de penetración del sector del seguro cubano, por lo que se debe revisar para periodos futuros incrementar dichos servicios y diversificar hacia otras líneas de seguro que hoy crecen como es el de Vida, además de continuar potenciando los avalúos en general y las cargas contenerizadas tanto en origen como en destino.

### 2.1.3 Análisis de indicadores de eficacia y eficiencia, periodo 2009 – 2013, INTERMAR, S.A.

Para el análisis financiero de la entidad, se escogió un grupo de indicadores de eficiencia y eficacia, derivados de los Estados de Resultados de los últimos 5 años, lo que permite una visión más efectiva en el tiempo, de la evolución de la compañía, dado en lo fundamental a las estrategias trazadas.

**Tabla No. 2.** Resumen de los principales indicadores de eficiencia y eficacia de INTERMAR, S. A., en el periodo, 2009-2013.

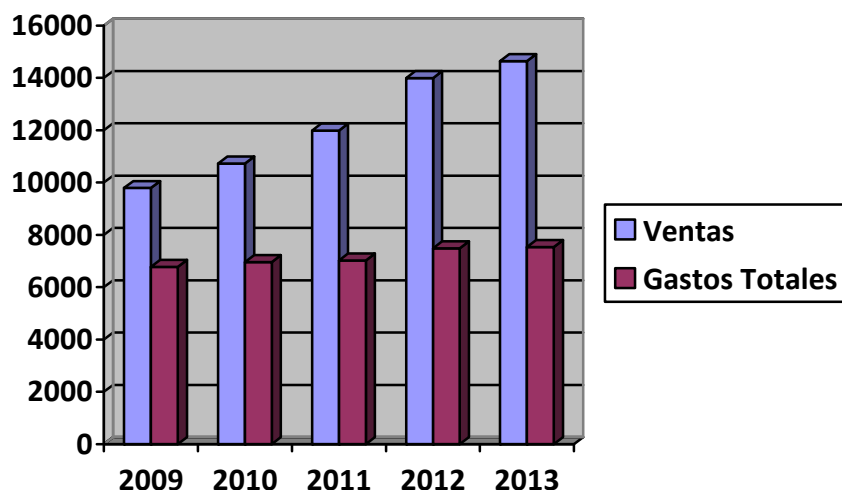
INDICADORES	Real Dic 2009	Real Dic 2010	Real Dic 2011	Real Dic 2012	Real Dic 2013
	1	2	3	4	5
Ventas Netas	9,794.2	10,727.7	11,984.9	13,996.5	14,641.9
Costo de Ventas Netas	4,725.4	4,842.8	5,043.6	5,510.9	5,793.8
Total de Ingresos	10,296.8	10,981.9	12,109.4	14,228.3	14,721.4
Total de Gastos	6,780.1	6,961.5	7,025.8	7,490.8	7,536.0
Utilidad o Pérdida del Período antes del Impuesto	3,516.7	4,020.4	5,083.6	6,737.5	7,185.4
Fondo de Salario Propio	4,063.4	4,210.2	4,300.0	4,606.7	4,687.5
Promedio de Trabajadores para cálculo VAB	670.0	703.0	717.0	741.0	744.0
Gasto Material	220.9	207.5	275.9	351.0	385.4
Servicios Comprados	680.3	645.6	470.6	487.5	566.1
Valor Agregado Bruto	8,893.1	9,874.6	11,238.5	13,158.0	13,690.3
Productividad	13,273.0	14,046.0	15,674.0	17,757.0	18,401.0
Salario Medio Mensual	505.40	499.08	499.77	518.08	525.04
Productividad Mensual	1,106.0	1,170.0	1,306.0	1,480.0	1,533.0
<b>Correlación Salario Medio / Productividad</b>		<b>0.9300</b>	<b>0.8971</b>	<b>0.8206</b>	<b>0.9992</b>
Fdo. Salario/ VAB	0.457	0.426	0.383	0.350	0.342
Gasto de Salario por Peso de Ingreso	0.395	0.383	0.355	0.324	0.318
Costo/Peso Ingreso	0.66	0.63	0.58	0.53	0.51

**Fuente:** Estados Financieros cierre año 2013.

Al analizar la relación de las Ventas contra Gastos Totales en el periodo del 2009 hasta el 2013, se puede apreciar que la empresa logró aumentar sus ventas en un 49.5% con sólo un incremento del 11.1% de gastos, lo que hace que su eficacia y eficiencia hayan sido mayores con el paso de los años. (Ver gráfico No. 1). La razón fundamental que impacta en este resultado, está asociada al incremento de

servicios más productivos relacionados con la ESEN y la Empresa de Seguros Internacionales (ESICUBA), y al tasar las pérdidas ocasionadas por desastres climatológicos, al sector no asegurado, ingresos no previstos en los planes empresariales, los que se ejecutan con los mismos funcionarios de la empresa. El gasto de salario no crece en la misma medida que los ingresos, dado en lo fundamental por su impacto en indicadores directivos que no admiten deterioro y esto contribuye de forma directa a la obtención de una mayor utilidad en el periodo analizado, entre otros factores. Los avalúos tienen un peso fundamental en dicha relación, contribuyendo al 20.68% de los ingresos con solo el 1.12% de los servicios.

**Gráfico. No. 1.** Relación Ventas Totales/Gastos Totales.



**Fuente:** Estados Financieros cierre año 2013.

Los gastos se dividen fundamentalmente en tres grandes grupos. Los asociados al salario ascienden al 65.2% del total de gastos y los asociados a los gastos materiales y servicios comprados representan el 13.2%, quedando para otros gastos sólo el 21.6%. Estos resultados muestran un comportamiento normal para una empresa que presta servicios y no crea bienes materiales, ya que sus mayores gastos están ubicados en el rubro de salario, al ser el actor fundamental el ser humano y sus conocimientos. Los gastos asociados a los insumos y servicios recibidos son muy inferiores en comparación con el gasto total. Ello



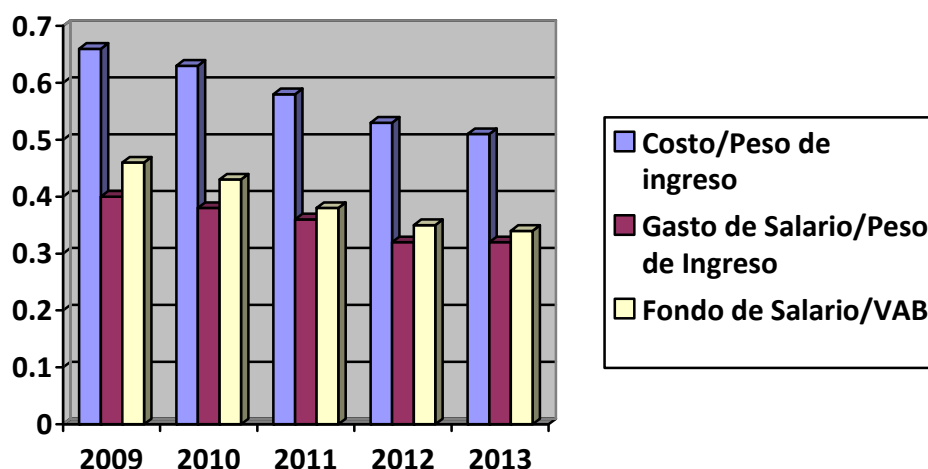
presupone que cualquier estrategia corporativa que se diseñe, debe centrar los mayores esfuerzos, en mejoras relacionadas directamente con el trabajador, tales como su salario, los estímulos morales y materiales, sus condiciones de trabajo, entre otros.

El Costo por Peso de Ingreso, un indicador muy importante para medir el rendimiento de una empresa, se logró disminuir en 15 centavos en un periodo de 5 años. El Fondo de Salario comparado con el valor Agregado Bruto, (VAB), y el Gasto de Salario por peso de Ingreso, disminuyeron en 11 y 8, centavos respectivamente. (Ver gráfico No. 2).

Conociendo que estos indicadores son fuente principal para medir la eficiencia y eficacia de una empresa y que se encuentran dentro de los que el Ministerio de Economía y Planificación mide y controla para el buen desempeño de las empresas cubanas, es de considerarse que el mejoramiento continuo en los resultados es muy positivo; por lo que sería bueno señalar que las políticas y estrategias de desarrollo utilizadas en dicho periodo, fueron acertadas en cuanto a los resultados económicos y financieros de la entidad. No obstante, estos resultados pueden mejorar para el periodo futuro si aplicamos acertadamente una estrategia corporativa que tenga en cuenta los cambios de entorno y la madurez de la organización.

La empresa tiene una gran desventaja para el crecimiento de sus ingresos, pues los mismos están regulados por la Resolución P-16 del MFP del año 2005, que fija las tarifas que se pueden aplicar por parte de la empresa, la que no permite ajustarse a los gastos que todos los años crecen, para asumir la demanda de servicios contratados, lo que hace que la empresa en muchos casos preste servicios que generan productividades por debajo de la media de la empresa.

**Gráfico. No. 2.** Relación Costo/Peso de Ingreso, Gasto de salario/Peso de Ingreso y Fondo de Salario/Valor Agregado Bruto (VAB).



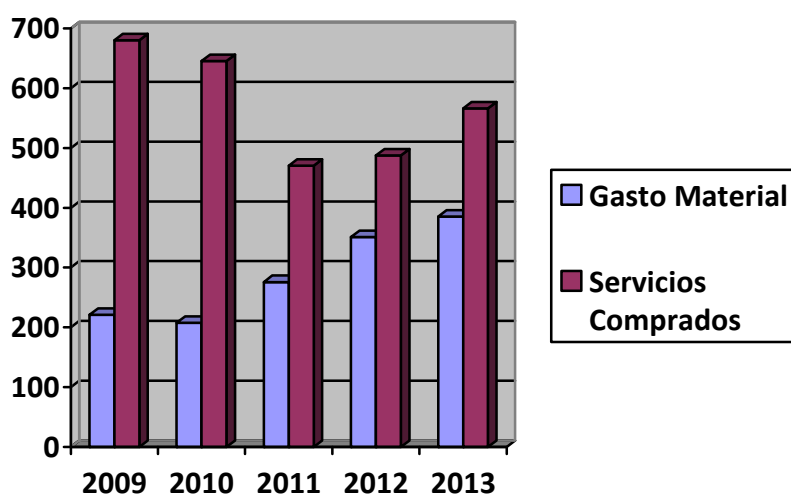
**Fuente:** Estados Financieros cierre año 2013.

En el caso del Gasto Material, aunque no representa un alto valor si se compara con el gasto de salario, hay que reconocer que el mismo tiene un impacto directo en la productividad, al formar parte de los elementos que componen su fórmula, el mismo crece en un 74% en el periodo analizado, muy superior si se mide contra el incremento de las ventas que alcanzan el 49.5%. Este resultado se debe en mayor medida al incremento de la impresión de modelos, que anteriormente fueron asumidos por la ESEN y en el costo cada vez creciente de insumos fundamentales tales como bolígrafos, sellos de seguridad, papelería en general y la adquisición de tóner para impresión, debido a las inversiones realizadas en impresoras y fotocopiadoras, que en años atrás no se contaba. Para mejorar esta relación es necesario equipar el sistema de tarifas de la empresa que permita una mejora significativa en los ingresos y a la vez revisar con mayor profundidad las partidas de gastos que componen el Gasto Material, para que con ello se planifique solo lo imprescindible para el funcionamiento vital de la organización.

En el caso de los Servicios Comprados, pasa a la inversa; su disminución alcanza en el periodo analizado un decrecimiento del 17%. No obstante, estos resultados están influenciados por un marcado ahorro en acápites tales como electricidad,

teléfonos celulares, conectividad; entre otros que fueron presupuestados y no se avanzó lo suficiente en el cumplimiento de los contratos fundamentalmente con el proveedor ETECSA. Este resultado además, está influenciado por políticas que la empresa ha implementado para la administración más adecuada de sus recursos materiales y financieros. Parte de ello son los Comités de Asignación de Divisas, órganos asesores mediante los cuales la empresa controla y aprueba los gastos fundamentales y traza estrategias, para sobre la marcha optimizar los mismos.

**Gráfico. No. 3.** Relación Gasto Material y Servicios Comprados en el periodo de 2009 al 2013. (Miles de pesos).



**Fuente:** Estados Financieros cierre año 2013.

En resumen, se puede señalar que los objetivos estratégicos asumidos por la empresa fueron acertados y alcanzados en el periodo 2011-2014, si se toma en consideración los resultados económicos-financieros obtenidos en ese periodo, los que indican una salud financiera, que pone en mejor posición a la empresa para enfrentar retos mayores de desarrollo futuro y respaldará financieramente la estrategia a diseñarse para los próximos 5 años.

No obstante, es bueno tener en cuenta algunos aspectos que hoy se identifican como impedimentos, para que los ingresos del personal de la empresa crezcan

proporcionalmente a los indicadores de eficiencia y eficacia analizados. Esto contribuirá al mejoramiento continuo del desempeño de la gestión empresarial.

1. La existencia de plazas vacantes y los certificados médicos, entre otras ausencias, tienen una influencia marcada sobre la productividad real, ya que al no estar presente el trabajador, dicho salario se ahorra con otros gastos asociados e impacta a la elevación de la productividad, por el ahorro de gastos presupuestados, pero sin respaldo productivo por falta de ingresos reales que dichos trabajadores debieron aportar. La productividad está asociada a las ventas, menos los servicios comprados y el gasto material, divididos entre el promedio de trabajadores. Es por ello que a más ausencias, menos promedio de trabajadores reales y la productividad aumenta, sin el correspondiente ingreso real.
2. Las ventas alcanzan una sobre ejecución del 49.5% y las utilidades superan el 104% de sobre cumplimiento, sin embargo también habría que estudiar algunos indicadores de enmarcamiento para la empresa, como es la correlación salario medio-productividad la cual tiene un resultado ascendente, desde 0.9600 en el 2010 hasta 0.9992 en el 2013. Este indicador no puede tener una ejecución por encima de 1, lo que pudiera conspirar con un incremento de pagos mayores de salarios a trabajadores. Este resultado está influenciado porque los planes se comparan con resultados de años anteriores y en ocasiones no se corresponden con las condiciones actuales para la elaboración del plan, pero no es facultad de la empresa proponer relaciones por encima de 1. Los organismos que definen estos indicadores deben estudiar esta situación y modificarla.
3. La productividad media mensual crece en un 39% y el gasto de salario medio mensual solo crece en un 4%. Esta situación está dada en lo fundamental por el enmarcamiento de los indicadores anteriores al realizar y aprobarse el plan de la empresa. Los mismos no permiten aprovisionar más del 10 % del salario por resultados y aunque la empresa cumple con

indicadores vitales como son las ventas, utilidades, productividad, valor agregado bruto, no se puede pagar salario sin respaldo productivo y este último tiene en cuenta el movimiento del valor agregado de un año a otro y no del plan aprobado, entre otros factores. Esto también debe ser revisado por los organismos competentes, pues pueden influir negativamente en la estrategia corporativa que se diseñe.

#### **2.1.4 Principales indicadores con cierre agosto/2014, en INTERMAR, S.A.**

Es conveniente analizar algunos indicadores y razones financieras con cierre agosto 2014, para evaluar el resultado de la estrategia empresarial 2011-2015. Los indicadores mostrados a continuación, son favorables en el resultado de la gestión integral de la empresa y le permite proyectarse para emprender retos mayores, no solo por los indicadores de ventas y gastos en general, sino por la salud financiera con que cuenta para invertir en nuevos proyectos y negocios futuros.

1. Las ventas netas alcanzan la cifra de \$ 10124.0 MP, 428.3 MP por encima del plan acumulado y con relación a igual período del 2013 crecieron en 101.8 MP.
2. El gasto por peso de ingreso se comportó en \$0.47 para \$0.02 menos que lo planificado para el período y menor en \$0.02 al real del 2013.
3. Las utilidades alcanzaron la cifra de \$ 5382.5 MUM para un crecimiento del 8.9% con respecto al plan acumulado, y superior en un 5.3% al real de igual periodo de 2013.
4. El gasto material hasta la fecha con relación al plan acumulado se ha ejecutado al 94.5%, en relación con igual período del 2013, se comportó al 106.4%.
5. Los servicios comprados al cierre del mes de Agosto se han ejecutado al 79.3% respecto al plan hasta la fecha y con respecto a igual período del año anterior se encuentran al 88.5%.
6. La productividad alcanzada es de \$ 12622.0 un 6.3% superior a lo planificado.

7. La correlación salario medio-productividad a nivel de Empresa al cierre de agosto 2014, es de 0.9648 siendo inferior a 1.000.

Algunas de las razones financieras al cierre de agosto de 2014 son las siguientes: La razón de liquidez general es de \$ 10.27, la liquidez inmediata es \$ 9.99 y el índice de solvencia es de \$ 12.42. Estas razones superan los niveles entre 1.30 y 1.50, ya que como han transcurrido ocho meses del año este crecimiento, son producto del nivel de acumulación de las Utilidades que se pagarán como futuros dividendos.

Los altos índices alcanzados por la liquidez general e inmediata, así como la solvencia, están dados en gran medida por los saldos acumulados de efectivo en banco, cuentas por cobrar y activos fijos. Este comportamiento es normal en una sociedad mercantil que minora sus utilidades una vez al año, con la declaración de dividendos por pagar a los dueños de la compañía. El rendimiento del dinero puede ser una vía para maximizar el ingreso financiero, a través de un depósito bancario de los fondos temporalmente libres dentro del año fiscal.

Se puede afirmar que los resultados de eficacia y eficiencia medidos en este periodo del 2014, son positivos y se corresponden con la tendencia del periodo analizado donde se enmarca la estrategia 2011-2015. La empresa cuenta con financiamiento para actualizar y apoyar el diseño de su estrategia corporativa, en función de cubrir las necesidades de gastos imprescindibles que respalden los proyectos de desarrollo y capacitación, así como de inversiones nominales que apoyen los objetivos estratégicos y la estrategia para el próximo periodo.

## **2.2. Estrategia Empresarial 2011 – 2015 de INTERMAR, S.A. Valoración crítica.**

Esta estrategia fue aprobada por acuerdo del Consejo de Dirección de INTERMAR, S.A., en diciembre de 2010, para la cual se creó un grupo provisional para trabajar en la actualización de la **Estrategia Empresarial 2011-2015**. Este

grupo fue integrado por representantes de cada una de las Áreas de Regulación y Control tanto de la Oficina Central como de las UEB, y la participación activa de los Directores de Capital Humano, Contabilidad y Finanzas y Comercial.

La estrategia aprobada en el 2010, partió de los avances alcanzados en los precedentes años, el cumplimiento de las estrategias anteriores, el desarrollo alcanzado en el desempeño económico, laboral y tecnológico y el desarrollo adquirido por los cuadros y trabajadores; premisas fundamentales para continuar el desarrollo armónico en las nuevas condiciones externas del mercado, los cambios sociopolíticos que se proyectan, el cambio climático y la proyección de la economía nacional.

La misma estuvo encaminada a lograr que la empresa, mediante objetivos estratégicos y acciones puntuales, se trazara líneas de desarrollo sostenibles, continuara desarrollando el perfeccionamiento empresarial, elevara la calidad en la prestación de sus servicios, lograra un adecuado posicionamiento y desarrollara la profesionalidad de su capital humano. Las tendencias obtenidas han sido favorables en el logro de estos objetivos y crean las bases para otros más ambiciosos.

En cuanto a otros servicios técnicos, tales como la supervisión de obras al proceso inversionista, los estudios de factibilidad y pre factibilidad; así como los relacionados con las licencias medioambientales, no se ha logrado que todas las UEB los presten en su totalidad. Esto constituye un reto, porque son los mismos especialistas que hoy prestan servicios de avalúos y otros de similar perfil, los responsables de asumir dichos servicios. La empresa deberá estudiar soluciones para mejorar la posición del capital humano en este sentido.

Para el análisis de la estrategia 2011-2015, se utilizaron algunas técnicas para la obtención de información, tales como el análisis de documentos, las encuestas y la observación.

**Análisis de Documentos:** Para este análisis se accedió a un grupo de documentos básicos, que permitió enriquecer el diagnóstico sobre la estrategia corporativa de la empresa, entre ellos los estados financieros de los últimos 5 años, la estrategia corporativa del último quinquenio, los manuales y otros documentos de la entidad relacionados con la estrategia.

**Encuestas:** Se realizaron encuestas al Consejo de Dirección, Especialistas Principales y Trabajadores de la Casa Matriz, con el objetivo de conocer la percepción de los miembros con relación a la Estrategia Corporativa de la Organización, en cuanto a su nivel de participación en su conformación, comprensión de la misma, actualidad, necesidad de cambios, entre otras cuestiones inherentes a su posible revisión y actualización. (Ver Anexo No. 4). Se consultó al 100% de los posibles en la Casa Matriz y un número puntual de especialistas y directivos de amplia calificación en todo el país.

Los resultados de las encuestas, (Anexo No. 5), a 82 cuadros, funcionarios y especialistas de INTERMAR, S.A., mostraron que el 91.4% de los encuestados están a favor de que participen en la elaboración de la estrategia todos los miembros del Consejo de Dirección y trabajadores de avanzada, el resto 7 encuestados se mantuvieron neutral. En cuanto a los sectores priorizados si se toman en cuenta o no, los 82 encuestados estuvieron a favor. Sobre la pregunta si la empresa está en condiciones de diversificarse y ampliar su cartera de servicios, hubo 5 encuestados que tuvieron totalmente en desacuerdo y 7 se mantuvieron neutrales, los demás 70, se mantuvieron que si estaban de acuerdo para un 85.3%.

La pregunta sobre la exportación de servicios y el marketing institucional si son elementos claves a incluir en la nueva estrategia, las mayoría estuvo de acuerdo, 80 trabajadores y solo el 2.4% manifestaron estar en desacuerdo. En cuanto a si la empresa debe considerar para incluir en su estrategia para el próximo quinquenio, algunos de los problemas estructurales que el país identifica como impedimentos para un desarrollo mayor del sistema empresarial cubano, la



totalidad dijo que estaban de acuerdo. Será necesario activar acciones de comunicación para posibilitar el comprometimiento de todos con la elaboración y el logro de la estrategia empresarial.

Como resultado de la estrategia empresarial diseñada en el 2010, la empresa se trazó como misión y visión, las siguientes:

### **MISIÓN**

Empresa que actúa como tercero independiente, prestando servicios de inspección, ajuste de averías, consultoría y otros servicios técnicos – especializados; brindando un tratamiento personalizado con calidad certificada, capital humano altamente calificado y de experiencia, apoyados en medios técnicos, potenciando servicios distintivos con amplia cobertura y diversidad en las prestaciones para entidades nacionales y extranjeras.

Esta Misión deberá ser revisada en la estrategia corporativa para el periodo 2015-2019. En la misma deben incorporarse elementos que hoy están recogidos en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, en los cambios del entorno, las facultades delegadas a las empresas, la creación de un nuevo OSDE y la incorporación de nuevas empresas al grupo, incluyendo algunas de la competencia.

### **VISIÓN**

Empresa líder en sus servicios, diversificando y capacitando al personal en los técnicos - especializados, con reconocida profesionalidad e imparcialidad; integrando servicios colaterales distintivos, seguros y de referencia en respuesta a los compromisos sociales, propiciando alianzas estratégicas.

Esta Visión se considera desactualizada en su contenido y alcance, ya que sólo se enmarca en los servicios técnicos – especializados; lo que hace muy estrecho el alcance, además de mencionar servicios colaterales distintivos, que no son bien identificados. La misma no contempla otros negocios con potencialidades en los

que la empresa puede diversificarse, así como cambios en las legislaciones, que permiten un nuevo enfoque de la gestión empresarial hacia el futuro, tomando en cuenta la nueva ley de inversión extranjera y el reconocimiento de sectores priorizados de la economía, en donde la empresa pudiera accionar.

Los **valores compartidos**, reconocidos en la estrategia de 2010, son los siguientes:

- Honestidad
- Imparcialidad
- Profesionalidad
- Sentido de pertenencia

**La profesionalidad** consiste en mantener una actitud ética y competente en el ejercicio de una profesión. La expresión de valor en la empresa es:

Desempeñar nuestras actividades con calidad, precisión y eficiencia; superarnos constantemente, estimularlo en los demás; y lograr resultados superiores en nuestra gestión.

Algunos comportamientos típicos son:

- Cumplir con el máximo de calidad y eficiencia los objetivos propuestos.
- Consagrarse al trabajo.
- Ser escrupulosamente veraz en los informes que rinda sobre su trabajo, el de otros, la producción, el cumplimiento de los planes o cualquier otro asunto.
- Actuar oportunamente en el desempeño de su trabajo.
- Actualizar constantemente sus conocimientos para mejorar su labor.
- Utilizar las nuevas tecnologías y aprender constantemente sobre ellas.
- Promover el uso racional de los recursos.

En este aspecto la empresa avanza, pero se identifican brechas en la calidad de algunos servicios que pueden mejorar. El personal se capacita y se actualiza según las necesidades, pero aún es insuficiente la compra y mejora de equipos técnicos para lograr mayor eficacia en los servicios, con una mayor especialización.

**Honestidad** es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, dando a cada quien lo que le corresponde, incluida ella misma. Es el valor que identifica lo verídico, lo real, la autenticidad de la pureza humana, y el tránsito por el camino de la verdad. Es la actitud del que cumple escrupulosamente con su deber y con su función.

Comportamientos típicos:

- Ser siempre sincero, en su comportamiento, palabras y afectos.
- Cumplir con sus compromisos y obligaciones al pie de la letra, sin trampas, engaños o retrasos voluntarios.
- Evitar la murmuración y la crítica que afectan negativamente a la personalidad de los demás.
- Guardar discreción y seriedad ante las confidencias personales y secretos profesionales.
- Tener especial cuidado en el manejo de los bienes económicos y materiales.
- Combatir las manifestaciones de doble moral, hipocresía, traición, fraude y mentira. Ser autocrítico y crítico.

Con respecto a este valor identificado, se han detectado casos aislados de comportamiento de funcionarios no acordes a lo expresado en dicho valor. Ello ha conllevado a medidas disciplinarias y revisión de lo establecido, con vistas a evitar

desviaciones de los funcionarios en este sentido. Por lo general, en la organización, este es un valor que predomina y está incorporado dentro de la misma.

**La Imparcialidad** es la falta de inclinación indebida a favor o en contra de personas o políticas, acciones, etc.

Comportamientos típicos:

- La información contenida en los estados contables debe ser neutra e imparcial.
- No tergiversar los datos a favor de ciertos destinatarios ni en beneficio de otros.

La imparcialidad es un valor que caracteriza a la empresa, al actuar como tercero independiente para determinar las causas, naturaleza, lugar, alcance y responsabilidad de las pérdidas y/o daños ocurridos a cargas de importación y exportación; ofreciendo un dictamen confiable e imparcial y plasmando en los reportes e informes el hecho ocurrido a través de los servicios que presta. No obstante, se cometen fallas aisladas en la prestación del servicio, en su mayoría atribuibles a violaciones de este valor.

**El sentido de pertenencia** es la conciencia que una persona tiene de sentirse propietario de alguien o algo, de sentirse propio y consciente de sí mismo.

Comportamientos típicos:

- Ayuda mutua con espíritu de camaradería para alcanzar las metas del colectivo.
- Comprensión y cumplimiento del deber ante la sociedad.
- Subordinación consciente y voluntaria de los intereses personales a los sociales.

- Los objetivos particulares son compatibles con los de la organización.
- Igualdad en el colectivo de que se forme parte, respeto al mismo y a las resoluciones que en él se tomen.
- Sentido de responsabilidad ante el colectivo por los actos propios y por la conducta de los demás.
- Conocimiento y experiencia personal al servicio de los intereses organizacionales.

Este es un valor bastante arraigado en la empresa, el cual se manifiesta por la permanencia de sus trabajadores por años, aunque existe fluctuación laboral, no es significativa con la cantidad de personal con que cuenta la empresa; aunque una parte de dicha fluctuación es debido a la jubilación, se debe atender este tema tan importante para mejorar los resultados de la empresa y la permanencia del saber hacer en la organización por medio de sus trabajadores.

Los valores que la empresa atesora dependen de cómo se transmiten dentro y fuera de la organización. El resultado del trabajo en general tiene una influencia marcada en los momentos de verdad, en las veces que el ser humano, actor fundamental en una empresa prestataria de servicios, actúa correctamente o no, por lo que se trabaja constantemente con estos valores, de forma directa ya que sus resultados dependen del actuar diario de cuadros, funcionarios y trabajadores en general.

**Los objetivos estratégicos diseñados por la organización para el período 2011-2015 fueron:**

- Alcanzar el autofinanciamiento en divisas mediante el aumento de las ventas.

- Ser líderes en los servicios que se prestan, brindando un mayor valor agregado en las prestaciones, integrando los servicios existentes y diversificando los especializados.
- Elevar la complementariedad de los servicios y propiciar alianzas estratégicas internas y externas.
- Actualizar los medios técnicos y de soporte para brindar servicios diferenciados.
- Desarrollar un sistema de comunicación efectiva y propiciar la motivación del capital humano.
- Diversificar y capacitar el personal en los servicios técnicos – especializados y actualizarlos en los servicios básicos.
- Perfeccionar la plataforma de gestión informativa de la empresa, con énfasis en el sostenimiento y renovación de su infraestructura física, y en la adquisición de sistemas informáticos superiores para el mejoramiento de su infraestructura de gestión.

La empresa logró alcanzar los objetivos propuestos para el periodo analizado, los mismos cumplieron su rol, motivo por el cual la empresa ha crecido y se ha desarrollado en este periodo analizado, no solo en su solvencia y liquidez financiera, sino también en la penetración al sector del seguro cubano, que hoy se reconoce como su principal cliente. No obstante, en las investigaciones efectuadas en el diagnóstico, es de señalar que deben enfocarse más a los requerimientos de la empresa para adaptarse a los cambios actuales que vive el país y el mundo, no solo en los negocios sino también en las relaciones financieras, las alianzas estratégicas, los cambios tecnológicos y las políticas dentro y fuera del país, por lo que estos objetivos pueden considerarse desactualizados.

Se requiere revisar la inclusión en los nuevos objetivos, considerar cuestiones tales como, la exportación de servicios, la apertura del capital extranjero y los sectores priorizados dentro del país, así como la creación de una organización superior de dirección empresarial (OSDE) y la eliminación de barreras proteccionistas, que la empresa hubo de enfrentar para su penetración más efectiva en las empresas cubanas, vinculadas al comercio exterior. Se debe potenciar su estrategia a sectores priorizados dentro y fuera del país, como el sector del seguro, el turismo, la zona de desarrollo del Mariel, la ampliación de las refinerías; así como los inversores extranjeros en Cuba. Debe de prepararse para los cambios del entorno, con la creación del OSDE, la entrada de otras empresas competidoras en parte de los servicios que la misma presta, la apertura de su objeto social; lo cual conlleva a un estudio que incluya las potencialidades, su capacidad instalada en cuanto a recursos materiales, humanos, y la experiencia acumulada, así como la revisión de las alianzas estratégicas que pudieran formarse con otras empresas de similar perfil.

La aprobación de la nueva ley de inversión extranjera, así como los cambios que se están sucediendo en cuanto a la ampliación de facultades al sector empresarial, el crecimiento del sector particular en la prestación de servicios, y los cambios que se avecinan en la moneda de pago; elementos importantes a tener en cuenta en el diseño de una nueva estrategia corporativa para la empresa INTERMAR, S.A.

Hoy cuando se han tomado un grupo de decisiones que implican grandes cambios en las empresas y sus sistemas, cuando es un hecho la implementación de muchos de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución; que implican cambios en las facultades de los Directores Generales de las empresas y sus OSDE, así como la separación de funciones estatales de las empresariales, la creación de reservas y el reparto de parte de las utilidades; además de las inversiones no nominalizadas que pasan a decisiones empresariales según sus resultados, son cuestiones que hay que incorporar a la estrategia empresarial.

La dirección de la empresa debe decidir qué equipos y medios comprar con las inversiones aprobadas, lo que ayudará a concretar futuros objetivos estratégicos que deben estar dentro de la estrategia corporativa, para alcanzar las metas propuestas y avanzar a un nivel superior de trabajo y organización.

Para el rediseño de los nuevos objetivos; será necesario tomar en cuenta la ampliación de la conectividad, mejorar la infraestructura de inmuebles y comunicaciones, así como los equipos y medios de trabajo especializados con que cuenta hoy la empresa.

En el ejercicio estratégico realizado a finales del año 2010, en la empresa, se confeccionó una DAFO, donde se identificaron las Fortalezas, Amenazas, Oportunidades y Debilidades, que más abajo se relacionan.

Estas Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que merecen ser revisadas y actualizadas, tomando en consideración el entorno, los cambios socio-económicos que rigen actualmente en el país, así como las relaciones comerciales establecidas en políticas de estado con determinados socios extranjeros. Sin embargo, todavía resulta un referente válido.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"><li>1. La estructura organizativa no cubre las necesidades de una dirección técnico – metodológica.</li><li>2. Insuficiente atención al hombre y recursos materiales, así como de equipamiento tecnológico.</li><li>3. Insuficiente actualización en la preparación del capital humano para brindar servicios especializados.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Mercado competitivo.</li><li>2. Desabastecimiento del mercado nacional para la obtención de recursos.</li><li>3. Formas de cálculo de algunos indicadores.</li></ol>



FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pertenecer al Grupo Caudal, permite alianzas estratégicas con las empresas del grupo.</li> <li>2. Sistema de gestión de la calidad certificada.</li> <li>3. Experiencia y dominio en la prestación de servicios con nivel profesional elevado y capital humano estable.</li> <li>4. Reconocimiento y homologación de sociedades clasificadoras y de otras entidades</li> <li>5. Representación en todo el país.</li> <li>6. Posicionamiento en el mercado en los servicios distintivos.</li> <li>7. Capacidad de la empresa para enfrentar los cambios.</li> <li>8. Solidez financiera.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La prestación de servicios en moneda nacional y en divisas.</li> <li>2. Políticas estatales relacionadas con la ampliación de los servicios del seguro en Cuba.</li> <li>3. Reordenamiento económico y social del país, incremento de las inversiones, así como de las importaciones y exportaciones.</li> <li>4. Necesidad de actualizar los valores patrimoniales de los inmuebles.</li> </ol>

Para la actualización de la estrategia, se tomará en cuenta la revisión de la DAFO, donde se actualicen las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a que está sometida la empresa en este periodo y con ello trazar nuevos objetivos, que permitan guiar la gestión empresarial a un nivel mucho mayor de desarrollo futuro para los próximos 5 años.

Luego de realizar un diagnóstico estratégico de la Empresa INTERMAR, S.A., se realiza un análisis de su proceso de Dirección Estratégica basado en el Modelo DEISDE, el cual fue presentado sus fundamentos en el Capítulo I de este proyecto.

### **2.3 Análisis del proceso de Dirección Estratégica de la Empresa INTERMAR, S.A.**

Utilizando la Lista de Chequeo propuesta por el modelo DEISDE (Anexo No. 1) se evaluó el desempeño del proceso de Dirección Estratégica de la Empresa INTERMAR, S.A., teniendo en cuenta tres etapas: el diseño estratégico básico, el diseño estratégico basado en proceso y la implementación, supervisión y ajuste.

Para la realización de esta evaluación se tuvo en cuenta un trabajo grupal con los miembros del Consejo de Dirección de la Empresa, equipo conformado por 11 directivos.

A continuación se expresan los resultados, destacando la media obtenida por cada una de las variables en cada etapa. Se llevó una aproximación a las escala de 0, 25, 50, 75 y 100. En cada uno de los resultados por etapas, se calculó el coeficiente de Kendall, utilizando el software estadístico MINITAB versión 16, valorando la existencia de concordancia en cada uno de los resultados ( $W=0,714$   $X^2=328,116$   $GL= 32$   $P=0,00$ ).

### **Diseño Estratégico Básico.**

En la tabla No. 3 se ilustran los resultados obtenidos en las variables de la etapa Diseño Estratégico Básico.

**Tabla No. 3.** Resultados de las variables de la etapa de Diseño Estratégico Básico del proceso de Dirección Estratégica de la Empresa INTERMAR, S.A.

Variable	Preguntas	Resultado
Equipo de Mejora	1.5	75
	1.6	100
Trabajadores Preparados	1.7	75
	1.8	75
	1.9	100
Rumbo estratégico	1.2	50
	1.3	75
	1.4	25
	1.10	75
Objetivo en resultados medibles	1.11	75
	1.1	50

**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla se comprobó que el proceso de Dirección Estratégica de INTERMAR,S.A., se destaca porque los líderes de la organización interiorizan la necesidad del cambio, con vistas a crear un marco de trabajo donde predomine el consenso del equipo de dirección y un aprendizaje colectivo (1.6); a través de la formación en función de las necesidades de cambio, teniendo como docentes a un personal externo de la organización y a un personal interno que permitirá generalizar conocimientos y compartirlos a nivel organizacional (1.9).

Por otro lado, se sugiere que dentro de la planificación de la Estrategia Corporativa de INTERMAR, S.A., se tenga en cuenta la revisión de las necesidades de las expectativas y las capacidades actuales y futuras de sus proveedores (1.4).

#### **Diseño Estratégico basado en Proceso.**

En la tabla No. 4 se ilustran los resultados obtenidos en las variables de la etapa Diseño Estratégico, basado en proceso.

**Tabla No. 4.** Resultados de las variables de la etapa de Diseño Estratégico basado en el proceso de Dirección Estratégica de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
Equipo de mejoras claves y funcionales	2.1	100
	2.2	100
	2.3	75
	2.4	100
	2.5	50
Diagnóstico. Diseño y rediseño de los procesos claves y funcionales	2.6	50
	2.7	50
	2.8	50
	2.9	50
Programa general de mejora	2.10	50

**Fuente:** Elaboración propia

En la etapa de diseño estratégico basado en procesos en la Empresa INTERMAR, S.A., se destaca el trabajo en equipo enfocado al cambio y orientado a los resultados (2.1), se reconoce la existencia de equipos de mejoras en todas las áreas de la organización con integración (2.2) y los objetivos estratégicos son reflejados en los planes anuales de manera sistemática y con revisión (2.4).

Por otro lado, se sugiere que dentro de la planificación de la Estrategia Corporativa de INTERMAR, S.A., se tenga en cuenta la integración en el trabajo de los equipos de mejoras, en función a las soluciones de actividades claves, realizando un análisis causa de los problemas y que se propongan mejoras o proyectos de solución (2.5), que permitan conformar programas generales, teniendo en cuenta los plazos de ejecución, responsables, recursos necesarios y el flujo de caja que lo respalde (2.10).

### **Implantación, Supervisión y Ajuste.**

En la tabla No. 5 se ilustran los resultados obtenidos en las variables de la etapa implementación, supervisión y ajuste basado en proceso.

**Tabla No. 5.** Resultados de las variables de la etapa de Implementación, Supervisión y Ajuste en el proceso de Dirección Estratégica de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Variable</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
Implantación	3.1	75
	3.2	100
	3.3	75
	3.4	75
	3.5	75
	3.6	75
Supervisión y ajuste	3.7	75
	3.8	75

	3.9	50
	3.10	75
	3.11	100
	3.12	100

**Fuente:** Elaboración propia

En esta etapa, el proceso de Dirección Estratégica en la empresa INTERMAR, S.A., se desarrolla de manera satisfactoria, destacándose la existencia de un sistema de medición y evaluación sistemática vinculada a la estrategia y a la satisfacción del cliente (3.11) orientado principalmente a la mejora continua (3.12). Se debe tener en cuenta dentro de la implementación de la propuesta de la Estrategia Corporativa de INTERMAR, S.A., la medición de manera efectiva de los cambios previstos por su implantación de forma sistemática (3.9).

En la propuesta de diseño de estrategia corporativa se deben contemplar los siguientes Retos a asumir:

- Incrementar las acciones en el exterior.
- Diversificar la cartera de negocio en el mercado nacional.
- Aumentar la cartera de clientes.
- Realizar una gestión más eficaz y eficiente.
- Trabajar por una mayor solidez financiera.

**Conclusiones parciales:**

1. La Estrategia Empresarial de INTERMAR, S.A, cumplió su rol para el periodo 2011-2014, pero no se ajusta a los requerimientos actuales de la empresa y su entorno para su desarrollo futuro. Necesita ser actualizada.
2. La empresa INTERMAR, S.A., en la actualización y diseño de su Estrategia Corporativa demanda de un mayor nivel de Integración externo e interno del Sistema de Dirección de la Empresa dado a las nuevas exigencias en el entorno actual, como: la exportación de servicios y el enfoque al cliente, así como la penetración de mercados nuevos en sectores claves de la economía.
3. La situación financiera y organizativa de la empresa permite el diseño de una estrategia corporativa ajustada a los requerimientos que demanda el país, tomando en consideración sus fortalezas y oportunidades y proponiendo soluciones a sus debilidades y amenazas.

### **Capítulo III Propuesta de una Estrategia corporativa en la Empresa INTERMAR, S.A.**

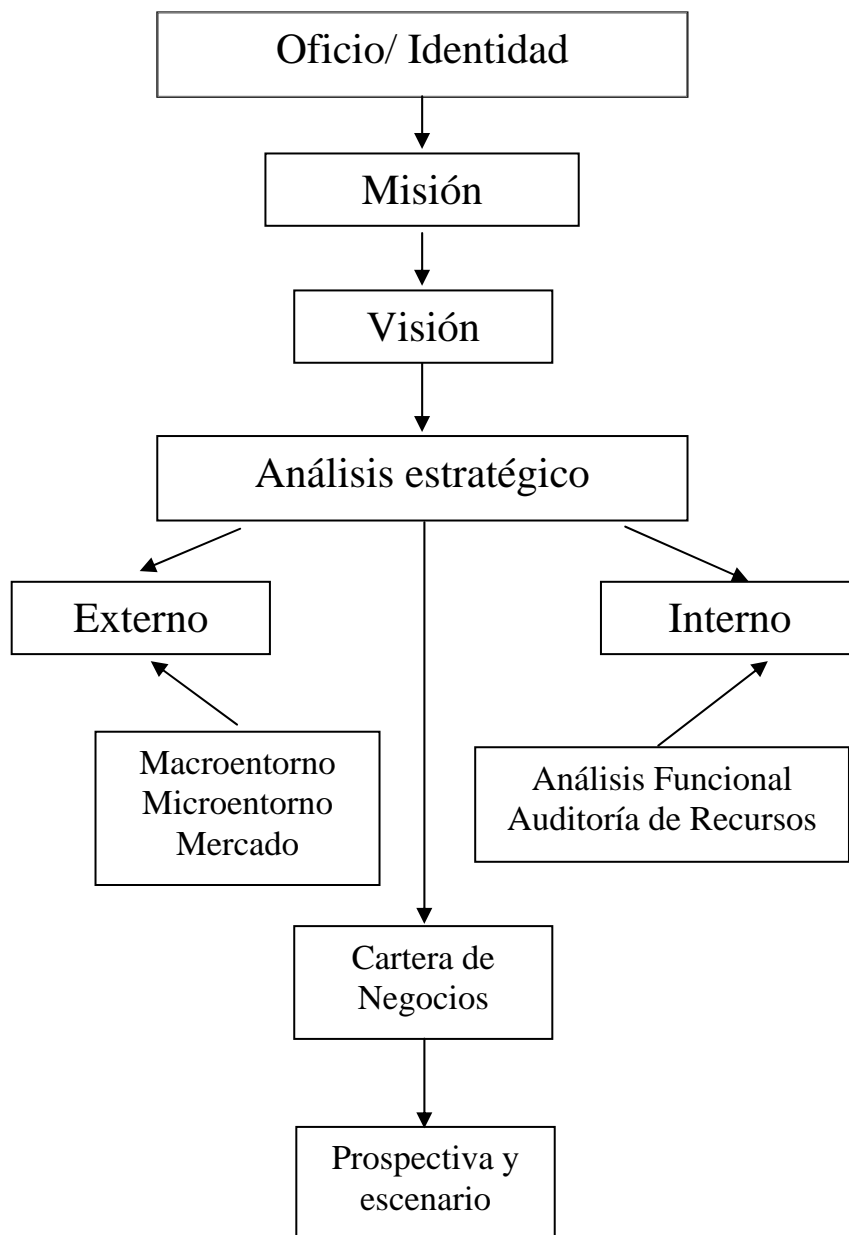
Luego del análisis del Proceso de Dirección Estratégica y el diagnóstico estratégico presentado en el Capítulo II se plantea una propuesta de Estrategia Corporativa, basada en los fundamentos del modelo planteado por el Colectivo de Autores (2010) del CETED.

Como complemento al diseño de esta Estrategia Corporativa, se propone también un sistema de control para la estrategia, basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la Matriz OVAR. Estos instrumentos contribuyen a la implementación de la estrategia, con un mayor grado de integración del sistema de dirección de la empresa.

#### **3.2 Diseño de la Estrategia Corporativa de la Empresa INTERMAR, S, A, 2015-2019.**

En el diseño de la Estrategia Corporativa de la Empresa INTERMAR, S.A., se tuvo en cuenta los resultados del diagnóstico estratégico realizado en el Capítulo II, de este proyecto y el análisis del proceso de Dirección Estratégica de INTERMAR, S.A., en el epígrafe anterior.

El diseño de la Estrategia Corporativa, cuenta con misión, visión, valores compartidos, retos, un análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, un stock de recursos, la presentación del problema estratégico y su propuesta de solución, los objetivos estratégicos con sus correspondientes criterios de medidas y el plan de acciones para su cumplimiento, siendo este, la Estrategia Corporativa de INTERMAR, S.A., 2015-2019.



**Figura No. 3** Organigrama para el diseño de la estrategia corporativa de INTERMAR, S.A.

Fuente: Colectivo de autores (2010)



**3.2.1 MISIÓN propuesta:** "INTERMAR, S.A., es una empresa de cobertura nacional que ofrece confianza, seguridad y garantía a sus clientes, en la prestación de servicios al seguro, carga, avalúos y servicios técnicos marítimos y no marítimos, debido a la experticia adquirida por más de 25 años de trabajo en el mercado cubano y en el extranjero, ofrece al cliente imparcialidad como tercero independiente y la seguridad de más de 20 años de calidad certificada, cuenta con trabajadores de más de 10 años de trabajo, especializados, expertos y certificados como peritos valuadores y homologados en una gama de servicios técnicos por prestigiosas sociedades clasificadoras.

Sobre esta misión que se propone, son necesarios algunos comentarios:

La empresa crece en función de las demandas de la sociedad y los requerimientos y exigencias de sus clientes, sin dejar de ser solvente financieramente y exportando sus servicios.

Brinda a sus empleados posibilidades de desarrollo, al Estado, el cumplimiento de su responsabilidad social y a los clientes satisfacción mediante atributos como la profesionalidad del personal de contacto y la imparcialidad demostrada por los técnicos, formando ambos valores parte de la cultura organizacional de la entidad".

INTERMAR, S.A., se encuentra en un momento oportuno para desarrollar la comercialización internacional de sus servicios amparado en todas las resoluciones y normativas vigentes en el país, en cumplimiento de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y de orientaciones de la máxima dirección del país, para lograr que las empresas cubanas sean fuertes y competitivas y exporten sus servicios, aprovechando la experiencia y capacidad instalada con que cuenta.

En función de lo expuesto se propone la visión que aparece en el siguiente epigrafe.

**3.2.2 VISIÓN propuesta hasta el 2019:** hasta el 2019: "La empresa INTERMAR, S.A., se propone ofrecer a los clientes incrementar sus acciones de exportación en los servicios de carga, aprovechar su especialización en los servicios técnicos marítimos y afianzar su posicionamiento en el exterior. Incrementará su cartera de negocios con los seguros de vida, al tiempo que crecerá en el mercado nacional en los seguros agropecuarios y en los servicios técnicos no marítimos.

La empresa luchará por un enfoque de la organización orientada a satisfacer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, ampliará su cartera de clientes en el mercado nacional con negocios asociados a la inversión extranjera y al turismo, sin dejar de satisfacer las necesidades de sus clientes tradicionales.

### **3.2.3 VALORES COMPARTIDOS.**

Algunos de los principales valores estratégicos son:

**Honestidad:** es el actuar concreto de todos los trabajadores de nuestra entidad con transparencia en el cumplimiento de los deberes laborales y sociales.

**Imparcialidad:** actuar de forma independiente, ni a favor, ni en contra de las partes con quien nos relacionamos, procediendo con rectitud.

**Profesionalidad:** aplicación a nuestra profesión y oficio; con entrega y calidad en el cumplimiento de las misiones asignadas a cada uno de los integrantes de la institución, con sentido ético, respetuoso y disciplinado.

**Sentido de pertenencia:** identificación y compromiso plenos con la organización.

**Vocación de servicio:** actuación individual o como equipo, en función de la satisfacción de las exigencias y requerimientos de los clientes.

En líneas generales, se mantienen los mismos que existen y por lo que se ha trabajado firmemente.

## **Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de INTERMAR, S. A.**

### **3.2.4.1 FORTALEZAS**

1. Experiencia y dominio en la prestación de servicios con nivel profesional elevado y capital humano estable.
2. Alta cuota de mercado en el sector del seguro cubano.
3. Solidez financiera.
4. Sistema de gestión de la calidad certificada.
5. Representación en todo el país.
6. Posesión servicios distintivos técnicos marítimos y para el seguro.
7. Mantenimiento de homologaciones y certificaciones para varios servicios técnicos expedidas por sociedades clasificadoras.
8. Fidelización de clientes en el segmento de importadores / exportadores cubanos.
9. Disposición de un socio comercial con estructura a nivel internacional.
10. Pertenecer al grupo CAUDAL, permitirá alianzas estratégicas con las empresas del grupo.

### **3.2.4.2 DEBILIDADES**

1. Relativa falta de profundidad en el conocimiento de los mercados a posicionarse.
2. No en todas las UEB se presta la atención necesaria a la ejecución de un grupo de servicios importantes.
3. No se cuenta con personal suficiente para cubrir la demanda de servicios al seguro.
4. Insuficientes softwares informáticos de gestión.
5. Algunos problemas con la calidad en algunos servicios puntuales, (control in situ).
6. Fluctuación laboral

### **3.2.4.3 OPORTUNIDADES**

1. Políticas estatales relacionadas con la ampliación de los servicios del seguro en Cuba y con las cargas de importación.
2. Incremento de las inversiones extranjeras.
3. Estímulo al aumento de las importaciones y exportaciones.
4. Zona de Desarrollo del Mariel, Turismo y Petroquímica.
5. Mecanismos de integración del Caribe y Sur América.

### **3.2.4.4 AMENAZAS**

1. Existencia de un competidor con experiencia y posicionamiento internacional.
2. Inestabilidad política y económica de algunos países con impacto en la economía nacional.
3. Desabastecimiento del mercado nacional para la obtención de recursos.
4. Enmarcamiento de un grupo de insumos vitales para el mantenimiento y desarrollo de la empresa.
5. Posible entrada de competidores extranjeros.
6. Insuficientes medios de comunicación, transporte, equipos y software informáticos.

### **3.2.5 Objetivos estratégicos.**

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de la Empresa INTERMAR, S.A., teniendo en cuenta su pertinencia con respecto a los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución y al diseño de la Estrategia Corporativa presentada.

Para cada objetivo estratégico propuesto, se realizan las acciones de despliegue del objetivo, para ajustar en el sistema de trabajo de la empresa la estrategia, como vía de alcanzar los resultados de los objetivos.

Se debe señalar que se ilustran las acciones a ejecutar para el cumplimiento de los objetivos, como componente de la estrategia, pero que cada acción demanda de un conjunto de actividades que se planifican anualmente, utilizando la Instrucción No.1, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros y al

mismo tiempo, el insumo de recursos para asegurar la actividad, que permitan el cumplimiento de las acciones, que deben garantizar los objetivos estratégicos.

Estas acciones no fueron planteadas en este documento porque serán actualizadas anualmente teniendo en cuenta el presupuesto aprobado.

Los objetivos estratégicos son:

- 1- **Lograr un crecimiento en las exportaciones entre 20% y 25%.**  
(Lineamientos 76, 77, 78, 80 y 83).

**Criterios de medida:**

- Aumentar exportaciones entre 20% a 25% en servicios de carga.
- Promocionar los servicios técnicos marítimos en mercados externos clave de China, España, Italia, Canadá y Panamá, para el 2016.

En la tabla No. 6, se presentan las acciones para el despliegue del objetivo No.1.

- 2- **Lograr incrementos de ventas en el mercado nacional entre 15% y 20%, para el 2019.** (Lineamiento 07).

**Criterios de medida:**

- Extender el seguro de vida en la totalidad de sus líneas de servicios a todas las UEB de la empresa.
- Crecer en el mercado nacional con los servicios al seguro agropecuario entre 5% y 8%.

En la tabla No. 7, se presentan las acciones para el despliegue del objetivo No.2.

- 3- **Ampliar la cartera de clientes en el mercado nacional entre 5% y 10% en los segmentos de inversores extranjeros y turismo.** (Lineamientos 257 y 258).

**Criterios de medida:**

- Promocionar nuestros servicios en los polos estratégicos de turismo e inversores extranjeros con posibilidades de penetración.
- Realizar campañas de promoción de servicios en el sector del turismo y los inversores extranjeros.
- Definir estrategias de comercialización.

En la tabla No. 8, se presentan las acciones para el despliegue del objetivo No.3.

4- **Mantener la solidez financiera de la empresa.** (Lineamientos 07, 08, 10, 12, 13 y 203).

**Criterios de medida:**

- Cumplir el plan de utilidades concebido en el año, para el 2015.
- No tener cuentas por cobrar fuera de término.

En la tabla No. 9, se presentan las acciones para el despliegue del objetivo No.4.

En cada una de estas tablas se exponen, cómo las acciones garantizarán el cumplimiento de estos objetivos. Estos objetivos estratégicos contribuyen al cumplimiento de la misión y al logro de la visión planteada

**Tabla No. 6.** Despliegue del objetivo estratégico No. 1 de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Documento de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Objetivo Estratégico: 2019</b>	<b>Lograr un crecimiento en las exportaciones entre 20 % y 25 %</b>								
<b>Objetivo de Trabajo: 2015</b>	<b>Lograr un crecimiento en las exportaciones entre 3% y 4%.</b>								
<b>Criterio de Medida</b>	<b>Metas (por trimestre)</b>				<b>Grado de consecución</b>	<b>Acción a ejecutar</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsabl e</b>	<b>Ejecutore s</b>
	1ro	2do	3ro	4to					
1. Aumentar las exportaciones en un 4 % en servicios de carga.	1 %	1 %	1 %	1 %	X $\geq$ 1 Bien 0.5 $\leq$ X $\leq$ 0.9 Reg. X< 1 Mal	Presentaciones de servicios y reuniones con los principales importadores del país.  Aumentar la firma de contratos con el segmento importador.	Trimestral	Dirección Comercial	UEBs
2. Aumentar firma de contratos de servicios técnicos marítimos en un 5% en mercados externos claves de China, España, Canadá, Italia y Panamá.	1%	1%	1.5%	1.5%	I y II Trim. X $\geq$ 1 Bien 0.5 $\leq$ X $\leq$ 0.9 Reg. X<0.5 Mal  III y IV Trim. X $\geq$ 1.5 Bien 0.5 $\leq$ X $\leq$ 1.5 Reg X<0.5 Mal	Realizar al menos una acción directa de promoción de los servicios técnicos marítimos en los mercados externos claves.  Planificar reuniones de trabajo con clientes potenciales.  Ofrecer atributos de valor en el proceso negociador para materializar la firma de los contratos.	IV Trimestre	Dirección Comercial	UEBs

**Tabla No. 7.** Despliegue del objetivo estratégico No. 2 de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Documento de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Objetivo Estratégico:</b>	<b>Lograr incrementos de ventas en el mercado nacional entre 15 % y 20 %.</b>								
<b>Objetivo de Trabajo:</b>	<b>Lograr incrementos de ventas en el mercado nacional entre 4% y 5%.</b>								
<b>Criterio de Medida</b>	<b>Metas (por trimestre)</b>				<b>Grado de consecución</b>	<b>Acción a ejecutar</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutores</b>
	1ro	2do	3ro	4to					
1. Extender el seguro de vida en la totalidad de sus líneas de servicios en un 5% a las Oficinas de Ventas.	1 %	1.5 %	1.5 %	1 %	<p>I y IV Trim.  <math>X \geq 1</math> Bien  <math>0.5 \leq X \leq 0.9</math> Reg.  <math>X &lt; 0.5</math> Mal</p> <p>II y III Trim.  <math>X \geq 1.5</math> Bien  <math>0.5 \leq X \leq 1.5</math> Reg  <math>X &lt; 0.5</math> Mal</p>	<p>Realizar acciones conjuntas entre ESEN e INTERMAR que contribuyan al incremento de los servicios de vida en todas las UEB.</p> <p>Fortalecer la labor comercial con la ESEN para que solicite este servicio en las provincias más deprimidas.</p>	Trimestral	Dirección Comercial	UEBs
2. Crecer en el mercado nacional con los servicios al seguro agropecuario entre 2% y 3%.	0.5 %	0.5 %	1 %	1 %	<p>I y II Trim.  <math>X \geq 0.5</math> Bien  <math>X &lt; 0.5</math> Mal</p> <p>III y IV Trim.  <math>X \geq 1</math> Bien  <math>0.5 \leq X \leq 0.9</math> Reg  <math>X &lt; 0.5</math> Mal</p>	<p>Realizar acciones conjuntas entre ESEN e INTERMAR que contribuyan al incremento de los servicios agropecuarios en todas las UEB.</p>	Trimestral	Dirección Comercial	UEBs



**Tabla No. 8.** Despliegue del objetivo estratégico No. 3 de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Documento de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Objetivo Estratégico: 2019</b>	<b>Ampliar la cartera de clientes en el mercado nacional entre 15 % y 20 % en los segmentos de inversores extranjeros y turismo.</b>								
<b>Objetivo de Trabajo: 2015</b>	<b>Ampliar la cartera de clientes en el mercado nacional entre 1% y 2% en los segmentos de inversores extranjeros y turismo.</b>								
<b>Criterio de Medida</b>	<b>Metas (por trimestre)</b>				<b>Grado de consecución</b>	<b>Acción a ejecutar</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutores</b>
	1ro	2do	3ro	4to					
1. Captar al menos 2.0% de nuevos clientes del sector.	0.5	0.5	0.5	0.5	X≥0.5 Bien X<0.5 Mal	Promocionar los servicios en los segmentos de inversores extranjeros y turismo.	III Trimestre	Dirección Comercial	UEBs
2. Firma de contratos en un 4% con nuevos clientes vinculados a los polos estratégicos de turismo e inversionistas extranjeros con posibilidades de su ejecución.	1 %	1 %	1 %	1 %	X≥1 Bien 0.5≤X≤ 0.9 Reg. X<0.5 Mal	Trazar alianzas estratégicas y realizar presentación de los servicios en los principales polos turísticos.  Planificar al menos una reunión de trabajo con los clientes potenciales.	Trimestral	Dirección Comercial	UEBs

**Tabla No. 9.** Despliegue del objetivo estratégico No. 4 de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Documento de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Objetivo Estratégico: 2019</b>	<b>Mantener la solidez financiera de la empresa.</b>								
<b>Objetivo de Trabajo: 2015</b>	<b>Mantener la solidez financiera de la empresa.</b>								
<b>Criterio de Medida</b>	<b>Metas (por trimestre)</b>				<b>Grado de consecución</b>	<b>Acción a ejecutar</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsables</b>	<b>Ejecutores</b>
	1ro	2do	3ro	4to					
1.Cumplir el plan de utilidades concebido para el año.	2044.1	4264.0	6226.3	8489.4	X=100% Bien X=99% Mal	Cumplir plan de ingresos totales No sobre ejecutar Plan de gastos totales	Mensual	Director UEB	Oficinas de Ventas
2.No presentar cuentas por cobrar envejecidas.	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna	Ninguna=Bien Al menos una=Mal	Conciliación periódica entre las áreas de Contabilidad y Comercial, los submayores de cuentas por cobrar por edades y clientes.  Eficiente gestión de cobro	Mensual	Director Contabilidad y Finanzas  Directora Comercial y Directores de UEB	Especialistas económicos y comerciales de las UEB.  Gestores cobradores

**5- Lograr un sistema eficaz de gestión.** (Lineamientos 07,15 y 118).

**Criterios de medida:**

- Alcanzar los niveles de conectividad en todas las dependencias de la empresa.
- Identificar el banco de necesidades para la automatización del Sistema de Gestión Empresarial.
- Implantar el cronograma de ejecución de los proyectos identificados.

En la tabla No. 10 se presentan las acciones para el despliegue del objetivo No.5.

**6- Potenciar la efectividad en el Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa.** (Lineamientos 07 y 12).

**Criterio de medida:**

- Alcanzar no menos de 96 puntos en el nivel de efectividad en el sistema de Gestión de la Calidad en la empresa.

En la tabla No. 11 se presentan las acciones para el despliegue del objetivo No.6.

**7- Desarrollo integral en la formación de los RRHH.** (Lineamientos 07 y 15).

**Criterios de medida:**

- El 80% de los trabajadores son capacitados.
- El 90% de los trabajadores tienen un desempeño superior o adecuado.
- Consolidar el Sistema Integral del Capital Humano.

En la tabla No. 12 se presentan las acciones para el despliegue del objetivo No.7.

**Tabla No. 10** Despliegue del objetivo estratégico No. 5 de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Documento de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Objetivo Estratégico: 2019</b>	Lograr un sistema eficaz de gestión								
<b>Objetivo de Trabajo: 2015</b>	Automatizar sistema de gestión empresarial								
Criterios de medidas	Metas (por trimestre)				Grado de consecución	Acción clave	Fecha de cumplimiento	Responsable	Ejecutores
	I	II	III	IV					
1. Consolidación de la conectividad de la empresa en el 100% de las Oficinas de Ventas y UEBs.	3	3	2	1	I trim X=3 Bien X=2 Reg. X< 2 mal  II trim X=3 Bien X=2 Reg. X< 2 mal  III Trim X=2 bien X=1 Regular X=0 mal  IV Trim X=1 bien X=0 mal	Configurar conexión Oficina Artemisa y Mayabeque	28/02/2015	AlbioProenza	Tec. Informático UEB Pinar del Rio y UEB Mayabeque
						Concretar Ampliación de ancho de Banda de VPN Casa Matriz a 6 mbit	30/03/2015	AlbioProenza	Raúl Sosa Admón de redes
						Concretar conexión Taller	30/03/2015	AlbioProenza	Raúl Sosa Admón de redes, Etecsa
						Concretar conexión Matanzas	30/04/2015	AlbioProenza	Raúl Sosa Admón de redes Ciudad Hab.
						Establecer réplicas de BD con UEB	30/04/2015	AlbioProenza	Dalia Camero Admón. BD
						Centralizar chat Corporativo	30/05/2015	AlbioProenza	Raúl Sosa Admón. de redes, Inf. UEB
						Publicar Sitio Web Corporativo	30/07/2015	AlbioProenza	Dalia Camero Admón. BD
						Publicar Servicio de Conferencia Voz	30/08/2015	Raúl Sosa	Raúl Sosa Admón. de redes, Inf. UEB
						Contratar enlace de comunicaciones a 512 kbit	31/12/2015	AlbioProenza	Raúl Sosa Admón. de redes

**Tabla No. 10 Continuación**

<b>Objetivo Estratégico: 2019</b>	Lograr un sistema eficaz de gestión								
<b>Objetivo de Trabajo: 2015</b>	Automatizar sistema de gestión empresarial								
Criterios de medidas	Metas (por trimestre)				Grado de consecución	Acción clave	Fecha de cumplimiento	Responsable	Ejecutores
	I	II	III	IV					
2. Identificar banco de necesidades para la Automatización de Sistema de Gestión Empresarial	1	3	3		X=1 bien X =0 Mal	Identificar necesidades Dirección Comercial	30/03/2015	AlbioProenza	Directora Comercial Especialistas AlbioProenza
						Proponer diseño de aplicaciones de apoyo redacción de informe Comercial	30/4/2015	AlbioProenza	AlbioProenza GIC Especialistas
					X=3 Bien X=2 Regular X < 2 Mal	Identificar necesidades Dirección Economía	30/5/2015	AlbioProenza	Directora Economía Especialistas AlbioProenza
						Proponer Diseño, tecnología para aplicación gestión de la dirección Económica	30/06/2015	AlbioProenza	AlbioProenza Dalia Camero Especialistas del Área
					X=3 Bien X>=2 Regular X < 2 Mal	Identificar Necesidades Dirección RH	30/7/2015	AlbioProenza	Directora RH Especialistas AlbioProenza
						Proponer Diseño, tecnología para aplicación gestión de la dirección RH	30/08/2015	AlbioProenza	AlbioProenza Dalia Camero Especialistas del Área
						Identificar necesidades Grupo de Trabajo de Asesoría Jurídica	30/9/2015	AlbioProenza	Especialistas AlbioProenza

3. Implantar el Cronograma de ejecución de los proyectos identificados.				2	X=2 bien X< 2 mal	Proponer diseño, tecnología para aplicación gestión de asesoría jurídica	30/10/2015	AlbioProenza	Especialistas AlbioProenza Dalia Camero
						Elaborar Cronograma de diseño para aplicaciones y necesidades identificadas en el criterio de medida anterior	31/12/2015	AlbioProenza	AlbioProenza Especialistas GIC

**Tabla No. 11.** Despliegue del objetivo estratégico No. 6 de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Documento de la Empresa INTERMAR, S.A.

Objetivo Estratégico: 2019	Potenciar la efectividad del sistema de gestión de la calidad									
Objetivo de Trabajo: 2015	Alcanzar niveles de efectividad no menores de 95 puntos al cierre de cada trimestre.									
Criterio de Medida	Metas (por trimestre)				Grado de consecución	Acción clave	Fecha de cumplimiento	Responsable	Ejecutores	
	I	II	III	IV						
1. Nivel de efectividad (Carta emitida por la DCCIFE-002/2015)	95	95	95	95	Bien, E ≥ 95  Regular, 90≤E<95  Mal, E<90	Eliminar las causas de posibles disfuncionalidades potenciales y actuales	Mensual	Responsables de Áreas funcionales en las UEB	EP, Jefes de OV, inspectores, técnicos y especialistas	
						Mantener un monitoreo recurrente del comportamiento delos procesos involucrados	Mensual	Responsables de los procesos a nivel de UEB	EP, Jefes de OV, inspectores, técnicos y especialistas	
						Garantizar los recursos necesarios para el buen desempeño de los procesos.	Mensual	Directores de UEB y Administradores	Designados	

**Tabla No. 12.** Despliegue del objetivo estratégico No. 7 de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Documento de la Empresa INTERMAR, S.A.

<b>Objetivo Estratégico: 2019</b>		<b>Desarrollo Integral en la formación de los RRHH.</b>			
<b>Objetivo de Trabajo: 2015</b>		<b>Lograr consolidar el Sistema Integral del Capital Humano. Lineamiento: 07, 15</b>			
<b>Criterio de Medida</b>	<b>Grado de consecución</b>	<b>Acción clave</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Ejecutores</b>
<p>El 80% de los trabajadores son capacitados. <b>5 Puntos</b></p> <p>El 90% de los trabajadores tiene un desempeño superior o adecuado. <b>5 Puntos</b></p> <p>Consolidar el Sistema Integral del Capital Humano. <b>10 Puntos</b></p>	<p>Puntuación: 100% - 80% 5 Puntos</p> <p>79% - 70% 3Puntos</p> <p>69 - 60% 1Puntos</p>	<p>Fomentar la capacitación con recursos internos como el mecanismo para lograr una capacitación integral de los trabajadores. Las temáticas que más permiten el logro de esta acción son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Recalificación del personal en plazas técnicas, obreras y administrativas.</li> <li><input type="checkbox"/> Perfeccionamiento Empresarial.</li> <li><input type="checkbox"/> Sistema de Gestión de la Calidad.</li> <li><input type="checkbox"/> Seguridad Informática.</li> <li><input type="checkbox"/> Control Interno.</li> </ul>	Trimestral	Director de Recursos Humanos	Directores Funcionales y de UEB
	<p>Puntuación: 100% - 90% 5 Puntos/ 89 – 80%% 3 Puntos</p>	<p>Identificar espacios de estimulación y desarrollo profesional. Identificados hasta el momento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Talleres Técnicos.</li> <li><input type="checkbox"/> Mejor servicio al cliente interno.</li> </ul> <p>Se escogerá un mes del año en el cual el Consejo de Dirección sesionará con las reservas de cada uno de los cargos.</p>	Trimestral	Directores Funcionales y de UEB	Directores Funcionales y de UEB
	<p>Puntuación: Certificación 10 puntos/ No Certificación pero recomendaciones 5puntos/ No Certificación 0 puntos</p>	<p>Implementar el Plan de rotación para la reserva de cuadros.</p> <p>Certificar la NC 3001 del Sistema de Gestión Integral de Capital Humano.</p>	Trimestral	Director de Recursos Humanos	Directores Funcionales y de UEB

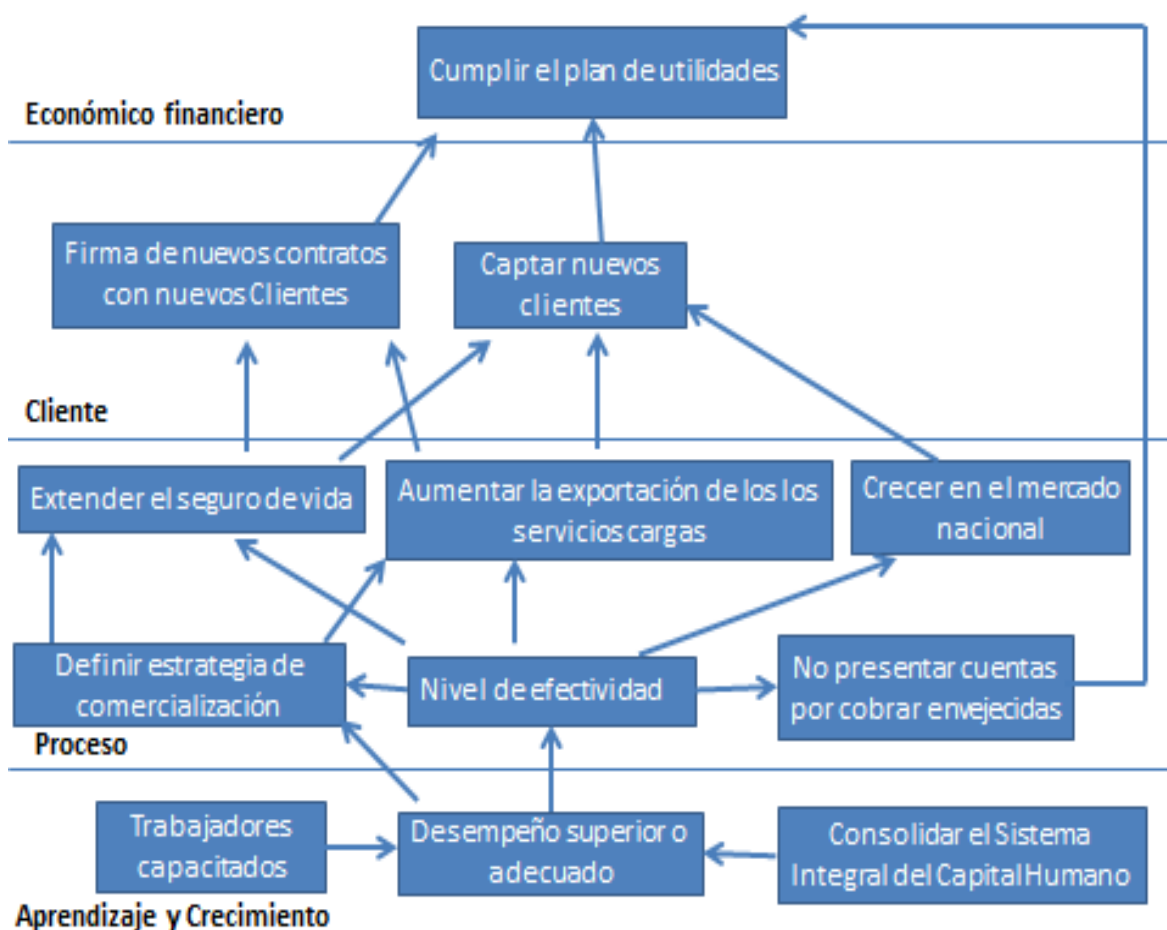


### **3.3. Propuesta del Sistema de Control de Gestión de la Estrategia Corporativa 2015-2019 de la Empresa INTERMAR, S.A.**

Teniendo en cuenta la Estrategia Corporativa 2015-2019 de la Empresa INTERMAR, S.A., se ha entendido necesario complementarla con el diseño de un sistema de control de gestión a nivel corporativo, que permita gestionar el logro y el equilibrio de los objetivos estratégicos. Se ha tenido en cuenta el enfoque de la teoría del Cuadro de Mando Integral y una representación de la Matriz OVAR, orientada principalmente a apoyar el esquema de trabajo en función de establecer la gestión del trabajo y la rendición de cuentas de los responsables por cada uno de los objetivos. En esta propuesta se toman como variables las dimensiones del Cuadro de Mando Integral.

#### **3.3.1 Propuesta de sistema de control de gestión de la Estrategia Corporativa de la Empresa INTERMAR, S.A.**

A continuación en la figura No. 3, se representa la base propuesta del Sistema de control de gestión de la Estrategia Corporativa de la Empresa INTERMAR, S.A., en el periodo 2015-2019, teniendo en cuenta los indicadores de gestión de los objetivos estratégicos de la entidad. Esta representación permite identificar las prioridades de la gestión y orientar el sistema de información a la identificación de fuentes de información sobre los elementos y áreas relacionadas con estos indicadores. Al mismo tiempo, contribuye a valorar el equilibrio de las dimensiones de trabajo en la Estrategia Corporativa de la Empresa, como una expresión sintetizada y resumida para INTERMAR, S.A. Esto facilitará la gestión de la máxima Dirección y la valoración de las relaciones de causas - efectos entre los indicadores y acciones en función de los objetivos estratégicos.



**Figura No. 3** Representación gráfica del Sistema de Control de Gestión Corporativo de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.3.2 Matriz OVAR de la Empresa INTERMAR, S.A.

En la figura No. 4 se presenta la propuesta de matriz OVAR que complementa el Sistema de Gestión Corporativa de la Empresa INTERMAR, S.A.; dado que guía a la Dirección de manera muy práctica al chequeo y despacho con los responsables de cada Objetivo; teniendo en cuenta las dimensiones del Cuadro de Mando Integral como variables de desarrollo de los objetivos. Esto de una forma más práctica, contribuye a la propia asignación de las actividades y gestión de las mismas.

Variables	Objetivos							Responsables						
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	DG	DC	D. RRHH	D. Cont.	D. UEB	D. C.C.PE	GIC
Económica Financiera				X				X				X		
Clientes	X		X						X					
Procesos	X	X	X	X			X		X		X	X	X	X
Aprendizaje y crecimiento							X			X				

**Figura No. 4** Representación gráfica del Sistema de Gestión Corporativa de la Empresa INTERMAR, S.A.

**Fuente:** Elaboración propia.

A través de la utilización de la matriz OVAR se puede identificar las áreas de trabajo en función del cumplimiento de los objetivos estratégicos, creando un espacio de trabajo que integre las áreas de negocios y funcionales de la empresa INTERMAR, S.A. en la implementación de la Estrategia Corporativa.

A partir de este análisis se deben elaborar los planes de actividades (anuales y mensuales) en cada una de las áreas de trabajo en función de realizar acciones en las dimensiones del cuadro de mando integral. En la empresa se implementará a través de la utilización de la Instrucción No. 1/2013 como instrumento de planificación de actividades.

## Conclusiones

1. En la base teórico-conceptual existente acerca de la estrategia corporativa se reconocen varios diseños a seguir por diferentes autores, para el caso del diseño de la estrategia corporativa de INTERMAR, S, A., se tomó como referencia el modelo contemplado por (Colectivos de autores 2010), con adecuaciones de otros autores y para el control de gestión e integración de dicha estrategia, las perspectivas del Cuadro de Mando Integral y la matriz OVAR; herramientas que brindan un resultado superior en la implementación y control de la estrategia corporativa.
2. Los resultados de diagnóstico muestran que la estrategia empresarial de INTERMAR, S.A, cumplió su rol para el periodo 2011-2014, pero no se ajusta a los requerimientos actuales de la empresa y su entorno para su desarrollo futuro. Necesita ser actualizada.
3. La propuesta de la Estrategia Corporativa de la Empresa INTERMAR, S.A, 2015-2019, se presenta a partir de una actualización de la Misión, Visión, valores compartidos, retos, un análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa, 7 objetivos estratégicos con 15 criterios de medidas y el plan de 38 acciones.
4. La empresa INTERMAR, S.A., en la actualización y diseño de su Estrategia Corporativa demanda de un mayor nivel de Integración externo e interno del Sistema de Dirección de la Empresa dado a las nuevas exigencias en el entorno actual, como: la exportación de servicios y el enfoque al cliente, así como la penetración de mercados nuevos en sectores claves de la economía.
5. Al realizar el Sistema de Control Corporativo de la Empresa INTERMAR, S.A se verifica que los objetivos estratégicos garanticen un balance en las dimensiones de trabajo de la Estrategia Corporativa.
6. La utilización de la matriz OVAR contribuirá a identificar las área de trabajos y sus relaciones con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, lo que apoya a la Dirección General en la toma de decisiones oportunas en actividades claves para el cumplimiento de la Estrategia Corporativa.

### **Recomendaciones**

1. Lograr un sistema de trabajo que permita generalizar el conocimiento de la estrategia corporativa de INTERMAR, S.A., y su sistema de gestión en toda la organización.
2. Evaluar trimestralmente el cumplimiento de la estrategia corporativa en los consejos de dirección de INTERMAR, S.A.

## **Fuentes consultadas**

1. Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico "Jose A. Echevarría", La Habana.
2. Ansoff, I. (1998). La dirección estratégica en la práctica empresarial. México D.F. Addison-Wesley Longman.
3. Bajo, J. C. (2001). La integración de los sistemas de gestión de la calidad, medioambiente y prevención, Revista calidad, No 110, España.
4. Blanco, E. LJ. (2008). Sistemas de información para el economista y el contador. Editorial Felix Varela.
5. Blanco, E. LJ. (2011). La informática en la dirección de empresas. Editorial Felix Varela, La Habana.
6. Bolaño Rodríguez, Y. & Alfonso Robaina, D. (2010). Modelo de administración de riesgos para la integración del sistema de dirección empresarial a nivel estratégico. Documento presentado en VII Congreso Internacional de Gestión Empresarial y Administración Pública. GESEMAP 2010, Hotel Palco, La Habana.
7. Castro. R. (2007). Discurso pronunciado en el Palacio de las convenciones, el 28 de diciembre de 2007.
8. Colectivo de autores, (2010). Estrategia organizacional, Editorial Félix Valera, La Habana.
9. Crosby, P.B. (1989). La calidad no cuesta: El arte de asegurar la calidad/ Editorial Continental. México.
10. David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. México D.F. Pearson.
11. David, F. (2009), Strategic Management: Concepts and Cases. New York: Pearson Education.
12. Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España.

13. Díaz, L. A. (2001). Tablero de comando en una empresa forestal PYME. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando (noviembre), Argentina. Disponible: <http://www.tablero-decomando.com>
14. Feigenbaum, A. V. (1994). Control Total de la Calidad. 3ra Edición Revisada.
15. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Consejo de Estado. (2012). Decreto-Ley No. 295, de 15 de julio del 2012, disponiendo una estructura para lograr la “Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y la Gestión del Empresariado Cubano”. Editora Política.
16. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Consejo de Ministros. (2012). Decreto No. 302, de 2 de agosto del 2012, disponiendo la “Creación, Estructura, Organización y Funcionamiento de las Juntas de Gobierno”. Editora Política.
17. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Consejo de Ministros. (2012). Decreto No. 303, de 12 de octubre del 2012, “Modificando el Decreto No. 281, Reglamento para la Implantación y Consolidación del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, Editora Política.
18. Gaither, N. & Frazier, G. (2000). Administración de producción y operaciones. Editores International Thomson, México.
19. Goldsmith, J. y Cloke, K. (2000): El fin del management ... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Dr. Angel Luis Portuondo. La Habana, Cuba. Noviembre 2000.
20. González Méndez, L. (2005). El control interno y el cuadro de mando integral, una poderosa combinación intangible. Ciudad de la Habana: Felix Varela.
21. Hamel, G. (2000). Liderando la revolución. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España.
22. Hernández Torres, M. (2006). Construyendo la empresa integrada. La Habana: CUAJE-UCI.
23. Isaac, C. L. (2004). Modelo de Gestión Integrada Calidad-Medio Ambiente (CYMA). Aplicado en organizaciones cubanas. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana, Cuba.
24. ISO 9001-2008, Norma Internacional, Cuarta Edición, (2008), Secretaría central de ISO, Ginebra. Suiza).

25. Juran, J. M. (1993). La función de la calidad. Manual de Control de la Calidad. Sección 2. Cuarta Edición. Editorial MES.
26. Kaplan & Norton, D. P. (1999). Cuadro de mando integral (The balanced scorecard) (3ra ed). Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
27. Kaplan & Norton, D. P. (2000). The strategy-focused organization. Boston: Harvard Business School Press.
28. Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. España.
29. Krajewski, L. J. & Ritzman, L. P. (2000). Administración de Operaciones. Estrategia y análisis (5ª Ed.). Editorial Pearson Educación, México.
30. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución (2011). Partido Comunista de Cuba. La Habana.
31. Madrigal J.B. (2001). Sistemas de gestión integrados ¿Mito o realidad?, Revista Normalización No- 1, Cuba.
32. Madrigal J.B. (2001). Sistemas de gestión integrados ¿Mito o realidad?, Revista Normalización No- 1, Cuba.
33. Menguzato y Renau. (1995). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management.
34. Michael Goold, Marcus Alexander and Andrew Campbell. (1994). "The Fall and Rise of Corporate Level Strategy", Strategic Planning Society NEWS, September.
35. Mintzberg, H. (1987). The Five Ps for Strategy. Harvard Business Review.
36. Mintzberg, H. (2005). Directivos, no MBAs. Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. Barcelona. Deusto.
37. Mintzberg, H., Quinn, J., Voyer, J. (1997). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México D.F.: Prentice Hall.
38. Mintzberg. (1998). El arte de moldear la estrategia. / Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba.
39. Morales, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de Recursos Humanos. Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE. La Habana, Cuba.



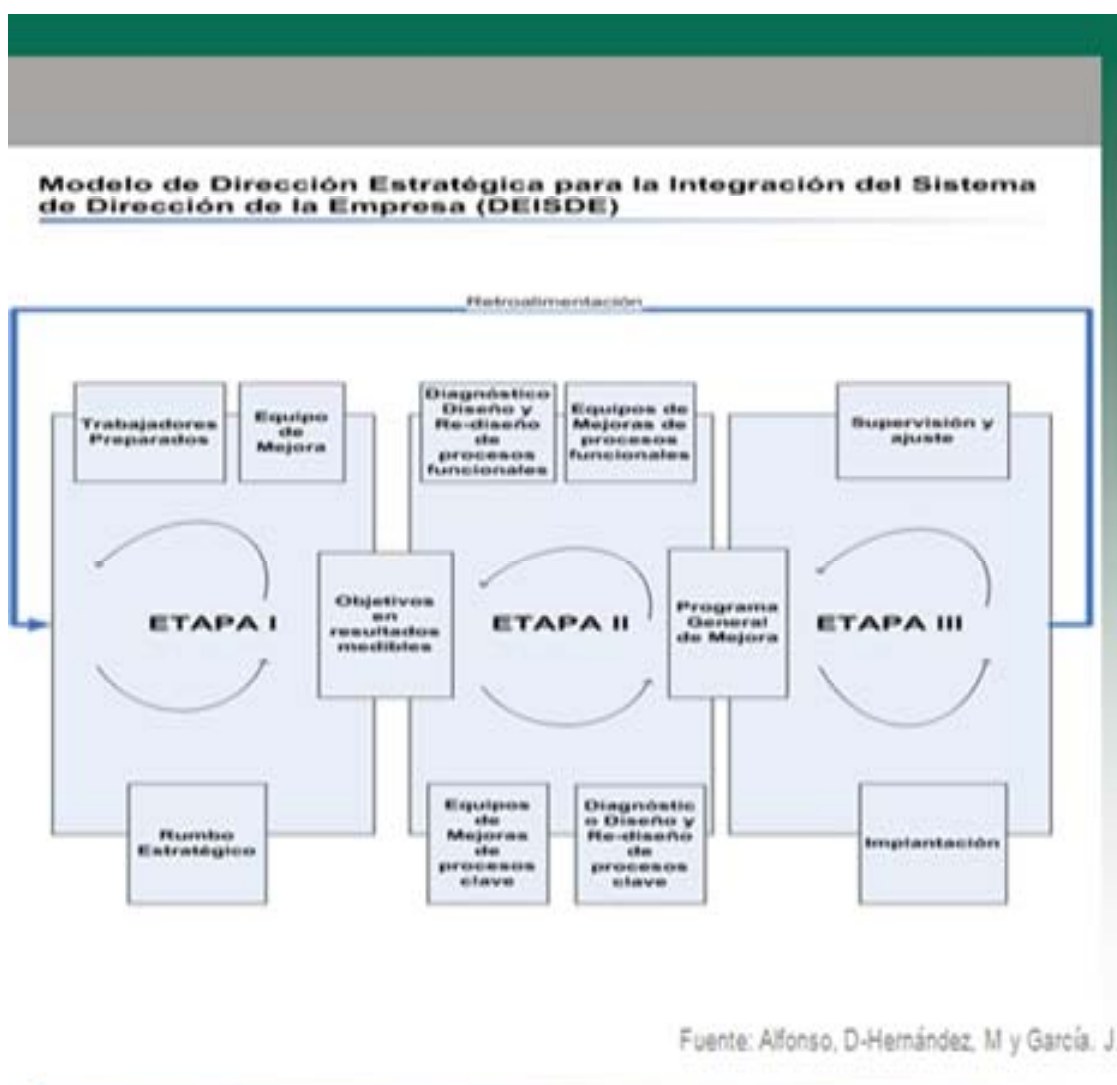
40. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Matanzas.
41. Nogueira, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Matanzas, Cuba.
42. Norma ISO 8402/94.
43. Ohmae, K., La mente del estratega. Madrid: Mc Graw Hill; 1989.
44. Ortiz de Urbina, M. (2000). Gestión del conocimiento y producción ajustada: el proceso de dirección estratégica. Universidad Complutense de Madrid. España.
45. Pérez, M. (2005). Contribución al Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministro. Modelo y procedimientos para organizaciones comercializadoras. Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Villa Clara. Cuba.
46. Porter, M. (1986). Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business Scholl Press.
47. Porter, M. (1987). Competitive advantage to corporate strategy. Harvard Business Review.
48. Porter, M. (1988). Estrategia competitiva. México D.F. Cecsá.
49. Porter, M. (2003). Ser competitivo. Barcelona: Deusto.
50. Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York, 1980.
51. Porter, M. E. (1991) The Competitive Advantage of the Inner America's Green Strategy. Scientific American Apr. 1991.
52. Porter, M. E. (1998) On Competition. Harvard Business School Publishing.
53. Porter, M. E. (2001). Strategy and the internet. Harvard Business Review, Vol.79, No.1, EE.UU.
54. Res. N.60 CGR. Año 2011.
55. Rodríguez J.L. (2011). El ajuste del modelo económico cubano aprobado en el VI congreso del PCC. CIEM, Mayo de 2011. Versión digital.

56. Ronda Pupo, G. A (2005): El Concepto de Estrategia. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm>
57. Sallenave, J. P. (1992). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial. Norma S.A., Colombia.
58. Santos C, y Fidalgo C, (2004), "Un análisis de la flexibilidad del cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones", Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, Número 4, pp. 85-116.
59. Stoner, James. ( 1989), Administración, 5ta edición S.P.I, S.P
60. Tabatony, P., & Jarniou, P. (1975). Les systemes de Gestion: politiques et structures. París: PUFH.
61. Thompson y Strickland. (2004). Administración Estratégica. Textos y casos. (13va. Edición). México. Mc Graw Hill Interamericana.
62. Valero A. (2003). Curso de AENOR sobre la norma ISO 9001: 2000 y gestión de procesos, MT`2003, La Habana Cuba.
63. Velásquez, R (2002). Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. ISPJAE, La Habana, Cuba.
64. Villa, E. (2006). Procedimiento para el Control de Gestión en Instituciones de la Educación Superior Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Cienfuegos, Cuba.
65. Von Newman y Morgerster. (1944). Theory of Games and Economic Behavior, Princeton University Press.
66. Yamaguchi, K. (1989). El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencias brindadas en CEN. La Habana, Cuba.
67. Yamaguchi, K. (1989). El aseguramiento de la calidad en el Japón. Conferencias brindadas en CEN. La Habana, Cuba.

**Anexo No. 1.** Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de dirección de la empresa.

**Anexo II** Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa.

Fuente: Alfonso Robaina, D. 2007



**Fuente:** Alfonso Robaina, D. 2007

## Anexo No. 2. Lista de Chequeo para el Diagnóstico del Proceso de Dirección Estratégica.

### ETAPA I

Seleccione en cada pregunta la característica que refleja su organización. Para facilitar la información se describe 5 características en cada tabla con correspondencia con la escala (0, 25, 50, 75, 100).

1.1 ¿Comprende y satisface la organización las necesidades y expectativas de sus clientes?

0	25	50	75	100
No, de forma muy superficial.	Implicación parcial en expectativas y acuerdo con los clientes estratégicos.	Implicación total en expectativas y acuerdos con clientes relevantes	Implicación total y sistemática con todos los clientes.	Se tiene un enfoque al cliente con una implicación total sistemática y con revisión.

1.2 ¿El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia incluye las informaciones relativas a la situación actual y futura del mercado, el entorno y la sociedad en las que opera?

0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Recoge e incluye información parcial de la mayoría de los factores más relevantes.	Recoge e incluye completa información de todos los factores relevantes.	Sistemáticamente recogida e inclusión de la información completa de todos los factores relevantes.	Inclusión completa, sistemática y con revisión.

1.3 El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿Incluye las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes y clientes potenciales?

0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de los clientes más relevantes.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de los clientes.	Sistemática recogida e inclusión de necesidades y expectativas de clientes y clientes potenciales.	Inclusión completa, sistemática y con revisión.

1.4 El proceso de planificación y revisión de la política y estrategia ¿Incluye las necesidades, expectativas y capacidades actuales y futuras de sus proveedores?

0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de los más relevantes.	Recoge e incluye necesidades y expectativas de todos los proveedores.	Recogida e inclusión sistematizadas de necesidades y expectativas de todos los proveedores.	Inclusión completa, sistemática y con revisión.

1.5 ¿La máxima dirección tiene una concepción que implica su necesidad en el resultado final del cambio, del nivel de desempeño actual y el futuro de la organización?

0	25	50	75	100
No, de forma muy superficial.	Necesidad del resultado final del cambio.	Conocimiento del estado actual y futuro de la organización.	Resultado e impacto que va a tener, barreras que lo va a limitar.	Conoce de forma general los procedimientos para implementar el cambio.

1.6 ¿Interiorizan los líderes de la organización la necesidad del cambio, con vista a crear un marco de trabajo?

0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Interiorizada la necesidad del cambio y poca claridad de los directivos para su aplicación	Los líderes interiorizan y dominan la necesidad del cambio, pero no está constituido el grupo de cambio	Existencia de un equipo de dirección para el cambio y poco consenso entre el mismo	Consenso dentro del equipo de dirección, con un aprendizaje colectivo.

1.7 ¿Comunican los líderes a la organización su misión, visión, valores, política y estrategia y se asegura de su correcto entendimiento a todos los niveles de la organización?

0	25	50	75	100
---	----	----	----	-----

Comunicación de forma muy general	La misión, visión, valores se comunican a los primeros niveles de la organización.	La misión, visión, valores se comunican en cascada a toda la organización.	La misión, visión, valores se comunican a toda la organización y se asegura de su comprensión.	Proceso de comunicación y retroalimentación sistemático y con revisión.
-----------------------------------	--	--	--	---

1.8 ¿Fomenta el equipo directivo la participación de sus empleados en actividades de mejora relacionadas con el cambio proyectado?

0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Fomento Reducido de algunos directivos, limitado apoyo y dotación de recursos.	Fomento de actividades de mejora, apoyo y dotación de recursos por parte de todos los directivos.	Fomento de actividades de mejora, total apoyo y dotación de recursos de forma sistemática.	Colaboración, contribución sistemáticas y con revisión.

1.9 ¿La organización plantea planes de formación en función a la necesidad del cambio?

0	25	50	75	100
No, de forma superficial.	Existe un plan de capacitación pero sin estar vinculado a las necesidades de la organización.	Cursos más específicos, sin tener en cuenta las necesidades del cambio.	Se trabaja de forma diferenciada según las necesidades del cambio, impartida con personal externo a la organización.	Se trabaja con personal externo e interno a la organización.

1.10 ¿Desarrollan los directivos la misión y visión de la organización, así como los principios éticos y valores fundamentales, actuando como modelo de referencia?

0	25	50	75	100
No, de forma informal.	Misión y visión definidos pero sin desplegar a toda la organización	Misión, visión y valores, definidos y desplegados a toda la organización.	Definición y despliegue sistemáticos de la misión, visión y valores.	Definición, despliegue y revisión sistemáticos.

**1.11 ¿Se transforma la visión y/o misión del cambio en un conjunto de objetivos enfocados a obtener resultados específicos a ser comprendido por los trabajadores?**

0	25	50	75	100
No, de forma superficial.	Se realizan transformaciones esporádicas de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.	Se realizan transformaciones periódicas de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.	Se realizan transformaciones periódicas y sistemáticas de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.	Se realizan transformaciones periódicas, sistemáticas y con revisión de la visión y/o misión del cambio en objetivos enfocados a obtener resultados específicos, al ser comprendido por los trabajadores.

## ETAPA II

2.1 ¿Existe en la organización el trabajo en equipo como una condición vital para el cambio, el cual esté orientado a los resultados esperados?

0	25	50	75	100
No, muy superficial.	Trabajo en equipo en algunas ocasiones, pero no está enfocado al cambio.	Trabajo en equipo en la totalidad de las ocasiones, pero no está enfocado al cambio.	Trabajo en equipo en algunas ocasiones, enfocado al cambio y orientado a los resultados.	Trabajo en equipo en la totalidad de las ocasiones, enfocado al cambio y orientado a los resultados.

2.2 ¿Cuenta la organización con un equipo que lideré las mejoras de los procesos clave y funcionales?

0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Equipos de mejora con poca proyección en los procesos funcionales de la organización.	Equipos de mejora con poca proyección los procesos claves de la organización.	Equipos de mejora orientada a todas las áreas de la organización; pero sin integración.	Equipos de mejora orientada a todas las áreas de la organización con integración.

2.3 ¿Los objetivos del cambio de la organización expresados en resultados concretos, son analizados y discutidos hasta la base?

0	25	50	75	100
No, de manera en general.	Se realizan discusiones esporádicas de los objetivos hacia la base.	Se realiza discusiones periódicas de los objetivos hacia la base.	Se realiza discusiones periódicas y sistemáticas de los objetivos hacia la base.	Se realiza discusiones periódicas, sistemáticas y con revisión de los objetivos hacia la base.

2.4 ¿ Los objetivos estratégicos son reflejados en los planes anuales?

0	25	50	75	100
No, de forma muy superficial.	Son reflejados los objetivos estratégicos esporádicamente en los planes anuales.	Son reflejados los objetivos estratégicos periódicamente en los planes anuales.	Son reflejados los objetivos estratégicos periódica y sistemáticamente en los planes anuales.	Son reflejados los objetivos estratégicos periódicos, sistemáticamente y con revisión en los planes anuales.

2.5 ¿Existen en la organización equipos de mejoras que trabajan en torno a las soluciones de problemas?

0	25	50	75	100
No, de manera en general.	Equipos de mejoras en torno a soluciones de actividades funcionales	Equipos de mejoras en torno a soluciones de procesos claves	Equipos de mejoras en torno a soluciones de actividades procesos claves y funcionales, los cuales ponen de relieve las causas y proponen el proyecto de solución correspondiente.	Equipos de mejoras en torno a soluciones de actividades procesos claves y funcionales, los cuales ponen de relieve las causas, proponen el proyecto de solución correspondiente y lo lleva hasta su implementación.

2.6 ¿En la organización la gestión del cambio se apoya en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes?

0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Se apoya la gestión del cambio de forma esporádica en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.	Se apoya la gestión del cambio de forma periódica en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.	Se apoya la gestión del cambio de forma periódica y sistemática en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.	Se apoya la gestión del cambio de forma periódica, sistemática y con revisión en una práctica de diagnóstico y mejoramiento permanentes.

2.7 ¿Se rediseñan los proceso funcionales como suministradores o aseguradores de los procesos clave de la organización?

0	25	50	75	100
No, de forma superficial.	Rediseño y mejora en algunas ocasiones de los procesos funcionales como suministradores o aseguradores de los procesos claves.	Rediseño y mejora en la totalidad de las ocasiones de los procesos funcionales como suministradores o aseguradores de los procesos claves.	Rediseño y mejora en algunas ocasiones de los procesos funcionales como suministradores o aseguradores de los procesos claves. Rediseño y mejora de los procesos claves de su organización con relación al cliente - mercado.	Rediseño y mejora en la totalidad de las ocasiones de los procesos funcionales como suministradores o aseguradores de los procesos claves. Rediseño y mejora de os procesos claves de su organización con relación al cliente - mercado.

2.8 ¿Existe un sistema de retroalimentación de los procesos clave y funcionales que verifiquen las exigencias del sistema implantado?

0	25	50	75	100
No, de forma en general.	Retroalimentación en algunos de los procesos clave y funcionales.	Retroalimentación en la mayoría de los procesos clave y funcionales.	Proceso de retroalimentación completo y sistemático.	Proceso de retroalimentación completo sistemático y con revisión.

2.9 ¿Se realiza en la organización el diagnóstico de los problemas fundamentales?

0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Diagnóstico interno de los problemas de la organización.	Diagnóstico interno y externo de los problemas de la organización.	Diagnóstico interno, externo y no estratégico de los problemas de la organización.	Diagnóstico interno, externo y estratégico de los problemas de la organización.

2.10 ¿Se elabora en la organización los proyectos de mejora de forma coherente e integrada en función de los clientes?

0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Programa general con los proyectos seleccionados y con sus procedencias.	Programa general con los proyectos seleccionados, con sus procedencias y plazos de ejecución.	Programa general con los proyectos seleccionados, con sus procedencias, plazos de ejecución, responsables y recursos necesarios.	Programa general con los proyectos seleccionados, con sus procedencias, plazos de ejecución, responsables, recursos necesarios y el flujo de caja que respaldará el programa general.

**ETAPA III**

3.1 ¿Evalúa el equipo directivos los resultados obtenidos vs. los objetivos anteriormente definidos, alimentando con ellos las acciones de mejoras?

0	25	50	75	100
No, de forma muy general.	Se definen objetivos y se evalúan resultados de los procesos claves.	Se definen objetivos y se evalúan resultados de todos los procesos. Algunas acciones de mejora.	Se evalúan resultados de todos los procesos. Se definen acciones de mejora sistemáticamente	Siempre de forma sistemática y con revisión.

3.2 ¿Reconoce los líderes adecuada y oportunamente los éxitos obtenidos por sus empleados, tanto individual como colectivamente, por la consecución de sus objetivos o por su colaboración en las mejoras logradas?

0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Reconocimientos esporádicos y con escasa repercusión pública.	Reconocimientos frecuentes, relevantes y con repercusión pública.	Reconocimientos oportunos, adecuados y con plena repercusión pública.	Proceso de reconocimiento sistemático y con revisión.

3.3 ¿Se ejecutan los procesos claves en correspondencia con las actividades estratégicas y operativas de la entidad?

0	25	50	75	100
Ejecución incipiente y no documentada.	Ejecución de procesos incompletos y correspondencia con las actividades estratégica de forma parcial	Ejecución de procesos completos y correspondencia con las actividades estratégica de forma total.	Ejecución de procesos completos y correspondencia con las actividades estratégica y operativa de forma parcial (en el ámbito de proceso clave).	Ejecución de procesos completos y correspondencia con las actividades estratégica y operativa de forma total.

3.4 ¿Se encuentra implantado y existen procedimientos de revisión, un sistema de medición de procesos y se han cuantificado sus objetivos de rendimiento?

0	25	50	75	100
No, se miden los resultados de algunos procesos.	Se asigna objetivos y se miden resultados de los procesos críticos y algunos indicadores de calidad	Se asignan objetivos y se miden resultados de todos los procesos y la mayoría de los indicadores de calidad.	Sistema de medición y control integrado y completo de los resultados e indicadores de calidad.	Sistema de medición y control sistemático y con revisión.

3.5 ¿Se asegura la organización de la efectividad de sus canales de comunicación, entre los departamentos y de los directivos hacia la base?

0	25	50	75	100
No, de manera superficial.	Recogen la percepción de la comunicación que tienen los empleados y actúan en consecuencia (reactiva).	Se asegura del entendimiento y despliegue de las comunicaciones entre los departamentos.	Se asegura del entendimiento y despliegue de las comunicaciones entre los departamentos y de los directivos hacia la base.	Proceso sistemático de revisión de la efectividad de la comunicación entre los departamentos y de los directivos hacia la base.

3.6 ¿Existe en la organización una nivelación de recursos y los sistemas de programación y control integrado?

0	25	50	75	100
No, de forma muy general.	Escasa nivelación de recursos y sistemas de control integrado.	Nivelación de recursos y sistemas de control con un bajo grado de integración.	Nivelación de recursos y sistemas de programación y control alto grado de integración.	Nivelación de recursos y sistemas de programación y control, con utilización de los tableros de comando.

### 3.7 ¿Existe un proceso formal de desarrollo, revisión y actualización de la política y estrategia?

0	25	50	75	100
Proceso incipiente y no documentado.	El proceso es incompleto o está escasamente formalizado y documentado.	El proceso es completo y está completamente formalizado y documentado.	El proceso es completo, sistemático y plenamente formalizado y documentado.	Proceso completo, sistemático y con revisión.

3.8 ¿Se asegura la organización que la política y estrategia definidas son coherentes con su visión y misión y recogen de manera equilibrada las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés, así como las derivadas de las actividades de aprendizajes e innovación?

0	25	50	75	100
No, de manera muy superficial.	Se asegura la coherencia y se recogen las expectativas y necesidades más importantes.	Se asegura la coherencia y se recogen las expectativas, necesidades y aspecto de aprendizaje.	Se asegura la coherencia y se recogen las expectativas, necesidades y aspecto de aprendizaje e innovación.	De manera completa, sistemática y con revisión.

3.9 ¿Se mide de manera efectiva si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos?

0	25	50	75	100
No, de forma ocasional.	Se miden y comparan los resultados de los cambios en los procesos críticos o más importantes.	Se miden y se comparan los resultados de los cambios en todos los procesos.	Medición y comparación sistemáticas de la efectividad de los cambios a los procesos.	Medición y comparación sistemáticas y con revisión.

3.10 ¿Se revisa periódicamente y cada vez que cambian la política y estrategia, el esquema de procesos claves, su adecuación y efectividad así como la metodología empleada para su identificación?

0	25	50	75	100
No, revisiones ocasionales.	El esquema de procesos clave se revisa con los cambios de la política y estrategia.	La adecuación, efectividad y metodología se revisan con los cambios de la política y estrategia.	Medición periódica y sistemática de los resultados de todos los procesos.	Medición completa, periódica y sistemática y con revisión

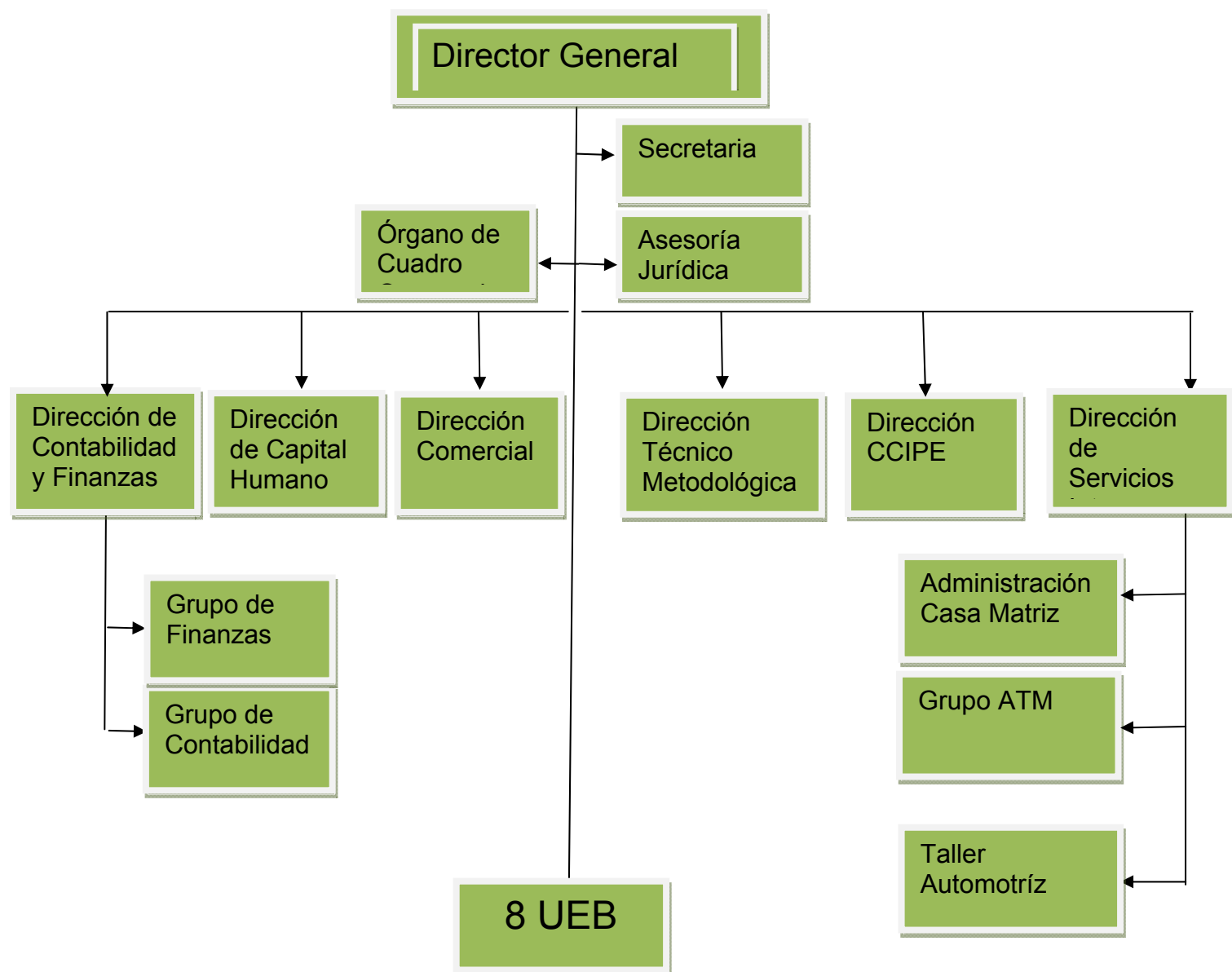
3.11 ¿Se enfoca la organización en la solución de problemas centrado en la mejora continua de los resultados empezados por la base?

0	25	50	75	100
No, de manera muy general.	Se enfoca en soluciones de problemas en algunas ocasiones.	Se enfoca en soluciones de problemas periódicamente.	Se enfoca en soluciones de problemas periódico y sistemáticamente	Se enfoca en soluciones de problemas periódico y sistemáticamente y con mejora continua de los resultados empezados por la base.

**Fuente:** Dra. Maritza Hernández Torres, Dr. Daniel Alfonso Robaina (CETDIR) / CUJAE, 2007.



**Anexo. No. 3.** Organigrama de la empresa INTERMAR, S.A., concebido en la estrategia 2015-2019.



**Anexo. No. 4.** Encuesta aplicada al Consejo de Dirección de INTERMAR, S.A, Especialistas Principales y trabajadores en general de la Casa Matriz.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	Afirmaciones	Alternativas de respuestas				
		1	2	3	4	5
1	¿Es importante que todos los miembros del Consejo de Dirección y trabajadores de avanzada, participen en la conformación de la estrategia de la empresa?					
2	¿Considera usted que se debe tener en cuenta en la elaboración de la estrategia los sectores priorizados del País?					
3	¿La empresa está en condiciones de diversificarse y ampliar su cartera de servicios?					
4	¿Considera usted que la exportación de servicios y el marketing institucional son elementos claves para incluir en la nueva estrategia?					
5	¿Será necesario considerar en la estrategia los problemas estructurales que el país tiene identificado que impiden un mayor desarrollo empresarial?					

Nota: La pregunta 5 está enfocada a los problemas estructurales siguientes:

1. La dependencia del Diesel para la generación de la electricidad y como principal combustible en nuestra economía.
2. La utilización de dos monedas de pago, CUP y CUC en nuestra economía, que no constituyen divisas para la comercialización internacional.
3. La transportación de pasajeros y de carga en general es insuficiente en su desarrollo y alcance nacional.

**Anexo No. 5.** Resultados de la encuesta aplicada al Consejo de Dirección de INTERMAR, S.A, Especialistas Principales y trabajadores en general de la Casa Matriz.

<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

	<b>Afirmaciones</b>	<b>Alternativas de respuestas</b>				
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿Es importante que todos los miembros del Consejo de Dirección y trabajadores de avanzada, participen en la conformación de la estrategia de la empresa?	70	5	7		
2	¿Considera usted que se debe tener en cuenta en la elaboración de la estrategia los sectores priorizados del País?	80	2			
3	¿La empresa está en condiciones de diversificarse y ampliar su cartera de servicios?	60	10	7		5
4	¿Considera usted que la exportación de servicios y el marketing institucional son elementos claves para incluir en la nueva estrategia?	78	2		2	
5	¿Será necesario considerar en la estrategia los problemas estructurales que el país tiene identificado que impiden un mayor desarrollo empresarial?	80	2			