

UNIVERSIDAD DE LA HABANA
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

**“Bases metodológicas para la elaboración de la
estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR”**

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

Autora: Lic. Lilia Melián Caram
Tutora: Dra.C Ileana Díaz Fernández

La Habana, marzo de 2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Lic. Lilia Melián Caram declaro que el trabajo que presento como Tesis de la Maestría en Dirección, titulado “Bases metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR” es original, que soy la única autora de este trabajo y autorizo al Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana para que haga uso del mismo con fines docentes.

Para que así conste firmo la presente a los 27 días del mes de marzo de 2015.

Lic. Lilia Melián Caram

Maestrante

AUTORIZACIÓN DE DEFENSA

Yo Dra.C Ileana Díaz Fernández tutora de la tesis de Maestría en Dirección titulada "Bases metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR", de la maestrante Lic. Lilia Melián Caram, 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 30 días del mes de marzo de 2015.

Dra.C Ileana Díaz Fernández

Tutora

Agradecimientos

De manera especial a la Dra. Ileana Díaz, mi tutora, por dedicación, afecto y paciencia pues sin su ayuda no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

A mis compañeros y profes del CETED por la colaboración, las enseñanzas y la disposición, en especial a Marusia, Demetrio, Barreiro, Ivette, Marta y Alma.

A los directivos y trabajadores de TECNOAZÚCAR por la cooperación brindada.

A mi mamá, porque sin ti no estaría aquí.

A Karim por soportarme y apoyarme durante este tiempo.

A mis amigas y amigos por su gran aporte espiritual y por demostrarme que siempre están ahí, especialmente a Geisel.

Y a todos aquellos que de manera directa o indirecta me ayudaron, me dieron un consejo, una opinión o aportaron “un granito de arena”.

A todas y todos,

Gracias.

RESUMEN

La presente tesis identificó como objetivo elaborar las bases metodológicas que sustentan la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR.

En el marco teórico – conceptual la investigación analiza los elementos relacionados con la estrategia, la dirección estratégica y las tecnologías para la elaboración de estrategias corporativas.

El diagnóstico realizado en la entidad aportó información acerca del deficiente proceso de planeación estratégica de la organización como la falta de preparación del equipo de trabajo y el poco rigor en el tratamiento de algunas categorías. Así mismo la revisión documental permitió identificar la existencia de dos estrategias para el mismo periodo, la incongruencia y contradicciones del documento.

Como resultado del trabajo se obtienen las Bases Metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR, ajustando las herramientas y técnicas a las características propias de la organización.

Se da respuesta a las preguntas de investigación presentadas para la realización de la investigación.

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: Marco teórico-metodológico para la elaboración de la estrategia corporativa.	7
1.1. Estrategia y dirección estratégica.	7
1.2. Las perspectivas de la planeación estratégica.	10
1.3. Tecnologías para la elaboración de la Estrategia Corporativa.	12
CAPÍTULO II: Análisis del proceso de elaboración de estrategias en TECNOAZÚCAR	26
2.1. Pasos para la elaboración del diagnóstico de TECNOAZÚCAR	26
2.1.1. Caracterización de la Organización.	26
2.1.2. Resultados de la aplicación de las encuestas y entrevistas.	27
2.1.3. Valoración de la Estrategia de TECNOAZÚCAR	32
CAPÍTULO III: Bases metodológicas para la elaboración de la planificación estratégica corporativa en TECNOAZÚCAR	45
3.1. El empleo de la metodología en la investigación científica.	45
3.2. Elementos de las bases metodológicas para la planeación estratégica.	47
3.2.1 Necesidad percibida.	47
3.2.2 Fundamentación categorial y legal.	48
3.2.3 Requerimientos para su aplicación.	48
3.2.4 Características generales que la distinguen.	50
3.2.5 Etapas y pasos que la componen.	51
3.2.6 Explicación de los procedimientos y recomendaciones para su aplicación.	51
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA	69
ANEXOS	73

INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy es considerablemente más complejo y diferente de lo que era hace apenas unos años, se experimenta un aumento en la deuda de los consumidores, los precios del petróleo cada vez más altos, amplia subcontratación, migración de fuentes de trabajo a los países en vías de desarrollo, más atención a la ética empresarial, globalización constante, consolidación dentro de las industrias, un planeta que sufre problemas de calentamiento y una rivalidad intensa en casi todas las industrias.

Casi todas las decisiones estratégicas se ven afectadas actualmente por cuestiones y preocupaciones globales. Las dinámicas de las diferencias políticas, económicas y culturales entre los países inciden directamente en las decisiones de la administración estratégica. Hacer negocios en forma global es más arriesgado y complejo.

Los problemas estratégicos siguen siendo complejos e implican la disposición para aceptar soluciones intermedias, se integran desde una perspectiva estratégica las disciplinas de economía, marketing, teoría organizacional, administración de operaciones, finanzas y negocios internacionales.

En Cuba, según investigaciones del Ministerio de Educación Superior (MES) que constituyeron la base para la segunda edición de las Bases Metodológicas para la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos en el 2008 se reconoce un mejor dominio y empleo de las bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores, con una mejor utilización de los conceptos y los procedimientos. (MES, 2008).

Se registra que el diagnóstico estratégico se limita a un listado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, restando posibilidades al análisis al no llegar al planteamiento de la matriz DAFO. Algunos organismos y territorios se plantean una visión poco retadora, insuficientemente formulada y difícil de evaluar (MES, 2008).

Se reconoce una mayor participación, implicación y concertación de los objetivos y criterios de medida, pero aún no se alcanzan los niveles deseados, en tanto estos procesos no llegan en la medida necesaria y en la forma adecuada existe un sentido crítico en la evaluación del cumplimiento, expresado en las calificaciones otorgadas, las que se han ido acercando a las percepciones que tiene la población sobre el estado de algunos de los temas que más les afectan (MES, 2008).

Aun cuando se ha avanzado en el pensamiento estratégico y la utilización de diferentes herramientas para alcanzar los objetivos existe la necesidad de dar solución a los aspectos que cada organización en específico considera como sus principales

debilidades, consolidar los aspectos en los se han alcanzado mayores avances y trabajar a la vez por una mayor participación e implicación de los dirigentes y trabajadores en las organizaciones con los objetivos de trabajo y sus resultados, según las características y condiciones de cada entidad.

Muchas son las empresas cubanas que han logrado mejorías en su gestión pero no en la medida de lo deseado, tal es el caso de la empresa TECNOAZÚCAR, que a pesar de la importancia del sector azucarero en Cuba no ha logrado los resultados esperados.

Desde el triunfo de la Revolución en 1959 la producción azucarera de Cuba jugó un importante papel en el desarrollo industrial del país, constituyendo la fuente principal de ingresos. Cuba se convertiría entonces en uno de los principales países productores y exportadores de azúcar. Este volumen de azúcar producida generaba una cantidad apreciable de bagazo y melaza que podían ser convertidos en derivados como alcohol, proteína unicelular (levadura Torula), aglomerados de bagazo, furfural y que también contaban con demanda.

En el año 1982 se funda la empresa TECNOAZÚCAR, Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos, directamente subordinada al entonces Ministerio del Azúcar (MINAZ). En sus inicios fue la entidad especializada en la exportación, consultorías, asistencia técnica y transferencias de tecnología hacia diversos países del mundo.

En la década de los 90 del pasado siglo, cuando desaparece el campo socialista y la Unión Soviética, principal aliado comercial de Cuba comienza un proceso de desarticulación que afectó el desarrollo logrado durante tantos años en la industria, provocando la descapitalización y la reducción de los niveles de producción que alcanzaron solo la cifra de 3.5 millones de toneladas. Tal situación provocó un cambio en las funciones desarrolladas por diversas empresas del sector azucarero. TECNOAZÚCAR comienza a asumir las funciones de comercialización de los derivados del azúcar, tanto a nivel nacional como para la exportación.

En el año 2002 comienza un nuevo período de reestructuración y redimensionamiento de la industria provocado no solo por la situación precedente sino también por los precios del azúcar en el mercado internacional, la difícil situación económica financiera del país y las condiciones climáticas adversas concretándose en la tarea “Álvaro Reynoso”, por la que decenas de miles de trabajadores cambiaron su puesto de labor, se desactivaron o conservaron 95 centrales, más de 22 mil equipos y 1 400 kilómetros de vías férreas. Posterior a dicho proceso se realiza una reestructuración donde TECNOAZÚCAR asume la comercialización del azúcar en el mercado nacional, las producciones agropecuarias de autoconsumo, más todas las actividades anteriores.

A raíz de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución en el año 2011, se realiza en el país una nueva restructuración de la industria azucarera desapareciendo el MINAZ y surgiendo el Grupo Empresarial de la Agroindustria Azucarera (AZCUBA). Con la creación de AZCUBA desaparecieron empresas del sector mientras otras sufrieron modificaciones producto de fusiones. Entre estas últimas se encuentra TECNOAZÚCAR que se convierte en la única empresa comercializadora del sector.

En investigación anterior (Campanioni, 2011) se señala la insuficiente organización de la comercialización en el sector azucarero con la existencia de dos empresas y un grupo empresarial, duplicidad de funciones y exceso de personal y de gastos, lo que trae consigo la decisión de concentrar la actividad comercial en la empresa TECNOAZÚCAR. Esta restructuración provocó que hoy la entidad posea 15 Unidades Empresariales de Base (UEB), de las cuales 14 se encargan de la elaboración de productos agropecuarios para el autoconsumo de la industria.

La organización hoy tiene a su cargo la comercialización del azúcar y sus derivados, tanto para el mercado nacional como para la exportación. Además presta servicios técnicos para la reanimación de la industria en Cuba y en el extranjero.

Con la restructuración de la industria y la creación de AZCUBA, TECNOAZÚCAR asume nuevas funciones y actividades las cuales no estaban comprendidas dentro de su objeto social y que no se ajustaban a la planeación estratégica vigente, situación que provocó el incumplimiento de objetivos y metas, y la necesidad de hacer reajustes dentro de la organización y la modificación de elementos vinculados con la estrategia.

Tales reajustes no fueron asumidos por la entidad con el suficiente rigor, provocando que se interrumpieran los procesos de planeación estratégica, que no se implicara al personal adecuado, ni se utilizaran las herramientas apropiadas para la elaboración de la estrategia de la corporación, repercutiendo así en que hoy la empresa trabaja con dos estrategias, tres declaraciones de misión, objetivos inalcanzables y muy abarcadores y otorgándole mayor importancia a las actividades agroindustriales que a las relacionadas con la razón de ser de la organización.

Ante esta situación surge la necesidad de contribuir a la mejora del diseño estratégico en TECNOAZÚCAR, proponiendo como problema de investigación:

Problema científico de la investigación: ¿Cómo organizar el proceso de elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR?

Objetivo general: Elaborar las bases metodológicas que sustentan la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR.

Objetivos específicos:

- 1- Analizar el marco teórico-conceptual de las bases metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa.
- 2- Diagnosticar el proceso estratégico y la estrategia corporativa actual de TECNOAZÚCAR.
- 3- Exponer la secuencia de etapas y acciones que integran las bases metodológicas para el desarrollo de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR.

Objeto de estudio: La estrategia de TECNOAZÚCAR.

Preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los aspectos conceptuales que sirven de sustento a una estrategia corporativa?
2. ¿Qué problemas ha presentado TECNOAZÚCAR en el desarrollo del proceso de confección de la estrategia corporativa?
3. ¿Qué tecnología sobre el proceso estratégico corporativo es la más conveniente a seguir en la elaboración de la estrategia de TECNOAZÚCAR?
4. ¿Cuál será el herramental más conveniente a emplear en el desarrollo de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR?

Tipología de la investigación

El paradigma metodológico a aplicar en la investigación es el cualitativo.

La investigación es de tipo descriptiva pues se pretende caracterizar un fenómeno conocido (la estrategia organizacional), pero poco abordado para el campo de acción elegido (la empresa TECNOAZÚCAR), en el que se desconocen los efectos de la estrategia sobre la empresa.

La información necesaria para la realización de la investigación se obtendrá a partir de estudios de documentos precedentes realizados en la organización, un trabajo de diploma y una tesis de maestría desarrollada en la empresa, una encuesta y entrevistas no estructuradas a especialistas y expertos.

Métodos del nivel teórico:

- Histórico-lógico: para profundizar en el proceso de formación de los principales conceptos asociados a la Estrategia, la Dirección Estratégica, etc., sus tendencias actuales y para identificar los procesos que históricamente se han utilizado para el desarrollo de estrategias organizacionales.

Bases metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR

- Análisis-síntesis: para el estudio de la bibliografía, que permitirá precisar las categorías estratégicas fundamentales.
- Enfoque de sistema: para la concepción de las bases metodológicas para el desarrollo del proceso estratégico, como un todo compuesto de partes integrantes e interrelacionadas, y en vínculo con el entorno.
- Análisis documental: para el análisis de la documentación existente en la empresa.

Métodos de nivel empírico:

- Entrevistas y encuestas a directivos y especialistas de la organización.

Actualidad del trabajo:

Las empresas cubanas están llamadas a mejorar su gestión y sus rendimientos, a ser más competitivas, lograr mejores resultados. La propuesta que se presenta busca lograr organización para la confección de su estrategia teniendo en cuenta sus particularidades.

Significación práctica de la tesis: Aporte de un producto útil para la gestión de la empresa TECNOAZÚCAR y el consecuente mejoramiento de su accionar una vez implantado.

Limitaciones:

- El alcance de la investigación se limita a las bases metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa.
- No se contó con todos los datos económicos de la entidad.
- Las matrices DAFO de cada UEB se pudieron consultar en la entidad pero no se pudieron utilizar como anexos del trabajo.

Estructura:

La tesis cuenta de introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

En el capítulo I se analizan los conceptos fundamentales relacionados con las bases metodológicas para la elaboración de la estrategia, se abordan los elementos de estrategia y dirección estratégica y las particularidades de la estrategia corporativa.

En el capítulo II se valoran los procesos estratégicos realizados por TECNOAZÚCAR, estableciendo sus principales elementos positivos y limitaciones.

Bases metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR

En el capítulo III, se exponen los elementos de la metodología como resultado científico y se presentan una secuencia de etapas y acciones que integran las bases metodológicas para el desarrollo de la estrategia de TECNOAZÚCAR.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA CORPORATIVA.

El desarrollo de una metodología para la elaboración de una estrategia corporativa atemperada a las necesidades de la empresa, debe comenzar por conceptos básicos que sirvan de punto de partida para el diseño y desarrollo de la misma, para luego adentrarse en las herramientas y métodos que le dan conformación. Por ello en este capítulo se abordan los conceptos de estrategia y dirección estratégica, niveles de estrategia y diseño de estrategias corporativas.

1.1. Estrategia y dirección estratégica.

Desde hace varias décadas el término estrategia comenzó a ser utilizado de lo exclusivamente militar al ámbito empresarial, definiendo a grandes rasgos aspectos esenciales en el futuro de las organizaciones. En este sentido se desarrollan en el mundo académico conceptos que fundamentan esta práctica empresarial.

La estrategia se refiere a la determinación de los objetivos de la organización y las líneas de acción para alcanzarlos, tomando en consideración lo que la entidad se propone ser en un futuro.

Según Mintzberg y Quinn (1993), 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. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden, a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones previstas de los oponentes inteligentes.

Para Menguzzato y Renau (1995), la estrategia explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico.

En el mismo sentido Hax y Majluf (1997) consideran que determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, prioridades de asignación de recursos, negocios en los que debe participar la organización, tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocio y funcional, patrón de decisiones, a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible.

Sin embargo, Thompson y Strickland (1998) no hacen en su definición de estrategia de manera explícita alusión al tiempo, pero si coinciden con el resto de los autores en

contemplar el logro de los objetivos de la organización. Ellos opinan que la estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la organización.

Las definiciones anteriores introducen los elementos de integración, compromiso, competencias, ventaja competitiva, así como el papel de los directivos y administradores en su desarrollo. Tal propósito se alcanza, como norma, mediante el proceso de planificación estratégica que busca relacionar las metas de la organización con lo que ofrece su entorno, determinando las vías para alcanzar los objetivos, es decir la estrategia.

Para Hill y Jones (2009) la planeación estratégica es el conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía.

Hitt, Ireland, y Hoskisson (2008) la definen como el conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.

Hatten (2010) expone que es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores, de los recursos y habilidades que ellos controlan, relaciona el éxito con hacer bien las cosas y escoger a los competidores a derrotar.

Para los autores mencionados en la planeación estratégica se integran elementos relacionados con los objetivos, planes y asignación de recursos en correspondencia con las prioridades establecidas en este proceso.

Poseer estrategia, no implica dirigir estratégicamente, si se desea lograr administrar la organización estratégicamente es necesario contar con una estrategia que guíe el camino y contribuya al buen funcionamiento de la misma.

La estrategia es el resultado del proceso y constituye la base para dirigir estratégicamente cualquier entidad, alineando la organización con la estrategia y tomándola como punto de partida y final de todo su accionar.

En este sentido Fernández (2005) define la dirección estratégica como una disciplina multifuncional que se ocupa de la formulación, implantación y control de la estrategia, con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva de carácter sostenible. Para ello, la empresa despliega los recursos que están a su alcance más allá de las necesidades actuales para orientarlos hacia un futuro deseado.

Fernández (2005) plantea además, que el propósito de la dirección estratégica no es proporcionar soluciones únicas a problemas complejos, sino ayudar a comprender la esencia de la competitividad proporcionando un marco general para tomar decisiones hasta cierto punto satisfactorias, apoyadas en diferentes disciplinas y procesos de pensamiento y utilizando tanto el método analítico como la intuición personal y el sentido común.

Por otro lado Hitt, Ireland, y Hoskisson (2008) conciben la dirección estratégica como el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio.

Hatten (2010) considera que la dirección estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos.

Para Blanco (2010) constituye una invariante de la gerencia contemporánea, como paradigma de la interacción entre la organización y su contexto, entre la estabilidad y el cambio, entre el pensar y el actuar para crear, desde el presente, la organización del futuro, por lo que expone un conjunto de etapas:

- 1) Desarrollar un concepto sobre el ámbito de actuación de la organización, el estado deseado, para proporcionar un sentido de orientación en su accionar y delinear en qué clase de organización deberá convertirse.
- 2) Convertir ese concepto en un sistema de objetivos a través de toda la entidad, como expresión de los resultados específicos que deberán alcanzarse en el desempeño organizacional.
- 3) Modelar un conjunto de decisiones estratégicas en correspondencia con los resultados a alcanzar y el análisis contextual y organizacional.
- 4) Desarrollar un programa de implementación y manejo para la puesta en práctica eficaz de las decisiones estratégicas.
- 5) Retroalimentar y monitorear constantemente la puesta en práctica y las premisas del proceso decisorio, con el consiguiente ajuste y replanteo de las decisiones en dependencia de la dinámica organizacional y del contexto.

Los autores mencionados identifican a la dirección estratégica con la formulación, implantación, adopción de compromisos, decisiones y acciones en la organización, dirigidos a la orientación al futuro, lo que hace que se asuma como un enfoque necesario para el éxito organizacional.

De manera general la dirección estratégica es la concepción del sistema de dirección que presupone adopción de compromisos, decisiones y actuación en la organización,

dirigidos a la orientación al futuro, que implica poner en práctica los objetivos, planes, asignación de recursos, competencias, ventaja competitiva, definidos en la estrategia.

1.2. Las perspectivas de la planeación estratégica.

Existen tres perspectivas que se consideran las dimensiones esenciales de cualquier proceso formal de planeación: la estrategia corporativa, de negocios y funcional.

La estrategia corporativa aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de los negocios, son decisiones que no pueden ser descentralizadas sin correr el riesgo de cometer errores.

Según Hax y Majluf (1997) estas decisiones deben facilitar la creación de la ventaja competitiva a nivel de los negocios.

Para Díaz (s/a) la estrategia corporativa expresa el credo y las pautas generales de la organización, expuestas en la misión, los objetivos generales, los negocios y las políticas.

Según Strategor (1995) la estrategia corporativa lleva a la empresa a introducirse en un sector o a retirarse de otro, a fin de proporcionarse un portafolio de negocios equilibrados.

Señala Menguzzato (1995) que está relacionada con las áreas de negocios en que debería participar la compañía de manera que maximice su utilidad a largo plazo y las estrategias que debería utilizar para ingresar y salir de las áreas de negocio.

Collis y Montgomery (2007) consideran que para que una corporación cree valor, debe ser capaz, de contribuir a la ventaja competitiva de sus negocios. Su interés se centra en las relaciones entre el todo y las partes de la empresa, en particular si las unidades de negocio individuales han llegado a ser mejores o peores por su presencia en la corporación.

Collis y Montgomery (2007) expresan que existen cuatro papeles que la oficina corporativa debe desempeñar, el primero es articular y adherirse a la visión, el segundo es actuar como el guardián de los recursos en la corporación, el tercero es llevar a cabo las funciones de dirección general de la corporación, el cuarto es establecer el contexto administrativo, eligiendo la estructura, los sistemas y procesos para controlar las distintas unidades y conseguir sinergia entre ellas.

La autora asume a efectos de esta investigación la conceptualización de sinergia ofrecida por Hitt, Ireland, y Hoskisson, (2008: PP. 186) los cuales plantean que “la sinergia se presenta cuando el valor que crean las unidades de negocio operando

juntas es superior al valor que crean esas mismas unidades cuando operan de forma independiente”.

Para estos autores la estrategia corporativa centra su atención en la identificación de las áreas de negocio en que la compañía debe participar y como crear valor en la corporación. Así mismo se señalan elementos referidos a la interacción de la organización con su entorno

Se considera importante el papel de los directivos superiores en la conformación de la estrategia, ya que en ocasiones los de niveles inferiores no poseen la perspectiva adecuada para encontrar las difíciles soluciones de compromiso, que se enfrentan cuando las decisiones requeridas para maximizar los beneficios de sus propias unidades de negocios independientes afectan adversamente a la corporación en su conjunto.

La determinación de la ruta a seguir definida por la corporación, definirá el rumbo de los negocios que la integran. Tomando como base la estrategia corporativa, cada negocio deberá elaborar su propia estrategia, estas deben de ser coherentes con la de nivel superior.

Para Díaz (s/a) la estrategia de negocio representa el qué hacer en cada negocio para garantizar lo previsto en la estrategia corporativa, es decir, cómo crecer, cómo posicionarse, cómo rentabilizar.

Un negocio exitoso está caracterizado por un volumen de ingresos sustancialmente mayor que los egresos (utilidad) y buen empleo del capital invertido (rentabilidad). Los ingresos son producto de las ventas a clientes que están dispuestos a pagar y volver a comprar, sólo si están satisfechos con los productos y servicios ofrecidos.

Es importante definir en cada negocio, los clientes, lo que este considera de valor de la oferta, cómo se obtiene el dinero y la lógica económica que hace que pueda entregar valor a un costo apropiado. El modelo de negocio es la lógica que permite la generación de valor para los clientes de forma sostenible.

Por lo expuesto, se valora la necesidad de elaborar las estrategias de negocios las cuales tienden a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa.

Una vez definida la estrategia corporativa y las estrategias de los negocios que componen la organización se definen las estrategias funcionales con el fin de lograr articular las diferentes actividades de la organización en función del logro de los objetivos propuestos.

Las estrategias funcionales; no sólo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocio, sino que constituyen también, los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.

Si bien se trabaja la estrategia a diferentes niveles persiguiendo con cada una un objetivo distinto, es importante destacar que el nivel corporativo no es la suma de las estrategias de negocio, ni debe ser la misma, pues la estrategia corporativa es más general y debe abarcar a toda la organización, mientras que a nivel de negocio las estrategias responden a la actividad y al campo de actuación específico en el que este se encuentra. Los tres niveles deben ser coherentes entre sí y enfocados hacia los mismos resultados pero con diferente nivel de detalle.

A efectos de esta investigación, resulta pertinente profundizar en la estrategia corporativa, pues se corresponde con el tipo de estrategia que será analizada en la entidad objeto de investigación.

1.3 Tecnologías para la elaboración de la Estrategia Corporativa.

Son diversos los autores que han teorizado acerca de los pasos a seguir y los elementos a considerar a la hora de elaborar la estrategia de una organización multinegocio.

Para el desarrollo de la investigación se evalúan metodologías, procedimientos de diseño de planeación estratégica que se aplican en organizaciones internacionales y cubanas, teniendo en cuenta los aspectos siguientes:

- Secuencia de pasos a seguir.
- Herramientas utilizadas.
- Categorías empleadas.

A continuación se detallan algunas tecnologías para el diseño de estrategias corporativas y los principales elementos que la componen:

1) Collis y Montgomery (2007): Triángulo de la Estrategia Corporativa.

Expresan que una estrategia corporativa efectiva es un conjunto de cinco elementos que como sistema conducen a una ventaja corporativa que crea valor económico, los autores lo denominan Triángulo de la Estrategia Corporativa. Los tres lados del triángulo –recursos, negocios y organización- son la base de la estrategia corporativa. Cuando se encuentran alineados en busca de una visión y motivados por unas metas y objetivos apropiados, el sistema puede producir una ventaja corporativa, que justifica la existencia de la corporación como entidad multinegocio.

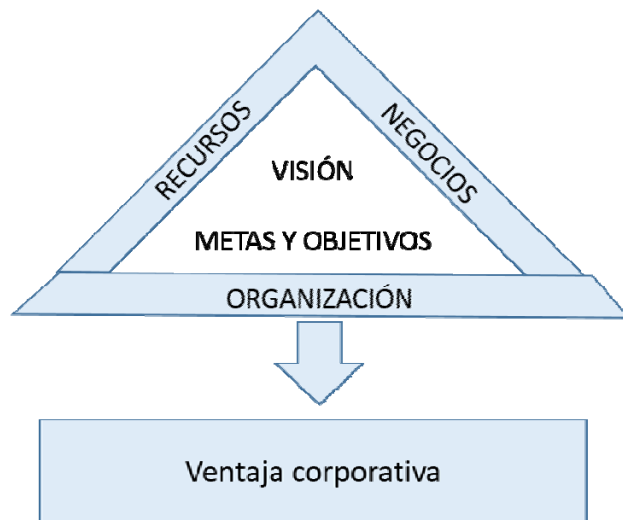


Figura 1: Triángulo de la Estrategia Corporativa.

Fuente: Collis y Montgomery, 2007. Pág. 10

Seguidamente se detallan algunos elementos que se incluyen en cada una de las categorías propuestas.

Visión: Describe aquello en lo que la corporación desea convertirse en un período de varios años. Su posición en el centro del triángulo refleja su papel central en la formulación e implementación de la estrategia corporativa.

Metas y Objetivos: Una estrategia corporativa debe contar con un conjunto de metas y objetivos a corto plazo. Estos servirán como hitos en el camino hacia el cumplimiento de la visión. Los objetivos se refieren a las aspiraciones cuantitativas a corto y medio plazo, las metas se refieren a las intenciones cualitativas en el mismo período de tiempo.

Recursos: son los activos, habilidades y capacidades de la corporación. Son los elementos críticos sobre los que se construye la estrategia, debido a que definen, no lo que la organización quiere hacer, sino lo que puede hacer.

Negocios: se refiere a las industrias en las que una corporación opera, así como la estrategia competitiva que adopta en cada una de ellas.

Estructura, Sistemas y Procesos: son los que determinan como la corporación controla y coordina las actividades de sus distintas unidades de negocio y sus funciones del staff corporativo. La estructura se refiere a la forma en que la corporación se encuentra dividida en unidades diferentes. Los sistemas son el conjunto de políticas formales y rutinas que gobiernan el comportamiento corporativo. Los procesos describen los elementos informales de las actividades de una organización.

Ventaja Corporativa: los elementos funcionan juntos como un sistema para crear valor mediante la actividad multimercado, es decir, para producir una ventaja corporativa donde los negocios utilizan los beneficios de pertenencia a la corporación para superar a sus rivales en una determinada industria.

Este marco de análisis propuesto por Collis y Montgomery parte directamente de la visión, es decir, asumen que la organización tiene bien clara y definida su misión, y como esta debe ser estable en el tiempo no se hace necesario revisarla. Igual tratamiento se da a otros elementos como filosofía corporativa, identidad y valores.

Incorpora el concepto de ventaja corporativa, que no es más que los beneficios que obtiene la organización por poseer un determinado negocio que justifica su tenencia.

2) Hax y Majluf (1997): Elementos fundamentales de la definición de estrategia corporativa.

Los autores proponen una metodología de diez tareas estratégicas corporativas, considerando que existen tres planos indispensables para su análisis: el plano del liderazgo, el económico y el gerencial. Estos planos resultan útiles para caracterizar las tareas estratégicas.

Los planos referidos y las tareas que incluye cada uno de ellos son:

Plano del Liderazgo: suele asociarse con la persona del presidente ejecutivo, del cual se espera que defina una visión para la empresa y la comunique de modo tal de generar un entusiasmo contagioso.

Plano económico: busca desentrañar las fuentes de creación de valor a nivel corporativo. La cuestión crítica es saber si los negocios de la empresa se están beneficiando en estar juntos o si se desempeñarían mejor como unidades separadas y autónomas.

A este plano de análisis los autores le asocian ocho tareas corporativas:

- a) Examen del medio externo a nivel corporativo: comprensión de las fuerzas externas que producen impacto sobre la empresa. Proporciona una evaluación de las distintas oportunidades de negocios ofrecidas por las regiones geográficas en las que la empresa se desempeña. También examina las tendencias generales de los diversos sectores industriales relacionados con la cartera de negocios de la corporación.

Estos autores proponen para el examen del medio externo un análisis de seis pasos a seguir.

- Definición del marco temporal: precisar el horizonte temporal futuro para el que se elabora la estrategia.
 - Segmentación geográfica: identificación de las unidades que se comportan de manera similar con respecto a factores geográficos externos.
 - Identificación y análisis de los factores económicos: identificar los factores económicos críticos que deben utilizarse para describir las condiciones económicas.
 - Identificación y análisis de los sectores industriales primarios: individualizar los sectores en los que la empresa compete.
 - Análisis de los factores externos básicos y definición de escenarios alternativos de planificación: se incluyen los elementos referidos a tendencias tecnológicas, los recursos humanos, los factores políticos, legales y sociales y temas medioambientales, que junto con los análisis anteriores sirvan de base para la construcción de escenarios.
 - Identificación de oportunidades y amenazas claves: definir en elementos favorables y adversos todos los temas críticos detectados.
- b) La misión de la empresa: elección de los alcances competitivos y la forma de competir. La misión de la corporación es muy amplia porque necesita englobar todas las actividades y capacidades críticas de la corporación. Comprende las decisiones de: seleccionar los negocios de la empresa e integrar las estrategias de negocios a fin de crear un valor económico adicional.
- c) La segmentación del negocio: selección de los enfoques de planificación y organización. Define las perspectivas o dimensiones que serán utilizadas para agrupar las actividades de forma que puedan ser dirigidas de la manera más efectiva.
- d) Estrategia horizontal: búsqueda de vínculos sinérgicos entre las unidades de negocios. Es a través de la detección y realización de la sinergia existente entre los diversos negocios que resulta posible crear un valor económico adicional significativo.
- e) Integración vertical: definición de los límites de la empresa. La integración vertical determina la amplitud de la cadena de valor, así como la intensidad de cada una de las actividades llevadas a cabo internamente por la empresa.
- f) Filosofía corporativa: definición de la relación entre la empresa y sus accionistas. Proporciona un tema unificador y una declaración de principios básicos para la organización.

- g) Postura estratégica de la empresa: identificación de las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño corporativo. La postura estratégica es un conjunto de requerimientos pragmáticos desarrollados e nivel corporativo para guiar la formulación de la estrategia corporativa.
- h) Gestión de la cartera de negocios: asignación de prioridades para la distribución de recursos e identificación de las oportunidades para la diversificación y la salida.

Plano Gerencial: es el factor más importante para una implementación satisfactoria de la estrategia corporativa. Comprende dos tareas corporativas.

- Infraestructura gerencial: diseño y ajuste de la estructura, los procesos gerenciales y los sistemas de la organización conforme a la cultura de la empresa, a fin de facilitar la implementación de la estrategia.
- Gestión de recursos humanos del personal clave: selección, desarrollo, valoración, recompensa y promoción.

El modelo propuesto resulta muy interesante toda vez que da un gran peso a los elementos económicos dentro del proceso de elaboración e implantación de la estrategia corporativa. La separación de los elementos a estudiar en tres planos de análisis favorece el entendimiento de la propuesta.

El análisis del medio externo presentado difiere de los clásicos y aunque incluye en su mayoría los mismos aspectos que otros autores el orden y forma de abordarlos no coincide. Dentro de este análisis la segmentación que se propone es poco profunda pues solo aborda variables geográficas.

Estos autores no abordan ningún elemento relacionado con el mercado, que si bien a nivel corporativo no es imprescindible, su análisis aporta elementos para la toma de decisiones.

Abordan la búsqueda de vínculos sinérgicos entre los diferentes negocios como parte de la estrategia horizontal, constituyendo la fuente para la creación de ventaja corporativa.

3) Díaz, et. al. (2010): Estrategia Corporativa.

El proceso propuesto por la autora abarca los aspectos a considerar para la definición de estrategias corporativas, se presenta como una secuencia lógica de pasos o etapas a seguir estrechamente relacionadas e interdependientes, muestra un proceso continuo y no etapas aisladas que comienzan y tienen un final.

Los aspectos que incluye esta propuesta son:

Oficio e identidad: El oficio de una organización es 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 éste elija a la organización. La identidad es la lógica mediante la cual actúa la organización y la diferencia de las demás, ya que las organizaciones están compuestas por conjuntos de humanos.

Negocio y segmentación estratégica: En sentido general el negocio se define a partir de la necesidad genérica de los consumidores o la necesidad subyacente, sin embargo si bien es cierto que el negocio ante todo debe estar orientado al consumidor definirlo tan amplio puede ser poco útil. La autora se basa en la definición de negocio de Abell, quien señala que este se define mediante tres aspectos esenciales: Las necesidades de los consumidores o qué es lo que se satisface, los grupos de consumidores o a quién se está satisfaciendo y las tecnologías usadas y las funciones realizadas o cómo se están satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

La segmentación estratégica: es el proceso mediante el cual se define los negocios, basado en determinados criterios y a partir del cual se determinan las unidades estratégicas de negocio

Misión y filosofía corporativa: la declaración de misión es clave para la organización, que constituye la guía o rumbo estratégico. Está relacionada con el cliente y el beneficio que éste espera y de ahí con el negocio o negocios de la organización y lo que la distingue.

Visión, objetivos y propósito estratégico: es el estado deseado que se busca de la organización. Es una declaración de lo que la organización se propone ser en un tiempo determinado (el horizonte temporal), ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas. La visión está basada en elementos intuitivos (teniendo en cuenta los sentimientos) y analíticos (teniendo en cuenta la información), debe ser clara y retadora, debe lograr aglutinar y arrastrar a todos los miembros de la organización. Los objetivos estratégicos deben derivarse de los retos planteados en la visión y deben cumplir una serie de criterios: específicos, claros, medibles, retadores y participativos, que permitan la retroalimentación, orientados a los resultados, entre otros.

Análisis Estratégico: evaluación del medio ambiente externo y el diagnóstico interno de la organización. De este análisis se determinarán las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización.

Análisis externo: implica el estudio del entorno, en su aspecto macro y micro.

Macroentorno: su objetivo es identificar las tendencias y su nivel de impacto en los negocios de la corporación. Se abordan las siguientes categorías de fuerzas: Demográficas, Económicas, Socio-Culturales, Político-Legales, Tecnológicas y Ambientales-Naturales. Estas fuerzas deben ser estudiadas no solo para el ambiente nacional, sino también para el internacional.

Microentorno: se estudian fuerzas tales como: Competidores actuales y potenciales, Proveedores, Clientes, Posibles sustitutos, Grupos de interés, etc. Este paso se hace más complejo debido a que las corporaciones poseen varios negocios que pueden pertenecer a diferentes industrias y operar en diversos mercados.

Mercado: A nivel corporativo no se precisa de un análisis exhaustivo del mercado, que si es indispensable a nivel de negocio, pero es necesario tener en cuenta las tendencias globales de los mismo, el ciclo de vida del mercado potencial del mercado para los productos, estacionalidad o no del mercado, etc., que permita determinar oportunidades o posibles amenazas.

Análisis interno: se trabaja desde el Análisis funcional y la Auditoría de recursos y capacidades.

Análisis funcional: es el estudio de las diferentes áreas funcionales de la organización, analizando la eficacia de las funciones o sus disfuncionamiento, la efectividad de las relaciones entre las áreas, etc., todo lo cual permita identificar aspectos clave para la estrategia en términos de fortalezas y debilidades.

Análisis de recursos, habilidades, competencias: contribuye a identificar las competencias básicas organizacionales que sirvan de base a una ventaja competitiva y obtener éxito en el mercado.

- Los recursos se dividen en tangibles e intangibles, los primeros incluyen los activos físicos y financieros, mientras que los intangibles se basan en el conocimiento, la experiencia, las tecnologías disponibles, imagen, marca.
- Las habilidades se relacionan con las capacidades intelectuales y destrezas que permiten actuar sobre los recursos.
- Las competencias se relacionan con las capacidades estratégicas, el aprendizaje colectivo, la coordinación de habilidades productivas y la integración de múltiples tecnologías.

Análisis de Cartera: se realiza mediante matrices de cartera, diseñadas de modo tal que proponen alternativas estratégicas en dependencia del cuadrante en que se ubique cada negocio, lo cual brinda criterios de prioridad para la asignación de recursos.

- Matriz Posición Competitiva-Atractivo del Sector o Matriz General Electric-McKinsey: El objetivo de esta matriz es proponer estrategias en dependencia de la ubicación de los negocios respecto al atractivo de la industria y su posición competitiva.
- Matriz ADL (Arthur D. Little) o Posición Competitiva-Madurez: se enfoca en los cambios de ciclo de vida de los sectores y su incidencia en la posición competitiva y las posibilidades estratégicas
- Matriz BCG (Boston Consulting Group) o Matriz de Crecimiento-Cuota de Mercado. Es una matriz de carácter financiero, pues lo que persigue es una cartera cuyos negocios se equilibren financieramente, es decir, negocios generadores de liquidez y negocios que requieren inversiones.

Prospectiva y escenarios: La prospectiva es un panorama de futuros posibles, o sea, de escenarios no improbables, donde el futuro se explica tanto por la acción de las personas, como por los comportamientos del pasado.

Decisiones Estratégicas: los tipos de estrategias más comunes a los que se enfrenta una corporación son crecimiento (interno o externo), internacionalización y relaciones.

La lógica y coherencia que este modelo ofrece es de gran utilidad para las organizaciones. Propone una amplia gama de herramientas y elementos a considerar lo que hace su aplicación más completa pero a la vez más complicada para las organizaciones.

4) Ministerio de Educación Superior (MES) (2008): Bases Metodológicas y Conceptuales para el Proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación Estratégica y la Dirección Por Objetivos Basada en Valores.

El proceso que propone el MES no está previamente definido para la elaboración de estrategias corporativas, pero considerando la importancia concedida y el carácter rector que dicho documento posee en las organizaciones cubanas se incluye en este análisis comparativo, a fin de presentar los aspectos que incluye.

1. Misión.
2. Visión.
3. Valores Compartidos.
4. Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO.
5. Escenarios.

6. Áreas de Resultados Claves.

7. Objetivos Estratégicos.

8. Estrategias.

9. Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos.

A continuación se exponen algunos de los aspectos incluidos en los acápites que propone dicha metodología.

1. Misión: es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe.
2. Visión: Es una imagen compartida y positiva del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico.
3. Valores Compartidos: constituyen uno de los niveles de la Cultura, por ello, el análisis y conceptualización de los mismos en las organizaciones es correcto realizarlo en su nexo con la cultura organizacional.
4. Diagnóstico Estratégico, mediante la Matriz DAFO: El diagnóstico estratégico comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la estrategia. Se busca lograr siempre un estado tal que permita a la organización minimizar sus debilidades para potenciar sus fortalezas a fin de amortiguar las amenazas que le impiden aprovechar las oportunidades.

Aunque el documento referencia varios instrumentos y herramientas para el diagnóstico estratégico solo detalla la Matriz DAFO.

Matriz DAFO: Para conformar la matriz es necesario obtener un listado depurado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Empleando técnicas creativas de generación de ideas como el brainstorming, se obtienen listados amplios, los cuales son reducidos empleando las técnicas de consenso. Finalmente, cuando se obtienen entre 5 y 7 elementos de cada componente de la matriz (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se conforma la matriz.

5. Escenarios: es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos con que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.
6. Factores Críticos de Éxito y Áreas de Resultados Clave: Se consideran factores críticos / claves de éxito para el cumplimiento de la misión una organización a los

acontecimientos naturales o sociales que pudieran incidir de manera favorable o desfavorable sobre la organización. Las Áreas de Resultado Clave son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

7. **Objetivos Estratégicos:** son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.
8. **Estrategias:** Modelo de las cinco “P” de Mintzberg. Estrategia como Plan, Pauta de acción, Patrón, Posición y Perspectiva.
9. **Sistema de Control y Evaluación de los Objetivos:** consiste en el seguimiento a la evolución del entorno y la organización, así como el análisis de la eficacia en la implementación y el logro de los objetivos estratégicos y la toma de medidas para corregir las desviaciones y vencer los obstáculos.

Las bases metodológicas del MES constituyen el documento rector de la planificación estratégica en Cuba. Sin dejar de reconocer los méritos que este documento posee es necesario señalar que este presenta una serie de insuficiencias como son: no se realiza ninguna diferencia entre los niveles de estrategia, no delimita los negocios que componen las corporaciones, no hace referencia a la creación de ventajas por parte de la organización, ya sea en los negocios o en la propia corporación. En el análisis estratégico mediante DAFO define el número exacto de fuerzas a obtener lo que puede provocar que en la aplicación del mismo se fuerce la herramienta tratando de cumplir esta norma. Es muy débil la determinación de estrategias que ofrece. No presenta una lógica de los pasos a seguir ni coherencia entre las categorías que aborda.

5) Mauri, M, 2013

La autora considera que la construcción de la visión como estado deseado no es espontánea, resulta indispensable conceptualizar el proceso de transformación de la situación actual mediante un conjunto de acciones interrelacionadas, que de manera sistémica, faciliten la conducción hacia el cumplimiento de sus aspiraciones estratégicas.

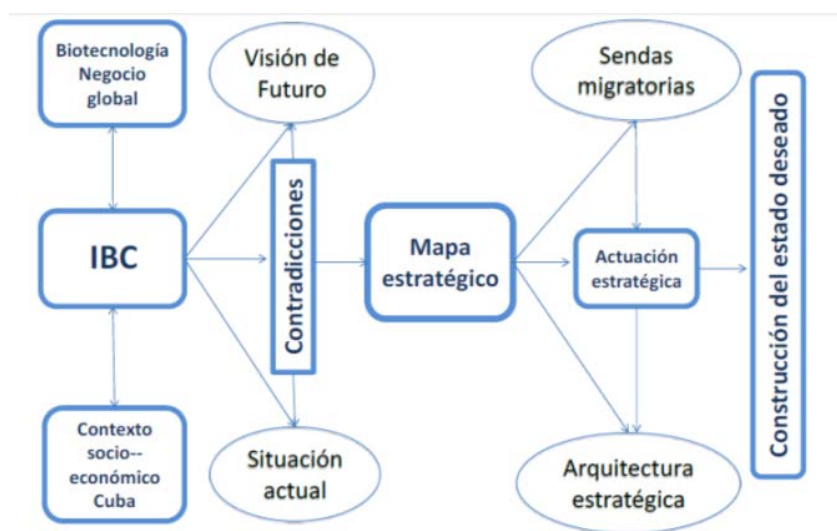
Expone que el posicionamiento competitivo está influenciado por la naturaleza de la estructura competitiva del sector a nivel mundial, de la interacción de fuerzas en el

espacio global, moldeada por las particularidades del contexto socioeconómico del país.

Prospectiva estratégica busca facilitar y ofrecer vías para la anticipación, no solo como diseño de futuros probables, sino también para la conformación de opciones de actuación anticipada.

Construcción de la visión de futuro a partir de prever las mutaciones o sendas migratorias que fundamentan la factibilidad de alcanzar la posición deseada en el tiempo.

Se diseña el mapa estratégico, como vía para la gestión de las soluciones que exigen las contradicciones actuales frente al futuro deseado, vinculando la actuación a las sendas migratorias y a la arquitectura estratégica para la construcción de la visión.



Fuente: Mauri, M, 2013. Pág. 110.

La actuación estratégica está mediada por el contexto global y socio económico, generadores de las fuerzas motrices y palancas inductoras de las transformaciones. La definición de las variables claves en la matriz de relaciones indirectas facilita la base para la identificación de las fuerzas motrices y las palancas inductoras.

Queda evidenciado el papel que tienen las variables centros de la actuación estratégica en su interacción con el espacio competitivo global, entendidas como el desarrollo de redes de distribución y ventas, la elevación del estándar de la Industria, la consolidación de la integración nacional, la ampliación del liderazgo, el enfrentamiento a las barreras regulatorias, el fortalecimiento del ciclo cerrado y el despliegue de su capacidad de innovación y generación de intangibles.

La identificación de las fuerzas motrices y las palancas inductoras se desprende de la clasificación de las variables claves y del análisis de las causas que en última instancia condicionan la situación actual frente al futuro deseado.

Este diseño propone utilizar la prospectiva y la construcción de escenarios tratando de predecir el futuro más probable para la organización. La elaboración del mapa estratégico ofrece una panorámica general de la interacción de los diferentes componentes.

Existen otros autores que abordan el proceso de elaboración de estrategias pero sin hacer distinción para cada nivel, (Barney, Mintzberg, Menguzzato, Hamel y Prahalad, Hitt, Ireland, y Hoskisson, Hatten, Thompson y Strickland), pero fueron analizados aquellos que especifican una propuesta para el nivel corporativo.

Las tecnologías analizadas guardan similitudes en el tratamiento de algunas categorías estratégicas como la visión y los objetivos, y constituyen la guía del proceso. La propuesta de Collis y Montgomery no hace referencia a la misión de la organización a diferencia de los restantes, que la consideran la razón de ser de la organización.

El triángulo estratégico de Collis y Montgomery culmina con la obtención de la ventaja corporativa, mientras que para Díaz, et al. el proceso finaliza con la decisión estratégica a tomar.

Díaz, et. al., Hax y Majluf y Collis y Montgomery se refieren a la segmentación, definiendo en que negocios se encuentra la corporación y como debe agruparlos. Estos autores abordan la creación de sinergias entre los negocios como la vía para crear valor.

Las bases metodológicas del MES incluyen un paso para el control y evaluación de los objetivos que permite un monitoreo continuo de esta categoría. Ese mismo documento propone además la identificación o definición de las Áreas de Resultados Clave de la organización para el logro de sus metas y objetivos.

Por su parte Mauri propone el diseño de un Mapa Estratégico como parte del proceso como vía para la gestión de las soluciones que exigen las contradicciones actuales frente al futuro deseado. Se refiere además a fuerzas motrices y palancas inductoras de las transformaciones generadas por el contexto global y económico.

Tal y como se exponen al inicio del capítulo la estrategia corporativa busca la creación de valor para el cliente y los dueños en sus negocios. Algunos de los autores estudiados hacen referencia a la ventaja corporativa (Collis y Montgomery 2007, Hax y Majluf 1997) mientras otros (Hill y Jones, 1996) solo hablan de como la corporación

debe fomentar y facilitar la creación de la ventaja competitiva en los negocios, es necesario, por tanto esclarecer la relación entre estos dos conceptos.

Realmente no existen contradicciones entre estos enfoques, toda vez que la ventaja corporativa se basa en crear las condiciones que permitan a los negocios alcanzar la ventaja competitiva de forma tal de asegurar que el valor de toda la empresa sea superior a la suma de las contribuciones de sus negocios. (Hax y Majluf, 1997)

Goold, Campbell y Alexander (citado por Díaz, et. al. 2010) argumentan que 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 y proponen el concepto de ventaja matriz (o corporativa), que constituye la base de la estrategia corporativa y es la capacidad para crear más valor (en los negocios) que las matrices rivales.

Según estos autores existen cuatro formas en qué la corporación puede crear valor: influencia individualizada en cada negocio, influencia en las interrelaciones entre negocios, prestación de servicios funcionales centrales y actividades de desarrollo corporativo (Díaz, 2010).

Influencia individualizada en cada negocio: Se trata de la influencia sobre la estrategia de cada unidad de negocio, intentando crear valor para toda la corporación mediante la creación de valor para cada negocio.

Influencia en las interrelaciones entre negocios: La creación de valor vendría fomentando la cooperación y las interrelaciones entre los diferentes negocios mediante sinergias, transferencia de conocimiento o habilidades. Esto se puede lograr por medio de políticas, sistemas de incentivos, etc.

Prestación de servicios funcionales centrales: El apoyo de servicios funcionales centrales como finanzas, I+D, compras, etc., a los negocios, de manera que pudieran aprovechar las habilidades y conocimientos de la oficina central en el manejo de tales funciones y no tenerlas que crear en cada negocio, además de que a nivel corporativo puede proporcionar economías de escala.

Actividades de desarrollo corporativo: Está relacionado con la creación de valor mediante la composición de la cartera, ya sea decidiendo la entrada en nuevos negocios, la reestructuración de los actuales, determinando posibles adquisiciones, alianzas, etc. Es decir, está más vinculado a la reestructuración de cartera y el equilibrio de la misma, por medio de la asignación de recursos y la búsqueda de otras vías de desarrollo.

Son las corporaciones las encargadas de crear las condiciones que favorezcan la creación de la ventaja competitiva en los negocios, logrando así que estos puedan ganar la batalla en cada uno de los sectores en que operan.

Conclusiones del capítulo:

Los conceptos, herramientas y metodologías analizadas permiten contar con las herramientas para definir un proceso estratégico que se adapte a las características de cualquier organización.

La diversidad de modelos y técnicas existentes ponen a disposición de las empresas todo un herramental que facilita el proceso de estratégico.

Ninguna de las tecnologías presentadas es superior a otra, sino que todas aportan importantes herramientas y técnicas que facilitan la elaboración de la estrategia en una organización multinegocio atendiendo a sus características específicas.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS EN TECNOAZÚCAR

El presente capítulo tiene por objetivo diagnosticar el estado actual de la planeación estratégica de la empresa, con el fin de obtener los argumentos necesarios para proponer las bases metodológicas para su diseño.

2.1. Pasos para la elaboración del diagnóstico de TECNOAZÚCAR

Con el objetivo de conocer la situación real de la organización, descubrir problemas y áreas de oportunidad, se desarrollan herramientas, teniendo en cuenta que el diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento estratégico de la organización. A continuación se detallan los instrumentos aplicados.

El diagnóstico consistió en un estudio documental de la organización analizando el último período estratégico 2012-2015, así como la realización de entrevistas y la aplicación de encuestas a diferentes miembros de la organización.

Los pasos que se siguieron en la realización del diagnóstico fueron:

1. Caracterización de la organización.
2. Encuesta y entrevista para el conocimiento de los aspectos fundamentales del proceso de Planificación Estratégica en TECNOAZÚCAR y para el reconocimiento de las etapas del actual proceso de proyección estratégica.
3. Aplicación de la “Guía para el análisis de categorías estratégicas” de las estrategias estudiadas.

A continuación se detallan cada uno de los pasos anteriormente referidos.

2.1.1. Caracterización de la Organización.

Fundada en 1982 como parte MINAZ, la Empresa de Ingeniería y Servicios Técnicos Azucareros TECNOAZÚCAR en sus inicios fue la entidad especializada en la exportación, consultorías, asistencia técnica y transferencias de tecnología hacia diversos países del mundo.

Como consecuencia de años de labor y experiencias, TECNOAZÚCAR logró ocupar una posición indiscutible en la arena internacional en los servicios de Asistencia Técnica relacionados con la agroindustria azucarera, fundamentalmente en el área de América Latina y el Caribe.

Con el transcurso del tiempo TECNOAZÚCAR asume las funciones de comercialización del azúcar y sus derivados, en un segundo momento se le agrega la

producción y comercialización de productos agropecuarios y luego producto de la desaparición del MINAZ y la creación del Grupo Empresarial de la Agroindustria Azucarera (AZCUBA) se convierte en la única empresa comercializadora del sector, convirtiéndose en la interface entre los productores de AZCUBA y los clientes finales en el mercado interno y el de exportaciones.

TECNOAZÚCAR es una empresa en perfeccionamiento empresarial y trabaja en pos de lograr su Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO 9001/2008. Cuenta hoy con 15 Unidades Empresariales de Base (UEB), dentro de las que se encuentran una fábrica de derivados y Plantas de Elaboración de Alimentos. (Anexo 1)

Posee un esquema de operaciones que abarca las funciones de Comercialización, Distribución y Ventas en el Mercado Nacional de azúcar, mieles, alcoholes y el resto de los derivados de su producción, así como las Exportaciones de estos productos y de los servicios técnicos que puede ofrecer AZCUBA como resultado del desarrollo científico y técnico de la agroindustria azucarera cubana.

TECNOAZÚCAR tiene la responsabilidad de gestionar los insumos para las producciones de derivados que luego ella misma comercializará. Esta empresa además tiene la propiedad de las principales marcas de AZCUBA, tanto de azúcar como de los derivados como son rones, caramelos, siropes y alcoholes. (Anexo 2)

A pesar de ser por excelencia una empresa comercializadora, TECNOAZÚCAR posee su propia planta de producción de derivados, los mismos que luego comercializa, y tiene a su cargo la elaboración de productos agropecuarios para el autoconsumo de la industria.

2.1.2. Resultados de la aplicación de las encuestas y entrevistas.

Se realizaron entrevistas a miembros de la organización para indagar sobre el proceso de elaboración de estrategias y se aplicó una encuesta a directivos de la organización con la intención de explorar acerca del desarrollo del proceso estratégico y los elementos que incluye. (Anexo 3)

Los directivos y funcionarios entrevistados fueron seleccionados de manera determinística e intencional, atendiendo a criterios de disponibilidad y tiempo de permanencia en la organización. Los entrevistados y encuestados fueron: el Director General, la Directora de Desarrollo, el Director Técnico, un especialista comercial, una especialista de capital humano y dos directores de UEB.

De las entrevistas realizadas se pudo conocer que TECNOAZÚCAR trabaja su proyección mediante estrategias, pero estas han presentado dificultades a la hora de

alcanzarlas y en otros casos se han tenido que desechar. Algunas de las principales causas de los fracasos referidas por los entrevistados fueron:

- No siempre se ha seguido un proceso formal, coherente, estable.
- En algunos casos se ha utilizado las bases metodológicas del MES para esta proyección, en otros casos ha sido un proceso más intuitivo.
- La propia estrategia en sí presentaba inconsistencias en su elaboración que atentaba contra su logro.
- La entidad ha tenido que asumir funciones, tareas, actividades para lo cual no estaba preparada.
- Deficiente sistema de información y control de los objetivos.
- Los participantes en el proceso no siempre han sido los más idóneos.
- Falta de preparación del equipo al frente de la estrategia.
- La estrategia corporativa se construye a partir de la sumatoria de las estrategias de las UEB.
- Tratamiento diferente de los conceptos de misión, visión, áreas de resultados clave, lo que dificulta la consolidación de una cultura al respecto.
- Prioridad de las decisiones operativas con respecto a las estratégicas.
- Insuficiente nivel de implicación y compromiso de los trabajadores en el proceso de negociación y concertación de las proyecciones y objetivos con sus directivos.

La mayor parte de estas causas de fracaso pueden ser eliminadas o resueltas por la propia organización. Las insuficiencias en el desarrollo del proceso estratégico provocan que la organización no obtenga los resultados esperados. Algunas de ellas manifiestan la necesidad latente de una guía que acompañe a la organización durante todo el proceso de planeación estratégica.

Con el objetivo de conocer aspectos del proceso de planificación estratégica en la organización se aplicó una encuesta a los directivos y funcionarios referidos anteriormente. (Anexo 4)

Como parte de la primera pregunta referente a si se utiliza alguna metodología específica o procedimientos para realizar la planeación estratégica el 100% de los encuestados responde que sí y entre las más utilizadas se señalan:

- Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores del MES.
- Los planes de desarrollo estratégico de las direcciones de AZCUBA.
- La Política de desarrollo y de promoción de la Inversión extranjera en AZCUBA.
- Los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

De las respuestas obtenidas solo las bases metodológicas del MES constituyen un documento de orientación para la planeación estratégica, las otras respuestas están referidas a documentos y orientaciones propios del grupo empresarial que sirven de base para el proceso, pero no lo guían, al igual que los lineamientos.

En la segunda pregunta de la encuesta se investiga sobre el desarrollo del proceso de diseño estratégico relacionado con el punto de inicio de este proyecto, los niveles inferiores o superiores o viceversa.

Tabla No 1: Desarrollo del diseño de la planeación estratégica.

De la Alta Dirección hacia los niveles inferiores.	28.57%
De la Alta Dirección hacia los niveles inferiores y de estos nuevamente hacia los niveles superiores.	14.28%
De los niveles inferiores de la organización hacia la Alta Dirección.	57.14%

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la tabla, el 57.14 % de los encuestados señala que el proceso se inicia por los niveles inferiores, lo que no resulta contradictorio con la evaluación de este aspecto en el diseño actual, donde la oficina central solicitó a cada unidad de base un informe de cumplimiento de los planes de ventas y una matriz DAFO.

Se explora sobre la selección del grupo de diseño del proceso de planeación estratégica dentro de la pregunta tres.

Tabla No 2. Criterios de selección del grupo de diseño de la planeación estratégica.

Por su cargo	71.42%
Por su especialidad	14.28%
Por su experiencia	14.28%

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en la tabla, el 71.42 % de los encuestados señala que el criterio que prevalece en la selección del grupo de diseño es por el cargo. Es importante señalar la necesidad de establecer una combinación de criterios de selección, ya que la experiencia y la especialidad son aspectos significativos a tener en cuenta.

En opinión de los encuestados, como parte de la cuarta interrogante, los aspectos que son indispensables en el sector azucarero para definir la planeación estratégica son los siguientes:

- Estrategia de desarrollo del sector.
- Precios en el mercado internacional del azúcar y sus derivados.
- Conocer los planes estratégicos de producción de caña, azúcar y derivados.
- Conocer las inversiones previstas para fortalecer y expandir la producción de caña, azúcar y derivados.
- Conocer, de las inversiones previstas, cuáles pueden ejecutarse con recursos propios o con créditos externos (la realidad).
- Deben tenerse en cuenta el comportamiento del mercado internacional y nacional, de la competencia, las necesidades de los clientes potenciales y las debilidades y fortalezas que tiene el sector para producir azúcar en la actualidad.

La última pregunta de la encuesta aborda la presencia de diferentes categorías en la elaboración de la estrategia y la frecuencia de utilización siempre (S), a veces (AV) o nunca (N). Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla.

Tabla No. 3: Elementos que componen la estrategia.

Elemento	S	AV
Misión	100%	
Visión	100%	
Valores	71.42%	28.58%
Objetivos	100%	
Planes de Acción	100%	
Diagnóstico Estratégico	71.42%	28.58%
Escenarios	71.42%	28.58%
Políticas	100%	
Estrategias		100%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en la tabla No. 3 el 100% de los encuestados precisó que en la estrategia siempre se utilizan las categorías de misión, visión, objetivos, plan de acción y políticas. Mientras que el 71.42% argumentó la presencia de valores, diagnóstico estratégico y escenarios a la hora de diseñar la estrategia. Resulta alarmante que el 100% de los encuestados plantearon que la categoría de estrategia está presente a veces. Ninguno de los elementos fue señalado como que no se utiliza nunca.

Como resultado de la interrelación de los elementos indagados de la aplicación de las encuestas y entrevistas, se observa que no siempre se ha seguido un proceso formal, coherente y estable en el diseño, se advierten dificultades en la selección de los participantes y en su preparación.

Utilizan como documentos rectores las bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores del MES y además se analizan los planes de desarrollo de AZCUBA y los Lineamientos de política económica y social del Partido y la Revolución.

Independientemente de las deficiencias que fueron señaladas a este documento en el Capítulo 1 de esta investigación la autora considera que si el mismo se hubiera utilizado de manera correcta los resultados obtenidos podrían haber sido diferentes, puesto que la encuesta arrojó que no siempre se tratan todas las categorías que el documento refiere, ni se les da la debida atención a cada una de ellas.

Dentro del diagnóstico se indagó en el diseño de la nueva planeación estratégica de la empresa mediante la realización de una entrevista a los funcionarios referidos para el reconocimiento de las etapas del proceso actual de proyección estratégica de TECNOAZÚCAR. (Anexo 5)

Los resultados obtenidos fueron bastante desalentadores, pues muestran un retroceso en la planeación estratégica de la organización. Para el nuevo período estratégico la oficina central solicitó a cada unidad de base un informe de cumplimiento de los planes de ventas y una matriz DAFO.

Este procedimiento no contradice lo obtenido en las encuestas y que aparece reflejado en la tabla No. 1 donde el 57.14 % de los encuestados señala que el proceso se inicia por los niveles inferiores, lo que resulta coherente con la evaluación de este aspecto en el diseño actual, donde la oficina central solicitó a cada unidad de base un informe de cumplimiento de los planes de ventas y una matriz DAFO.

Cada una de las UEB de la entidad y de las direcciones generales entregó a la empresa una matriz DAFO donde solo se listan los aspectos positivos y negativos tanto internos como externos, pero sin ningún otro análisis derivado de los mismos. Esta es una información importante y relevante que hasta el momento (más de un año) no ha sido utilizada, entre otras razones porque no se ha continuado con el proceso estratégico de la empresa.

El análisis de cada matriz por separado¹ reflejó que existe información contradictoria, una misma fuerza puede ser señalada como positiva o negativa en dependencia de la UEB, se identifican elementos propios de la organización como fuerzas externas, se repiten dentro de una misma unidad las mismas fuerzas pero con diferente redacción. Todos estos elementos contribuyen a demostrar que no existe claridad en cómo cada factor beneficia o afecta a la entidad.

2.1.3. Valoración de la Estrategia de TECNOAZÚCAR

El análisis documental demostró que la entidad posee dos estrategias para el mismo horizonte temporal, que aunque no difieren mucho entre sí, no son exactamente iguales. En cierta medida esta situación está dada porque la empresa sufrió diversos cambios durante el último período estratégico dado por la desaparición del MINAZ y la creación de AZCUBA.

Ante tales cambios, la organización no realizó un nuevo proceso estratégico, solo hizo modificaciones a la estrategia vigente pero fallaron los mecanismos de comunicación que provocaron que se estuviera trabajando por alcanzar ambas estrategias. El objetivo de una estrategia es mostrar el camino a seguir por lo que dos opciones crean desajustes y confusiones dentro de la entidad. El procedimiento a seguir debió haber sido cerrar una estrategia, aunque no hubiera finalizado su período de vigencia, valorando las metas y objetivos que se alcanzaron y aprovechando los aspectos de la misma que seguían vigente y que constituirían el punto de partida para el nuevo proceso o la nueva estrategia.

Para demostrar las similitudes y diferencias entre ambos documentos se realizó una evaluación de cada una tomando como referencia la Guía para el Análisis de categorías estratégicas (Anexo 6). El procedimiento a seguir es:

1. Se analizan de conjunto cada estrategia, estudiando las categorías por separado atendiendo a las especificaciones de la Guía.

La primera estrategia será nombrada como estrategia actual (Anexo 7) y la otra como estrategia modificada (Anexo 8).

¹ Las matrices de cada UEB solo fue posible consultarlas en la entidad.

2. Se realiza una valoración de conjunto para cada categoría en base a los resultados del punto anterior.

A continuación se exponen los resultados de la aplicación de la Guía.

I. Análisis de categorías estratégicas.

1. Misión.

Se analizan de conjunto las dos misiones vigentes en la organización en correspondencia con los parámetros de la Guía.

Tabla No. 4: Análisis de la misión.

Aspectos de la Misión	Estrategia Actual	Estrategia Modificada
Negocios en los que se encuentra la empresa.	Comercialización y producción.	Comercialización y producción.
Productos o servicios que brinda.	Comercialización del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios.	Comercialización en el mercado nacional del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios Produce derivados de la caña de azúcar y agropecuarios
Mercados a los que se dirige.	Nacional e internacional.	
Clientes genéricos.	Los clientes nacionales y del exterior.	Mercados meta nacionales y del exterior.
Lo que la distingue de la competencia o la ventaja por la cual es elegida por sus clientes en cada uno de los negocios.	Sus precios competitivos y la amplia variedad de productos de su cartera.	Sus precios competitivos y la amplia variedad de productos de su cartera. Utilizando los estándares productivos aprobados en el país.
Los valores que posee la empresa.	Se promueven los valores de la profesionalidad, el trabajo	

	en equipo y la eficacia.	
Lo que ofrece la empresa a trabajadores, accionista y clientes.	<p>Los trabajadores tienen en esta empresa una posibilidad de desarrollo.</p> <p>El sistema de gestión integral de la organización se utiliza para lograr la mejora continua de su funcionamiento proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia.</p> <p>La exportación de servicios técnicos cuenta con el soporte y la experiencia de los centros de Investigación del Ministerio del Azúcar y con una bolsa de técnicos del esquema productivo.</p>	La organización aplica un sistema de gestión integral para lograr la mejora continua de su funcionamiento, proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia, lo que se traduce en la satisfacción de sus clientes internos y externos.
Otro aspecto de interés.		

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis de la misión de la estrategia actual se puede decir que la empresa muestra un enfoque a la producción y no hace referencias al mercado al que se dirige, las necesidades que satisface, la función servida ni define los negocios que posee.

Carece de elementos distintivos que la distancien de la competencia y de cara a clientes, ya que los elementos que pudieran señalarse como “distintivos” no lo son pues la organización es monopólica en gran parte de su surtido, sin embargo existen surtidos donde posee competidores y no valora lo distintivo. No hace referencia a atributos que la caractericen y que sean asumidos como propios. No se señala en su redacción elementos relacionados con los activos y habilidades claves sobre los cuales la entidad sustentará su éxito futuro.

Aunque la misión delimita el campo de acción de la organización es muy general, solo se hace referencia a la comercialización cuando es una empresa que tiene un alto volumen productivo.

De manera general aunque es una misión sencilla no es lo suficientemente clara y directa, lo que provoca que no inspire ambición y se vea afectada su credibilidad.

Las dos misiones coinciden en sentido general, no obstante la misión de la estrategia modificada deja de incluir aspectos y aporta otros nuevos. En este último caso se añaden más detalles acerca de los productos de la entidad y su propuesta de valor. No hace referencia a la exportación de servicios técnicos. No menciona el mercado al que se dirige la organización, ni la necesidad que satisface, ni los valores de la empresa.

2. Visión.

Tabla No. 5: Análisis de la Visión.

Aspectos de la Visión	Estrategia Actual	Estrategia Modificada
La máxima aspiración de la empresa.	Ser líder en el mercado nacional por la relación precio/calidad de los productos no monopolísticos que oferta.	Ser líder en el mercado nacional por la relación precio/calidad de los productos no monopolísticos que oferta.
Los retos estratégicos.	<p>Reducir los costos de comercialización de los productos de su cartera.</p> <p>Consolidar su posición en sus mercados meta internacionales tanto en los productos como en los servicios técnicos.</p> <p>Ampliar su cartera de clientes en el exterior.</p> <p>Lograr las certificaciones según las Normas Internacionales de su Sistema Integral de Gestión.</p> <p>Trabajar de conjunto con los productores en la obtención de la certificación de calidad de los principales productos que</p>	<p>Reducir los costos de comercialización.</p> <p>Consolidar su posición en sus mercados meta internacionales.</p> <p>Ampliar su cartera de clientes en el exterior.</p> <p>Lograr la certificación según las Normas Internacionales de su Sistema Integral de Gestión.</p> <p>Trabajar de conjunto con los productores del sistema en la obtención de la certificación de</p>

	comercializa.	la calidad del resto de los productos que comercializa. Poseer certificaciones de calidad para los productos exportables de su cartera.
--	---------------	--

Fuente: Elaboración propia.

La visión de la organización posee un horizonte predeterminado, así como hace referencia al estado que se quiere lograr en un futuro.

Su redacción permite identificar los principales retos estratégicos de la entidad, y, aunque es positiva, hace referencia a un conjunto de aspectos en los que la organización debe trabajar a fin de lograr mejores resultados.

La visión propuesta en la estrategia modificada coincide con la actual de la organización, aunque agrega el reto estratégico de poseer certificaciones de calidad para los productos exportables y simplifica la redacción de algunos de los retos que aparecen en la actual.

3. Objetivos.

Se exponen los aspectos de la valoración de los objetivos en la tabla siguiente:

Tabla No. 6: Análisis de los objetivos estratégicos de TECNOAZÚCAR.

Objetivos Estrategia Actual	Medibles	Claros	Específicos	Orientados a resultados
1. Reducir los costos de comercialización del sistema actual.	X		X	X
2. Penetrar nuevos mercados en el área de América Latina y el Caribe.				X
3. Consolidar el posicionamiento en los principales mercados meta para las exportaciones.				X
4. Lograr la integración del personal en torno a Valores Compartidos.				X
5. Potenciar las UEB como los interlocutores productores-territorios –TECNOAZÚCAR.				X

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos analizados en su mayoría no son medibles ni específicos, lo que dificulta la retroalimentación acerca de su logro o cumplimiento. Son demasiado generales, y en algunos casos muy abarcadores. Están muy enfocados a los aspectos comerciales de la entidad, no integran a toda la organización tal y como deberían ser los objetivos estratégicos.

El primero no constituye un objetivo estratégico, es más bien una tarea, al igual que el quinto. El objetivo 3 hace alusión a la consolidación del posicionamiento en los principales mercados pero la entidad no cuenta con información actual y confiable que demuestre cual es el posicionamiento actual que tiene en sus mercados meta.

De estos objetivos se relacionan con la visión directamente el número 3, e indirectamente se relacionan el primero y el segundo, los demás objetivos (#4 y #5) se alejan de la visión pues no van en dirección de alcanzar la máxima aspiración de la empresa ni los retos que se propone, por lo tanto no cumplen con el principal requisito que estos deben cumplir.

Tabla No. 7: Análisis de los objetivos estratégicos de la estrategia modificada.

Objetivos estrategia modificada	Medibles	Claros	Específicos	Orientados a resultados
1. Reducir los costos de comercialización del sistema y lograr un incremento sostenido de las ventas tanto en el mercado nacional como en el de exportaciones.	X		X	X
2. Penetrar nuevos mercados meta adecuados para el tipo de productos que exporta la empresa y consolidar el posicionamiento en los principales mercados donde ya tenemos participación para las exportaciones.				X
3. Lograr la integración del personal en torno a Valores Compartidos.				X
4. Implementar un Sistema de Gestión Integral.		X		X
5. Trabajar de conjunto con el resto de los productores del sistema y en las producciones propias de la entidad para realizar las inversiones				X

necesarias en la industria para lograr productos de una mayor calidad y aumentar los volúmenes productivos. Trabajar en alcanzar sistemas certificados de control de puntos críticos para las producciones.				
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

En este caso la nueva estrategia asume algunos de los objetivos anteriores pero detallando más su redacción, a la misma vez que elimina algunos de los anteriores y agrega nuevos.

No son claros en su redacción ni específicos, de la forma en que se encuentran elaborados se pierde la intención de los mismos, son demasiados generales, aspecto que dificulta su retroalimentación y el análisis de su logro o cumplimiento.

En su mayoría se enfocan a la comercialización por lo que dejan fuera otros aspectos importantes de la organización.

Solo el objetivo número 3 coincide en su redacción con uno de los de la estrategia actual (#4). El primero es un objetivo de eficiencia, no uno estratégico, su redacción coincide más con uno funcional o específico que con uno estratégico. El número 5 incluye más de una meta, por lo que será muy difícil analizar si se alcanzó una vez que finalice el período estratégico.

Se aprecia una mayor vinculación con la visión de los objetivos propuestos en esta estrategia.

4. Sinergias.

Se analiza si la organización tienen identificadas sinergias o al menos los elementos que favorecen la creación de estas y que constituyan la base para la creación de la ventaja corporativa.

La entidad no tiene identificadas sinergias para los negocios que posee ni ventaja matriz en el caso de la corporación. Ninguno de los documentos analizados aborda esta categoría.

5. Estrategias.

Solo la estrategia actual tiene identificada esta categoría. En el documento se proponen 5 estrategias para el período analizado, estas son:

- Estrategia 1. Alianzas con los Centros de Investigación del Sistema para la potenciación de las Exportaciones de Servicios Técnicos.
- Estrategia 2. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Comercialización.
- Estrategia 3. Reestructuración de su cartera de negocios.
- Estrategia 4. Alianzas Estratégicas en los mercados meta de exportaciones para lograr un mejor posicionamiento de los productos.
- Estrategia 5: Integración interna de las UEB.

Resulta necesario establecer la relación que existe entre los objetivos y las estrategias para su cumplimiento, teniendo en cuenta que estos van encaminados al alcance de la visión de la organización.

Tabla No. 8 Relación Objetivos – Estrategias.

Objetivos / Estrategias	1	2	3	4	5	Visión
1		X	X			X
2	X	X	X			X
3		X	X			
4		X	X			X
5					X	

Fuente: elaboración propia

En la tabla No. 8 se observa lo siguiente:

- El objetivo número 4 no tiene ninguna estrategia específica que contribuya a su logro, aunque por ser un objetivo referido a los valores debe de estar implícito en todas las estrategias y acciones de la organización.
- El primer objetivo solo se relaciona directamente con una estrategia, pero pudiera encontrarse implícito dentro de otras estrategias toda vez que con la reducción de costos se pudiera lograr precios más competitivos, penetrando nuevos mercados y alcanzando un mejor posicionamiento en los mercados actuales. El objetivo número 5 solo guarda relación de forma indirecta con la estrategia 5.

- De las cinco estrategias que rigen el funcionamiento actual de la entidad son tres las que se vinculan estrechamente con la visión propuesta, aunque las otras dos indirectamente podrían contribuir al logro de las máximas aspiraciones de la entidad.
- La estrategia 3 supone un cambio significativo para la organización, lo que hace que se dificulte entonces la consecución de la cuarta y el logro del objetivo estratégico número 3.

II. Análisis estratégico.

Como parte de la evaluación del análisis estratégico realizado por la organización para la elaboración de la matriz DAFO, se clasificaron las diferentes fuerzas en función de los parámetros que exige la guía y se construyó una tabla a fin de mostrar la presencia por cada categoría (Anexo 9).

Las valoraciones se muestran a continuación para la estrategia actual:

- Las fortalezas (F) relacionadas solo son tres, y al parecer se deja sin analizar aspectos tales como: la calidad, marketing o ventas, satisfacción del cliente, los suministros y la administración.
- Las tres debilidades (D) señaladas guardan estrecha correlación con temas administrativos, aunque también se conciernen a otras categorías. En el caso de la D3 se vincula con aspectos de la cultura organizacional, altamente relacionada con la fuerza de trabajo. La D1 por su parte aborda temas de gestión comercial, por lo que puede incluirse en los elementos de marketing y ventas. El documento no contiene debilidades en las categorías de tecnología y capacidad productiva, calidad, satisfacción del clientes, aspectos económicos - financieros, y suministros.
- En la valoración de las 8 oportunidades (O) y las 11 amenazas (A), la organización tiene identificada la mayor incidencia de fuerzas externas en aspectos relacionados con la demanda y el mercado y en elementos relacionados con las regulaciones gubernamentales o de otras instituciones. Las categorías referentes a competidores y aspectos organizativos solo tienen presencia de elementos negativos. En los temas relacionados con la fuerza de trabajo, los proveedores, los sectores emergentes, atractivo del mercado y tecnología no se identifica ninguna presencia de aspectos externos.

Al analizar la factibilidad de las estrategias, con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se aprecia que:

- No aparece nada reflejado dentro de los aspectos internos que demuestre la necesidad de la estrategia 5 (integración interna de las UEB), por su parte la estrategia 3 (reestructuración de su cartera de negocios) y la 4 (alianzas estratégicas en los mercados meta de exportaciones para lograr un mejor posicionamiento de los productos), tienen la afectación de varias amenazas que atentan contra su logro.
- Las fortalezas identificadas no influyen directamente en que la organización alcance los objetivos propuestos, así como las debilidades detectadas no se tratan de erradicar o minimizar en los objetivos y estrategias presentados.

El estudio del diagnóstico de la estrategia modificada expone la revisión de las categorías y su clasificación en función de los parámetros que exige la guía (Anexo 10).

Las valoraciones se muestran a continuación:

- La estrategia muestra la definición de 12 fortalezas y 19 debilidades, y aunque no existe un número óptimo para la definición de los elementos esta cantidad resulta un poco excesiva y no permite concentrar los recursos y esfuerzos hacia los puntos negativos y positivos más importantes y que más impactan en la organización.
- La mayor concentración se encuentra en los elementos relacionados con marketing y ventas y con clientes, pero hay que destacar que en su mayoría son aspectos negativos.
- Los relacionados con la administración también muestran gran incidencia y nuevamente en su mayoría son elementos negativos.
- Dentro de los puntos internos positivos y negativos identificados por la organización solo hace referencia a un elemento relacionado con aspectos económicos financieros y a uno con la calidad de los productos.
- Algunos de los aspectos identificados tienen imprecisiones en su redacción lo que dificulta el análisis de los mismos. De igual manera la organización define elementos positivos que realmente no representan fortalezas para la organización.
- Se reflejan 12 oportunidades y 13 amenazas, cantidad que nuevamente puede ser excesiva y no facilita la atención a los elementos esenciales.
- La mayor concentración se encuentra en las categorías referidas al atractivo del mercado y la demanda y mercado, donde la mayor incidencia es de elementos positivos.

- Las categorías referidas a la competencia, los acuerdos de cooperación y la situación económica solo muestran la incidencia de elementos negativos.
- No se define ningún elemento en los acápites relacionados con los sectores emergentes, proveedores y la fuerza de trabajo.

Análisis de conjunto de las categorías de ambas estrategias

A partir del análisis de los dos documentos estratégicos vigentes en la empresa se resumieron las invariantes positivas y negativas que ambos presentaban.

En el estudio de la misión se pudo apreciar que:

- Ninguna de las dos aborda temas relacionados con la necesidad que satisface la organización, la propuesta de valor que ofrece y el mercado al que se dirige.
- No se identifica la ventaja competitiva de los negocios que forman parte de la entidad.
- En su redacción se encuentra muy limitado el campo de actuación de la empresa, pues aunque es una empresa comercializadora tienen un alto volumen productivo en sus actividades y esto no queda reflejado.
- No se señalan los recursos o habilidades claves que posee y sobre los cuales sustenta su éxito en el futuro.
- La misión de la estrategia actual señala que la organización exporta servicios técnicos, elemento que no se incluye en la estrategia modificada, y que continua siendo un servicio que presta la organización.
- La estrategia modificada aborda el tema de la producción de derivados, que es un elemento que no se incluye en la misión de la primera estrategia y que constituye una importante fuente de ingreso para la entidad y de gran peso en su cartera.

En la revisión documental de la entidad se detectó la existencia de otra declaración de misión (Anexo 11), que es bastante similar aunque no coincide con ninguna de las dos analizadas en las estrategias vigentes, situación que demuestra, una vez más, que en la organización no se tiene claridad de cuáles son las categorías estratégicas que rigen su accionar diario. Esta nueva declaración elimina elementos de las otras misiones, y añade una referencia a los museos que forman parte de la organización, que se encuentran en los centrales desactivados con el objetivo de exponer a cubanos y extranjeros la historia azucarera de Cuba.

Por su parte las visiones presentadas plantean la máxima aspiración de la empresa, así como los retos estratégicos de la entidad. Pero resulta poco probable que estos retos

se alcancen dada la cantidad de fuerzas externas negativas y de gran importancia que tiene identificada la entidad. No resulta posible que la organización se convierta en líder en el mercado en el período propuesto si no tiene implantado un sistema de inocuidad de los alimentos, si hay desactualización tecnológica en la industria, si las producciones no satisfacen las demandas del mercado por la disponibilidad de materias primas. Si bien es cierto que la visión de las organizaciones debe ser “soñadora” es opinión de la autora que la propuesta por la entidad es demasiado ambiciosa y muy poco probable de alcanzar.

Los objetivos estratégicos de ambos documentos son imprecisos, su redacción dificulta valorar su comprensión para lograr alcanzarlos. No todos están vinculados directamente con la visión propuesta, aunque en el caso de la estrategia modificada la coherencia entre objetivos y visión es mayor. No constituyen un medio para la movilización de los recursos y los esfuerzos de la empresa de cara al futuro.

Los elementos internos y externos definidos para la elaboración de la matriz DAFO de la primera estrategia son muy pobres, y dejan de incluir aspectos positivos y negativos que influyen en el accionar de la organización, contrario a esto la estrategia modificada presenta un número exagerado de elementos, lo que provoca que la entidad no pueda centrar sus esfuerzos en los puntos realmente importantes. En ambos documentos como las categorías con mayor incidencia de elementos internos negativos son las relacionadas con marketing y ventas y con la administración. En cuanto a las externas no hay ninguna identificada dentro de proveedores y fuerza de trabajo. La categoría referida a competidores muestra mayor incidencia de aspectos negativos en ambos casos.

La valoración acerca de las estrategias propuestas por la organización arrojó que solo en la estrategia actual aparecen de forma explícita, pero el análisis permitió conocer que existe una para la que no se propone ningún objetivo. Así mismo otra de las presentadas es demasiado abarcadora, y de lograrse afectaría el cumplimiento de otras dos. Solo tres de las cinco planteadas se relacionan directamente con la visión de la entidad.

Conclusiones del Capítulo:

TECNOAZÚCAR es hoy la comercializadora por excelencia del azúcar y los derivados de la agroindustria azucarera. Es una empresa en Perfeccionamiento Empresarial y trabaja en pos de lograr su Sistema de Gestión de la Calidad según las normas ISO 9001/2008.

Las entrevistas realizadas acerca de cómo realiza la organización su proceso estratégico mostraron que no siempre se ha seguido un proceso formal, coherente y

estable a la hora del diseño. Se aprecia un estilo en la organización donde prima la prioridad de las decisiones operativas con respecto a las estratégicas.

El análisis de las estrategias de la entidad evidenció inconsistencia en su redacción, contradicciones entre los elementos que señala y categorías incompletas o totalmente ausentes.

En el examen acerca del diseño del proceso que se inicia recientemente se aprecian contradicciones en el sentido de afluencia de la información desde los niveles inferiores y viceversa, lo que puede dar indicios de un retroceso en la planeación estratégica de la organización.

Todas estas insuficiencias y dificultades encontradas sugieren que en la entidad el proceso de planificación estratégica es deficiente, por lo que se podría decir que la entidad necesita un documento rector para la planificación estratégica que contribuya a mejorar sus resultados.

CAPÍTULO III: BASES METODOLÓGICAS PARA LA ELABORACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA EN TECNOAZÚCAR.

Como se expone en el capítulo II de esta tesis, la planeación estratégica de la organización objeto de estudio, muestra contradicciones en el manejo de sus categorías, así como se aprecia un estilo en la organización donde prima la prioridad de las decisiones operativas con respecto a las estratégicas, lo que advierte la necesidad de mejorar este proceso.

En este capítulo se exponen la secuencia de etapas y acciones que a propuesta de la autora deben integrar las bases metodológicas para el desarrollo de la planeación estratégica de TECNOAZÚCAR.

3.1. El empleo de la metodología en la investigación científica.

El término metodología se asocia a la utilización de los métodos de la ciencia como herramientas para abordar el objeto de estudio, se utiliza como objetivo general y resultado de la investigación, lo que implica que está ligado al proceso de obtención de conocimientos científicos sobre un objeto. (Centro de Estudios “Félix Varela”, 2003)

Fernández (2010) reconoce que una metodología, es el conjunto de elementos que regulados por determinados requerimientos que establecen y sustentan la secuencia de actuación a desarrollar y la explicación de cómo proceder, para lograr el conocimiento y/o transformación de un objeto de estudio.

Fernández (2010) aborda el término desde el caso específico de la ciencia de la dirección, y define que la metodología como un resultado científico puede ser utilizada para lograr alguno(s) de los siguientes propósitos:

1. Acceder al conocimiento del objeto de investigación.
2. Dirigir el proceso de identificación y solución de problemas.
3. Perfeccionar el desempeño comprometido del capital humano en diferentes funciones y procesos.
4. Aplicar tecnologías de gestión que garanticen la excelencia organizacional.

En su condición de proceso, la aplicación de la metodología reconoce una secuencia de etapas y cada una es a su vez un curso de acciones o procedimientos, por ello se requiere de la explicación de cómo opera en la práctica, cómo se integran las etapas, los métodos, los procedimientos, medios y técnicas y cómo se tienen en cuenta los requerimientos en el transcurso del proceso (Fernández, 2010).

Elementos que integran la metodología (Fernández, 2010)

1. Necesidad percibida: Se trata de describir con total objetividad el análisis de la situación que dicta la necesidad del estudio y a partir de la cual se decide efectuar la investigación.
2. Fundamentación categorial y legal: Al respecto es importante dejar explícito, que en correspondencia con el problema objeto de la investigación, la misma se desarrolla en el ámbito de una o varias de las disciplinas de la ciencia de la dirección, lo cual incluso sirve de soporte para la construcción del marco teórico y conceptual de referencia.
3. Requerimientos para su aplicación: En la obtención de una metodología, como en todo proceso científico, es importante fijar pautas que condicionan la actuación de los individuos y constituyen guías del pensamiento y premisas para la aplicación de la referida metodología.

Estos requerimientos, varían según el objeto de estudio, pero de manera general deben tenerse en cuenta los siguientes:

- a) Enfoque estratégico de la metodología propuesta.
 - b) Intervención participativa de los implicados, en la concepción y aplicación.
 - c) La metodología, se concibe por necesidades del desarrollo organizacional, para enriquecer la competencia del individuo, a fin de que contribuya a la transformación de su entidad.
 - d) Tener en cuenta la responsabilidad de los máximos dirigentes de cada nivel, en la implementación.
 - e) Fortalecer el compromiso de los trabajadores ante la identificación y solución de problemas, debiendo responder a ello con disciplina y calidad.
4. Características generales que la distinguen: Se trata de precisar las particularidades, las características distintivas de la metodología propuesta, con respecto a otras existentes, que favorecen su aplicación en la organización seleccionada y al mismo tiempo constituyen un “aseguramiento del nivel de partida”.
 5. Etapas y pasos que la componen: Se debe describir la secuencia de etapas y pasos, para esto puede partirse de una representación gráfica, sintética, que exprese la secuencia e interacción y posteriormente, desde una perspectiva más analítica, relacionar detalladamente todos los componentes.
 6. Explicación de los procedimientos y recomendaciones para su aplicación: Esta parte constituye el núcleo descriptivo fundamental, que debe contener la explicación

detallada en cada paso, con relación al orden a seguir, la aplicación de los instrumentos y su procesamiento, en la organización que se haya seleccionado para la implementación de la propuesta; la explicación puede estar apoyada de gráficos, tablas y los anexos necesarios.

Teniendo en cuenta el problema científico a resolver en la presente investigación, relacionado con la necesidad de mejora del proceso de planeación estratégica, es factible reconocer una secuencia de etapas y un curso de acciones o procedimientos que se conciben en bases metodológicas para la planeación estratégica de la organización y que contribuyan, mediante la aplicación de esta tecnología de gestión, a la excelencia organizacional.

3.2. Elementos de las bases metodológicas para la planeación estratégica

Resulta necesario para la aplicación de las bases metodológicas, la operacionalización de los elementos y secuencia de etapas, con sus acciones o procedimientos correspondientes que faciliten su comprensión.

3.2.1 Necesidad percibida:

La investigación objeto de esta tesis ha sido el proceso estratégico y la estrategia misma de la organización estudiada y el diagnóstico realizado (como se expone en el capítulo II), muestra la vigencia de dos estrategias, que aunque no difieren mucho entre sí no son exactamente iguales. Además la empresa se ha desempeñado en escenarios caracterizados por cambios estructurales de extinción del organismo de la administración central del estado, al cual estaba subordinada (MINAZ), y la creación del grupo empresarial AZCUBA y bajo tales cambios la organización no identificó la necesidad de realizar un nuevo proceso estratégico sino que solo hizo modificaciones a la estrategia vigente de forma administrativa.

La empresa continúa con su responsabilidad estatal y social, por constituir la comercializadora por excelencia del azúcar y los derivados de la agroindustria azucarera, se destaca la adopción del perfeccionamiento empresarial y la intención de aplicar el sistema de gestión de la calidad según las normas ISO 9001/2008.

Se caracteriza por no seguir un proceso formal, coherente y estable en el diseño, a pesar de que se utilizan como documentos rectores las bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores del MES.

En la organización se priorizan las decisiones operativas con respecto a las estratégicas, y se caracteriza por un deficiente sistema de información y control de los objetivos.

En el momento del desarrollo de esta investigación, se aprecian contradicciones en el sentido de afluencia de la información desde los niveles inferiores y viceversa, lo que puede dar indicios de un retroceso en la planeación estratégica de la organización.

La dirección de la empresa ha manifestado su interés en un documento que se ajuste más a las necesidades de la organización y que contribuya de manera eficiente al logro de sus metas y objetivos.

3.2.2 Fundamentación categorial y legal.

En correspondencia con la necesidad de mejorar la planeación estratégica de la empresa TECNOAZÚCAR, problema objeto de la investigación, la misma se desarrolla en el ámbito de la disciplina de Administración, la que se basa en el doble carácter de la dirección, técnico organizativo y político social, que además proporciona un conjunto de técnicas y herramientas provenientes del desarrollo teórico práctico de las ciencias administrativas que permiten ser utilizadas crítica y creativamente en las investigaciones científicas.

La disciplina estudia la administración y las organizaciones como un todo, analiza sus elementos componentes, sistema de relaciones, en función del diseño del futuro de la misma, requiriendo para ello de un conjunto de conocimientos sistematizados y lógicamente estructurados que permita, a partir de los hechos y enfoques teóricos conocidos, interpretarlos correctamente y perfeccionarlos.

La disciplina está basada en las ciencias metodológicas generales fundamentales, la filosofía y la economía política marxista-leninistas, otras ciencias contribuyen de manera importante, entre las que se destacan, la teoría de la información, economía, la psicología social, la pedagogía, la ética, entre otras.

Lo expuesto sirve de soporte para la construcción del marco teórico y conceptual de la elaboración de las bases metodológicas para la planeación estratégica de TECNOAZÚCAR.

En referencia a los aspectos legales se consideran los elementos propios del accionar de la entidad como son las regulaciones, normativas y disposiciones de AZCUBA, los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución y demás documentos que rigen el funcionamiento y desempeño empresarial en el país.

3.2.3 Requerimientos para su aplicación.

Las bases metodológicas que se proponen están diseñadas para que la empresa las tenga en cuenta en la elaboración de su planeación estratégica, por lo que se sugiere que la entidad establezca la organización de su aplicación en correspondencia con sus propias condiciones.

Lo primero y ante todo es que la alta dirección conduzca la planeación estratégica, otorgando la prioridad para su diseño, búsqueda de información, etc.

Se recomienda una intervención en el consejo de dirección con el objetivo de explicar el trabajo a realizar, la impartición de un seminario sobre los elementos fundamentales que contienen las bases propuestas, alistar todos documentos sobre la planeación estratégica en períodos anteriores y los resultados de los informes de balances anuales.

Se sugiere además la creación de un grupo de trabajo que asuma la responsabilidad del rigor y la sistematicidad que debe estar presente en la recopilación de datos para desarrollar la planeación estratégica.

La creación de este grupo no puede obstaculizar el estudio de los elementos de la planeación por todos los miembros del consejo de dirección, se recomienda propiciar espacios de intercambio para compartir la información recopilada y proponer mejoras que contribuyan al desarrollo de la empresa en su conjunto.

Solo después de cumplir con la aplicación de los pasos antes señalados, que resultan indispensables para que pueda responderse a las exigencias de cada una de las etapas previstas en las bases metodológicas, se considera que la empresa está en condiciones de iniciar la aplicación.

Una vez iniciado este proceso es importante fijar pautas que condicionan la actuación de los miembros de la organización y constituyen guías del pensamiento para su aplicación y que se relacionan a continuación:

- Tener bien claro el objetivo que se persigue y no perderlo de vista en ningún momento.
- El proceso estratégico es iterativo, por lo que toda categoría definida en una etapa es revisada y vuelta a valorar en las siguientes.
- La alta dirección debe en este proceso lograr que los trabajadores se impliquen.
- La metodología debe verse como un instrumento para el enriquecimiento organizacional y no como una “tarea más”, ni una “camisa de fuerza”.
- La obtención de resultados y la implementación de estos es responsabilidad de los máximos dirigentes.
- Fortalecer el compromiso de los trabajadores ante la identificación y solución de problemas, debiendo responder a ello con disciplina y calidad.

3.2.4 Características generales que la distinguen.

Las bases metodológicas se sustentan en el estudio de experiencias de empresas internacionales y cubanas en el desarrollo de la planeación estratégica y su posible adaptación a la empresa objeto de estudio.

Resulta un aporte útil para la gestión de la empresa TECNOAZÚCAR y el consecuente mejoramiento de su accionar una vez implantado.

Le aporta a la organización un instrumental metodológico con etapas, pasos sugerencias, acciones para el diseño de la planeación estratégica, elementos hasta el momento no identificados en otras metodologías.

Las empresas cubanas están llamadas a mejorar su gestión y sus rendimientos, a ser más competitivas, lograr mejores resultados. La propuesta que se presenta busca lograr que la entidad elabore su estrategia de manera eficiente y que la misma sea llevada a la práctica sin contratiempos.

Para la realización de las Bases Metodológicas no se asume ninguna de las tecnológicas referenciadas en el Capítulo 1, sino que se propone una nueva tomando algunos elementos de las presentadas considerando aquellos que más se adaptan a la entidad.

Esta metodología se distingue de otras, toda vez que incluye aquellas herramientas y técnicas que más se adaptan a la organización que ha presentado dificultades en la elaboración de la estrategia, por lo que propone unas bases metodológicas que le permitan obtener resultados paso a paso. Ejemplo de ello es la utilización de la propuesta de Hax y Majluf (1997) para la realización del examen del medio externo a nivel corporativo compuesto por seis pasos coherentes que permiten a la entidad ir obteniendo pequeños resultados como parte del diagnóstico.

Al mismo tiempo se ha intentado que las diferentes categorías se ajusten, en lo posible, a las características específicas de una empresa comercial azucarera.

Para el examen interno de la organización se utilizan los análisis definidos por Díaz, et al. (2010) puesto que los mismos se ajustan al diagnóstico de una corporación.

Se especifica una etapa para la definición de los negocios de la entidad y la creación de sinergias entre los mismos, aspecto de gran interés e incidencia en la organización toda vez que las diferentes actividades que posee están muy interrelacionadas.

Se utiliza la segmentación planteada por Strategor pues la misma se adapta a una organización que ya tiene su cartera de productos definida y consolidada pero no ha realizado ningún proceso de segmentación.

Propone como elemento a valorar en cada etapa las posibles fuentes de información que sirven de base para alcanzar los resultados esperados.

3.2.5 Etapas y pasos que la componen.

Se empieza por un análisis de lo realizado por la organización con anterioridad y los resultados obtenidos, aprovechando los elementos positivos y desechando todo aquello que no cumplió con lo esperado, elementos que sirven de base para clarificar la misión de la entidad.

Luego se procede a la definición de los negocios que posee la entidad, valorando las diferentes formas que tiene de crear sinergias entre ellos buscando la obtención de mejores resultados.

La siguiente etapa del proceso aborda los elementos del diagnóstico, empleando aquellas herramientas útiles para la entidad analizada.

La formulación constituye la fase sucesiva, definiendo la visión, los objetivos, las decisiones estratégicas y concretando la estrategia en sí.

La implementación de lo obtenido y definido continúa el proceso, ajustando todos aquellos elementos organizacionales que pudieran dificultar el desarrollo de la estrategia.

Por último se aborda el seguimiento y control de la estrategia definida, valorando los resultados parciales y el curso de acción que ha tomado la organización.

Las tres etapas finales están muy interrelacionadas y no ha de esperarse que termine una para comenzar la siguiente, sino que deben ocurrir en paralelo.

3.2.6 Explicación de los procedimientos y recomendaciones para su aplicación.

Las bases metodológicas que se proponen para la elaboración de la estrategia corporativa de TECNOAZÚCAR deben ser vistas como un proceso, que no tiene principio y fin, como un proceso iterativo, puesto que se necesita contrastar los avances con los resultados anteriormente obtenidos.

Estas bases metodológicas son para la elaboración de la estrategia corporativa.

ETAPAS:

1. Preparación del proceso de diseño estratégico.
2. Reflexión estratégica.
3. Negocios y sus sinergias.
4. Diagnóstico estratégico.

5. Formulación.

6. Implementación.

7. Seguimiento y control.

Para cada una de las etapas se precisará:

- Objetivo.
- Aspectos a considerar.
- Resultados a alcanzar.
- Fuentes de información.
- Métodos e Instrumentos.

Etapla 1: Preparación del proceso de diseño estratégico.

- Objetivo:

Crear las condiciones para el desarrollo de un proceso estratégico óptimo.

- Aspectos a considerar:

Definir quienes participan en el proceso: la responsabilidad del proceso estratégico es de la alta dirección de la entidad, y esta responsabilidad no se delega.

La alta dirección es quien debe formular las estrategias, como gestores del proceso, apoyándose en equipos ad hoc que recopilen, sistematicen y analicen la información requerida para el proceso estratégico, según el nivel que corresponda.

TECNOAZÚCAR como corporación debe elaborar una estrategia corporativa, independientemente de las estrategias de negocio elaboradas para cada componente de la cartera.

En el proceso participan los directivos del nivel correspondiente y aquellos especialistas que se consideren necesarios para la toma de decisiones de las estrategias propuestas. Puede contarse con la asesoría de algún consultor o especialista externo.

Se ha de definir el tiempo para el cual se está elaborando la estrategia y el cronograma de actuación para su desarrollo.

Forma también parte de esta etapa el localizar o identificar los documentos que sirvan de soporte al proceso y que deben estar disponibles para el grupo de trabajo. Ejemplo de ello pueden ser las estrategias anteriores, balances, informes de cumplimiento de metas, indicadores, objetivos y planes. Estudios de factibilidad, del mercado, la

competencia. Normativas y regulaciones de AZCUBA y cualquier otro que se considere de interés.

- Resultados a alcanzar:

Definición del grupo de trabajo, consenso acerca de temas claves de la organización, documentación primaria para el proceso estratégico.

- Fuentes de información:

Nivel de preparación, especialidad y experiencia de los miembros del grupo de trabajo para la elaboración de la planeación. Documentos de la entidad.

- Métodos e Instrumentos:

Preparación sobre los métodos de trabajo en grupo.

Etapas 2: Reflexión Estratégica.

- Objetivos:

Evaluar los aspectos aún insuficientes y los elementos a potenciar en la organización.

Definir o precisar la misión de la corporación.

- Aspectos a considerar:

En esta etapa la empresa TECNOAZÚCAR debe analizar los resultados del cumplimiento de los objetivos, las estrategias y la visión, los resultados económicos, financieros, comerciales, la percepción de cliente y las relaciones con públicos de interés obtenidos en el último período estratégico.

Lo anterior constituye el punto de partida de la estrategia, la alta dirección de la empresa debe definir de este análisis los elementos a tener en cuenta para utilizar en la nueva proyección, desechando aquellos en los que no se han alcanzado los resultados esperados, continuar con los que todavía tienen posibilidades de ser cumplidos y mantener los que constituyen sus puntos fuertes.

Debe constituir la etapa donde se esclarezca la misión de la empresa, teniendo en cuenta las nuevas estrategias del país y las orientaciones emanadas del grupo empresarial.

En función de lograr una misión que verdaderamente responda a la organización, TECNOAZÚCAR ha de incluir en su declaración de misión al cliente y lo que este espera de la organización, sin “asumir por sentado” que el mercado nacional adquirirá la oferta por tratarse de producciones monopólicas. Se ha de dejar claro el campo de

actividad en el que opera la corporación, así como los negocios en los que se encuentra para ganar en claridad en que sectores compiten.

La misión debe reflejar los productos y servicios que la organización oferta. Es bueno señalar que se estaría considerando no cada producto sino los genéricos, los tipos o líneas de productos, no solo se debe hablar de azúcar, derivados y productos agropecuarios, sino que se ha de especificar un poco más, por ejemplo se podría desagregar lo que se incluye en derivados y productos agropecuarios.

De igual manera TECNOAZÚCAR ha de incluir aspectos relacionados con las competencias distintivas de la entidad, hacer referencia a las relaciones con personas o públicos claves. Debe servir de marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se tomarán. No debe ser tan general como ha sido redactada en los últimos procesos estratégicos debe demostrar lo que la diferencia del resto de los competidores.

En esta etapa además, la organización deberá revisar los valores compartidos que han sido previamente definidos en procesos anteriores, a fin de verificar si los mismos siguen respondiendo a la organización o si se hace necesario incluir alguno nuevo o eliminar o modificar los ya existentes.

- Resultados a alcanzar:

Misión, valores y competencias.

- Fuentes de información:

Proyecciones estratégicas de períodos anteriores, balances económicos financieros, documentos normativos de AZCUBA, Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.

- Métodos e Instrumentos:

Trabajo en equipo, técnica para generar ideas, análisis documental, encuestas, entrevistas.

Etapas 3: Negocios y sus sinergias.

- Objetivo:

Definir los negocios que poseen la corporación y las interrelaciones entre ellos.

- Aspectos a considerar:

Para delimitar los negocios que componen la corporación se proponen criterios de reagrupamiento por ser una empresa que ya tienen definida su cartera de productos. El reagrupamiento consiste en partir de los productos comercializados por la empresa

para agruparlos en segmentos estratégicos. Pertenecen al mismo segmento estratégico los productos o servicios que ponen en juego las mismas competencias, que se caracterizan por la misma combinación de factores clave de éxito y tienen competidores idénticos. (Strategor, 1995)

Para reagrupar productos en un mismo segmento estratégico se deben considerar dos condiciones: sustituibilidad y compartir recursos.

Sustituibilidad: significa que dos productos son directamente sustituibles en el mercado, con similitudes en sus clientes, su función de uso y su modo de distribución.

Compartir recursos: tiene como objetivo medir la importancia de los costos compartidos entre los productos que van a reagruparse. Este análisis contribuye a la identificación de fuentes de sinergias.

Es importante considerar a la hora de definir los negocios las fronteras geográficas, puesto que cada segmento representa un campo de batalla competitivo con sus propias fronteras, sin que ello signifique considerar cada territorio como un segmento estratégico distinto.

Una vez delimitado los negocios que componen la organización se procede a definir las sinergias o las fuentes de estas para lograr mayores beneficios en la corporación.

Sinergia: lograr que la rentabilidad de los negocios en común, sea superior a la de cada uno por separado. Por tanto se podrían, al segmentar, definir puntos clave sensibles a generar posibles sinergias.

Las vías más comunes para la obtención de sinergias son:

- Compartir recursos: Consiste en compartir recursos tangibles o activos físicos como líneas de producción. Porter señala 5 tipos de interrelaciones tangibles: abastecimiento, tecnológicas, infraestructura, producto y mercado.

Con el objetivo de crear sinergia entre sus diferentes negocios TECNOAZUCAR debe prestar atención a factores como: ubicación común de materias primas, procesos de fabricación idénticos o similares, procesos de control de calidad

- Transferir conocimientos y habilidades: Es la transferencia de conocimientos y habilidades entre los negocios.

Dentro de la organización, se puede intercambiar el capital humano con preparación en determinada especialidad, con el objetivo de colaborar en el desarrollo de otras áreas con insuficiencias, con la consiguiente transferencia de conocimientos y habilidades entre los negocios.

- Resultados a alcanzar:

Segmentación estratégica e identificación de posibles sinergias.

- Fuentes de información:

Cartera de productos.

- Métodos e Instrumentos:

Criterios de segmentación estratégica de Strategor.

Etapas 4: Diagnóstico Estratégico.

- Objetivo:

Valorar la situación actual del entorno en el que se encuentra la organización y su situación interna.

- Aspectos a considerar:

Este estudio se divide en análisis externo y análisis interno. Para el estudio del ambiente externo se plantea seguir la metodología propuesta por Hax y Majluf (1997), mientras que dentro de la organización se estudian los recursos, capacidades y competencias de la entidad, así como un estudio de las áreas funcionales de la organización. Para el caso específico de la entidad se ha de efectuar además un análisis de cartera, a fin de contribuir a la asignación de recursos para los diferentes negocios que la misma posee.

Es importante que no perder de vista la misión, los negocios y los demás resultados de las etapas anteriores.

Examen del medio externo:

- Definición del marco temporal: Abarca el tiempo para el que se ha definido el proceso estratégico. No debe ser menor de 3 años.
- Segmentación geográfica: Definir las regiones geográficas en las que se desempeña la empresa y realizar los análisis en función de estas regiones. Si se desea se puede obviar este paso pues la segmentación ya se realizó como parte de la etapa 3.
- Identificación y análisis de los factores económicos:

Variables Económicas: Precios del azúcar y derivados. Comportamiento de los índices bursátiles. Políticas proteccionistas de entrada de productos a países extranjeros. Aranceles. Precios materias primas y suministros. Apertura del mercado con las nuevas inversiones extranjeras.

- Identificación y análisis de los sectores industriales primarios.

La entidad debe ganar claridad en identificar los sectores en lo que compete. A pesar de ser una empresa comercializadora por excelencia, TECNOAZÚCAR tiene a su cargo la producción de algunos derivados y productos agropecuarios.

Algunos elementos a considerar por TECNOAZÚCAR dentro de los diferentes sectores en los que opera son:

Competidores: Rentabilidad y experiencia de los mismos. Cuotas de mercado.

Proveedores: Estudiar la situación de los proveedores actuales, sin dejar de considerar los que suministran la transportación, el envase, fuerza de trabajo.

Sustitutos: Valorar la situación del azúcar de remolacha y de los edulcorantes naturales y artificiales.

Se deben analizar aspectos claves de los sectores donde opera la empresa como utilización plena de la capacidad, mecanismos y redes de distribución, costos, calidad e inocuidad de los alimentos.

- Análisis de los factores externos básicos y definición de escenarios alternativos de planificación.

Como esta es una empresa que exporta tiene que analizar no solo estas variables a nivel nacional, sino también a nivel mundial. Algunos de los aspectos que debe estudiar dentro de los factores externos son:

Demográficas: Estudios de composición etaria de la población a fin de identificar segmentos de consumo.

Político-legal: Regulaciones y normativas para la comercialización tanto nacional como internacional. Política de sustitución de importaciones. Regulaciones fitosanitarias. Políticas de envase y embalaje de productos. Centralización y Descentralización en la toma de decisiones.

Ambientales naturales: Eventos climatológicos. Situaciones biológicas, Cuidado del medio ambiente, preparación para épocas de sequías y lluvias.

Tecnológicas: Potenciación de producciones ecológicas, formas diferentes de comercializar y producciones de derivados, innovaciones en productos, servicios y procesos.

Socioculturales: Actitud ante el consumo, cultura de consumo, presiones de grupos de interés, cambios en la percepción de la calidad de vida.

Se recomienda la elaboración de escenarios, valorando los resultados de los análisis realizados, realizar un escenario probable, uno pesimista y uno optimista.

- Identificación de oportunidades y amenazas clave: Una vez terminado el análisis externo se procede a la determinación de las oportunidades y amenazas resultantes de los análisis para luego contrarrestarlas con los resultados del análisis interno.

Algunas preguntas para identificar oportunidades y amenazas pueden ser:

- ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una coyuntura en la economía del país?
- ¿Qué cambios de tecnología se están presentando?
- ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando a nivel de país y en AZCUBA?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?
- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos de capital?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Este monitoreo externo permite:

- Anticiparse a los cambios en el entorno y los sectores,
- Analizar los indicadores que afectan o benefician a la corporación o sus negocios.
- Identificar los elementos positivos que la organización puede aprovechar y los negativos que ha de reducir o contrarrestar para lograr sus objetivos.

Mercado

Se trata de estudiar, analizar y comprender el mercado con el objetivo de lograr la obtención sistemática de información para asistir a la dirección en la toma de decisiones comerciales. Dentro de la información a recolectar pueden verse aspectos como ¿Quién constituye el mercado?, ¿Qué compra? ¿Por qué compra? ¿Cómo, cuándo y dónde compra el mercado?

Es importante considerar también al mercado potencial, es decir aquellas personas o entidades que hoy no son clientes de la organización pero se cuentan con la capacidad de serlo.

En los aspectos relacionados con el mercado la entidad no debe solo referirse a mercado nacional e internacional, sino que debe detallar esas categorías. Así como valorar elementos vinculados a poder adquisitivo, capacidad de financiación, opinión sobre los productos cubanos, posicionamiento, preferencias de compras, actitudes de consumo ante productos más saludables como los edulcorantes, exigencias de clientes en cuanto a la calidad, inocuidad, cumplimiento de contratos.

Además se debe valorar si los compradores son los consumidores finales, industriales o de reventa dado que la entidad comercializa sus producciones a diferentes tipos de clientes. Analizar también cuál es el nivel de información que tiene los clientes respecto a los productos y servicios de la empresa, índices de retención de clientes, tasa de abandono, etc.

Análisis Interno

A nivel corporativo resulta de gran utilidad la realización de análisis funcional y del análisis de recursos, habilidades y competencias con vistas a valorar la organización en su totalidad e identificar aquellos elementos que puedan servir de base a la creación o identificación de la ventaja competitiva en los negocios.

- Análisis funcional:
 - 1) Recopilar la información de cada una de las áreas funcionales de la organización: Comercial, Capital Humano, Técnica, Desarrollo, Contabilidad y Finanzas, División de exportaciones y las UEB provinciales.
 - 2) Realizar un análisis de cada una de las áreas funcionales y sobre todo es muy importante las relaciones entre ellas, buscando analizar a la organización como un todo.

De cada una de estas áreas se deberán analizar:

Dirección: Composición del consejo de dirección, métodos y estilos de los directivos, posición ante la planeación estratégica, estructura organizativa, sistemas de dirección, cultura organizacional

Comercial: Distribución, estructuras de los canales, márgenes comerciales, evolución de la demanda, análisis del mercado potencial. Tasa de crecimiento de las ventas. Costos de distribución por canal. Elasticidad de la demanda. Gastos de publicidad. Gastos de ventas. Estructura de los gastos de comercialización y marketing. Marca (Good will). Productividad del equipo de ventas. Participación en Ferias y Eventos.

Capital Humano: Competencias, sistemas de promoción e incentivo, reclutamiento, rotación, mantenimiento y fluctuación del personal. Costos de Capacitación. Seguridad en el trabajo. Relación salario-productividad.

Técnica: estado de los equipos, calidad de las plantas productivas.

Desarrollo: costos de I+D, preparación del personal, generación de nuevos productos y procesos. Gastos en I+D. y su relación con las ventas, costo de actualización de la tecnología. Costo de la innovación.

Contabilidad y Finanzas: situación económica de la entidad, rentabilidad de las inversiones, estructura de costos, rotación de inventarios, de cobros, de pagos, de activos totales.

División de exportaciones: Actualidad y utilización de la información de precios de los productos a nivel internacional. Proceso de solicitud de exportaciones. Fichas de clientes.

UEB provinciales: disponibilidad de la producción terminada en fábrica. Productividad y porcentaje de producción rechazada, características del proceso productivo, integración entre las unidades, análisis de productividad, utilización de la capacidad instalada. Eficiencia económica y financiera.

Logística: Costo de la Logística. Análisis precio/costo. Costos de almacenamiento y preparación de la producción. Costo de desechos. Porcentaje de pedidos a tiempo. Porcentaje de pedidos que cumplen las especificaciones de calidad. Solicitud de compra y distribución de productos e insumos.

- Análisis de Recursos, Habilidades, Competencias:

Como parte de la proyección estratégica la organización debe estudiar el estado actual de los recursos, habilidades y competencias que posee y aquellos que necesita poseer para lograr un buen funcionamiento de la misma y el logro de sus metas y objetivos.

A nivel corporativo este análisis se hace muy importante por las posibilidades de crear sinergias entre las diferentes áreas por la transmisión de habilidades y el compartimiento de recursos, que pueda representar fuente de ventaja competitiva.

1) Identificar aquellos recursos únicos que posea la organización y que tributen a la reducción de costos o a la diferenciación de los negocios frente a la competencia.

Dentro de este estudio TECNOAZÚCAR debe analizar elementos como: recursos físicos que posee, tales como edificaciones, maquinarias, plantas productivas, valorando el estado técnico de las mismas con vistas a futuras inversiones y/o mantenimientos. Así mismo deberá prestar atención a la disponibilidad y salud de los

recursos financieros y los intangibles, analizando la reputación de la organización, el prestigio ganado, la imagen y las patentes y marcas que posee, la capacidad y experiencia de la fuerza de trabajo

- 2) Valorar las capacidades o competencias que posea la organización y que proporcionen en los negocios reducciones de costo o diferenciación.

En el aspecto de las habilidades ha de valorar aquellas que la empresa realiza mejor que los competidores. Por ser una empresa comercializadora se distinguen el personal de contacto, el servicio al cliente, el marketing, los servicios logísticos y la red distribución.

Una vez finalizado el análisis interno se procede a la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización que facilitan o dificultan su gestión y el logro de sus objetivos.

Algunas preguntas para identificar fortalezas y debilidades pueden ser:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe el mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?
- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Que se debería evitar?
- ¿Qué percibe el mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

De todo este análisis deberá identificarse las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de lo interno de la organización, para estar en condiciones de construir la matriz de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (matriz DAFO), mediante la cual se podrá obtener un análisis general de la situación de la organización y además se podrán definir las alternativas estratégicas.

Análisis de Cartera

Se recomienda la aplicación de la Matriz posición competitiva – atractivo de la industria o McKinsey con vistas a planificar la cartera de negocios de la entidad para la posterior asignación de recursos.

- Resultados a alcanzar:

Diagnóstico estratégico (externo e interno): Fuerzas del macro y micro entorno, del mercado. Fuerzas internas por áreas funcionales. Identificación de competencias, recursos y capacidades. Elección de las variables relevantes, tendencias e impactos estratégicos Matrices de cartera: evaluación del atractivo y posicionamiento en el sector.

- Fuentes de información:

Cartera de productos y servicios, estudio de mercados, capacidad instalada, análisis de competidores para los productos no monopolísticos, Estados de resultado. Informes de las diferentes áreas. Cuentas contables. Balances Contables y Financieros.

- Métodos e Instrumentos:

Examen del medio externo corporativo de Hax y Majluf, Análisis de las 5 fuerzas de Porter, Análisis de la Competencia, Auditoria de recursos, Análisis funcional, Análisis de la Cartera de Negocio. Análisis económico-financiero de la empresa. Matriz DAFO.

Etapas 5: Formulación de la estrategia.

- Objetivo:

Definir la estrategia a seguir por la organización.

- Aspectos a considerar:

Una vez realizado el diagnóstico se procede a la formulación explícita de la estrategia, completando los elementos restantes que componen la estrategia y definiendo claramente el rumbo que la organización desea seguir.

Tomando como punto de partida los resultados obtenidos en las etapas anteriores se procede a la elaboración de la Visión y de los Objetivos Estratégicos.

Visión: Consiste en una imagen de lo que la empresa trata de lograr en un futuro determinado. Es una declaración formal de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea. Debe ser retadora y motivadora pero alcanzable.

Objetivos Estratégicos: Representan una meta a cumplir en un plazo previamente establecido, centran la atención hacia lo que se quiere lograr. Considerar la relación de los objetivos y el diagnóstico efectuado. Por tanto, deben ser factibles sobre la base del citado diagnóstico y los recursos actuales y posibles y establecer un horizonte temporal para la consecución de los mismos.

La organización debe elaborar los objetivos en función de pequeñas metas que le permitan alcanzar la visión. Definir la gama de objetivos y su relación con las

estrategias y con la estructura de la empresa en el marco de la misión, visión y el diagnóstico realizado.

Una vez definida la visión y los objetivos estratégicos de la entidad resulta conveniente regresar a las etapas anteriores para valorar la consistencia con la misión de la organización, con los negocios definidos y los resultados del diagnóstico. Se deben identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Una vez definida la visión y los objetivos estratégicos se determina la estrategia a trazar para alcanzarlos.

Decisiones Estratégicas: Definir el tipo o los tipos de estrategia que la corporación desea seguir y las razones que la sustentan, ya sea de crecimiento, internacionalización o relaciones.

En esta etapa se definen los planes de acción, los indicadores de medición de los objetivos, se determinan los recursos materiales, técnicos y financieros para el desarrollo de la estrategia y se establece el cronograma para la implementación.

- Resultados a alcanzar:

Visión, Objetivos estratégicos, Estrategias corporativas. Planes de acción.

- Fuentes de información

Resultados de las etapas anteriores.

- Métodos e Instrumentos

Matriz DAFO. Discusión en grupo. Brainstorming

Etapas 6: Implementación.

- Objetivo:

Concretar en acciones los movimientos a realizar.

- Aspectos a considerar:

La implementación de los planes es responsabilidad de todos los trabajadores de la organización en función de las tareas y responsabilidades asignadas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Actividades básicas de implantación:

- Fijación de metas: Las metas deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras, comunicadas dentro de la organización y caracterizarse por

una apropiada dimensión cronológica. Debe haber un número adecuado de metas asociado con cada objetivo formulado.

- Establecimiento de políticas: La alta dirección debe dictar las políticas que regulen la organización.
- Asignación de recursos: Se debe disponer de los recursos para la consecución de la estrategia. Prever los posibles retrasos en el abastecimiento de envases a fin de evitar dificultades en la producción.

Se han de estudiar y analizar los soportes estratégicos, a fin de valorar su congruencia con la estrategia formulada. Entre estos están:

- Estructura organizacional: Valorar la correspondencia entre la estructura de la organización y la estrategia definida. Analizar la división del trabajo, coordinación de la responsabilidad dividida, sistemas de información.
- Cultura organizacional: La dirección de la empresa debería esforzarse por conservar, enfatizar y desarrollar los aspectos de una cultura existente que apoye las nuevas estrategias propuestas. Trabajar por la unificación de las culturas organizacionales existentes a consecuencia de la unificación que sufrió el sistema.
- Liderazgo: El proceso estratégico debe ser dirigido y puesto en práctica por líderes que puedan alinear la organización con la estrategia, traducirla a términos operativos para facilitar su entendimiento y aplicación, motivar a los trabajadores para el logro de los objetivos y metas de forma tal que la estrategia sea un proceso continuo y diario. Deben ser capaces de movilizar el cambio dentro de la organización.
- Sistemas administrativos: La estructura de los sistemas de la organización debe facilitar el proceso de implementación de la estrategia. Analizar los aspectos referentes a procesos y comportamientos organizacionales: normas y cuantificaciones, sistemas de motivación e incentivos, sistemas de control, reclutamiento y desarrollo de administradores. Trabajar en la implementación de sistemas beneficiosos para la organización. (ej. Sistema de Inocuidad de las producciones, Sistema de Gestión Integral, Sistema de Comunicación eficiente que se adapte a la complejidad de la organización)
- Sistema de planificación: Como parte del proceso de implementación se han de planificar y asignar los recursos para el logro de la estrategia definida, definir las prioridades dentro de la organización así como planificar y preparar al personal para alcanzar las metas y objetivos. Planificar con antelación las demandas de recursos

de terceros para evitar interrupciones en los procesos (envases, transportación, etc.)

- Resultados a alcanzar:

Políticas y metas. Asignación de recursos. Revisión de la estructura y propuesta de cambio si es necesario. Revisión de la cultura y propuesta de cambio si es necesario. Revisión de los sistemas administrativos y propuesta de cambio si es necesario.

- Fuentes de información:

Diagnóstico organizacional, análisis de procesos y flujos de información, cumplimiento de objetivos, análisis de sistemas implementados, encuestas sobre motivación de los trabajadores.

- Métodos e Instrumentos:

Herramientas de diagnóstico organizacional que valoren los elementos relacionados con estructura, cultura organizacional, liderazgo, sistemas administrativos.

Etapas 7: Seguimiento y control.

- Objetivo:

Garantizar la continuidad de la estrategia, la flexibilidad necesaria para anticiparse a los cambios que se producen en el entorno.

- Aspectos a considerar:

Esta etapa ayuda a la dirección al análisis y evaluación del proceso estratégico, constituyendo una fuente de retroalimentación de la eficacia y eficiencia de la estrategia.

El control del proceso no debe ser realizado al finalizar el mismo, por el contrario debe ser un proceso continuo y paralelo a las etapas anteriores, de forma tal que permita la corrección de las posibles desviaciones a tiempo.

Una herramienta útil para facilitar el control estratégico es el Cuadro de Mando Integral (CMI). TECNOAZÚCAR tienen definido su CMI pero al elaborar una nueva estrategia se debe confeccionar un nuevo CMI. Se propone continuar trabajando con esta herramienta como mecanismo de control pues la entidad está familiarizada con su uso.

Una fuente de información importante dentro del seguimiento y control los constituyen el Control Interno y las auditorías realizadas en la entidad.

- Resultados a alcanzar:

Actualización del CMI, sistema de indicadores.

- Fuentes de información:

Datos para la construcción de indicadores e informaciones para proponer acciones que se encaminen al cumplimiento de los objetivos.

CMI anteriores de TECNOAZÚCAR, cumplimiento de los objetivos y metas, sistema de información, control interno, resultados de auditorías.

- Métodos e Instrumentos:

Sistemas de seguimiento, sistemas de control, auditorías internas y externas.

Se sugiere después de concluido el proceso de planeación estratégica a nivel corporativo y teniendo en cuenta la segmentación estratégica sugerida en la etapa 2, diseñar las estrategias de los negocios definidos siguiendo los mismos elementos que estas bases plantean pero ajustándolos a las características de cada negocio.

Conclusiones del capítulo:

Se percibe la necesidad de elaborar las bases metodológicas teniendo en cuenta que en la organización están vigentes dos estrategias y que la empresa se ha desempeñado en escenarios caracterizados por cambios estructurales.

Se establecen 7 etapas para la elaboración de la planeación estratégica, las que deben ser analizadas como un proceso iterativo, ya que se necesita contrastar los avances con los resultados anteriormente obtenidos.

CONCLUSIONES

1. El análisis documental permitió demostrar que poseer estrategia, no implica dirigir estratégicamente, si se desea lograr administrar la organización estratégicamente es necesario contar con una estrategia que guíe el camino y contribuya al buen funcionamiento de esta.
2. Las tecnologías usadas proveen de un herramental para definir un proceso estratégico que se adapte a las características de cualquier organización.
3. El diagnóstico demostró una serie de insuficiencias en la planeación estratégica de TECNOAZÚCAR.
 - La reestructuración del sector azucarero provocó que la entidad asumiera funciones y tareas para las cuales no estaba preparada.
 - Se identificó una insuficiente preparación del equipo de trabajo en temas de planificación estratégica.
 - La planeación estratégica no siempre ha sido un proceso formal y coherente.
 - Se han utilizado las Bases Metodológicas del MES para la planeación estratégica pero su aplicación ha sido incorrecta.
 - En la entidad están vigentes dos documentos de estrategia para el mismo período estratégico.
 - La misión de la organización carece de elementos imprescindibles de su diseño.
 - La visión presentada plantea la máxima aspiración de la empresa pero resulta poco probable que se alcance dada la cantidad de fuerzas externas negativas y de gran importancia que tiene identificada la entidad.
 - Los objetivos no están vinculados directamente con la visión propuesta.
4. Las Bases Metodológicas aportan a la organización un instrumental metodológico elementos hasta el momento no identificados en otras metodologías.
5. Para las Bases Metodológicas se establecen 7 etapas para la elaboración de la planeación estratégica, las que deben ser analizadas como un proceso iterativo, ya que se necesita contrastar los avances con los resultados anteriormente obtenidos.
6. Las técnicas y herramientas empleadas en la propuesta han sido adaptadas a las características propias de la entidad.

RECOMENDACIONES

1. Proponer la implementación de las Bases Metodológicas para la elaboración de la estrategia corporativa en TECNOAZÚCAR.
2. Complementar las Bases Metodológicas con las indicaciones para la elaboración de la estrategia de negocio.
3. Proponer las Bases Metodológicas para empresas del sector, atendiendo a las características propias de cada entidad.

BIBLIOGRAFÍA²

1. ÁLVAREZ, L. (2012) "Propuesta de estrategia para la Empresa Cubana de Navegación Aérea" Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana.
2. ANAYA, B. (2008) "Las cadenas de valor: impacto en el desempeño de las exportaciones cubanas de frutas y vegetales frescos" Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana.
3. ANSOFF, H. I. (1965) Corporate strategy. Mc Graw Hill, New York
4. BARNEY, J. (2011) Gaining and sustaining competitive advantage. 4ta Ed. Prentice Hall, New Jersey.
5. BLANCO, H. (2010) "Consultoría y Dirección Estratégica en empresas cubanas: un balance preliminar" *Folletos Gerenciales*. Año XIV, No. 2. 2010, pág. 20-30.
6. BOLET, D. (2013) "Diagnóstico Estratégico de la Empresa Eléctrica de La Habana" Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, La Habana.
7. Boletín ICIDCA en <http://www.icidca.cu/Publicaciones/Boletines/> Consultado Noviembre 2014
8. BUENO, E, DALMAU, J y RENAU, J (1993) "Fundamentos Teóricos de la Dirección" http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf, Consultado diciembre 2014
9. BUENO, E. (1991) *Dirección Estratégica de la Empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid.
10. CARTAYA, R. (2007) "Relación visión – estrategia en empresas cubanas. Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana.
11. CASTELLANOS, R. "El Proceso Estratégico" en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0708a.htm> Consultado marzo, 2015
12. Centro de Estudios de Ciencias Pedagógicas I.S.P. "Félix Varela". (2003) "Aproximación al estudio de la metodología como resultado científico". Villa Clara.
13. COLLIS, D. y MONTGOMERY, C. (2007) *Estrategia Corporativa. Un enfoque Basado en los Recursos*. 2da Edición. McGraw Hill. España

² Referenciada según la Norma APA.

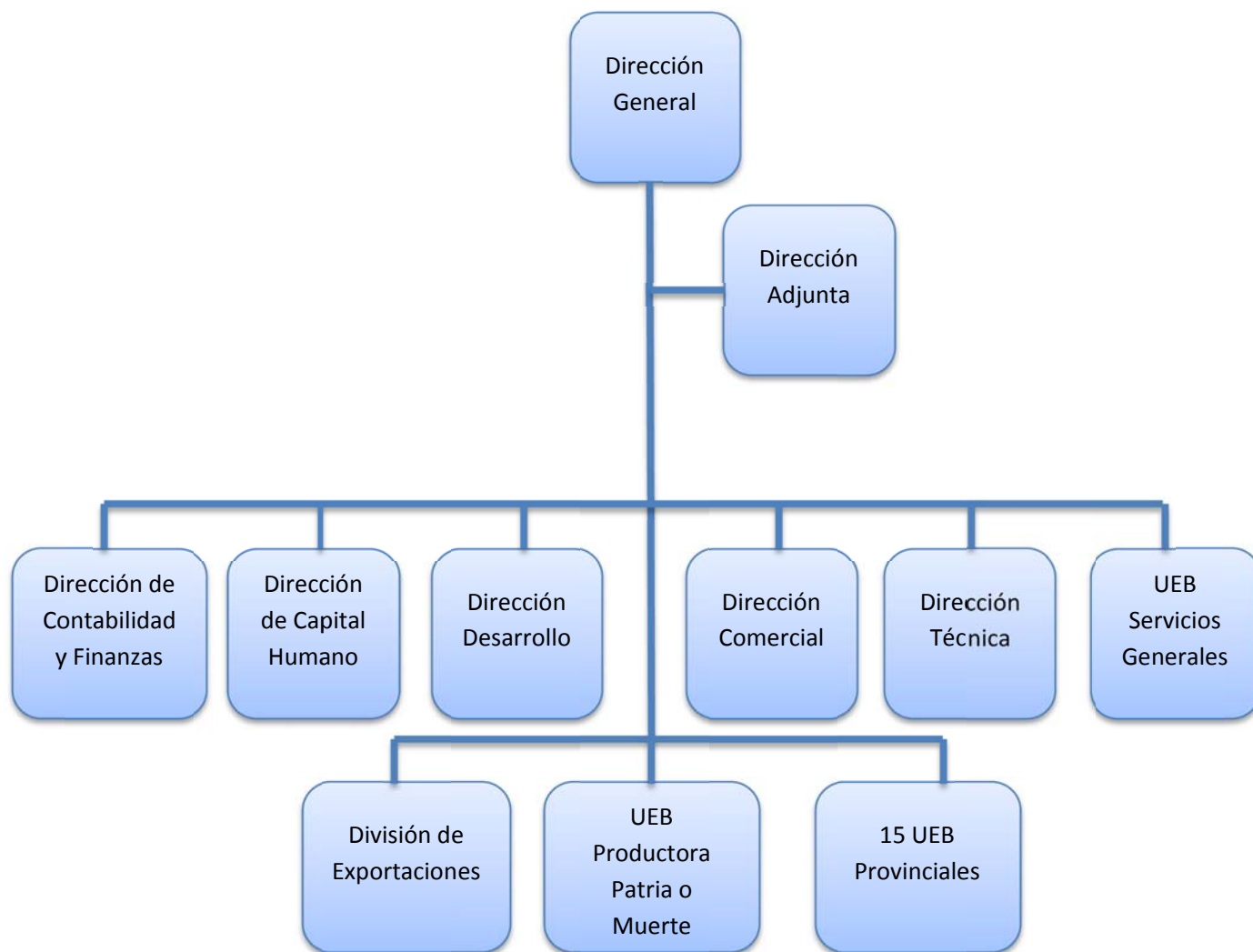
14. COMPANIONI, H. (2011) "La relación estrategia-estructura de TECNOAZÚCAR como único comercializador del MINAZ" Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana.
15. DAVID, F. (2008) Conceptos de Administración Estratégica. 11na Edición Pearson Educación, México.
16. DE LA MONEDA, A. (2012) "Diseño del Cuadro de Mando Integral para la Empresa AVIAIMPORT S.A." Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana.
17. DELGADO, D. (2013) "Diagnóstico Estratégico de la Empresa de Ingeniería y Proyectos Azucareros" Trabajo de Diploma, Universidad de La Habana, La Habana.
18. DÍAZ, I. (s/a) "Estrategia empresarial: a modo de Introducción". Material apoyo a la docencia, Maestría en Dirección, CETED. La Habana.
19. DÍAZ, I. et al (2010) *Estrategia Organizacional*. Félix Varela. La Habana
20. Estrategia, Misión y Otros en http://www.dachary.edu.ar/materias/DirEmpresas/docs/Ull-Estrategia_1_Mision_y_otros.pdf Fecha de consulta diciembre 2014
21. FACIO, P. M. (2013) "Estrategia del tecnológico de Monterrey para la formación de empresarios competitivos en la zona norte de México" Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana. La Habana.
22. FERNÁNDEZ, A. (2010) "Obtención de una metodología, como resultado científico, en investigaciones sobre Dirección". *Folleto Gerenciales* Año XIV No. 1 pág. 57-65.
23. FERNÁNDEZ, E. (2005) *Dirección Estratégica de la Empresa. Fundamentos y puesta en práctica*. 1ra Ed. Delta. México.
24. GONZÁLEZ, M. T. (2013) "Estrategia gubernamental para el desarrollo del clúster aeroespacial en la ciudad de Chihuahua" Tesis Doctorado. Universidad de La Habana, La Habana.
25. HAMEL G. y PRAHALAD, C.K. (1995) *Compitiendo por el futuro*. Ediciones Ariel. Barcelona
26. HAX, A y MAJLUF. N (1997) *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Ed Granica. España.
27. HILL, C y JONES, G. (1996) *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. 3ra Ed. Colombia.
28. _____ (2009) *Administración Estratégica*. Mc Graw Hill. 8va Ed. México DF.

29. HITT, M. IRELAND, R. D. y HOSKISSON, R. (2008) *Administración estratégica. Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos*. 7ma Ed. Cengage Learning Editores, S.A., México.
30. Instituto Cubano de Aeronáutica Civil (IACC) "Procedimientos para la Elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos". La Habana.
31. LEGÓN, J. (2014) "Diseño de un Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en la empresa comercializadora TECNOAZÚCAR" Trabajo de Diploma. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana.
32. MAURI, M. (2014) "La industria biotecnológica de Cuba: bases estratégicas de su desarrollo y sostenibilidad" Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana. La Habana.
33. MELIÁN, L (2009) "Guía para el análisis económico-financiero en el diagnóstico estratégico". Trabajo de Diploma. Universidad de La Habana, La Habana.
34. MENDIOLA, A. et al. (2011) *Estrategia de generación de valor en una empresa de distribución eléctrica*. ESAN, Lima.
35. MENGUZZATO, M. (1995) *Dirección Estratégica de empresas. Un enfoque innovador del management.*: Ediciones Ariel, Madrid
36. Ministerio de Educación Superior (MES) (2008) "Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores" 2da Edición. La Habana
37. MINTZBERG, H. y QUINN, J. B. (1993) *El Proceso estratégico*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México
38. NAVAS, L. J. y GUERRAS, L. (1996) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Editorial Civitas S. A. Madrid.
39. ORTEGA, Y. (2011) "Enfoque estratégico del grupo hotelero Habaguanex S.A." Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, La Habana.
40. Partido Comunista de Cuba (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana.
41. PLANA, I. (2008) "Bases Metodológicas para la Planificación Estratégica en la Aviación Civil Cubana" Tesis de Maestría, Universidad de La Habana, La Habana.

42. PORTER, M. (1985) *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior*. Ed. Diana, México.
43. STRATEGOR. (1995) *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Ed. Masson. España.
44. SULROCA, F. (2011) "La agroindustria bioenergética de la caña de azúcar y sus perspectivas en Cuba" Tesis de Doctorado. Universidad de La Habana, La Habana.
45. THOMPSON, J. y STRICKLAND A. (1998) *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas.*, Mc Graw Hill México
46. VALDA, J. (2010) "¿Que es la dirección estratégica de una empresa?" en <http://www.administracionygerencia.com/2009/07/24/administracion-estrategica/> Consultado Enero 2015.
47. WEINBERGER, K. (2009) *Estrategia. Para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Nathan Associates Inc., Perú

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la Empresa TECNOAZÚCAR.



Anexo 2: Cartera de Productos de TECNOAZÚCAR.

Productos Derivados	Descripción
Alcoholes	Fino A, Técnico A, Absolut, Desnaturalizado
Mieles:	Miel Final, Miel B
Azúcar:	Refino A, Refino B, Refino Mulata, Crudo std, Crudo de alta calidad, Lustre sabor canela, Lustre sabor vainilla, Ecológica, Minidosis de azúcar
Rones:	Marca Mulata y Santero, Silver Dry, Añejo Blanco, Añejo, Añejo Reserva, Palma Superior
Rones Premium:	Mulata añejo 7 años, añejo 15 Años, Reserva Real 12 años, Vigía 18 años, Vigía Gran Añejo
Aguardientes:	Aguardiente Natural, Aguardiente Añejado, Minidosis de ron
Vodka	
Licores Mulata / Santero:	Piña, Coco, Menta, Plátano, Cacao, Café, Anís, Granadina, Curacao Azul
Otros Rones:	Ron Varadero Silver Dry, Palma Superior, Añejo 15 Años, Ron Bucanero Carta Blanca, Palma Superior, Ron Refino Corsario, Carta Blanca, Ron Relicario Carta Blanca, Ron Conde de Cuba Carta Blanca
Caramelos:	Chico-Chico duro surtido de 1kg, 500g, 250g, 150g, 90g. Chico-Chico especiales: de 250g, Menta- Eucalipto, Café con Leche y Leche Condensada. Taguarí de 500g, 250g, 150g y 90g
Siropes para Helados:	Sabor: Fresa, Chocolate, Café, Menta, Caramelo
Sirope rico en fructuosa	
Melao de caña	
Alcohol Gel Antibacterial	Natural y con fragancia
Sorbitol	

Productos Agropecuarios	Descripción
Ganado Vacuno	Filete, riñonada, cañada, bola, boliche, palomilla, pata, panza, ternilla, rabo y lengua
Embutidos:	Chorizo, jamonada, mortadella, masa de croqueta, masa de hamburguesa, croquetas y hamburguesas, masa cárnica, morcilla, picadillo, lomo ahumado y perros.
Cerdo Seccionado:	Hígado, corazón, riñón, costilla, cabeza y lengua
Conservas:	Crema de guayaba en barras, trozos de frutabomba en lata, cascos de toronja en latas, mermelada de mango, guayaba y frutabomba en latas, cascos de guayaba en latas, puré de tomate en latas, salsa Esperanceña en latas, salsa de tomate en latas, col esterilizada de latas, ensalada de col y pimientos en lata, tomate esterilizado en latas, pepinos esterilizados en latas y ensalada de habichuelas en latas

Anexo 3: Guía de Entrevista # 1 (semiestructurada)

Objetivo: conocer acerca de las causas que han impedido el logro de las estrategias en la organización.

1. ¿Cómo TECNOAZÚCAR trabaja la proyección a futuro?

Si respuesta de la 1 es estrategia:

2. ¿Han sido logradas o alcanzadas estas estrategias?

Si respuesta de la 2 es No:

3. ¿Cuáles han sido las principales causas de estos fracasos?

Anexo 4: Encuesta

ENCUESTA SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La presente encuesta tiene como objetivo conocer aspectos del proceso de Planificación Estratégica en su empresa. Agradecemos su colaboración.

Marque el nivel en el que se encuentra su entidad:

Empresa_____ UEB_____ OSDE_____

1. ¿Utiliza su organización alguna metodología específica o procedimientos para realizar la Planificación Estratégica?

Sí _____ No _____

Si su respuesta fue afirmativa, especifique cuál:

2. ¿Por dónde empieza y cómo continúa el proceso de Planificación Estratégica? Marque a continuación en una de las tres opciones.

De la Alta Dirección hacia los niveles inferiores.	
De la Alta Dirección hacia los niveles inferiores y de estos nuevamente hacia los niveles superiores.	
De los niveles inferiores de la organización hacia la Alta Dirección	

3. Marque a continuación bajo qué criterios se seleccionan los participantes en la Planificación Estratégica? (No son excluyentes)

Por su cargo	
Por su especialidad	
Por su experiencia	

4. En su opinión ¿Qué aspectos son indispensables en el Sector Azucarero para definir la Estrategia?

5. Marque los elementos que componen su Estrategia. Especifique si están presente Siempre (S), A veces (AV) o Nunca (N).

Elemento	S	AV	N
Misión			
Visión			
Valores			
Objetivos			
Planes de Acción			
Diagnóstico Estratégico			
Escenarios			
Implicados			
Políticas			
Estrategias			
Otros:			

Anexo 5: Guía de entrevista # 2 (semiestructurada)

Objetivo: conocer acerca del diseño de la nueva planeación estratégica de la empresa

1. ¿Conoce usted cómo se está realizando la nueva planeación estratégica de la empresa?

Si la respuesta a la pregunta 1 es si:

2. ¿Podría argumentar?

Anexo 6: Guía para el análisis de categorías Estratégicas¹.

I. Análisis de las Categorías Estratégicas de: Misión, Visión, Objetivos, Sinergia entre los negocios y Estrategia de la corporación.

- 1) Misión: Determinar si en la declaración de misión están contenidos los siguientes elementos:
 - a) Negocios en los que se encuentra la empresa
 - b) Productos o servicios que brinda
 - c) Mercados a los que se dirige
 - d) Clientes genéricos
 - e) Lo que distingue de la competencia o la ventaja por la cual es elegida por sus clientes en cada uno de los negocios.
 - f) Los valores que posee la empresa
 - g) Lo que ofrece la empresa a trabajadores, accionista y clientes (es decir, lo que pueden esperar de la empresa los trabajadores, accionistas y clientes)
 - h) Otros aspectos de interés
- 2) Visión: Identificar de las declaraciones de visión:
 - a) La máxima aspiración de la empresa
 - b) Los retos estratégicos
- 3) Objetivos:
 - a) Precisar si los objetivos estratégicos son medibles, factibles, específicos, orientados a resultados y congruentes entre sí.
 - b) ¿Cuáles objetivos estratégicos están relacionados con la Visión?
- 4) Sinergia entre los negocios: analizar si la corporación tiene identificadas sinergias o las bases para su creación.
- 5) Estrategia: Verificar la correspondencia entre las estrategias y los objetivos estratégicos, es decir valorar si para cada objetivo existe una o más estrategias que le den solución, que no existen estrategias sin objetivos a cumplir o viceversa.

¹ Guía adaptada a partir de la propuesta por Cartaya, 2007.

II. Evaluación del Análisis Estratégico realizado por la organización:

1) Fortalezas y Debilidades

Clasificarlas por los siguientes criterios:

- Relacionadas con los recursos humanos.
- Relacionadas con la tecnología y capacidad productiva.
- Relacionadas con Marketing y ventas.
- Relacionadas con la satisfacción del cliente.
- Relacionadas con aspectos económico-financiero.
- Relacionadas con la administración.
- Relacionadas con la calidad del producto o servicio.
- Relacionadas con los suministros y logística

Analizar las regularidades

2) Oportunidades y Amenazas

Clasificarlas por los siguientes criterios:

- Relacionadas con el bloqueo.
- Relacionadas con la competencia.
- Relacionadas con la demanda y el mercado.
- Relacionadas con Acuerdos de Cooperación.
- Relacionadas con regulaciones del Gobierno.
- Relacionadas con sectores emergentes.
- Relacionadas con los atractivos del mercado.
- Relacionadas con aspectos financieros.
- Relacionadas con los proveedores.
- Relacionadas con la situación económica nacional e internacional.
- Relacionadas con aspectos organizativos.
- Relacionadas con la tecnología.
- Relacionadas con la fuerza de trabajo.

Analizar regularidades

- *Analizar si con estas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son factibles las estrategias.*

Anexo 7: Estrategia Actual de TECNOAZÚCAR.

Estrategia 2012-2015

MISIÓN:

TECNOAZÚCAR es la empresa de AZCUBA que se encarga de la comercialización del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios, con presencia en todo el país, siendo la única empresa exportadora del sistema.

Sus precios competitivos y la amplia variedad de productos de su cartera la convierten en una entidad atractiva para los clientes nacionales y del exterior.

La exportación de servicios técnicos cuenta con el soporte y la experiencia de los centros de Investigación del Ministerio del Azúcar y con una Bolsa de Técnicos del esquema productivo.

El sistema de gestión integral de la organización se utiliza para lograr la mejora continua de su funcionamiento proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia.

Los trabajadores tienen en esta empresa una posibilidad de desarrollo y se promueven los valores de la profesionalidad, el trabajo en equipo y la eficacia.

VISIÓN 2015

TECNOAZÚCAR es líder en el mercado nacional por la relación precio/calidad de los productos no monopólicos que oferta y reduce los costos de comercialización para el resto de los productos de su cartera.

TECNOAZÚCAR ha consolidado su posición en sus mercados meta internacionales tanto en los productos como en los servicios técnicos y ampliado su cartera de clientes en el exterior gracias a la certificación según las Normas Internacionales de su Sistema Integral de Gestión.

Trabaja de conjunto con los productores en la obtención de la certificación de calidad de los principales productos que comercializa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Objetivo 1.- Reducir los costos de comercialización del sistema actual

Objetivo 2.- Penetrar nuevos mercados en el área de América Latina y el Caribe.

Objetivo 3.- Consolidar el posicionamiento en los principales mercados meta para las exportaciones

Objetivo 4.- Lograr la integración del personal en torno a Valores Compartidos.

Objetivo 5.-Potenciar las UEB como los interlocutores productores-territorios-TECNOAZÚCAR

FORTALEZAS

1. Obtención de infraestructura y equipamiento de las entidades que se fusionan
2. Manejo de los recursos financieros asignados para la actividad comercial
3. La incorporación de personal que refuerza las competencias que poseía TECNOAZÚCAR.

DEBILIDADES

1. Falta de integralidad en la Gestión Comercial.
2. Asumir nuevas funciones para lo cual la empresa no estaba diseñada, con lo cual, no posee la experiencia necesaria para enfrentar los nuevos retos.
3. La diferencia de culturas que por el proceso mismo de unificación tiene que enfrentar la empresa.

OPORTUNIDADES:

1. Comportamiento favorable de los precios del azúcar y sus derivados en el mercado mundial.
2. Prestigio alcanzado por el ron cubano en el mercado internacional aportado fundamentalmente por la marca Havana Club.
3. Política del país de fortalecer la industria de los derivados de la caña de azúcar.
4. Potenciación de la industria nacional para la sustitución de importaciones.
5. Demanda de Servicios Técnicos por la reanimación azucarera en diversos países (Remodelación de fábricas antiguas en el exterior).
6. Utilización de recursos financieros como los fondos de compensación y el subsidio para la comercialización de nuestros productos.
7. Restricciones de importación sobre todo para productos como el azúcar y el tablero para los cuales nuestras ventas son monopólicas en el mercado nacional.
8. Aumento de la demanda del mercado nacional por los cambios operados en la concepción de los servicios hoteleros.

AMENAZAS:

1. Política de Estados Unidos contra Cuba, que provoca trabas en las exportaciones e Importaciones.
2. Proteccionismo de los países desarrollados (EU y la UE) a su industria nacional, altos aranceles a la importación
3. Crecimiento acelerado de la competencia en los productos y servicios que comercializa la Empresa.
4. Alta calidad de los productos y servicios de la competencia.
5. Tendencia a la creación de grandes grupos comerciales para la distribución internacional.
6. Cambios frecuentes de las normas internacionales de envases y embalajes y de las regulaciones sanitarias.
7. Exigencias por parte de los mercados de productos y servicios de más alta calidad.
8. Cuba no es miembro de algunos mecanismos regionales de integración que facilitan el comercio.

9. No autorización a asociaciones con Transnacionales para la Distribución Internacional de los rones.
10. Falta de capacidad de almacenamiento de alcohol en los puertos de exportación y en las destilerías.
11. Reestructuración completa del Sistema que impacta en la actividad comercializadora.

ESTRATEGIAS

Estrategia 1. Alianzas con los Centros de Investigación del Sistema para la potenciación de las Exportaciones de Servicios Técnicos.

Estrategia 2. Diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad para la Comercialización.

Estrategia 3. Reestructuración de su cartera de negocios.

Estrategia 4. Alianzas Estratégicas en los mercados meta de exportaciones para lograr un mejor posicionamiento de los productos.

Estrategia 5: Integración interna de las UEB.

Anexo 8: Estrategia modificada de TECNOAZÚCAR.

ESTRATEGIA EMPRESA TECNOAZUCAR 2012- 2015.

MISIÓN.

TECNOAZÚCAR es la empresa de AZCUBA que se encarga de la comercialización en el mercado nacional del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios, con presencia en todo el país, así como de la exportación de las producciones derivadas de todo el sistema.

TECNOAZÚCAR produce derivados de la caña de azúcar y agropecuarios utilizando los estándares productivos aprobados en el país, obteniendo productos que satisfacen las expectativas del cliente final.

Sus precios competitivos y la amplia variedad de productos de su cartera la convierten en una entidad atractiva para los mercados meta nacionales y del exterior.

La organización aplica un sistema de gestión integral para lograr la mejora continua de su funcionamiento, proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia, lo que se traduce en la satisfacción de sus clientes internos y externos.

VISIÓN.

TECNOAZÚCAR es líder en el mercado nacional por la relación precio/calidad de los productos no monopolísticos que oferta y reduce los costos de comercialización para el resto de los productos de su cartera.

TECNOAZÚCAR ha consolidado su posición en sus mercados meta internacionales y ampliado su cartera de clientes en el exterior gracias a la certificación según las Normas Internacionales de su Sistema Integral de Gestión

Los productos exportables de su cartera poseen certificaciones de calidad y se trabaja de conjunto con los productores del sistema en la obtención de la certificación de la calidad del resto de los productos que comercializa.

Objetivos Estratégicos:

Objetivo 1.- Reducir los costos de comercialización del sistema y lograr un incremento sostenido de las ventas tanto en el mercado nacional como en el de exportaciones, tomando como punto de partida una mejor calidad en nuestros productos y servicios y la búsqueda de socios comerciales adecuados para cada mercado meta escogido.

Objetivo 2.- Penetrar nuevos mercados meta adecuados para el tipo de productos que exporta la empresa y consolidar el posicionamiento en los principales mercados donde ya tenemos participación para las exportaciones

Objetivo 3.- Lograr la integración del personal en torno a Valores Compartidos.

Objetivo 4.- Implementar un Sistema de Gestión Integral que permita lograr la mejora continua y los incrementos de eficiencia y eficacia que permitirán hacer competitiva la entidad.

Objetivo 5.- Trabajar de conjunto con el resto de los productores del sistema y en las producciones propias de la entidad para realizar las inversiones necesarias en la industria para lograr productos de

una mayor calidad y aumentar los volúmenes productivos. Trabajar en alcanzar sistemas certificados de control de puntos críticos para las producciones.

FORTALEZAS

1. Disponibilidad de un capital humano con alto nivel técnico y con posibilidades de incrementar su cultura integral para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el Sistema.
2. Ser una empresa en perfeccionamiento empresarial.
3. Precios competitivos.
4. Aceptación de los productos por la relación positiva existente entre precio y calidad.
5. Prestigio alcanzado en el mercado nacional y con algunos productos en el mercado exterior.
6. La aplicación de técnicas biotecnológicas en la agricultura cañera con resultados mostrables.
7. La consolidación de la relación entre experiencia comercial y productiva con una estructura de funcionamiento adecuada para enfrentar los retos del mercado.
8. La existencia de representaciones territoriales que cubren la totalidad del país para la comercialización.
9. Disponer de centros de producción de alimentos propios para dar respuesta al incremento de las necesidades crecientes del sector.
10. Ventas monopólicas de los principales productos en volumen que genera el Sistema: Azúcares, mieles y alcoholes
11. Elevado potencial de investigación, desarrollo e innovación
12. Centralización del balance y la contratación de productos en una sola empresa reduciendo los costos logísticos para la comercialización.

DEBILIDADES

1. Falta de integralidad en la Gestión Comercial.
2. Asumir nuevas funciones para lo cual la empresa no estaba diseñada, con lo cual, no posee la experiencia necesaria para enfrentar los nuevos retos.
3. La diferencia de culturas que por el proceso mismo de unificación tiene que enfrentar la empresa.
4. Las producciones no satisfacen las demandas del mercado tanto nacional como de exportaciones fundamentalmente por bajos niveles de disponibilidad de las materias primas.
5. Desactualización tecnológica de la agroindustria azucarera en el país.
6. Limitaciones para la realización de labores publicitarias, comerciales así como participación en ferias y misiones en los mercados del exterior.
7. No contar con un sistema de gestión integral certificado en la producción y la comercialización.
8. No tener implementados sistemas de inocuidad en las producciones.
9. No contar con un sistema de propiedad industrial en la empresa.
10. Importación de los insumos principales para la producción en manos de terceros.
11. No se dispone de un adecuado y profundo estudio de los mercados meta que se piensan acometer para las exportaciones y el mercado nacional.
12. Deficiente seguimiento a los negocios en el exterior.
13. No contar con la infraestructura logística necesaria para una adecuada satisfacción de la demanda de los mercados meta tanto nacionales como del exterior.
14. Poca capacidad de respuesta del sistema para enfrentar los retos que supone la dinámica de desarrollo del mercado internacional
15. Falta de prioridad a temas de desarrollo estratégicos para la empresa como Medio Ambiente, Gestión de la Calidad e Innovación Tecnológica
16. El sistema de atención al hombre es débil.

17. El esquema de desarrollo de los nuevos productos está poco asociado con las necesidades reales del mercado y su progreso
18. La complejidad de la estructura y funciones de la empresa.
19. No está implementado un sistema de comunicación que se corresponde con la complejidad de la empresa.

OPORTUNIDADES

1. Contar con una industria alcoholera bien establecida y con una red de destilerías a lo largo de todo el país.
2. Recuperación de las soleras de añejamiento con materias primas de alta calidad.
3. Prestigio en el mundo y en el mercado azucarero de nuestra historia en el sector.
4. Comportamiento favorable de los precios del azúcar y sus derivados en el mercado mundial.
5. Prestigio alcanzado por el ron cubano en el mercado internacional aportado fundamentalmente por la marca Havana Club.
6. Potenciación de la industria nacional para la sustitución de importaciones.
7. Demanda de Servicios Técnicos por la reanimación azucarera en diversos países
8. Utilización de recursos financieros como los fondos de compensación y el subsidio para la comercialización de nuestros productos.
9. Restricciones de importación sobre todo para productos para los cuales nuestras ventas son monopólicas en el mercado nacional.
10. Aumento de la demanda del mercado nacional por la política de sustitución de importaciones.
11. Existencia de un mercado nacional insatisfecho que propician oportunidades de comercialización para nuestros productos.
12. Posibilidad de promoción de ventas a través del servicio cubano en el Exterior

AMENAZAS

1. Auge de las producciones ecológicas en el mercado internacional.
2. Política de Estados Unidos contra Cuba, que provoca trabas en las exportaciones e Importaciones.
3. Proteccionismo de los países desarrollados (EU y la UE) a su industria nacional, altos aranceles a la importación
4. Crecimiento acelerado de la competencia en los productos y servicios que comercializa la Empresa.
5. Alta calidad de los productos y servicios de la competencia.
6. Tendencia a la creación de grandes grupos comerciales para la distribución internacional.
7. Cambios frecuentes de las normas internacionales de envases y embalajes y de las regulaciones sanitarias.
8. Exigencias por parte de los mercados de productos y servicios de más alta calidad y mejor presentación.
9. Cuba no es miembro de algunos mecanismos regionales de integración que facilitan el comercio.
10. No autorización a asociaciones con Transnacionales para la Distribución Internacional de los rones.
11. Reestructuración completa del Sistema que impacta en la actividad comercializadora.
12. Débil infraestructura logística del país para garantizar el ciclo de comercialización.
13. El sistema de mantenimiento a la industria es inconsistente.

Anexo 9: Clasificación de fuerzas de la Estrategia actual de TECNOAZÚCAR.

	Relacionadas con							
	Recursos humanos	Tecnología y capacidad productiva	Marketing y ventas	Satisfacción del cliente	Aspectos económico-financiero	Administración.	Calidad del producto o servicio	Suministros y logística
Fortalezas								
1. Obtención de infraestructura y equipamiento de las entidades que se fusionan.		X						
2. Manejo de los recursos financieros asignados para la actividad comercial.					X			
3. La incorporación de personal que refuerza las competencias que poseía TECNOAZÚCAR.	X							
Debilidades								
1. Falta de integralidad en la Gestión Comercial.			X			X		
2. Asumir nuevas funciones para lo cual la empresa no estaba diseñada, con lo cual, no posee la experiencia necesaria para enfrentar los nuevos retos.						X		
3. La diferencia de culturas que por el proceso mismo de unificación tiene que enfrentar la empresa.	X					X		

Amenazas													
1. Política de Estados Unidos contra Cuba, que provoca trabas en las exportaciones e Importaciones.	X												
2. Proteccionismo de los países desarrollados (EU y la UE) a su industria nacional, altos aranceles a la importación									X				
3. Crecimiento acelerado de la competencia en los productos y servicios que comercializa la Empresa.		X											
4. Alta calidad de los productos y servicios de la competencia.		X											
5. Tendencia a la creación de grandes grupos comerciales para la distribución internacional.		X											
6. Cambios frecuentes de las normas internacionales de envases y embalajes y de las regulaciones sanitarias.					X								
7. Exigencias por parte de los mercados de productos y servicios de más alta calidad.			X										
8. Cuba no es miembro de algunos mecanismos regionales de integración que facilitan el comercio.				X									
9. No autorización a asociaciones con Transnacionales para la Distribución Internacional de los rones.				X									
10. Falta de capacidad de almacenamiento de alcohol en los puertos de exportación y en las destilerías.										X			
11. Reestructuración completa del Sistema que impacta en la actividad comercializadora.					X					X			

Anexo 10: Clasificación de fuerzas de la Estrategia modificada de TECNOAZÚCAR.

	Relacionadas con							
Fortalezas	Recursos humanos	Tecnología y capacidad productiva	Marketing y ventas	Satisfacción del cliente	aspectos económico-financiero	Administración.	calidad del producto o servicio	suministros y logística
1. Disponibilidad de un capital humano con alto nivel técnico y con posibilidades de incrementar su cultura integral para dar respuesta a las complejas tareas que desarrolla el Sistema.	X							
2. Ser una empresa en perfeccionamiento empresarial.						X		
3. Precios competitivos.					X			
4. Aceptación de los productos por la relación positiva existente entre precio y calidad.				X			X	
5. Prestigio alcanzado en el mercado nacional y con algunos productos en el mercado exterior.			X	X				
6. La aplicación de técnicas biotecnológicas en la agricultura cañera con resultados mostrables.		X						
7. La consolidación de la relación entre experiencia comercial y productiva con una estructura de funcionamiento adecuada para enfrentar los retos del mercado.						X		
8. La existencia de representaciones territoriales que cubren la totalidad del país para la comercialización.			X					
9. Disponer de centros de producción de alimentos propios para dar respuesta al incremento de las necesidades crecientes del sector.		X						
10. Ventas monopólicas de los principales productos en volumen que genera el Sistema: Azúcares, mieles y alcoholes			X					

11. Elevado potencial de investigación, desarrollo e innovación		X						
12. Centralización del balance y la contratación de productos en una sola empresa reduciendo los costos logísticos para la comercialización.								X
Debilidades								
1. Falta de integralidad en la Gestión Comercial.			X			X		
2. Asumir nuevas funciones para lo cual la empresa no estaba diseñada, con lo cual, no posee la experiencia necesaria para enfrentar los nuevos retos.			X			X		
3. La diferencia de culturas que por el proceso mismo de unificación tiene que enfrentar la empresa.	X					X		
4. Las producciones no satisfacen las demandas del mercado tanto nacional como de exportaciones fundamentalmente por bajos niveles de disponibilidad de las materias primas.				X				
5. Desactualización tecnológica de la agroindustria azucarera en el país.		X						
6. Limitaciones para la realización de labores publicitarias, comerciales así como participación en ferias y misiones en los mercados del exterior.			X					
7. No contar con un sistema de gestión integral certificado en la producción y la comercialización.						X		
8. No tener implementados sistemas de inocuidad en las producciones.		X						
9. No contar con un sistema de propiedad industrial en la empresa.						X		
10. Importación de los insumos principales para la producción en manos de terceros.								X
11. No se dispone de un adecuado y profundo estudio de los mercados meta que se piensan acometer para las exportaciones y el mercado nacional.			X					
12. Deficiente seguimiento a los negocios en el exterior.			X					
13. No contar con la infraestructura logística necesaria para una adecuada satisfacción de la demanda de los mercados meta				X				X

tanto nacionales como del exterior.								
14. Poca capacidad de respuesta del sistema para enfrentar los retos que supone la dinámica de desarrollo del mercado internacional			X			X		
15. Falta de prioridad a temas de desarrollo estratégicos para la empresa como Medio Ambiente, Gestión de la Calidad e Innovación Tecnológica						X		
16. El sistema de atención al hombre es débil.	X							
17. El esquema de desarrollo de los nuevos productos está poco asociado con las necesidades reales del mercado y su progreso			X	X				
18. La complejidad de la estructura y funciones de la empresa.						X		
19. No está implementado un sistema de comunicación que se corresponde con la complejidad de la empresa.						X		

	Relacionadas con												
Oportunidades:	Bloqueo.	Competencia.	Demanda y el mercado.	Acuerdos de Cooperación	Regulaciones del Gobierno.	Sectores emergentes.	Atractivos del mercado	Aspectos financieros	Proveedores	Situación económica nacional e internacional	Aspectos organizativos	Tecnología	Fuerza de trabajo
1. Contar con una industria alcohólica bien establecida y con una red de destilerías a lo largo de todo el país.											X		
2. Recuperación de las soleras de añejamiento con materias primas de alta calidad.												X	
3. Prestigio en el mundo y en el mercado azucarero de nuestra historia en el sector.							X						
4. Comportamiento favorable de los precios del azúcar y sus derivados en el mercado mundial.							X	X		X			
5. Prestigio alcanzado por el ron cubano en el mercado internacional aportado fundamentalmente por la marca Havana Club.							X						
6. Potenciación de la industria nacional para la sustitución de importaciones.					X								
7. Demanda de Servicios Técnicos por la reanimación azucarera en diversos países			X										
8. Utilización de recursos financieros como los fondos de compensación y el subsidio para la comercialización de nuestros productos.								X					

[illegible]

Anexo 11: Nueva misión encontrada en la entidad.

Misión:

TECNOAZÚCAR es la empresa de AZCUBA que se encarga de la comercialización del azúcar, sus derivados y productos agropecuarios, con presencia en todo el país, siendo la única empresa exportadora del sistema.

Sus precios competitivos y la amplia variedad de productos de su cartera la convierten en una entidad atractiva para los clientes nacionales y del exterior.

La organización aplica un sistema de gestión integral para lograr la mejora continua de su funcionamiento, proporcionando así incrementos de eficiencia y eficacia, lo que se traduce en la satisfacción de sus clientes internos y externos.

Los trabajadores tienen en esta empresa una posibilidad de desarrollo y se promueven los valores de la profesionalidad, el trabajo en equipo y la eficacia.

La organización posee museos que se encuentran en los centrales desactivados con el objetivo de exponer a cubanos y extranjeros la Historia Azucarera de Cuba.