

Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez"

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Estudios Económicos



Tesis presentada en opción al grado de Licenciado en Economía

*TÍTULO: Diseño de la Planeación Estratégica de la
Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica
Unidad Empresarial de Base Cienfuegos
período 2009-2011*

Autor: Osiel González Vázquez

Tutor: Msc. Yureidys García Leonard

Cienfuegos, Febrero de 2009

"Año del 50 Aniversario del Triunfo de La Revolución"

Pensamiento.

La sabiduría es la capacidad para procesar las señales externas que se reciben en la vida y convertirlas en brújula del espíritu. Es mejor ser osadamente decidido y cometer el riesgo de equivocarse, que sopesar mil veces las cosas y tomar la mejor decisión demasiado tarde.

Marilyn Moats

Dedicatoria

*A mis padres, porque todo lo que soy es el fruto de su sacrificio,
educación, apoyo, confianza y amor.*

Agradecimientos.

A la persona que está en mi mente a cada segundo llenando mi vida de alegrías, sueños y autentico amor, Dayelis.

A mis amigos, por todo el tiempo compartido, empeño, ayuda y apoyo que brindaron en todo momento.

A Yureidiys por su paciencia y empeño en enseñarme el camino.

A la Universidad de Cienfuegos por abrirnos las puertas de la sabiduría y la verdad.

A todos los que alguna vez a lo largo del camino me tendieron afectuosamente la mano en esta lucha incansable.

Resumen.

El trabajo de diploma titulado “Diseño de la planeación estratégica de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica Unidad Empresarial de Base Cienfuegos periodo 2009-2011”. Persigue como objetivo **elaborar la planeación estratégica de la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos para un período 2009-2011**. Con el propósito de dar cumplimiento al mismo se utilizan diferentes métodos, como es el caso de análisis y síntesis, y el método lógico – histórico. Como métodos empíricos utilizados se encuentran la observación directa, la entrevista y el trabajo con especialistas. Dentro de las técnicas utilizadas están: el trabajo en equipo, tormenta de ideas para la confección del diagnóstico estratégico y la construcción de escenarios unidos al taller de expertos, se utiliza además la técnica DAFO en la confección de la matriz de impactos cruzados, para la determinación de la posición estratégica de la unidad. La elaboración de la investigación requirió una amplia documentación bibliográfica acerca de los principales decretos y resoluciones que rigen la actividad empresarial, en este caso se encuentran el Decreto Ley 252, Decreto 281 y la Resolución 276 del MEP. El resultado de la investigación es el diseño de la planeación estratégica de la unidad, a través de las áreas de resultado clave, variables críticas en el cumplimiento de la misión. La principal limitante de la investigación es no logra concretar el sistema de evaluación y control de los objetivos por el factor tiempo, además la unidad se encuentra inmersa en implantación de la Resolución 297 relativa al control interno.

Palabras clave; Planeación, Métodos, Estratégicas, Análisis

Summary

The work of titled diploma "Design of the strategic planning of the Company of Constructions of the Industry Electric Managerial Unit of Base Cienfuegos period 2009-2011". It pursues as objective to elaborate the strategic planning of the Managerial Unit of Base Cienfuegos for one period 2009-2011. With the purpose of giving execution to the same one different method are used, like it is the case of analysis and synthesis, and the logical method - historical. As used empiric methods they meet the direct observation, the interview and the work with specialists. Inside the used techniques they are: the work in team, storm of ideas for the making of the strategic diagnosis and the construction of scenarios together to the shop of experts, is also used the technical DAFO in the making of the womb of crossed impacts, for the determination of the strategic position of the unit. The elaboration of the investigation required a wide bibliographical documentation about the main ordinances and resolutions that govern the managerial activity; in this case they are the Ordinance Law 252, I Decree 281 and the Resolution 276 of the MEP. The result of the investigation is the design of the strategic planning of the unit, through the areas of key result, critical variables in the execution of the mission. The main obstacle of the investigation is it is not able to sum up the evaluation system and control of the objectives for the factor time, the unit is also immerse in installation of the Resolution 297 relative to the internal control.

Keywords: Planning, Methods, Strategic, Analysis

Índice	Página.
Introducción	1
Capítulo I. La planeación estratégica en los modelos de dirección.	4
1.1. Evolución de los Sistemas de Dirección.	5
1.2. La Estrategia y el proceso de Dirección Estratégica.	6
1.2.1. Proceso de Dirección Estratégica.	9
1.3. Fases del proceso de Dirección Estratégica.	10
1.3.1 Análisis Estratégico.	10
Misión.	10
Visión.	11
Objetivos.	11
Valores Compartidos.	12
Análisis externo.	12
Análisis interno.	13
1.3.2. Formulación de la estrategia.	13
1.3.3. Implantación de la estrategia.	16
1.3.4. Control de la estrategia.	17
1.4. La planeación estratégica como base del proceso de dirección.	19
1.5. Evolución y tendencia de la planeación a nivel mundial y sus particularidades en Cuba.	21
Capítulo 2. Caracterización de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica Unidad Empresarial de Base Cienfuegos. Metodología a emplear para el diseño de la Planeación Estratégica	26
2.1. Características generales de la Empresa Nacional.	26

2.2. Características generales de la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos.	29
2.2.1. Objeto Social.	30
2.3. Análisis externo.	30
2.4. Análisis interno.	33
2.5. Diagnóstico Empresarial a partir del Decreto Ley 252/07 y Decreto 281/07.	35
2.6. Metodología a utilizar para la elaboración de la Planeación Estratégica.	46
Capítulo 3. Propuesta de la Planeación Estratégica para la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica Unidad Empresarial de Base Cienfuegos para el período 2009-2011.	49
3.1. Técnicas y métodos utilizados para la confección de la Planeación Estratégica.	49
3.2. Proyección Estratégica.	50
Paso # 1. Definición de la Misión.	50
Paso # 2. Definición de la Visión.	50
Paso # 3. Definición de los Valores Compartidos.	51
Paso # 4. Confección del diagnóstico estratégico.	52
Paso # 5. Construcción de los escenarios.	55
Paso # 6. Definición de las áreas de resultado clave y los objetivos estratégicos por área.	56
Paso # 7. Definición de los criterios de medida para la medición de los objetivos estratégicos.	58

Paso # 8. Estrategias y tareas propuestas en correspondencia a los objetivos estratégicos.	60
Paso # 9. Sistema de control y evaluación de los objetivos.	65
Conclusiones	67
Recomendaciones	68
Bibliografía	69
Anexos	

Introducción.

La época contemporánea está caracterizada por el dominio de la doctrina del pensamiento único, llevando a la globalización que se presenta en su faceta neoliberal. Esto provoca consecuencias nefastas para economías abiertas como la cubana. Por esta razón las relaciones económicas internacionales se hacen más inestables, provocando que el entorno general sea más turbulento. Estos fenómenos a escala planetaria repercuten en gran medida en las economías nacionales, estas a su vez afectan el funcionamiento local, siendo la Empresa el último eslabón.

El comportamiento actual de las organizaciones en el mundo, posee como denominador común los procesos de cambio, condicionados por el dinamismo del entorno que tiene una incidencia directa en cualquier país, entre los que se pueden mencionar están; la alta competitividad de los mercados industriales, los cambios de paradigmas organizacionales y personales, la carencia de fuentes de financiamiento principalmente en países subdesarrollados, el predominio de la informática y otros servicios sobre la producción y la industria. Todos estos factores pueden convertirse en fuentes de oportunidades o amenazas para cualquier organización, según sea su capacidad de respuesta ante tal situación.

Son los cambios del entorno los que están imponiendo los nuevos retos a las empresas. Esto ha propiciado cambios en los sistemas de dirección, tendentes a dar respuesta a estas nuevas exigencias. Lo táctico sin dejar de ser importante, le ha ido dejando espacio a la estrategia, es decir, la capacidad de adelantarse en el tiempo ante los nuevos imprevistos que pueden deparar las condiciones del entorno, donde las decisiones hoy en día son tomadas en condiciones de incertidumbre; surgiendo así la imperante necesidad de llevar a cabo la planificación.

Cuba no está exenta de estas presiones, viéndose obligada a desarrollar una reestructuración profunda de su sistema empresarial y sus mercados, con la presencia de un vecino poderoso y agresivo, sin apoyo de socios y aliados que puedan contribuir. El futuro de Cuba depende de su capacidad no sólo de convivir, sino de adaptarse a una economía de mercado globalizada donde no hay condiciones para experimentos.

Todo esto exige cambios en la forma de pensar y dirigir, pasando a tener una actitud proactiva, se trata entonces de planear y pensar estratégicamente. De ahí que el problema científico del trabajo se presenta:

¿Cómo realizar el diseño de la planeación estratégica de la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos, de manera que responda a los objetivos de la Empresa Nacional y cumpla con las regulaciones del Decreto 281 y la Resolución 276 del MEP?

Identificado el problema de la investigación, queda definido como objeto de estudio **el proceso de dirección y planeación de la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos.** Siendo el campo de acción **el sistema métodos y estilos de dirección.**

En este sentido el propósito final de la investigación es: **Diseñar la planeación estratégica de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica Unidad Empresarial de Base Cienfuegos período 2009-2011.**

Siendo la idea a defender que sustenta el trabajo: **si se diseña la planeación estratégica de la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos periodo 2009-2011, dotará a la dirección de la organización, de una importante herramienta para el logro de la implantación del modelo de dirección y gestión de la empresa estatal, regido por el Decreto Ley 252/07 y el Decreto 281.**

A tal efecto los **Objetivos específicos se detallan a continuación:**

- Analizar la evolución de la dirección y la planeación estratégica.
- Diagnosticar la organización desde el punto de vista interno y externo, determinando sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.
- Diseñar la estrategia que ha de regular el trabajo futuro de la organización en el periodo 2009-2011.

Para dar cumplimiento a los mismos se utilizan diferentes métodos, tales son los casos del análisis y síntesis, y el método lógico – histórico. Entre los empíricos utilizados está la observación directa, la entrevista y el trabajo con especialistas. Las técnicas utilizadas son el trabajo en equipo, tormenta de ideas para la confección del diagnóstico estratégico y la construcción de escenarios unidos al taller de expertos.

El informe final escrito se estructura en tres capítulos, el primero aborda la evolución de los sistemas de dirección y la planeación hasta llegar a denominarlos como procesos estratégicos, en el segundo se caracteriza la unidad investigada y se justifica la necesidad de la planeación estratégica, a pesar de que la organización sea una Unidad Empresarial de Base con autoridad jurídica limitada; en el último capítulo se presenta el diseño metodológico de la planeación y se elabora el proyecto de la misma para el periodo 2009-2011.

Capítulo I: La planeación estratégica en los modelos de dirección.

Los sistemas de dirección en los últimos años han marcado pautas y redefinido estructuras, caracterizados por la globalización económica internacional y la efervescencia de las nuevas tecnologías de la informática y las comunicaciones en los procesos estratégicos claves y de apoyo en las organizaciones, modificando las relaciones entre sus miembros, basándose en nuevas formas para potenciar al máximo la competencia de su personal y el desarrollo profesional.

Muchas organizaciones se han convencido que para cambiar una cultura no basta con creencias, misiones y estrategias, sino que es necesario cambiar los comportamientos de las personas claves. Así lo explica uno de los grandes entendidos de la dirección de empresas, J. Pfeffer¹ “El éxito no procede de diseñar una buena estrategia, sino de su correcta implantación. Esta capacidad de implantación depende en gran medida de la gente que compone la organización, de cómo son tratados, de sus capacidades y competencias, y de sus esfuerzos por contribuir a la empresa.” Por lo que constituyen un factor determinante en la creación estratégica de la organización, el liderazgo y las competencias.

La sociedad actual sufre una profunda evolución incidiendo en la mentalidad, normas, valores y estilos de vida. La mundialización de la economía no solo endurece la competencia, sino que hace más interdependiente a los países debido a los cambios económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos, los que reafirman cada vez más la incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

La idea de que la empresa modificaba al entorno con su actividad ha quedado desechada, el entorno esta presente, es un hecho objetivo, lo que se crea es una relación entorno-empresa donde existen variables que pueden ser controladas y otras que no queda mas que predecirlas en el tiempo para adaptarse o disminuir las amenazas. Menguzzato y Renau² plantean: “La dirección en la constante búsqueda de soluciones ha tenido que cambiar de actitud y desplazar su centro de atención y preocupación a la totalidad de las relaciones

¹ Tomado de: Tesis de Maestría. “Diseño de la estrategia de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos hasta el año 2003”. Autora Lic. Teresa Prado Dueñas; año 2001. Cienfuegos.

² Menguzzato Boulard, Renau Piguerras, J, J (1991). “La dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management”-427p.

empresas-entorno en un esfuerzo de conocimiento y entendimiento del entorno y de constante adaptación a los cambios cada vez mas complejos, profundos y novedosos”.

1.1. Evolución de los Sistemas de Dirección.

Hasta los primeros cincuenta años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno ocurrían demasiado lentos, lo que permitía a las empresas adaptarse a ellos. Por otro lado eran en su mayoría predecibles, posibilitando de esta manera a la dirección ocuparse de mantener una estabilidad interna y un crecimiento constante de las producciones.

A partir de los años setenta el entorno se hace cada vez menos estable y más turbulento, caracterizados por ser dinámico, complejo, diverso, inseguro y hostil. Los procesos de cambio se orientan más a la calidad, las organizaciones empiezan a relacionarse con el entorno, buscando siempre la satisfacción de los clientes. La existencia en la actualidad de tres revoluciones, tecnológica, económica y sociocultural, generan a su vez cambios que dan origen a nuevos paradigmas en la gestión de negocios.

“El hacer reaccionar a la empresa en el entorno altamente inestable, a partir de la concepción de que el futuro puede ser mejorado con adecuadas acciones, no solo activas, si no proyecciones proactivas de cambios planeados, requieren de una formulación y establecimiento de acciones estratégicas constantes y persistentes, lo cual supone a su vez un cambio en la actitud y modificación de la conducta de la alta dirección.” Menguzzato y Renau.³

Algunos teóricos han manejado criterio que identifican la evolución de los sistemas en 4 fases o etapas. Estas resumen la evolución del pensamiento administrativo hasta los años 80. García Flacón en 1987 hace una reflexión y define a partir del esquema evolutivo de Ansoff, las etapas en dicha evolución⁴.

- La primera y segunda etapa la señala como de Formulación de Políticas donde se agrupan dos generaciones, encontrándose los sistemas de dirección por control y

³ B.Menguzzato,"La dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador de Management", ed. M.G. Hill. 1998, México. pág 81.

⁴ Tomado de: Tesis de Maestría. “Diseño de la estrategia de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos hasta el año 2003”. Autora Lic. Teresa Prado Dueñas; año 2001. Cienfuegos.

sistema de dirección por extrapolación. Estos sistemas se desarrollan en ambientes estables, uno centrandó su atención en el corto plazo y en aspectos internos de eficiencia y el otro en la predicción del futuro a partir de un proceso de extrapolación de las situaciones pasadas, que le permitan fijar los objetivos a largo plazo y el camino a recorrer de forma planificada.

- La tercera etapa se caracteriza por entornos inestables y se señalan como formulación de estrategias, en la que se agrupan dos generaciones más, basándose el sistema de dirección en la anticipación. Es de observar que el plano de análisis del actuar empresarial cambia, de una extrapolación se da paso a una anticipación, ya que no es posible predecir el futuro por un simple proceso de extrapolación, el entorno impone nuevas reglas de juego y el actuar empresarial de respuestas que entren a formar parte de este juego, el paradigma de esta generación es formular estrategias que permitan anticiparse a la evolución del entorno y encontrar una ventaja competitiva que lo mantenga por tiempo indefinido en el mercado. En esta etapa se incluye la Planeación Estratégica y la Dirección Estratégica.
- La última etapa se caracteriza por entornos más turbulentos, donde la anticipación no da respuesta a los cambios y se hace necesaria una actitud proactiva y la determinación de respuestas rápidas y flexibles. En este sistema de dirección el management está orientado hacia una dirección por problemas estratégicos, por señales y dirección por sorpresas, el cual exige de una mayor flexibilidad en el pensamiento estratégico y una actitud consecuente con el mismo.

Definiendo conceptos claves, la estrategia es uno imprescindible a enunciar y comprender en los actuales enfoques de la dirección.

1.2. La estrategia y el proceso de Dirección Estratégica

La estrategia como definición aparece en el plano económico en 1944, introduciéndose en el Management con las obras primeras de Chandler, Andrews y Ansoff, haciendo básica la idea de competencia, de actuar frente a rivales y ser capas de obtener los objetivos determinados.

Ernesto Guevara, define la estrategia como el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos y añade que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento.

La estrategia refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. La cual denota un programa general de acción, una gran cantidad de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Mientras que Chandler plantea que la estrategia es: "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo en los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

La estrategia no trata de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, pues ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores. El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que desea la empresa, mostrando la dirección y el empleo general de recursos y esfuerzos.

Para Richard Rumelt, una estrategia es un conjunto de objetivos, políticas y planes que definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.⁵

“Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Gobernar una estrategia es conformar un patrón de pensamiento y acción, control y aprendizaje, estabilidad y cambio” Mintzberg⁶. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva y ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve, mejorando la eficacia de su gestión.

⁵ Definición contenida en el Ensayo “Los principios de evaluación estratégica” del Libro El proceso Estratégico. Henry Mintzberg.

⁶ Mintzberg extrajo estas notas de Bennis,W.,”The Arform of Leadership”. En The Executive mind.eds.S.Srivastva y Asociados.

H. Koontz define la Estrategia como la determinación del propósito (o misión) y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo.⁷

El significado implícito que lleva la estrategia de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios.

Mintzberg reconoce que hay variadas definiciones de estrategia y presenta cinco de ellas: **plan, pauta de acción, patrón o modelo, posición y perspectiva**, pero él define a la estrategia como un modelo, específicamente un patrón de flujo de acciones. Sostiene que estrategia es “*consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como sino lo es*”⁸

Como se observa existen varios conceptos de estrategia, todas en dependencia de las circunstancias en que se encuentren o desde el punto de vista en que se vean. Pero todas estas definiciones señalan aspectos comunes que hay que tener en cuenta a la hora de interpretarlas como son: las acciones, el logro de los objetivos deseados, la competencia, las expectativas a cumplir y la visualización del futuro. Todas estas ideas están contenidas en la definición hecha por Koontz, H y H Weirhirich cuando señalan: “Las estrategias son programas de acciones generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción, de recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización”.

La estrategia lleva implícito el modo en que se domina y encausa el futuro de una empresa, por lo que su concepto cobra sentido dentro de la planeación estratégica.

⁷ Referencia hecha por Koonz: Ralph M. Stogdill ,*Handbook of leadership: A survey of theory and research* (Nueva York, The Free press, 1974)

⁸ Tomado de tesis de Maestría en Administración con mención en gestión empresarial, autor Hugo Eduardo Jara Facundo, Lima – Perú 2005.

La planeación estratégica como tantos otros conceptos también ha evolucionado, dando una respuesta a las necesidades existentes dentro de cada período histórico. Siempre unido a un buen proceso de dirección, el cual se encarga de juntar todos los elementos y crear las bases para una correcta implantación de medidas que nos ayudarán a ser mejores cada día.

1.2.1. Proceso de Dirección Estratégica.

La Dirección Estratégica es el proceso a través del cual una organización formula objetivos y está dirigida a la obtención de los mismos. La estrategia es el medio, la vía para la obtención de los objetivos de una organización. El análisis y la acción están integrados en la Dirección Estratégica.

Los principios generales que rigen el proceso de Dirección Estratégica son su carácter científico, enfoque sistémico, carácter ético, participativo y proactivo, fundamentalmente formativo y desarrollador en los procesos de dirección. Orientando los resultados, buscando coherencia, racionalidad política, económica y operativa, flexibilidad, retroalimentación sistemática e interacción permanente.

Para Menguzzato y Renau⁹ “La Dirección Estratégica pueden concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y nueva actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal”.

Cuervo (1995)¹⁰ denota que las características de la Dirección Estratégica son: “La incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y la preferencia de los clientes. La complejidad derivada de los diferentes tipos de entorno en cuanto a la percepción de éstas. Y por ultimo los conflictos organizativos entre los que toman decisiones y los afectados por ella”.

⁹ Menguzzato Boulard, M. Renau. “La Dirección Estratégica de la Empresa un Enfoque Innovador del Management”.

¹⁰ Prado, Teresa. Tesis de Maestría; “Diseño de la estrategia de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos hasta el año 2003”. 2001. Cienfuegos.

El nuevo paradigma de gestión empresarial de los años noventa, la Dirección Estratégica (strategic management) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que se encuentran en diferentes obras conocidas. Algunas de ellas pueden ser “En Busca de la Excelencia” de Thomas Peters y R. Waterman (1996), “La quinta disciplina” de Peter M. Senge (2004) y las contribuciones de Michael E. Porter (2004), quien incorporó definitivamente el concepto de Ventajas Competitivas al quehacer organizacional.

1.3. Fases del proceso de Dirección Estratégica.

El proceso de Dirección Estratégica está compuesto por cuatro fases: *análisis, formulación, implantación y control de la estrategia*. La generalidad de los modelos de Dirección Estratégica centra su atención en la fase de formulación. La fase de implantación de la estrategia ha sido poco estudiada y atendida por los investigadores sobre el tema.

1.3.1. Análisis Estratégico.

El análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno, sus recursos, competencias internas y expectativas e influencias de los responsables de la organización. En otras palabras es la encargada de ofrecernos el conjunto de datos donde podemos ver las amenazas y oportunidades que el entorno le puede presentar a la empresa, así como el conjunto de fortalezas y debilidades con las cuales debe trabajar la dirección para diagnosticar los problemas y formular estrategias acorde a las necesidades existentes.

Por otra parte se propone conseguir una perspectiva de las oportunidades que ofrece el entorno y de las fuerzas que tiene la organización. La consideración de este, los recursos y las expectativas dentro del contexto de la organización, constituyen la base del análisis estratégico. El análisis estratégico comprende tres elementos fundamentales, primero definición de misión, visión, objetivos y valores, segundo análisis externo y tercero análisis interno.

Misión

El objetivo fundamental de la misión es exponer la razón de ser de la organización y lo que la distingue de las demás. Por algunos autores es definida como: “Propósito o finalidad

de tipo socioeconómico de una organización, que establece su dirección e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial.”¹¹ Por otra parte Thompson la define como, “quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos”¹².

Es importante destacar que la misión debe ser conocida por todos los miembros de la organización por ser ella el elemento de identificación de la empresa y de cohesión entre todos los participantes. En su definición debe tenerse en cuenta: definición del producto ofertado por la empresa, necesidades del consumidor a satisfacer, definición del mercado, tecnología a utilizar, y niveles de producción y distribución.

Visión

La visión se puede decir que es más tentadora, más ilusionista, es la imagen a la que se quiere llegar, el estado final que se trata de lograr, una forma de sorprender al futuro antes de que el nos sorprenda, es la forma de comprometernos a alcanzar los logros que se quieren para el desarrollo futuro de la empresa.

La visión debe ser integradora, compartida por todos y convertirse en tarea diaria, consistente con los principios corporativos, expresarse en términos que signifiquen acción, impulsar el compromiso, ser difundida y reconocida dentro y fuera de la organización.

Objetivos

Los objetivos juegan un papel fundamental, pues se obtienen las metas que se persiguen a nivel global y a largo plazo en función de su misión, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos del plan de acción de una organización, cumpliendo funciones tales como: guiar, incitar y coordinar las decisiones y acciones en el seno de la empresa. Proporciona una base de evaluación y control de los resultados obtenidos. Motiva a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas en busca de la implicación de

¹¹ Prado, Teresa. Tesis de Maestría; “Diseño de la estrategia de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos hasta el año 2003”. 2001. Cienfuegos.

¹² Thompson. Strckland; Diseño y Administración Estratégicas, Conceptos, Casos y Lecturas; México.1994.

estos. Y transmite al exterior las intenciones de la empresa en busca de apoyo de imagen.¹³

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance de una organización. Su propósito es transformar la declaración de la misión y dirección de la organización, en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se puede medir el avance alcanzado. Esto implica grandes retos, pues se obtendrán con ellos un conjunto de resultados deseados, los que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado.

Valores compartidos

Los valores compartidos se presentan como un eslabón fundamental, a los que se les debe prestar gran atención en una organización, pues son los encargados de asegurar el triunfo y éxito de las estrategias formuladas por los integrantes de la empresa, para Xavier Gimbert¹⁴ “...los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa...”. Sin embargo si éstos están verdaderamente en contra de los mismos o en su gran mayoría no los comparten, difícilmente se obtendrá los objetivos deseados por la dirección. Es importante destacar que los valores constituyen el aspecto clave más difícil de cambiar en una empresa, pues son los que están más fuertemente relacionados con la personalidad, modo de ser y pensar, y en estos valores se hace difícil el trabajo.

Análisis externo.

El análisis externo tiene como objetivo el diagnóstico de las oportunidades y amenazas que el ámbito exterior a la empresa ofrece a su desarrollo estratégico. Existen dos tipos de análisis externo: El entorno general (denominado macro entorno) y el entorno específico (denominado micro entorno).

Macro-entorno:

¹³ Menguzato Boulard, M.Renau. “La Dirección Estratégica de la Empresa un Enfoque Innovador del Management”. (1991).

¹⁴ Gimbert, Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa./Ed. Deusto. S.A, Madrid, España, 1993 pp. 1998

Es todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global, sus variables son de diversa naturaleza, y comprende los aspectos económicos, legales, demográficos, culturales, económico-competitivos, tecnológicos, entre otros.

Micro-entorno.

El análisis del micro-entorno o entorno específico es aquel donde la empresa tiene poder de acción y adecuación en dependencia de sus capacidades y recursos. Se entra el análisis del mismo en la cadena de la actividad de marketing como son; suministradores o proveedores, empresa, intermediario y clientes, a esto se le suma la competencia y los grupos de interés.

Análisis Interno.

El análisis interno es el encargado de dar una visión de conjunto de la empresa acerca de los recursos principales, los medios de que se dispone y las habilidades que se tienen para hacerle frente al entorno. Aquí se hace el descubrimiento de los puntos fuertes y débiles de la empresa, de forma tal, que pueda evaluarse su potencial para desarrollar la estrategia que se elija finalmente. Las técnicas más usadas son: Análisis de la estructura económica, Análisis funcional, Cadena de valor, Análisis de los recursos, Capacidades de la empresa y Perfil Estratégico de la empresa.

Concluido el diagnóstico se procede al análisis de las matrices. Estas se presentan como un instrumento útil para el análisis estratégico, donde se combinan aspectos derivados del análisis externo e interno, proporcionando un apoyo a la formulación de la estrategia y posterior toma de decisiones.

1.3.2. Formulación de la estrategia.

En la formulación de la estrategia es donde se evalúan todas las opciones que se poseen, con la finalidad de realizar una correcta elección en el plan estratégico a seguir. Este proceso está compuesto por tres pasos: *opciones estratégicas, evaluación de las opciones y selección de opciones.*

Opciones estratégicas: Planteamiento de los diferentes cursos de acción posibles ante una decisión estratégica. En la generación de las opciones estratégicas se pueden definir:

- **Estrategia competitiva:** Presupone el emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en su sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. Michael Porter¹⁵.
- **Con base en las características de la industria:** Se definen a partir de las distintas tipologías de industrias económicas, en función de las cuales es posible identificar líneas de actuación recomendables para la empresa, adecuadas a las características específicas de la industria. El primer criterio que se utiliza en la clasificación se basa en el grado de madurez de la industria, en función de la cual surgen las industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive.

Las opciones pueden ser evaluadas a partir de diferentes criterios.

1. Criterio de adecuación: Con este criterio se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan a la sustitución identificada en el análisis estratégico. Se trata de comprobar cómo las estrategias aprovechan las fortalezas y oportunidades y evitan las debilidades y amenazas. De igual forma se trata de comprobar la adecuación de las estrategias con los objetivos organizacionales ya definidos.

✓ ¿Cómo hacer frente a las dificultades identificadas como Debilidades y Amenazas?

✓ ¿Cómo explotar nuestras Fortalezas y Oportunidades?

✓ ¿Cómo se adecuan a los objetivos de la organización?

2. Criterio de la práctica: Se intenta analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

3. Criterio de aceptabilidad: Trata de medir si las consecuencias de aceptar una determinada estrategia son aceptables o no. Es un criterio subjetivo ya que está fuertemente relacionado con las expectativas del personal, por lo que resulta importante identificar para quién es aceptable.

¹⁵ Porter, Michael. "Ventaja Competitiva: Sostenimiento de Empeño Superior". Continental. México. 1990.125pp.

La definición de la adecuación de las estrategias puede llevarse a cabo a partir de diversos enfoques.

Enfoque de la lógica estratégica.

Este análisis está basado en tratar de establecer a priori la relación entre la situación de los productos-mercados de la empresa y la disponibilidad de recursos (por un lado), y la adecuación de las estrategias correctas (por otro).

Dentro de este enfoque pueden excluirse los siguientes tipos de análisis¹⁶:

- Análisis de la cartera de productos: Hace énfasis en la naturaleza de los mercados y el nivel competitivo de la empresa.
- Análisis del ciclo de vida: Hace especial énfasis en la etapa del ciclo de vida del producto o la industria.
- Análisis de la cadena de valor: Capacidad de una organización para crear y mantener su ventaja competitiva.

Enfoque de la evidencia empírica.

Se trata de relacionar empíricamente los resultados de empresas concretas con la estrategia que han elegido. Conocer qué estrategia ha funcionado mejor en distintas situaciones.

Enfoque de la adecuación cultural.

Este enfoque basado en la cultura organizacional intenta interpretar cómo las buenas estrategias se adecuan a la cultura y las expectativas de una organización y el cambio cultural requerido para desarrollar la estrategia.

Criterios de Selección de la estrategia.

¹⁶ Prado, Teresa. Tesis de Maestría; “Diseño de la estrategia de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos hasta el año 2003”. 2001. Cienfuegos.

Análisis que se efectúan en cuanto a criterios que te permiten hacer la elección de la estrategia a implementar.

Criterios de factibilidad.

Se intenta analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

Criterio de aceptabilidad.

Tratan de medir si las consecuencias de admitir una determinada estrategia son aceptables o no. Es un criterio subjetivo, ya que está fuertemente relacionado con las expectativas del personal, por lo que es importante identificar para quien es aceptable.

Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son:

- Rentabilidad financiera: Es la medida más importante de la aceptabilidad de una estrategia.
- Análisis costo-beneficio: Intenta poner en valores monetarios todos los costos y los beneficios de una opción estratégica (recursos tangibles e intangibles).
- Riesgo: Es el riesgo en que incurre la organización desarrollando la estrategia.

Aquí se hace referencia a los instrumentos prácticos que pueden ayudar a valorar las distintas opciones estratégicas que no hayan sido eliminadas en la primera etapa de definición de la adecuación, estas son: Selección a través de los objetivos, Referencia a una actividad superior, Implantación parcial y Consultores externos.

1.3.3. Implantación de la estrategia.

La implementación de la estrategia es un problema tan importante como su formulación. La formulación indica lo que debe hacerse, la implementación señala cómo se debe actuar para conseguir lo que se quiere alcanzar y promover la generación de los cambios reales.

Así podemos definir la implementación de la estrategia como: “las actividades fundamentalmente administrativas que se necesitan para poner en práctica la estrategia”.¹⁷ Para implementar la estrategia será necesario: *planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico.*

1.3.4. Control de la estrategia.

El control estratégico se denomina también control organizacional: Es el sistema de decisiones de la cúpula que controla el desempeño y los resultados de la empresa en su totalidad, teniendo como base las informaciones de retroalimentación que provienen del ambiente externo a la empresa y del nivel intermedio.

Establecidos los objetivos que se pretenden alcanzar y elaborados los planes para lograrlos, la función del control implica la observación de las condiciones reales, su confrontación con los patrones y el inicio de una retroalimentación que pueda utilizarse para coordinar la acción empresarial como un todo, enfocar el verdadero rumbo y facilitar el logro de los objetivos que se buscan.

Al igual que existe una jerarquía en las actividades de planeación, es necesario que haya una jerarquía de tipos de control. El control global se relaciona con los objetivos generales de la empresa. La planeación estratégica o plan global involucra algún mecanismo de control. Los controles son más difusos y amplios a medida que se asciende en la escala jerárquica de la empresa.

Existen varios tipos de control estratégico, alguno de ellos pueden ser: desempeño global de la empresa, informes contables, control de ganancias y pérdidas y análisis del retorno sobre la investigación.

Desempeño global de la empresa: El nivel institucional utiliza sistemas de control para medir el desempeño global de la empresa. En algunos casos, se vuelven necesarios los sistemas de control para medir el desempeño de una o de todas las unidades, departamentos o divisiones de la empresa o incluso de ciertos proyectos prioritarios.

¹⁷ Koontz, Harold. Elementos de Administración.-5 ed.--México: Editorial Mc Graw Hill, 1991.

La eficiencia organizacional se refiere a la manera como se asignan y se aplican los recursos de una empresa. Lo ideal sería incluir todas las entradas y salidas del sistema, para evaluar la eficiencia desde este concepto.

Existen tres razones básicas para la existencia del control sobre el desempeño global de la empresa:

1. La planeación estratégica se aplica a la empresa en su totalidad, en el sentido de alcanzar los objetivos empresariales globales. Para observarlos y medirlos es necesario efectuar algunos controles igualmente globales, a fin de permitir las acciones correctivas por parte de la dirección de la empresa.
2. En la medida en que se da la descentralización de la autoridad, especialmente en los departamentos o divisiones por productos o por localización geográfica, las unidades pasan a ser semiautónomas en sus decisiones, lo cual exige controles globales capaces de medir y evaluar los resultados.
3. Los controles globales permiten medir el esfuerzo total de la empresa como un todo, o de un área integrada, en vez de medir algunas partes de ella.

Informes contables: El control de desempeño global de la empresa, por lo general, toma la forma de informes contables que constituyen una conclusión de todos los principales hechos de la empresa, como volumen de ventas, volumen de producción, gastos, costos, utilidades, utilización del capital, retorno sobre la inversión, etc. Dentro de una interrelación que varía de una empresa a otra. Así, la administración en el nivel institucional puede saber si la empresa, como un todo, está siendo bien o mal manejada en relación con sus objetivos.

Control de ganancias y pérdidas: El balance de ganancias y pérdidas ofrece una visión resumida de la situación de ganancias o pérdidas de la empresa en un determinado periodo. Al comparar los balances de los períodos anteriores, se pueden verificar las variaciones y detectar las áreas que necesitan mayor atención por parte de la administración.

El control estratégico, también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. El control es algo universal: las actividades humanas cualesquiera que sean,

siempre utilizan el control, consiente o inconscientemente. El control consiste básicamente en un proceso que orienta la actividad ejercida para un fin previamente determinado. La esencia del control consiste en verificar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se presupone que se conocen y están previstos, esto significa que el concepto de control no puede existir sin el de planeación.

1.4. La planeación estratégica como base del proceso de dirección.

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado lo que deberá enfrentar en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en caso de augurios o festejando por anticipado en caso de buenas sorpresas.

Planear es sin duda la actividad característica del mundo contemporáneo, la que se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de contenido común, a través del cual se pretende entender en primer lugar los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca el mayor provecho.

De ahí el carácter estratégico de la planeación, el cual no se trata solo de prever un camino a transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si lo permite, cambiar su destino.

Al definir la planeación estratégica y la razón por la cual se debe realizar, es necesario señalar que no es planeación estratégica. En primer lugar, y lo más importante, es que no consiste en pronosticar. El pronóstico implica la extrapolación de tendencias de los negocios presentes hacia el futuro. La planeación estratégica es necesaria precisamente debido a que tales extrapolaciones del presente hacia el futuro rara vez son correctas, incluso a corto plazo. Con frecuencia los entornos organizacionales se modifican y la mayoría de los expertos en ese campo están de acuerdo en que el ritmo de los cambios se incrementa en forma exponencial.

Por otro lado hay que tener en cuenta, que la planeación estratégica no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la proyección de negocios. Por el contrario, exige creatividad, análisis, honestidad y un nivel de examen de conciencia que no se puede alejar del análisis cuantitativo. Aunque algunos análisis cuantitativos son necesarios para lograr un proceso de planeación estratégica completo, nunca constituyen su esencia.

Dimitri y Rodríguez¹⁸, consideran la planeación estratégica como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección que da a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno. La caracterizan como un proceso de vital importancia, con gran responsabilidad de la directiva, de orden participativo, con un pensamiento estratégico cuantificable, que requiere de tiempo e información, donde la cultura, entorno y administración deben ser estratégicos.

Para Mintzberg y Waters no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.¹⁹

En la planeación estratégica se consideran cuatro puntos de vista: en primer lugar tenemos El Porvenir de las Decisiones Actuales, las cuales se basan en la observación de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la dirección. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los que combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el

¹⁸ Alfabetización digital e Informatización de la Sociedad. Un reto para el presente. Autor Lic. Maria Vidal Ledo. Centro de Cibernética Aplicada a la Medicina (CECAM) I.S.C.M.H. Escuela Nacional de Salud de Salud Pública.

¹⁹ Tesis Digitales: <http://www.inder.cu/portal/gerencial/Planeaci%F3n%20Estrat%E9gica.htm> Desarrollo de imagen institucional del colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica período 2001. Autores: Dias Gavilá, Yasmín Karina. Capítulo 4.

presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros en el futuro. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

En segundo lugar, la planeación estratégica es definida como un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Como tercero tenemos a La Filosofía, donde se plantea que la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

La Estructura es el cuarto punto de vista que refleja un sistema de planeación estratégica formal, en el se unen tres tipos de planes fundamentales, los cuales son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

1.5. Evolución y tendencias de la planeación a nivel mundial y sus particularidades en Cuba.

La planificación establece las proporciones básicas del desarrollo, los niveles de producción y de gastos en las distintas actividades económicas, la eficiencia y la rentabilidad que se deben alcanzar, asigna los recursos fundamentales, define en general el desarrollo económico de la empresa para un cierto período de tiempo. Este desarrollo puede ser provechoso y factible si se tiene en cuenta que estén bien elaborados los planes, trazados con objetividad y cumpliendo los principios básicos que sustentan esta disciplina.

Marx y Engels se refieren en sus obras a la posibilidad de conducir la economía nacional acorde con un plan. Sin embargo, esas referencias aparecen generalmente en pasajes aislados, pues el centro de sus estudios y análisis lo constituyen la sociedad y las relaciones de producción capitalistas, las que analizaron y combatieron.

Engels en su obra *Anti –Dühring* esboza teóricamente el socialismo y expresa: “El proletariado toma el poder público y, por medio de él, convierte en propiedad pública los medios sociales de producción, que se le escapan de la mano a la burguesía. Con este acto, libera a los medios de producción de la condición de capital que hasta allí tenían y da a su carácter social plena libertad para imponerse. A partir de ahora, es ya posible una producción social con arreglo a un plan trazado de antemano”.²⁰

Con el triunfo de la Revolución Proletaria dirigida por Lenin en la Rusia zarista en 1917, se comienzan a crear las condiciones concretas para llevar a la práctica las concepciones teóricas de Marx y Engels sobre la posibilidad de conducir la economía mediante un plan y surge así el famoso plan GOELRO referido a la electrificación del país, científicamente argumentado y que a pesar de habersele llamado a Lenin en una ocasión “El soñador del Kremlin” por la magnitud de las tareas que en él se incluían, fue cumplido con antelación.

Los teóricos capitalistas consideraban como principio inviolable la separación entre las actividades del estado y las económicas, ya fueran productivas o comerciales y al referirse a la planificación la criticaban por ser una intervención del estado en la vida económica y la presentaban como un instrumento que no podría sustituir los mecanismos automáticos de corrección con que cuenta la economía capitalista, por lo tanto, estaba condenada al fracaso.

Hasta aproximadamente el año 1930, la mayoría de los políticos y economistas de los países capitalistas no consideraban necesario ninguna clase de planificación, pues confiaban en los mecanismos, las fuerzas internas y la solidez de su sistema. La crisis sufrida por los países capitalistas a escala mundial durante el período 1929 – 1933, denotó inconsistencia en la teoría económica burguesa, reveló que el equilibrio automático era una

²⁰ Tomado del documento: Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto. Autor: Msc. Norma Sánchez Paz. Universidad de Holguín.

falacia y demostró que el capitalismo por sus propias fuerzas era incapaz de asegurar un desarrollo normal del sistema.

Varios países bajo el capitalismo monopolista de Estado, intentan aplicar diversas formas de planificación que solo llegan a ser parciales o incompletas, ya que se pretende resolver dentro del propio sistema burgués, la contradicción entre la propiedad cada vez más concentrada y la producción cada vez más social que caracteriza este modo de producción. Estos intentos capitalistas pueden ser considerados como programación económica indicativa, tomado distintas formas en cada país.

Con el triunfo de la Revolución y el establecimiento de la propiedad social sobre los medios de producción se convierte en necesaria y posible la regulación social consciente y a priori del proceso de producción desde un centro único. Con muy poca experiencia y con muchos deseos de triunfar se comienza en 1962 en nuestro país la elaboración de planes, en muchos casos con la colaboración y asesoramiento de especialistas soviéticos y de otros países del entonces campo socialista, llamándosele incluso a este año como “Año de la Planificación”.

A pesar de los éxitos y ventajas de una economía planificada se presentaron algunos problemas, dados fundamentalmente con la Metodología de elaboración de los planes, pues estos habían sido copia fiel de las experiencias soviéticas y de otros países del campo socialista sin adaptarlas a nuestras condiciones. Esas indicaciones tanto a nivel nacional como de empresas, se daban a través de documentos dispersos hasta 1970 cuando aparece una Metodología Típica para la elaboración de planes, un tanto incompleta y con la limitación de ser una copia de otros; esta es ampliada y se publica en 1976 como la ***Metodología de elaboración del Plan Anual de la Economía Nacional***, en dos tomos, por la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), órgano rector del Sistema de Planificación, en ese momento. Esta metodología en realidad era mucho más amplia que la anterior; en el primer tomo recogía los aspectos, objetivos e indicadores que se debían considerar en cada una de las secciones del plan (válida también para las empresas) y en el segundo, fundamentalmente, los modelos para la confección del plan, pero era una copia fiel de la metodología de elaboración de planes para la Unión Soviética que había sido presentada allí en 1965, es decir, no sólo copia sino también con 10 años de atraso.

Es necesario dejar claro el importante papel que desempeña dicha metodología, a pesar de sus limitaciones, pues en realidad no tenía errores conceptuales o de contenido, sino de actualización y adaptación a nuestras condiciones. Fue muy útil contar con un documento único, rector, para todos los niveles, donde se explicaban todos los aspectos para elaborar los planes pero, a pesar de ello, en su aplicación sí se presentaron problemas que llevaron a plantear la necesidad de un proceso de perfeccionamiento del Sistema de Planificación Cubano, en 1988 y que se extiende hasta nuestros días. Entre estos problemas se destacan, la poca participación de los trabajadores en las tareas de planificación, gran número de indicadores directivos, insuficiente control sistemático del cumplimiento de los planes, falta de habilidad para destacar las tareas principales o las medidas más importantes al confeccionar los planes de fomento económico, elaboración de planes fáciles de cumplir y poca argumentación científica de algunos planes. Desatención a las categorías financieras, en particular, la reducción de los costos, el papel de los precios y la falta de compatibilidad entre las distintas secciones del plan, ausencia de integralidad en la planificación de las inversiones y en la concepción de los planes de desarrollo, insuficiente planificación integral de los territorios, excesivo número de indicadores y modelos a todos los niveles, insuficiente jerarquización y pobre fundamentación del efecto de los programas científico – técnicos, de la introducción de logros en la ciencia y la técnica, la sustitución de importaciones, la economía material, la normación y la calidad.

Con el objetivo de ir perfeccionando los métodos de planeación y erradicando estos problemas que se presentaron, desde principios de 1996 cuando ya se comienza a observar un ligero mejoramiento de la situación económica del país, se plantea por parte de la dirección del partido y el gobierno la necesidad de recuperar el papel de la planificación y de incorporar a ella técnicas y métodos novedosos, para los cubanos, como los relacionados con la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos (DPO), comienza así en todo el país un proceso de preparación de cuadros y directivos acerca de este nuevo enfoque que deben tener los planes y donde se expresan las tareas medibles, realistas, estimulantes y coherentes con la Misión de la empresa.

En el socialismo la planificación no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es ante todo un proceso político-ideológico que expresa la voluntad

de priorizar el aporte de las empresas a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual. Debe tenerse presente que la empresa estatal socialista es el eslabón básico de la economía y su constitución obedece a satisfacer las necesidades del Estado y la población, a partir de producir bienes materiales o prestaciones de servicios de forma competitiva y con una eficiencia económica que garantice su autofinanciamiento y desarrollo.

La planificación es regida en estos días por la Resolución 276/03 del MEP, la cual es la encargada de guiar a las empresas en el desarrollo de los planes a realizar a corto y mediano plazo. El objetivo fundamental de estas indicaciones es ofrecer los lineamientos generales para el trabajo de planificación de la empresa estatal, tanto para la organización y proyección de la actividad de ella misma, como para asegurar su compatibilidad con los objetivos de los niveles superiores.

En las presentes Indicaciones Generales para la elaboración del plan por las empresas de propiedad estatal están contenidos los principales conceptos y definiciones, etapas, documentos rectores, vinculaciones necesarias, determinación del contenido de los análisis indicados y otros elementos indispensables para estructurar el plan. Constituyendo un punto de partida que permita organizar el proceso de la planificación en la empresa y lograr su conexión con los objetivos definidos por el Gobierno Central.

En correspondencia a esto se han dado algunas orientaciones a distintos grupos de empresas para que elaboren planes estratégicos de desarrollo, pero realmente estas orientaciones dadas no han sido suficientes y como no hay experiencias anteriores en los especialistas encargados de esta tarea, se ha visto un tanto frenada su aplicación. Ejemplo de ello es La Unidad Empresarial de Base de La Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica en Cienfuegos, que desde su creación no se han trazado aún las estrategias a seguir para su mejor funcionamiento y ampliación en el mercado creciente existente hoy en Cienfuegos, producto al desarrollo y puesta en marcha de la Refinería de Petróleo, la cual generará junto a otras industrias una gran demanda de los servicios que ofertamos, los cuales deben ser mejorados.

Capítulo 2. Caracterización de la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica Unidad Empresarial de Base Cienfuegos. Metodología a emplear para el diseño de la Planeación Estratégica.

En este capítulo se referencian los aspectos que describen la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos, (en lo adelante UEB Cienfuegos), sus principales características y la metodología a utilizar en el diseño de la Planeación Estratégica.

2.1. Características generales de la Empresa Nacional.

La Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica fue creada con la finalidad de asegurar la construcción de líneas y subestaciones de alto voltaje, de acuerdo con los planes de desarrollo del Ministerio de la Industria Eléctrica, aprobado mediante la Resolución No. 8 del 18 de Marzo de 1975 del Ministro de la Industria Eléctrica.

Producto a las transformaciones que se han venido generando en la Unión Eléctrica, (en lo adelante UNE), y a la incorporación de nuevas producciones y servicios, la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica, (en lo adelante ECIE), sufre transformaciones y se le aprueba un nuevo Objeto Empresarial.

Por Acuerdo No. 3903 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de fecha 26 de Febrero del 2001, se aprueba que la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica del Ministerio de la Industria Básica, comience la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial y por Resolución No. 91 de fecha 7 de marzo del 2001 del Ministro de la Industria Básica en su Resuelvo PRIMERO, cambia la denominación de la Empresa de Construcción de la Industria Eléctrica por la de Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica así como establece su nuevo Objeto Empresarial el que fue modificado por la Resolución No. 652 del Ministerio de Economía y Planificación con fecha 30 de Diciembre del 2004.

Objeto empresarial aprobado.

- Brindar servicios de transmisión de energía eléctrica, así como operar y dar mantenimiento a la red de transmisión en moneda nacional.

- Prestar servicios de alquiler, transportación, instalación, mantenimiento y reparación de subestaciones eléctrica móviles al sistema de la Unión Eléctrica, en moneda nacional y otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Efectuar la construcción civil y el montaje de nuevas obras, la demolición, el desmontaje, remodelación, reparaciones, mantenimiento constructivo, reconstrucción y/o rehabilitación de edificaciones y otros objetivos e instalaciones, al Sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Ofrecer servicios de diagnóstico del estado técnico de equipos e instalaciones eléctricas en moneda nacional.
- Producir, montar y comercializar de forma mayorista estructuras metálicas, moldes metálicos, carpintería metálica, rejas, barandas y otras producciones metalmecánicas al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Producir, transportar y comercializar de forma mayorista elementos de hormigón y hormigón hidráulico al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de ingeniería, dirección de proyectos para construcciones eléctricas, automáticas, comunicaciones y otras construcciones civiles, en moneda nacional.
- Brindar servicios técnicos especializados en las actividades de construcción, montaje y puesta en marcha de inversiones de obras, redes eléctricas, automática y comunicaciones al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en ambas monedas.
- Prestar servicios técnicos vinculados al mantenimiento industrial al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y otras entidades en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de transportación de carga al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en moneda nacional y divisa.

- Ofrecer servicios de proyección arquitectónica, ingeniería y tecnológica de reconstrucción, reparación, mantenimiento, demolición y /o desmontaje en instalaciones existentes en moneda nacional.
- Brindar servicios de dirección facultativa de obra en moneda nacional.
- Ofrecer servicios técnicos especializados para estudios, supervisión técnica, diagnóstico, procuración de suministros y su transportación, para instalaciones eléctricas en moneda nacional.
- Realizar servicios de levantamientos técnicos y topográficos de objetivos existentes o áreas propuestas para inversiones al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y divisa.
- Brindar servicios de alquiler de equipos tecnológicos relacionados con la actividad eléctrica para la reparación y los suministros de las subestaciones al sistema de la Unión Eléctrica en moneda nacional y a otras entidades en moneda nacional y divisa al costo.
- Brindar servicios de parqueo, alquiler de almacenaje y locales de alojamiento no turísticos, gastronómicos y de recreación asociados a este, a trabajadores en función de trabajo, de elaboración de alimentos a sus trabajadores y otras entidades de ingeniería económica, estimaciones y presupuestos económicos de inversiones y de uso, así como de reemplazo o reconstrucción de objetivos existentes en la construcción y de elaboración de documentos técnicos normados, todos ellos en moneda nacional.

Funciones generales de la Empresa.

- ☛ Subordinación a los intereses estratégicos del país, representados y formulados por la Dirección del Ministerio de Industria Básica y la Unión Eléctrica.
- ☛ Autonomía operativa en sus dependencias productivas.
- ☛ El papel de la Empresa como estratega, evaluador y controlador de sus resultados.
- ☛ Alta responsabilidad individual de los cuadros, dirigentes y funcionarios, por el resultado de su gestión.

Misión.

Ejecutar el crecimiento, modernización y explotación de las Redes de Transmisión Eléctricas con calidad, eficiencia y competitividad, satisfaciendo los requerimientos de los clientes, mediante la aplicación de ingeniería y tecnología de avanzada.

Visión.

La ECIE será líder en el Sector Eléctrico Cubano, caracterizada por la calidad en la prestación de sus servicios en las Redes de Transmisión, muy comprometida con el desarrollo del país y el mejoramiento del servicio eléctrico, contando con elevada capacidad de innovación, personal bien preparado y organizado, base técnica modernizada y alta imagen Empresarial, siendo competitiva en el mercado nacional e internacional, logrando la máxima satisfacción de sus clientes.

Características de la dirección.

El director general para la realización práctica de las funciones y facultades asignadas se apoya en los directores, especialistas y trabajadores de la empresa que se encargan de elaborar los proyectos de reglamentos y sistemas a aplicar en la empresa y una vez aprobados, aplica y controlan su ejecución.

El director general de la empresa en su expediente final de Perfeccionamiento Empresarial, asigna las funciones y facultades a cada director de área de regulación, control y de las Unidades Empresariales de Base, así como a los jefes de grupos, brigadas o equipos de trabajo socialista. Como regla, el director general de la Empresa es quien aprueba directamente todos los informes, procedimientos, reglamentos, manuales, sistemas, estructuras y plantillas.

La estructura organizativa de la Empresa se representa en su conjunto en Anexo 1.

2.2. Características generales de la Unidad Empresarial de Base Cienfuegos.

En sus inicios fue creada solo como centro de operaciones, el cual se encargaba de garantizar la eficiencia de las transmisiones de energía eléctrica a través de la red del Sistema Electroenergético Nacional, perteneciente a la provincia Cienfuegos, utilizando como enlace principal la Subestación de 220kv ubicada en Cantarranas. Además de brindar mantenimiento a las redes del sistema en nuestro territorio.

En correspondencia con las necesidades del país de un reordenamiento del sistema eléctrico, se comienza un proyecto de organización y desarrollo en materia de ampliación y modernización del Sistema Electroenergético Nacional, denominado Revolución Energética, es por ello que se crean nuevas Unidades Empresariales de Base en cada provincia. La nuestra queda constituida legalmente mediante Resolución No.5 de fecha 8 de enero del 2007, dictado por el Director General de la ECIE; denominada Unidad Empresarial de Base Cienfuegos, perteneciente a la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica (ECIE), la cual es de subordinación nacional y pertenece al Ministerio de la Industria Básica (MINBAS), su organismo rector es la Unión Eléctrica (UNE). La unidad se encuentra ubicada en domicilio legal: Calle B # 409 entre 4ta y 5ta, reparto O´Bourke, Cienfuegos.

La UEB Cienfuegos cuenta con una plantilla aprobada de 132 trabajadores, desglosados por las diferentes áreas de trabajo. Anexo 2

2.2.1. Objeto social.

Al ser esta unidad de subordinación nacional, su objeto social se acoge al de la Empresa Nacional, con la diferencia que presenta algunas funciones específicas que la definen.

Funciones específicas de la UEB.

- Atender las redes de transmisión de la provincia de Cienfuegos.
- Mantener el servicio eléctrico en la Red de Transmisión de 220kv acorde con las necesidades del Despacho Nacional de Carga.
- Acometer los trabajos constructivos para el desarrollo de la Red de Transmisión en la provincia de Cienfuegos, así como en otros territorios cuando se requiera.
- Cumplir las normas y procedimientos para la atención de averías y condiciones de emergencia del sistema para su rápido restablecimiento.
- Realizar trabajos de construcción y mantenimiento en instalaciones eléctricas.

2.3. Análisis externo.

Análisis del macro entorno. Entorno General.

El macro entorno lo constituye todo el ambiente socioeconómico que rodea una organización. Es por ello que para la creación de una estrategia, es fundamental evaluar los efectos que pueda tener cualquier evento que se genere alrededor de la misma, para de esta forma saber como actuar en consecuencia.

Para este análisis es preciso tener en cuenta las diferentes dimensiones que interactúan con la Empresa, las cuales se presentan como: ***Dimensión económica, Dimensión política – legal, Dimensión tecnológica, Dimensión ambiental.***

Dimensión económica.

La Unión Eléctrica en su conjunto encuentra grandes barreras para acceder a créditos y convenios internacionales, manifestándose así dificultades en la adquisición de determinada tecnología de avanzada, producto a las limitaciones del bloqueo económico a que nos tiene sometidos Estados Unidos. Esto ha conllevado a presentar atrasos en el equipamiento técnico en la Subestaciones.

Se ha logrado establecer negocios con Rusia en la adquisición de nuevos equipos primarios y secundarios de avanzada para la modernización de las subestaciones de 220kv y equipos de transporte, ligeros y pesados.

Por otro lado aumentan las negociaciones con los países latinoamericanos, gracias al desarrollo del proyecto integral del ALBA, el cual nos ha beneficiado en gran medida en cuanto a las facilidades para la adquisición de torres metálicas de transmisión, cable conductor y protector de alta calidad.

El incremento de las relaciones de nuestro país con China y Rusia, nos podría dar la posibilidad de aumentar nuestro parque de equipos y medios de transporte, mediante la adquisición de equipos tecnológicos especializados (Grúas, Carros Cestos, Zorras) para un mayor desarrollo y humanización de las actividades de mantenimiento en las líneas de transmisión y las subestaciones de 220kv.

Dimensión política – legal.

La aplicación de políticas cada vez más restrictivas contra nuestro país por los Estados Unidos, constituye un peligro latente para el desarrollo energético que se lleva a cabo en

nuestros días. De manera particular esto afecta significativamente a la Empresa, presentándonos limitantes en la adquisición de recursos y escasas de materias primas.

La falta de autonomía influye de alguna manera en el desenvolvimiento de nuestra gestión. El Decreto Ley 281, no otorga a las UEB personalidad jurídica propia, por lo que limita en algún grado el desarrollo autónomo de nuestra gestión de negocios y producción.

Dimensión Tecnológica.

El desarrollo continuo a nivel mundial en estos últimos años, ha sido una variable importante en los incrementos de los servicios que prestan las empresas de generación y distribución de energía eléctrica. En el ámbito internacional, las tendencias actuales en el entorno se orientan entre otras cosas a la automatización de los sistemas de producción, fruto del creciente desarrollo informático y tecnológico.

Nuestro país, pese a estar bloqueado, trata de anteponerse a ello buscando posibles soluciones a los problemas que se le presentan en el día a día, e intenta mantener lo más actualizado posible todos sus sistemas.

En este sentido y producto al desarrollo de la Revolución Energética en la cual esta enfrascada la nación, la UNE se proyecta fuertes programas de modernización en las subestaciones de 220kv y las líneas de transmisión de alta tensión de todo el país, función esta que realiza nuestra Empresa. En las subestaciones se han comenzado trabajos de gran envergadura en la modernización de las protecciones eléctricas, la cual tendrá un impacto significativo en la garantía y eficiencia del sistema eléctrico, por otra parte se acomete el proceso de sustitución de interruptores de aire por otros de tecnología de punta, que trabajan con exafloruro, lo cual constituirá un sustancial ahorro de energía y recursos, además de solidificar la eficiencia del Sistema Electroenergético Nacional.

Dimensión ambiental.

El MINBAS, como uno de los sectores de más incidencia en el impacto ambiental, ha desarrollado un sistema integral estratégico de protección al medio ambiente, haciendo énfasis fundamental en un amplio programa que incluye, entre otras cosas, el control a las principales entidades contaminadoras, la implantación del sistema de reconocimiento ambiental y la asimilación de las normas ISO. Por su parte la UNE, de acuerdo con la

Resolución 82, plantea crear el comité de Gestión Ambiental, el cual tendrá entre sus funciones principales implantar y desarrollar el Sistema de Gestión Ambiental para toda la UNE, revisar y actualizar la política ambiental, trazar y aprobar las directrices básicas para la implantación de dicho sistema en todos los niveles y aprobar el Programa Ambiental.

La UEB se encuentra proyectando la implantación de dichos sistemas de control. Existen varios problemas que hay que erradicar, como son; no tener clasificadas las piezas de vehículos automotrices y los transformadores que se retiran de su uso o vida útil, proporcionándoles así un destino final que no perjudique el medio ambiente. Por otro lado no se ha dado un buen tratamiento a los desechos residuales, con trampas de grasas y plantas de tratamiento, para lo cual ya se encuentran en función algunas medidas para su erradicación.

2.4. Análisis interno.

Tanto en la Empresa como en la UEB se aplica el Sistema de Dirección y Gestión, este estudia como un todo integral los sistemas que lo componen, en su totalidad 18²¹.

La UEB está compuesta por diferentes áreas: Dirección, Transmisiones, Aseguramiento y Transporte, Económica y Recursos Humanos. Presentándose en cada una de ellas características y funciones específicas.

Dirección.

El área de dirección es la encargada de dirigir, organizar y controlar la realización de todos los procesos de producción, aprobar los objetivos de trabajo, proponer la creación de los órganos asesores de dirección que más se ajusten a las características de la unidad,

²¹ Sistema que componen el nuevo modelo de dirección y gestión: **Sistema de Organización General, Sistema de Métodos y Estilos de Dirección, Sistema de Atención al Hombre, Sistema de la Organización de la Producción de Bienes y Servicios, Sistema de Gestión de la Calidad, Sistema de Gestión del Capital Humano, Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Gestión de la Innovación, Sistema de Planificación, Sistema de Contratación Económica, Sistema de Contabilidad, Sistema de Control Interno, Sistema de Relaciones Financieras, Sistema de Costo, Sistema de Precios, Sistema Informativo, Sistema de Mercadotecnia, Sistema de Comunicación Empresarial.**

firmar contratos laborales. En general cumplir con las tareas asignadas por la alta dirección de la Empresa en beneficio del país.

Por otro lado, es la encargada de rendir cuenta periódicamente ante el Consejo de Dirección de la Empresa, acerca del desempeño de toda la UEB y el resultado de su gestión. Aplica las medidas a implantar que garanticen el cumplimiento estricto de las leyes y demás documentos jurídicos establecidos por el Gobierno, así como de las Resoluciones, Reglamentos y sistemas establecidos en la Empresa.

Transmisiones.

El área de transmisiones es la encargada de realizar las siguientes funciones dentro de la UEB: implementar y controlar la política de investigación, automatización, comunicaciones e informática. Elaborar, controlar y exigir el cumplimiento de los planes de mantenimiento anuales en las redes de 220kv, incluyendo las mediciones, protecciones y automáticas de dicha red. Controlar y tomar las acciones que correspondan ante la ocurrencia de incidencias o eventos en la explotación del Sistema Electroenergético Nacional. Realizar de conjunto con el Despacho Nacional de Carga las coordinaciones que optimicen la explotación de las Redes de Transmisión eléctrica. Mantener un desarrollo estratégico para la mejora continua de los índices de eficiencia y la aplicación de técnicas de mantenimiento por diagnóstico, que contribuyan a disminuir las interrupciones del servicio eléctrico. Seleccionar las tecnologías a utilizar, tanto en el proceso productivo como en el equipamiento a instalar. Desarrollar la introducción de indicadores de Gestión Empresarial en el aspecto técnico para medir la efectividad de los trabajos que se realizan y su control.

Economía.

El departamento económico se encarga de fiscalizar la disciplina estadística y la emisión de informaciones en los diferentes sistemas. Analiza mensualmente los resultados del cumplimiento de los planes. Alerta sobre las desviaciones detectadas y propone medidas para su análisis en el Consejo de Dirección. Dirige la planificación del fondo de dietas, su distribución y ejecución. Elabora, implanta y controla el cumplimiento de los procedimientos para el correcto funcionamiento de la actividad económico – financiera. Dirige y controla la utilización del Presupuesto de Gastos por Área de Responsabilidad en la gestión empresarial. Elabora los balances financieros,

manteniendo la correspondencia en los procedimientos establecidos por la Unión Eléctrica. Organiza, cumple y hace cumplir los procedimientos elaborados por la Empresa para la operación de las cuentas bancarias y el control sobre los flujos de caja.

Recursos Humanos.

Se encarga de dirigir y controlar la correcta aplicación de la Legislación Laboral en materia de empleo, salarios, seguridad social, disciplina laboral y estimulación. Dirige y controla los programas de capacitación de los trabajadores y cuadros, la actividad de seguridad y salud en el trabajo. Realiza y desarrolla investigaciones sobre aspectos del trabajo que posibiliten el incremento de la productividad y la motivación de los trabajadores. Elabora el diseño de nuevos puestos de trabajo, sistemas de pago y estímulos en correspondencia con lo establecido por la Unión Eléctrica. Implanta y perfecciona constantemente el Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos.

Aseguramiento y Transporte.

En esta área se gestiona los suministros solicitados por la unidad, desarrollando una correcta política contractual. Cumpliendo y manteniendo actualizados los procedimientos establecidos en el Sistema de Calidad para la evaluación de proveedores, así como para el resto de los procedimientos del sistema. Se tramita y controla los expedientes de compras, verificando su correspondencia con los presupuestos aprobados. Se optimizan las áreas de almacenaje con que cuenta la unidad. Se cumplen los procedimientos referentes al control de los medios de rotación, su conservación y custodia. Garantiza la disponibilidad técnica del parque automotor, haciendo uso óptimo de este.

2.5. Diagnóstico Empresarial a partir del Decreto Ley 252/07 y Decreto 281/07.

En este epígrafe se reflejan los problemas recogidos en el diagnóstico empresarial efectuado sobre la base de lo establecido en el Decreto-Ley No. 252 del Consejo de Estado

y el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, ambos de agosto de 2007. Fueron evaluados todos los sistemas, a los cuales se le hace referencia a continuación.

Sistema Organización General.

La UEB Cienfuegos se creó mediante la Resolución # 5 del 8 de enero de 2007, con la necesidad de fortalecer los procesos de mantenimiento a las líneas y subestaciones de 220kv de la provincia. El objeto social se corresponde con el aprobado para la Empresa, realizando sólo algunas operaciones de las que en él se reflejan, por ser esta una UEB. Contamos con cinco áreas que rigen el funcionamiento general de la unidad, desarrollando cada una un rol importante en los cumplimientos en los planes.

Funcionamos con el presupuesto asignado por la Empresa, el cual está en correspondencia con los ingresos que aportamos por los servicios prestados. Las operaciones se realizan en dos monedas; una en CUC, la cual es solo de gastos, pues los ingresos son dirigidos a la cuenta de la Empresa y otra en MN, donde se nos autoriza a realizar gastos e ingresar los cobros por los servicios prestados. Nuestros problemas radican en que:

- No se ha logrado una relación de trabajo bien consolidada, donde cada una de las partes perciba la importancia que tiene sobre la otra.
- Los objetivos de trabajo son orientados a nivel nacional y adaptados de acuerdo a las funciones que realizamos.
- En la definición de los mismos participan los miembros del Consejo de Dirección, el cual está integrado por un miembro de cada área, donde los trabajadores no poseen una participación directa.
- Aquí se tiene en cuenta el crecimiento y estabilidad de las relaciones financieras, siempre obedeciendo a las exigencias de la entidad superior.

Sistema Métodos y Estilos de Dirección.

- Se trabaja en la consolidación de una dirección por objetivos basada en valores, con proyecciones estratégicas a largo y corto plazo, atenuando las deficiencias que se nos presentan cada día.

- En estos momentos el Consejo de Dirección se encuentra capacitándose en el tema del perfeccionamiento empresarial, enfatizando en la aplicación de la Resolución 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios, el Decreto-ley No. 252 del Consejo de Estado y el Decreto No. 281 del Consejo de Ministros, ambas de agosto de 2007.
- Existe una proyección en la aplicación de la dirección por objetivos y la planificación estratégica como herramientas indispensable para el correcto funcionamiento y crecimiento económico de la unidad.

Sistema Atención al Hombre.

- No se cuenta con un programa de atención al hombre diseñado para abarcar la satisfacción y necesidades de los trabajadores, ni la creación de nuevos valores en ellos.
- Se utiliza la estimulación moral en reuniones masivas, pero al no contar con presupuesto para esta función, no se ofrecen estímulos materiales, ni se utilizan otras vías para contrarrestar esto, dejando de esta manera motivar aún más al hombre.

Sistema Organización de la Producción de Bienes y Servicios.

En la UEB todos los trabajadores están enfocados en el desarrollo continuo de la producción y los servicios prestados y la transmisión de la energía eléctrica en la red nacional. Los técnicos del área de transmisiones realizan los análisis de la producción, determinando los planes de mantenimiento de las líneas y subestación, solicitando las materias primas y materiales a utilizar de acuerdo a las normas de consumo con previa anterioridad. Los mantenimientos de las líneas y subestaciones se planifican y ejecutan de forma rigurosa, estos se realizan por brigadas especializadas, las cuales funcionan de forma individual o colectiva según sea la complejidad de la tarea.

- El problema radica en la escasa precisión a la hora de elaborar los planes de producción, presentando dificultades con la preparación de las actividades a realizar en las líneas y en menor grado en las subestaciones.
- Los controles a la producción no son los óptimos.

- Los reportes de labor se confeccionan incorrectamente y en ocasiones no se realizan, trayendo consigo descontrol en los recursos empleados.
- En la mayoría de los casos los trabajos se realizan a grandes distancias, provocando el desaprovechamiento de la jornada laboral y baja productividad.

Los planes técnicos para los procesos productivos son elaborados y discutidos con las brigadas, exigiéndose su cumplimiento en las fechas establecidas. Los procesos fundamentales que se realizan están relacionados en primer lugar, con el mantenimiento de las líneas de 220kv que enlazan Cienfuegos con Villa Clara y Matanzas, estos consisten en celajes con o sin escalamientos determinando las principales deficiencias en las líneas, cambios de cable conductor y protector, pintura y sustitución o reposición de angulares. En segundo lugar; el mantenimiento a la subestación de 220kv, presentando como principales actividades el mantenimiento a los desconectivos, interruptores y barras, adicionando a esto el proceso de modernización en que se encuentra enfrascada la subestación con el montaje de nuevos interruptores SF6.

- Las principales dificultades que se presentan en los procesos productivos están dadas por la falta de determinados productos imprescindibles, dentro y fuera del mercado provincial, provocando en ocasiones atraso en el flujo productivo.
- En sentido general no existe una total comprensión sobre la importancia de la organización de la producción, se debe trabajar aún más en la organización, planificación y aprovechamiento de la capacidad productiva.

Sistema Gestión de la Calidad.

Actualmente se trabaja en la implantación de las normas correspondientes y en el funcionamiento de los grupos de mejora de la calidad en las diferentes áreas, posicionándonos en la etapa inicial o de despegue. Contamos con una asesora de calidad de nuevo ingreso, que se encuentra en fase de implantación de la estructura necesaria. Hasta el momento se cuenta con las siguientes deficiencias:

- Los procesos necesarios en el Sistema de Gestión de la Calidad están identificados, pero los principales responsables no tienen claridad de ello.

- Las normas cubanas de la familia ISO 9000 no se aplican en su totalidad, no encontrándonos por consiguiente certificados.
- Se trabaja en la definición de los procesos fundamentales de apoyo y de gestión.
- No se imparten conferencias de forma mensual a los miembros del Consejo de Dirección, según las necesidades de la norma.
- Las especificaciones de calidad se conocen parcialmente, pero no están identificadas las limitaciones que presentan los procesos de producción para la satisfacción de éstas.
- Se trabaja en la implantación de los procedimientos y en la consolidación de las evaluaciones mensuales de los indicadores claves de actuación.
- No se ha elaborado un plan de acción integral para la certificación de la unidad.

Sistema Gestión del Capital Humano.

- El área solo cuenta con trece normas enviadas por la Empresa, las cuales no se aplican.
- En la práctica se entran a resolver los problemas de la producción y prestación de servicios, no realizándose con toda la técnica establecida, por la escasa preparación del personal que interviene en estas actividades.
- Nos afecta la falta de estudios de organización, normación, balance de carga y capacidad del trabajo, por tanto no podemos asegurar que la cantidad y calidad de la producción, la utilización del fondo de tiempo laboral, la productividad del trabajo y la composición de las brigadas estén en su nivel óptimo.
- La previsión en la participación activa e interrelacionada de todas las funciones de organización del trabajo, con el resto de las áreas especializadas no es la mejor. Afectando la determinación de los costos y la garantía de la calidad de los servicios prestados.
- Se dominan un grupo de métodos y técnicas para analizar, valorar y resolver los problemas de producción, pero no se logran con toda la efectividad requerida, producto de la carencia de preparación del personal que interviene en estas actividades.

- En el caso del tratamiento legal y salarial de las interrupciones que se puedan producir en las áreas de trabajo, se carecen de control cuantitativo, aunque siempre se procura la reubicación del interrupto en segundas posiciones.

Sistema Gestión Ambiental.

- Hasta estos momentos no existe una determinación específica de los impactos negativos que causan los procesos de producción o servicio al Medio Ambiente.
- No está implantado el Sistema de Gestión Ambiental, provocando que no exista un enfoque de sistema.
- Al no existir un plan anual ambiental, no se puede controlar ni dar seguimiento a las desviaciones, ni se pueden definir nuevas metas, acciones y plazos para garantizar un proceso de mejora continua.
- Actualmente se trabaja en la identificación de los aspectos e impactos ambientales tanto negativos como positivos y ver que procesos los generan.

Sistema Gestión de la Innovación.

- La unidad no ha tenido un despegue en el aprovechamiento del potencial de creatividad de los trabajadores, aún con la existencia y funcionamiento de la ANIR.
- Debe estimularse la realización de los Fórum de Ciencia y Técnica para lograr innovaciones que constituyan mejoras en los procesos productivos y en la satisfacción de los clientes.
- La innovación como proceso no está integrada del todo a la unidad. En este aspecto se trabaja con el objetivo de servir como base a los programas de desarrollo estratégico y de mejora en las diferentes áreas.
- Los objetivos estratégicos de la innovación están definidos y tienen conformados programas de acción, su problema radica en que no se actualizan periódicamente.

Sistema Planificación.

En la unidad la planificación se realiza a corto plazo. Se elaboran los planes de un año a otro en correspondencia a las necesidades del país, la UNE y la Empresa Nacional. Las

funciones específicas a cumplir, como mantenimiento a líneas y subestaciones de 220kv, se proyectan con el objetivo de prestar un mejor servicio en la transmisión de energía eléctrica. La UEB incide en como realizarlas, trazándose planes para su mejor funcionamiento, menor tiempo de realización y gasto de recursos. A esto se le adiciona los servicios a terceros que influyen positivamente en cumplimiento del plan, los cuales son acometidos a unidades dentro y fuera de la UNE.

Sus principales deficiencias se reflejan a continuación:

- En la unidad se carece de una planeación eficiente debido a varios aspectos negativos, la falta de personal calificado en el área de producción provoca errores en la confección de los presupuestos, factor importante en la determinación de los costos de producción.
- Carencia de compromiso de algunos miembros del Consejo de Dirección con el tema plan.
- Falta de iniciativas en la definición de objetivos y metas que pudieran mejorar la realización de la planificación.

Los planes son confeccionados por cada grupo de trabajo o área de responsabilidad, que propone en base a los indicadores correspondientes una cifra, teniendo en cuenta series históricas o períodos anteriores. Estos planes son analizados por el Consejo de Dirección y trabajadores de la UEB en varias sesiones de trabajo, proponiéndose posteriormente a la Empresa para su definitiva aprobación.

Sistema Contratación Económica.

En la UEB el contrato es presentado como un instrumento de dirección y regulación económica. Estos son elaborados y firmados según las necesidades que se presentan en la prestación de los servicios que ofrecemos y requerimos.

En cada uno se acuerdan las formas y medios de pago, términos, condiciones y plazos para todas las obligaciones. Estos son revisados por el comité de contratación, jurídico y director antes de su aprobación. Los contratos son elaborados en correspondencia a las necesidades y se aprueban de acuerdo al presupuesto asignado a la UEB. Su revisión y

control sistemático se realiza mediante las conciliaciones, señalando que las mismas no son lo suficientemente periódicas como debieran.

De formas muy puntuales se han realizado operaciones financieras con otras entidades sin que medien las relaciones contractuales. Esto se debe a la complejidad de los mismos y a la poca sistematicidad con que se realizan intercambios con estas determinadas entidades.

Sistema de Contabilidad.

- Como deficiencia fundamental vemos que en la planificación influyen más los objetivos que se traza la Empresa, que los datos reales que aporta la UEB.
- Existen los manuales requeridos para un buen desarrollo del sistema, entre los que están Normas y Procedimientos y el Manual de Costo y Contabilidad. El problema radica en la capacidad del personal a cargo de esta actividad, el cual no responde a las necesidades requeridas.
- En otro aspecto vemos que no se hacen análisis económicos con respecto a años anteriores, acción esta de mucha utilidad a la hora de realizar planes que busquen el mejoramiento de las deficiencias pasadas, permitiéndonos no incurrir en errores ya cometidos.
- En cuanto a los activos fijos, no existe disciplina en la confección de los modelos de movimiento.
- Ocurren demoras a la hora de elaborar los expedientes para tramitar bajas.
- Existe una deficiente descripción de los medios que se registran en el subsistema, producto a la falta de espacio en el programa para este fin, dejándose de especificar detalles que pudieran resultar de importancia.
- Existe un estricto control de los medios existentes en los almacenes. Se realizan conteos físicos mensualmente y se contabilizan correctamente las operaciones. Los problemas existentes hasta hoy se basan en el incorrecto llenado de los modelos de recepción y en el incumplimiento de las normas de almacenaje producto al poco espacio con que se cuenta.

Las cuentas contables que se utilizarán para registrar las operaciones y hechos económicos en la unidad se relacionan en Anexo 3.

Sistema de Control Interno.

- Este sistema es de vital importancia, prevé a tiempo las posibles irregularidades que se puedan cometer y evalúa el trabajo realizado.
- En la unidad se cuenta con un comité de control, donde los problemas se presenta con la capacitación de los miembros y la falta de interés en la calidad de la tarea que se realiza, siendo este mecanismo un factor clave en el desarrollo de los planes y la dirección por objetivo a la cual se quiere llegar.
- Todos los cuadros y dirigentes de la unidad no están preparados para desempeñar sus responsabilidades, se necesita capacitarlos en métodos y estilos de dirección, actividades afines con su trabajo y en cuanto a valores éticos, leyes y mecanismos necesarios para aumentar la capacidad de conocimiento y exigencia en los cargos de dirección que ocupan.
- Existe la ocurrencia de indisciplinas e incumplimientos que afectan el desarrollo de la unidad en todas sus áreas.

Sistema Relaciones Financieras.

- Al ser una dependencia, no poseemos autonomía a la hora de confeccionar una planificación financiera, esto nos limita un poco en la toma de decisiones.
- No existe periodicidad en el análisis de los datos financieros predeterminados y los reales.
- Se elabora solamente los balances de comprobación, no llegando a confeccionarse los estados financieros.

Sistema Costo.

- En la unida no se analiza con profundidad el tema costo, dejándose de prestar atención a la planificación y leyes que los regulan.

- Los costos no se analizan en la medida que lleva, se aceptan tal y como se presentan a la hora de confeccionar los precios. Solo en el tema combustible y portadores energéticos se trabaja en la reducción y control constante.
- No se hace énfasis en los materiales a utilizar en los mantenimientos.
- Existe gran problema con la rotación de los inventarios y los altos costos en almacén, debido a que la mayoría de las inversiones las recibimos de forma directiva y el precio de los productos son elevados.
- No se tienen implantado los costos de calidad, algo que podría consolidar su control.

Sistema Precios.

Hasta el momento solo se elaboran los precios de cafetería comedor (en los que se tiene en cuenta los costos de los productos) y en los casos que ofrecemos servicios a terceros. Se trabaja con un programa computarizado, el PRECONS²², el cual nos permite definir los precios con anterioridad y de esta forma poderlos conveniar con los clientes.

- Nuestra deficiencia está en que no existe una revisión periódica de los precios. En el caso de cafetería comedor la Empresa los controla anualmente y en la parte de los servicios a terceros no se controla.
- Los renglones variantes del programa empleado para el cobro de los servicios a terceros, trae consigo en ocasiones que se generen ganancias ficticias, las cuales cuando son aplicadas a entidades del mismo sector eléctrico perjudican a la Empresa, pues al formar parte de la UNE no debemos tener ganancias excesivas que alteren la correlación entre las diferentes entidades que la conforman.

Sistema Informativo.

El flujo informativo es aprobado por la dirección de la entidad, a partir de el se podrán brindar las informaciones deseadas a los niveles correspondientes. La mayor parte de la información se encuentra automatizada, garantizando de esta manera su seguridad. Los equipos de información cuentan con la protección física necesaria, locales con excelentes condiciones constructivas y en gran número de ellos climatizados. Los software empleados

²² PRECONS: Precios de la construcción. Programa que elabora los precios mediante renglones variantes.

en el procesamiento de datos están aprobados por la entidad superior y se controla su correcto uso sistemáticamente. Los problemas radican en que:

- La entidad no cuenta con un sistema informativo establecido formalmente, provocando que las informaciones no fluyan con la rapidez y calidad necesaria, perdiendo en ocasiones el sentido y propósito para la cual se emitió.
- Este flujo no es suficiente, ni se actualiza sistemáticamente para lograr buenos resultados en la interrelación de las diferentes áreas.
- En lo económico y financiero existe un alto nivel informativo, no ocurriendo así en otras áreas de gran impacto, como en los procesos productivos, la contratación, el medioambiente, aspectos laborales, de disciplina y en la seguridad y salud en el trabajo.

Sistema Mercadotecnia.

La función principal de la unidad consiste en brindar un mantenimiento a las líneas de transmisiones eléctricas y subestación de 220kv con la calidad requerida, satisfaciendo las necesidades de nuestro cliente principal, la Unión Eléctrica. Se cuenta con los bienes y la tecnología necesaria, existiendo en todo momento la posibilidad real de ampliar nuestro mercado en otros servicios que se demanden.

La actividad de mercadotecnia, por las características de la entidad, desarrolla las funciones de planificación, organización y control del proceso productivo. Su deficiencia consiste en que estos procesos no se realizan con toda la calidad requerida, producto a la falta de conocimiento y experiencia del personal que labora en esta área. Con una mejor proyección se podría explotar más el mercado tan surtido que se presenta en estos momentos en Cienfuegos, proporcionando un desarrollo significativo en los servicios prestados.

Sistema Comunicación Empresarial.

- Presentamos dificultades con la recepción de las llamadas telefónicas a la entidad afectando las opiniones de los usuarios y trabajadores que intentan utilizar este servicio. Estas se desarrollan mediante canales existentes tales como radio, trunking, línea telefónica, arrendada y celular.

- Los manuales de gestión de comunicación y de identidad corporativo no están definidos, dejándose de utilizar como herramienta fundamental para la dirección de la entidad.
- A nivel de unidad el proceso de comunicación no se materializa.
- El sistema mercadotécnico no está implantado, trayendo como consecuencia que no se desarrolle la comunicación externa con otras unidades.

2.6. Metodología a utilizar para la elaboración de la Planeación de Estratégica.

Como se argumenta en los lineamiento generales de la planificación empresarial, en el socialismo toma un carácter político-ideológico, en dicha indicaciones generales para la elaboración del plan por las empresas de propiedad estatal, se plasman los principales conceptos y definiciones, además de etapas y documentos rectores para la estructuración del plan, regulados por la Resolución No. 276/03, del Ministerio de Economía y Planificación.

Esta resolución regula la planificación de organismos superiores de dirección empresarial y de las empresas que funcionan bajo el principio de autofinanciamiento. Entre las principales funciones de la empresa en lo relacionado con la planificación, ejecución, control del plan y el presupuesto se encuentra:

- Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, la proyección estratégica y los presupuestos de la Empresas y las Unidades Empresariales de Base que agrupa, enmarcados con los lineamientos emitidos por el organismo superior de dirección empresarial.

Como se ha expuesto con antelación en el cuerpo del trabajo, la planificación y la proyección estratégica se enmarca hasta el nivel empresarial, pero no hay una delimitación clara entre los poderes de gestión de la Empresa y sus Unidades Empresariales de Base, si retomamos el Decreto Ley 252, Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, acerca de que se entiende por Unidad Empresarial de Base obtendremos que: las Unidades Empresariales de Base son divisiones internas, que se crean por la Empresa y Grupo, para organizar los procesos de producción de bienes y servicios. Actúan con independencia relativa con respecto a las demás unidades

de base, se subordinan al director general de la Empresa o Grupo y no cuentan con personalidad jurídica propia. La Unidad Empresarial de Base, es genéricamente la única figura empresarial a partir de la cual se organizan todos los procesos de producción o de prestación de servicios de la Empresa. Pueden existir de manera permanente o temporal, en correspondencia con las características del proceso que tipifiquen.

Para el estudio que se realiza, estos conceptos toman gran importancia, pues la entidad objeto de estudio es una Unidad Empresarial de Base, aunque se plantea que son divisiones internas de la Empresa, se reconoce que es la figura empresarial donde se concentra la producción o la prestación del servicio, por ende, es el eslabón fundamental para lograr la productividad empresarial.

Continuando con el análisis del Decreto Ley 252, las Unidades Empresariales de Bases tienen facultades para elaborar en primera instancia el proyecto del plan anual, con una amplia participación de los trabajadores en su confección. Como se puede apreciar, de una manera implícita el plan y propiamente la proyección estratégica, es una tarea que debe partir desde la base, teniendo en cuenta los documentos rectores y los propios objetivos de la organización.

Definida la necesidad de la planeación estratégica, en la Resolución 276 se establece una relación estrecha entre el plan anual y la estrategia. La proyección estratégica debe ser elaborada para diversos horizontes y escenarios, sus resultados sirven para la definición del plan anual, ésta debe cumplir los siguientes parámetros:

- Elaborar la estrategia empresarial, debe ser única e integral.
- Los objetivos a largo plazo (3 años) y los objetivos anuales.
- Las tareas principales que garanticen su cumplimiento.
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos y las tareas principales.

Con el fin de realizar la planeación estratégica de la UEB, se revisa las Bases Metodológicas y Conceptuales para el Proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivo, Basada en Valores, definiendo el proceso en 9 pasos.

1. Definición de la Misión.

2. Definición de la Visión.
3. Valores Compartidos.
4. Matriz DAFO.
5. Escenarios.
6. Áreas de Resultados Claves.
7. Objetivos Estratégicos.
8. Estrategia.
9. Sistema de control y evaluación

Capítulo 3: Propuesta de la Planeación Estratégica para la Empresa de Construcciones de la Industria Eléctrica Unidad Empresarial de Base Cienfuegos período 2009-2011.

En el capítulo anterior de este trabajo, se diseñó el proceso para realizar la Planeación Estratégica de la UEB, tomándose como referencia lo dispuesto en la Resolución 276 del Ministerio de Economía y Planificación, el Decreto Ley 252/07 sobre la Continuidad y Perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión de la Empresa Estatal, así como las Bases Metodológicas y Conceptuales para el Proceso de Diseño, Implementación y Control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivo, Basada en Valores.

En la realización de la proyección estratégica se tuvo en cuenta los criterios emitidos por el Grupo Gubernamental Temporal acerca de la planificación estratégica, donde se plasman las principales debilidades encontradas en el proceso, entre las que se encuentran:

- El diagnóstico estratégico, delimitándose al planteamiento de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- Existencia de dificultades con la realización de la visión.
- Los escenarios no tienen suficiente elaboración, en ocasiones se realiza solamente el tendencial.
- Se confunden objetivos con tareas.

Una vez delimitada la información de partida, el proceso se confeccionó como muestra el Anexo 4.

3.1. Técnicas y métodos utilizados para la confección de la planeación estratégica.

Entre las técnicas y métodos utilizados en la realización de la proyección estratégica se encuentran, la observación directa, la recolección de datos a partir de fuentes primarias y secundarias, la entrevista a expertos de la UEB y de la propia Empresa Nacional.

En la confección de escenarios y Matriz DAFO, se utilizó la tormenta de ideas y el trabajo en grupo sobre la base del tamizado de ideas.

3.2. Proyección Estratégica

Paso #1. Definición de la Misión.

Para la elaboración de la misión de la UEB, se respondieron tres preguntas claves.

- ¿Qué tipo de necesidad entiende que debe satisfacer la organización?
- ¿A quién debe satisfacer?
- ¿Cómo (Con qué tipo de tecnología o know how lo hará)?

Quedando definida la misión de la siguiente forma.

La UEB Cienfuegos es la encargada de transmitir de forma segura, eficiente y confiable la energía eléctrica por la provincia. Ejecutando la modernización y explotación en las Redes de Transmisión Eléctricas, con calidad y competitividad, satisfaciendo los requerimientos de nuestro cliente, la Unión Eléctrica, y superando sus expectativas mediante la aplicación de ingeniería y tecnología de avanzada, promoviendo una cultura de mejoramiento continuo a través del desarrollo y compromiso del Capital Humano.

Paso #2 Definición de la Visión.

Al igual que la misión, la visión fue elaborada de manera participativa con los miembros del Consejo de Dirección de la entidad, teniendo en cuenta que los mismos aportarán ideas en correspondencia con las preguntas básicas.

- ¿Dónde se quiere llegar en un horizonte a largo plazo?
- ¿Cómo se quiere ser dentro de la cantidad de años que implica el horizonte temporal fijado?
- ¿Cuál es la imagen que se desea proyectar a nuestros clientes?
- ¿Qué atributos fundamentales se aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?
- ¿Qué valores caracterizarán a los trabajadores y a la organización?

Logrado el consenso sobre las ideas expuestas la visión queda definida como se expone a continuación:

La UEB Cienfuegos pretende ser líder y modelo dentro del sector eléctrico nacional, caracterizada por la calidad en la prestación de sus servicios en las Redes de Transmisión, su rigor técnico y muy comprometido con el desarrollo del país y la Revolución Energética. Contar con una elevada capacidad de innovación, personal calificado, organizado y con base técnica moderna. Incorporando amplias perspectivas en la asimilación de las líneas y subestaciones de 110kv de la provincia y creando un centro de operaciones, especializado en la construcción y modernización de subestaciones. Mejorando e incrementando la prestación de nuestros servicios, cumpliendo con altos estándares de calidad, que garanticen eficiencia, seguridad y competitividad, satisfaciendo los requerimientos de los clientes.

Paso #3 Definición de los Valores Compartidos.

Los valores compartidos sirven para atribuir sentido a la acción de los dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, por tanto son pocos, a su vez críticos y deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad.

En la jerarquización de estos valores críticos, es necesario partir de un diagnóstico del conjunto de valores que se mueven en la organización.

➤ Profesionalidad.

Contar con un equipo de trabajo preparado en las funciones que realizan. Prestándose gran interés a la capacitación continua de todos los trabajadores, acorde a cada área de responsabilidad.

➤ Responsabilidad.

Por el tipo de servicio de transmisión y distribución a nivel nacional de la energía eléctrica, tenemos una importante responsabilidad y elevado compromiso ante la alta dirección del país, centrando nuestros esfuerzos en brindar un servicio ininterrumpido con calidad.

➤ Trabajo en Equipo.

La UEB se encuentra enfrascada en alcanzar un estado de unión en el equipo de trabajo que conforma la unidad. Factor fundamental para un desarrollo sostenido en los procesos de producción y servicios.

➤ **Eficiencia.**

Conformar un pequeño grupo de trabajo, pero muy entregado y consiente en la importancia de la labor que realiza. Enfatizando el uso adecuado de los recursos y tiempo empleado, brindando así un servicio de excelencia.

➤ **Productividad.**

Lograr una conciencia en los trabajadores con relación al rendimiento en cada actividad que se desarrolla, además de la correspondencia entre el trabajo y la calidad de los resultados.

➤ **Calidad.**

Mantener una política de calidad en el mejoramiento continuo en la disponibilidad de las Redes de Transmisión de energía eléctrica, mediante los servicios de mantenimiento y la operación de las líneas y subestaciones. Aumentando la satisfacción de los clientes, minimizando los impactos medioambientales y proporcionando un marco de referencia para el establecimiento de objetivos, metas e indicadores.

➤ **Innovación.**

Lograr un desarrollo innovador en nuestros técnicos, capaz de enfrentar las situaciones adversas que se puedan presentar en la producción y los servicios, ya sean por fenómenos inherentes o provocados. Haciendo énfasis en las normas medioambientales por las que se rige el país.

Paso #4 Confección del diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico revela las particularidades específicas del sistema en cuestión, en el momento que se realiza el ejercicio de proyección estratégica. El diagnóstico no es solo objeto de estudio, sino que es necesario la ejecución de un análisis interno y externo.

Análisis Interno: permite conceptualizar los aspectos más ventajosos en fortaleza y los problemas en debilidades.

Fortalezas.

- Exigencia en la calificación del personal de nuevo ingreso.
- Tener la posibilidad de proponer adecuadamente la plantilla de cargo, definiendo cada puesto de trabajo según la necesidad.
- Poseer financiamiento suficiente, permitiendo contar con los medios y útiles necesarios en el desarrollo de la actividad.
- Pertenecer al MINBAS.

Debilidades

- Estructura organizativa dispersa.
- Dependencia de terceros para resolver problemas de la entidad.
- Inadecuada planificación de los medios de transporte.
- Déficit en la aplicación de técnicas de dirección y elementos organizativos.

Análisis externo: se analizan las tendencias variables en el entorno que se categorizan en oportunidades y amenazas, en consecuencia con el impacto de las mismas para la organización.

Oportunidades.

- Aumento del mercado en los servicios prestados sin la existencia de competencia.
- Prioridad que brinda la máxima dirección del país a la actividad energética.
- Apertura con nuevos proveedores a partir de la firma de contratos por parte de la Empresa.
- Poseer asesoramientos de diversos organismos externos.

Amenazas.

- Organismos en el territorio con ofertas de empleo más motivadores.
- Insuficientes e inadecuados medios de transporte y tecnológicos.
- Posibilidad de la ocurrencia de hechos delictivos en instalaciones claves y Redes de Transmisión.

- Déficit de materias primas y materiales acrecentado por el bloqueo de EEUU.

Una vez listadas las principales fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de la unidad, se realiza la matriz de impactos cruzados como se muestra en el Anexo 5, con vista a describir la posición de la unidad en cuanto a sus recursos con respecto al entorno, la misma se posiciona en el primer cuadrante donde la estrategia a seguir es ofensiva, de manera que se maximicen las fortalezas para aprovechar las oportunidades que brinda el entorno. Este resultado está a tono con la realidad económica del país, pues las políticas trazadas en materia económica, han favorecido al sector con el desarrollo de la Revolución Energética en Cuba; sin embargo como muestra el anexo ya referenciado no se puede hablar de la existencia de estabilidad en la gestión, pues los cuadrantes 3 y 4 expresan un importante peso específico dentro del total de impacto, motivado fundamentalmente a lo vulnerable que es el sector a los cambios en el entorno general de la unidad.

A partir de los impactos cruzados donde se determinan las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mayor impacto, se elabora el problema estratégico y la solución estratégica.

Problema Estratégico. De seguirse materializando las amenazas del surgimiento de nuevos organismos en el territorio con ofertas de empleo más motivadoras, continuar la existencia insuficientes e inadecuados medios de transporte y tecnológicos, unido a la posibilidad de la ocurrencia de hechos delictivos en instalaciones claves y Redes de Transmisión. Teniendo en cuenta la estructura organizativa dispersa que posee la unidad, la dependencia de terceros para resolver problemas y el déficit en la aplicación de técnicas de dirección y elementos organizativos. No podrán utilizarse las fortalezas que tenemos en cuanto a la calificación del personal de nuevo ingreso, la tenencia de financiamiento suficiente y la posibilidad de contar con los medios y útiles necesarios en el desarrollo de las actividades. Aprovechando así plenamente las oportunidades que posee, con el aumento del mercado en los servicios que se prestan sin la existencia de competencia, la prioridad que brinda la máxima dirección del país a la actividad energética y la apertura con nuevos proveedores a partir de la firma de contratos.

Solución Estratégica: Si logramos utilizar plenamente la calificación del personal de nuevo ingreso, la tenencia de financiamiento suficiente y la posibilidad de contar con los

medios y útiles necesarios en el desarrollo de las actividades, sobre las oportunidades que brinda el entorno con el aumento del mercado en los servicios que se prestan sin la existencia de competencia, la máxima prioridad que brinda la alta dirección del país a la actividad energética y la apertura de nuevos proveedores a partir de firmas de contratos. Se logra minimizar el efecto negativo que produce la existencia de organismos en el territorio con ofertas de empleo más motivadoras, los insuficientes e inadecuados medios de transporte y tecnológicos, unido a la posibilidad de la ocurrencia de hechos delictivos en instalaciones claves y Redes de Transmisión. De esta manera se supera la estructura organizativa dispersa que se afronta, las dificultades que trae la dependencia de terceros para resolver problemas de la entidad y el déficit en la aplicación de técnicas de dirección y elementos organizativos.

Paso #5. Construcción de los Escenarios.

Construir un escenario del futuro es una obra creativa. No es previsión mas o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la empresa y de como se orientarán sus estrategias para el futuro. Los escenarios se desarrollan a partir de ideas de las principales hipótesis que se puedan formular, de los acontecimientos que puedan perjudicar o beneficiar a la organización en cuanto a lo tecnológico, ecológico, económico, político y social, desarrollándose desde tres puntos de vistas, **realista, pesimista y optimista.**

Realista.

La UEB Cienfuegos se ve afectada por la política agresiva de los Estados Unidos, interfiriendo en el desarrollo de las relaciones de Cuba con países del mundo, los cuales aportarían tecnologías y medios para el desarrollo de los servicios. Esta tendencia se ve debilitada por la apertura de nuevas negociaciones con diversos países del Caribe, las cuales ha resultado fuente de diversificación de proveedores. La aparición de nuevas fuentes de empleo a raíz del desarrollo de la industria petroquímica, motiva fluctuaciones de la fuerza laboral, en busca de mejores condiciones de trabajo.

Pesimista.

Continuará la política de bloqueo por parte de los Estados Unidos. Disminución del intercambio con los países de América Latina y el Caribe por la no consolidación del

proyecto ALBA. No se materializan los contratos con los socios comerciales de China y Rusia limitando las posibilidades de mejoras tecnológicas en los procesos. Disminuye la inversión central del estado en las obras de la Revolución Energética, limitando la realización de nuevas inversiones. Se manifiestan en la economía provincial la existencia de sectores más atractivos, incidiendo en la inestabilidad de la fuerza de trabajo.

Optimista.

Relaciones de intercambio equitativos con diferentes socios comerciales, sin las restricciones de las políticas de bloqueo. El desarrollo de inversiones en tecnologías de punta, permitiendo el óptimo desarrollo en los servicios de transmisión, y el mejoramiento circunstancial en los medios de transporte. Se amplían los mercados a partir de la consolidación de la industria petroquímica en la provincia, aumentando la prestación de los servicios a terceros, elevando los indicadores económicos de manera que repercuta en la eficiencia y productividad del trabajo, lo cual permite la implementación de sistemas de pagos por resultado, incidiendo positivamente en las condiciones de trabajo.

Paso #6 Definición de las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos por área.

En el estudio realizado se presentan tres áreas de resultado clave para el correcto funcionamiento de la entidad. Estas se presentan como: Abastecimiento y Transporte, Transmisiones y Gestión del Capital Humano. Las cuales realizan funciones específicas que se relacionan a continuación.

Transmisiones: Es el área encargada de planificar, organizar y controlar los servicios de producción, mantenimiento, reparaciones capitalizables y con medios propios de la unidad. Mantener la máxima disponibilidad en las Redes de Transmisión eléctrica, entendiéndose por ello las líneas y subestaciones de 220kv de la provincia. Seleccionar las tecnologías a utilizar, tanto en el proceso productivo como en el equipamiento a instalar. Desarrollar la introducción de indicadores de Gestión Empresarial en el aspecto técnico para medir la efectividad de los trabajos que se realizan y su control.

Objetivos estratégicos:

- I. Aumentar la eficiencia en el servicio de transmisión eléctrico.
- II. Mantener el mercado en valores, cumpliendo y mejorando la calidad de los servicios.
- III. Certificar e implantar el Sistema de Gestión de la Calidad con arreglo a la Norma Internacional NC ISO 9001/2008.

Gestión del Capital Humano: Realiza el proceso de captación y selección de los trabajadores de nuevo ingreso. Elabora, dirige y controla los programas de capacitación, actividad de gran importancia que solidifica los conocimientos necesarios para el desarrollo de las funciones que se realizan. Establece las relaciones laborales mediante contratos de trabajo entre la unidad y los trabajadores. Promueve la necesidad de incrementar la cultura y el desarrollo sostenido de la seguridad y salud del trabajo, teniendo como objetivo prevenir accidentes y enfermedades profesionales.

Objetivos estratégicos:

- I. Lograr eficiencia en el empleo de los Recursos Humanos, manteniendo y consolidando el Perfeccionamiento Empresarial y su sistema de gestión.
- II. Aumentar la competitividad de los trabajadores a partir de la implementación de la gestión por competencia.

Aseguramiento y Transporte: Organiza el suministro y abastecimiento de materias primas y materiales, en función de los procesos productivos. Precisa los contratos económicos con los suministradores, evaluando la adquisición de nuevos productos con la calidad requerida. Organiza y controla la actividad energética, planificando correctamente los recursos y medios de transportes a emplear en las tareas productivas.

Objetivos Estratégicos.

- I. Garantizar los suministros de materias primas y materiales necesarios para los procesos productivos a realizar.
- II. Mantener la disponibilidad técnica del parque automotor en los niveles establecidos.

Paso #7. Definición de los criterios de medidas para la medición de los objetivos estratégicos.

Transmisiones.

<u>Objetivos</u>	<u>Criterios de Medidas</u>	<u>U/M</u>	<u>Plan</u>
Aumentar la eficiencia en el servicio de transmisión eléctrico.	Tiempo Total de Interrupción en líneas.	horas	9
	Índice de interrupción cada 100 km en líneas	U	1.4
	Cantidad de interrupciones.	U	2
	Tiempo de Interrupciones al Usuario.	horas	0.08
	Disponibilidad de equipos de subestaciones.	%	98.25
	Ventilación en subestaciones.	%	98.1
	Operaciones incorrectas de las protecciones en subestaciones.	%	3.15
	Satisfacción de los clientes.	%	96
	Disponibilidad de la red informática.	%	96.5
	Disponibilidad de las comunicaciones.	%	97
Cumplimiento del plan de mantenimiento acumulado según lo planificado.	%	100	

Mantener nuestro mercado en valores, cumpliendo y mejorando la calidad de los servicios.	Cumplimiento del plan de ventas.	%	100
	Cumplimiento del cronograma de obras a ejecutar.	%	100
	Satisfacción del cliente externo.	%	95
Certificar e implantar el Sistema de Gestión de Calidad con arreglo a la Norma Internacional NC ISO 9001/2008.	Cumplimiento del Programa de implantación del Sistema Gestión de la Calidad.	%	100
	Control de la ejecución eficaz de las acciones correctivas y preventivas.	%	100
	Revisión mensual del SGC por la Dirección.	%	100
	Satisfacción del cliente.	%	95
	Tratamiento a las No conformidades.	%	100
	Cumplimiento del programa de auditorías internas.	%	100

Gestión del Capital Humano.

<u>Objetivos</u>	<u>Criterios de Medida</u>	<u>U/M</u>	<u>Plan</u>
Lograr eficiencia en el empleo de los Recursos Humanos, manteniendo y consolidando el Perfeccionamiento Empresarial y su sistema de gestión.	Cumplir el plan de productividad teniendo en cuenta el valor agregado.	MP	2,2935
	Correlación SM / Productividad.	U	1
Aumentar la competitividad de nuestros trabajadores a partir de la implementación de la gestión por competencias.	Índice de incidencia	%	1,4
	Índice de frecuencia	%	0,75
	Índice de gravedad	%	0,5
	Índice de Seguridad x Inspección	%	90
	Índice de Seguridad x Instrucción	%	95

	Cumplimiento del plan de capacitación	%	100
--	---------------------------------------	---	-----

Abastecimiento y Transporte.

<u>Objetivos</u>	<u>Criterios de Medida</u>	<u>U/M</u>	<u>Plan</u>
Garantizar los suministros, de materias primas y materiales necesarios para los procesos productivos a realizar.	Entrega de los materiales solicitados por las áreas.	Días	5
	Contratos con los proveedores firmados.	%	100
	Evaluación o reevaluación de los proveedores que suministran productos que afectan la calidad.	%	90
	Cantidad de ofertas registradas con respecto a las solicitadas por las áreas.	%	90
	Días para localizar ofertas de las solicitudes recibidas.	Días	5
Mantener la disponibilidad técnica del parque automotor en los niveles establecidos.	Realizar los mantenimientos técnicos programados.	%	100
	Pintura y chapistería	%	50
	Garantizar la existencia en almacén de las piezas y lubricantes a emplear.	%	70
	Cumplir el plan de recape planificado	u	14
	Índice de satisfacción del cliente	%	90
	Coficiente de disponibilidad técnica	%	78

Paso #8. Estrategia y tareas propuestas en correspondencia a los objetivos estratégicos.

Estrategias trazadas a los objetivos de Transmisión.

Estrategia #1: Responde al objetivo I. Mejorar la disponibilidad de las redes, mediante el cumplimiento de los indicadores claves de actuación, tiempo de ejecución, costo e incremento en la satisfacción del cliente.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Realizar el montaje de los interruptores SF6.	Jefe de la Subestación	Brigada de mantenimiento	1 año
Digitalizar las protecciones para su mejor funcionamiento.	Jefe de la Subestación	Técnico “A” en protecciones	3 años
Creación de una segunda brigada de linieros.	Jefe de Transmisiones	Recursos Humanos	1 año

Estrategia #2: Responde al objetivo II. Elevar los niveles de producción a través del aumento de la actividad de servicios a terceros y peaje.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Incrementar los trabajos a terceros.	Jefe de Transmisiones	Operadores y brigada de líneas	Permanente
Incorporar algunos linieros a las tareas de montaje de estructuras que se realizan en la provincia de Pinar del Rio, con el objetivo de incrementar la producción.	Jefe de Transmisiones	Brigada de líneas	6 meses
Trazar planes de acción para incrementar las horas de trabajo del buldócer, incorporándole un	Jefe de Transmisiones	Jefe de brigada de trocha	Permanente

segundo operario.			
-------------------	--	--	--

Estrategia #3: Responde al objetivo III.

Lograr la mejora continúa de todos los procesos identificados en el sistema.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Exigir y controlar las acciones de trabajo para asegurar la implantación de un sistema de calidad.	Especialista en calidad	Área de transmisiones	un año
Implementar un programa que controle y rectifique el sistema diseñado, con vista a certificarlo.	Especialista en calidad	Área de transmisiones	Permanente

Estrategias trazadas a los objetivos de Gestión del Capital Humano.

Estrategia #1: Responde al objetivo I. Mantener una correlación favorable entre salario medio y la productividad, generando valor agregado en los servicios prestados.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Mantener en los niveles aceptables los indicadores salario medio, productividad, valor agregado, y promedio de trabajadores.	Especialista Principal de Recursos Humanos	Especialista en organización del trabajo.	Permanente

Realizar estudios sobre la eficiencia de un nuevo sistema de pago por resultados, de manera que no se deteriore la correlación salario medio productividad.	Especialista Principal de Recursos Humanos	Especialista en organización del trabajo.	Hasta su aprobación.
Disminuir los servicios recibidos, aumentar el peaje y servicios a terceros.	Director General	Jefes de todas las áreas	Permanente

Estrategia #2: Responde al objetivo I.

Apoyar al área de economía en la preparación para la certificación de los estados financieros, con el objetivo de mantener certificada la contabilidad y el pago de estimulación.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Control permanente sobre el indicador salario medio productividad.	Especialista Principal de Recursos Humanos	Técnicos del área económica y Recursos Humanos	Permanente

Estrategia #3: Responde al objetivo II.

Implementar en la unidad el modelo de gestión por competencia.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Garantizar la participación de los trabajadores en los cursos especializados.	Especialista Principal de Recursos Humanos	Técnico en capacitación	Permanente

Exigir que se realice en tiempo y con la calidad requerida el reciclaje con los linieros y operadores.	Especialista Principal de Recursos Humanos	Técnico de seguridad y salud	Permanente
Capacitar a los trabajadores del área de Recursos Humanos en el diseño de la gestión por competencia.	Director	Área de Recursos Humanos	Permanente
Realizar convenios de cooperación con universidades y politécnicos.	Especialista Principal de Recursos Humanos	Técnico en capacitación	Permanente
Realizar estudios de carga y capacidad del trabajo por áreas.	Especialista Principal de Recursos Humanos	Técnico de OTS	Permanente

Estrategias trazadas a los objetivos de Aseguramiento y Transporte.

Estrategia 1: Responde al objetivo I.

Mantener y mejorar continuamente los niveles alcanzados en la actividad de Aseguramiento.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Garantizar la contratación económica con diversos proveedores de materias primas y materiales.	Jefe de Aseguramiento	Compradores	Permanente
Reducción del tiempo en la localización de	Jefe de Aseguramiento	Compradores	Permanente

ofertas.			
Lograr el proceso de compra en el tiempo establecido.	Jefe de Aseguramiento	Áreas implicadas	Permanente

Estrategia #2: Responde al objetivo II.

Crear las condiciones necesarias para el mantenimiento del parque automotor.

Tareas	Responsable	Participantes	Período de Cumplimiento
Capacitar al personal relacionado con la actividad de transporte.	Jefe de transporte	Todo el personal del área	Permanente
Construir un taller automotor con los requerimientos necesarios.	Director	Jefe de transporte	tres años
Incrementar la contratación con proveedores de partes, piezas de repuesto y talleres de servicio.	Jefe de transporte	Compradores	Permanente
Adquisición de las herramientas necesarias.	Jefe de transporte	Compradores	Permanente

Paso #9. Sistema de control y evaluación de los objetivos.

Un adecuado sistema de control está compuesto por tres subsistemas, *sistema de sensores*, es aquel dispositivo encargado de registrar y medir los cambios en la evolución de lo planeado; *sistema comparador*, encargado de comparar los resultados reales que se obtiene

con los planeados y *sistema corrector*, dedicado a comparar lo planeado para emprender acciones correctivas.

El diseño de este sistema en la empresa a partir de las nuevas regulaciones del Decreto 281, es una de las funciones que se le encargan al Sistema de Información y Comunicación de la unidad, el cual es el encargado de crear los tableros de comando que sean necesario, para elaborar los indicadores vitales en el cumplimiento de la misión. En el Anexo # 6 del trabajo se puede observar el modelo del sistema de control para la planificación estratégica y la dirección por objetivo.

Conclusiones.

Con la realización del siguiente trabajo se llegan a las siguientes conclusiones.

- Los modelos de dirección han evolucionado de estilos reactivos a los proactivos, tal es el caso que la planeación en la actualidad se torna estratégica, con el objetivo de lograr la flexibilidad empresarial frente a los turbulentos cambios del entorno.
- El diagnóstico realizado a la organización se basó en la delimitación de los fundamentales problemas por sistema según los lineamientos del decreto 281.
- Con la utilización de la técnica DAFO se detectaron las principales amenazas, oportunidades, fortaleza y debilidades en el período analizado. Dando como resultado que la unidad se encuentre en el primer cuadrante, colocándose en una posición estratégica ofensiva.
- Se logra conformar una planificación propia, basada en los lineamientos de la empresa, con objetivos específicos a cumplir. A partir 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.
- Se define la misión, visión y los valores compartidos. Además de delimitar los objetivos estratégicos para las áreas de resultado clave, Aseguramiento y Transporte, Trasmisiones y Recurso Humano.
- Se desarrolla el plan de acción para cada estrategia, que responde a un objetivo específico dentro de las áreas de resultado clave definidas.

Recomendaciones.

A partir del diseño estratégico propuesto se recomienda:

- Implementar la estrategia diseñada, a partir de su estudio por los órganos colegiados de dirección.
- Dar información a los trabajadores de los resultados alcanzados en este trabajo.
- Seguir las estrategias de trabajo que se presentan en las áreas de resultado clave.
- Capacitar al consejo de dirección en la aplicación de la dirección por objetivos basadas en valores.

Bibliografía

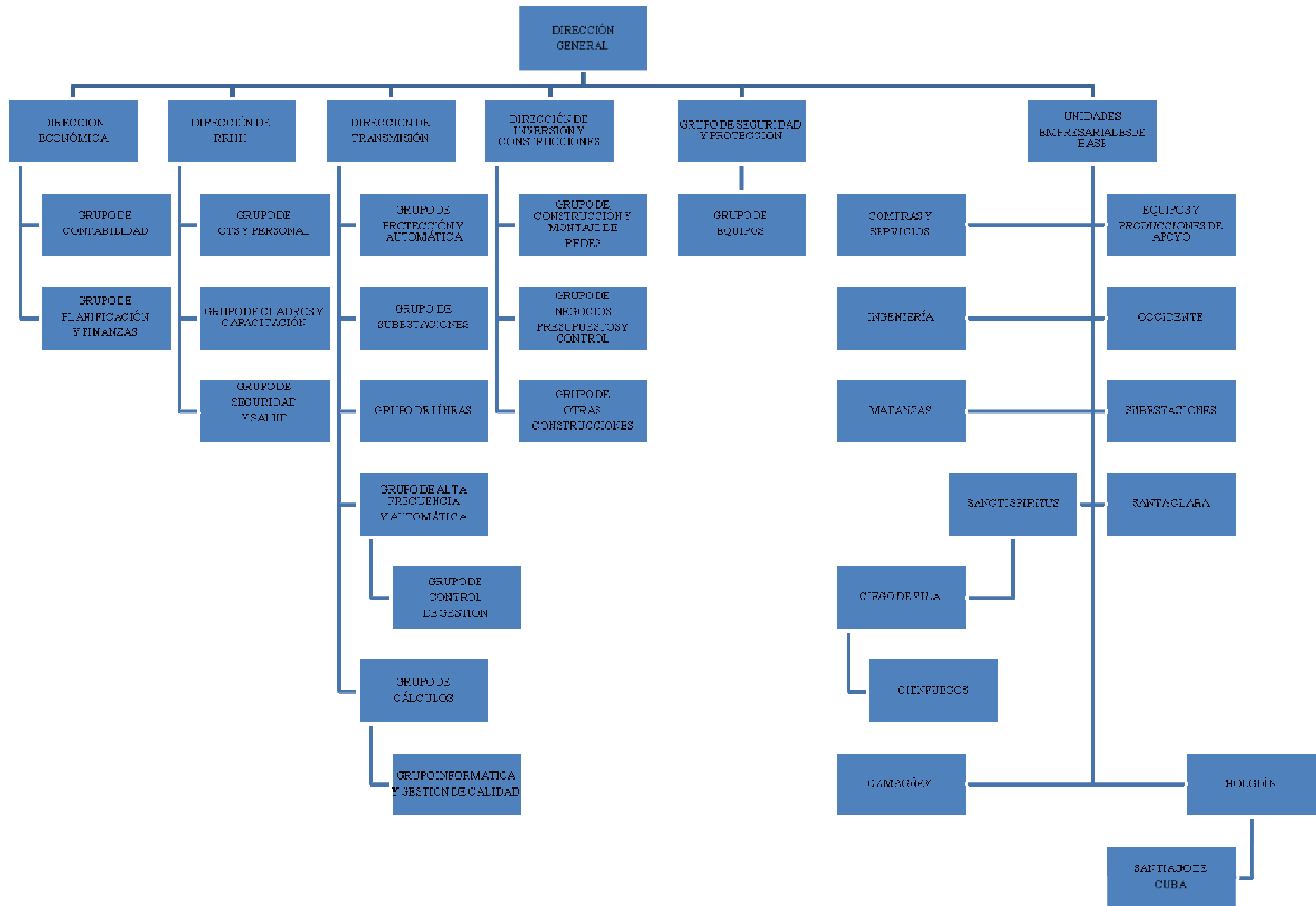
- ✓ Borrell., M.d.l.A.L. "Propuesta de procedimiento metodológico para el trabajo con los valores organizacionales". [cited 2008. 2 de febrero]; Available from: www.sld.cu/galerias/doc/sitios/infodir/08artmetod.valores_marilyn.doc
- ✓ B. Menguzzato, J.J.R., "La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador de Management", ed. M.G. Hill. 1998, México. pág 81.
- ✓ Colón, D. "La Planeación Estratégica". [cited 2007, 17 de septiembre]; Available from: <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.htm>
- ✓ "Control de la estrategia". [cited 2008. 10 de enero]; Available from: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo4/Pages/4.15/415control_estrategico.htm.
- ✓ Decreto-Ley No. 252 "Continuidad y Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano", C.d. Estado, Editor. 2007, Gaceta Oficial: Cuba.
- ✓ Decreto No. 281 "Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Estatal", C.d. Ministros, Editor. 2007, La Gaceta Oficial: Cuba.
- ✓ Drucker, P. "The Practice of Management". 1954. pág 65.
- ✓ Evoli, J., "Planificación Estratégica. Modelos, técnicas y procesos". [cited 2007. 10 de octubre]; Available from: <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EypypFEZlppCLwlEABc.php>
- ✓ Facundo, H.E.J. "Dirección estratégica y saneamiento de empresas". Tesis de Maestría. 2005, Universidad Nacional Mayor de San Marcos: Lima. Peru.

- ✓ Fermín Ferriol Sánchez, Á.G.B. "La planeación estratégica y la dirección por objetivos en los organismos de la administración central del estado. Principales deficiencias e insuficiencias que presenten". 2002 [cited 2007 8 de noviembre]; Available from: <http://revistas.mes.edu.cu:9900/EDUNIV/03-Revistas-Cientificas/Folletos-Gerenciales/2002/8/48802801.pdf>.
- ✓ F Rodríguez González, R.A., "Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y Metodología". Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Ministerio de Educación Superior.
- ✓ Gimbert, X., "El Enfoque Estratégico de la Empresa", ed. Deusto. 1998, Madrid. España. pág 193.
- ✓ Henry Mintzberg, B.Q., "Conceptos, Contextos y Casos", in El Proceso Estratégico, P. Hall, Editor. 1997: México.
- ✓ Jara, H.E., "Dirección estratégica de empresas. El caso PETROPERU 2001-2005". Tesis de Maestría. 2001.
- ✓ Jannen Colett Taylor, Y.G.L., "Proyección Estratégica de la Empresa Oleo Hidráulica de Cienfuegos en el período 2007-2010". Tesis de Diploma. 2007.
- ✓ Ledo, M.V., "Alfabetización digital e Informatización de la Sociedad. Un reto para el presente", in Revista Cubana de Informática Médica. 2003.
- ✓ Martín, S.A., "Desarrollo de imagen institucional del colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica período 2001". [cited 2007. 10 de diciembre]; Available from: <http://www.inder.cu/portal/gerencial/Planeaci%F3n%20Estrat%E9gica.htm>.
- ✓ Paz, N.S., "Fundamentos y Métodos Generales de Planificación". 2006, Holguín.

- ✓ Resolución No. 276 "Planificación Estratégica de las Empresas", M.d.E.y. Planificación, Editor. 2003: Cuba.
- ✓ Resolución No. 297 "Definición del Control Interno", M.d.F.y. Precios, Editor. 2003: Cuba.
- ✓ Ronda, P. "Planeación Estratégica". [cited 2008. 12 de enero]; El concepto de Estrategia.]. Available from: <http://www.gestiopolis.com>.
- ✓ Rovere, M., "Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud". 2006. pág 232
- ✓ Sánchez, M.V.A.Y.P., "Lineamiento Estratégicos Generales de la Empresa de Servicios Técnicos de Defectología y Soldadura de Cienfuegos para el período 2007-2010". Tesis de Diploma. 2007, UCF.
- ✓ Sánchez, T.P.O.U., "Diseño de la Estrategia de la Refinería de Petróleo Camilo Cienfuegos". Tesis de Maestría. 2001, UCF.
- ✓ Tania C Llanes, D.K.F. "Proyección Estratégica de la Gerencia Comercial de la Sucursal Cienfuegos CIMEX para el período 2007-2009". Tesis de Diploma. 2007, UCF.

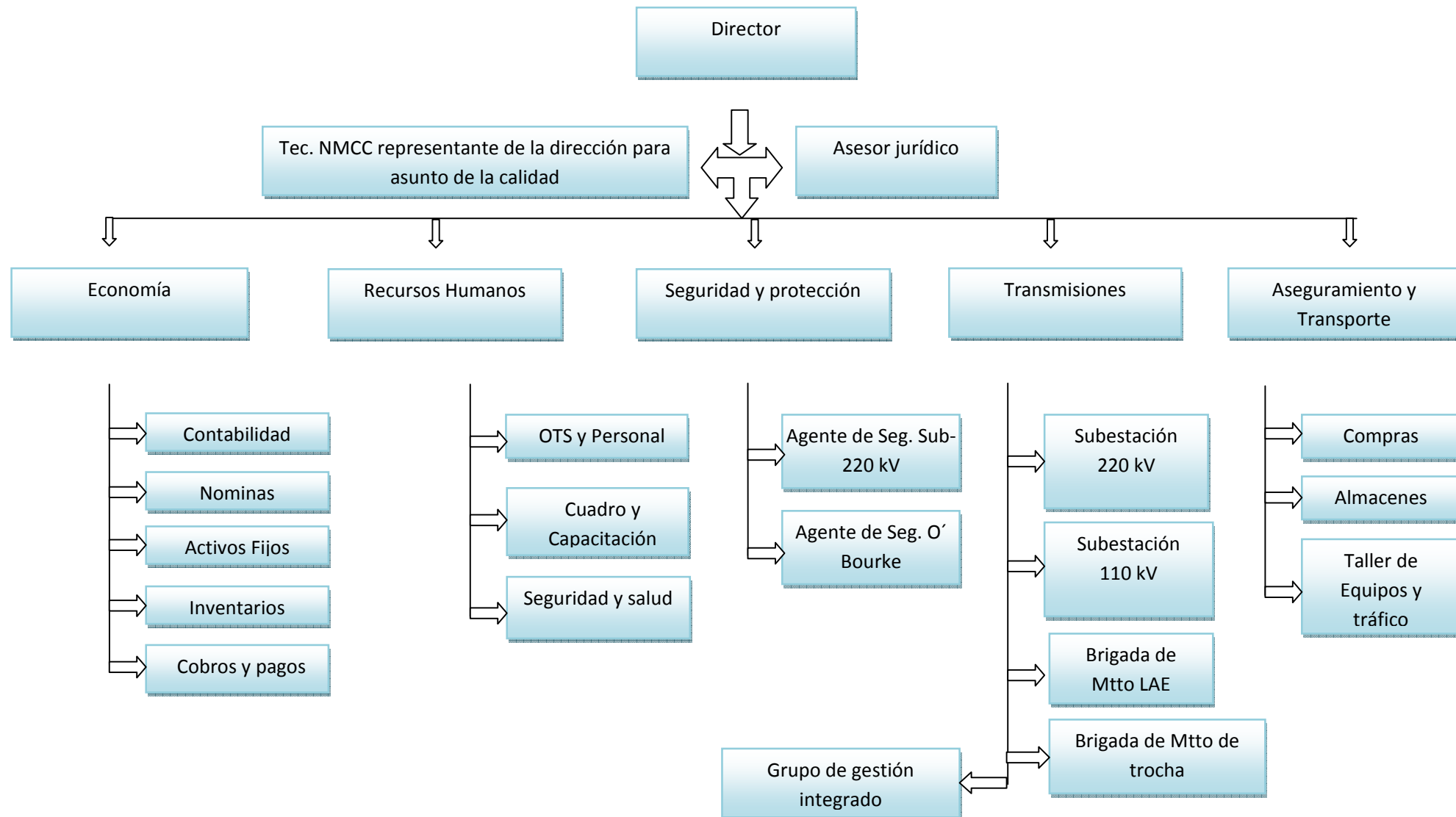
Anexos

Anexo 1. Estructura organizativa.



Anexos

Anexo 2. Estructura Organizativa Unidad Empresarial de Base Cienfuegos.



Anexos

Anexo 3. Cuentas Contables que se utilizará para registrar las operaciones y hechos económicos.

<u>CUENTA</u>	<u>DESCRIPCION</u>
<u>ACTIVOS</u>	
101	Efectivo y valores en caja (MN)
102	Efectivo y valores en caja (MLC)
110	Efectivo en banco moneda nacional
115	Efectivo en banco moneda extranjera
130	Efectos por cobrar a corto plazo (MN)
131	Efectos por cobrar a corto plazo (MLC)
135	Cuentas p/cobrar a corto plazo (MN)
136	Cuentas p/cobrar a corto plazo (MLC)
139	Cuentas por cobrar ventas internas ECIE
146	Pagos anticipados a suministradores (MN)
147	Pagos anticipados a suministradores (MLC)
157	Pagos a cuenta de las utilidades
161	Anticipos a justificar (MN)
162	Anticipos a justificar (MLC)
164	Adeudos presupuesto del estado
167	Adeudos del órgano u organismo
171	Subsidios por perdidas por recibir
172	Reparaciones generales en proceso
183	Materias primas y materiales
184	Combustibles

Anexos

185	Partes y piezas de repuesto
187	Útiles y herramientas
188	Producciones propias para insumo
189	Producción terminada
190	Mercancía para la venta
191	Inventarios ociosos
198	Productos alimenticios
240	Activos fijos tangibles
265	Inversiones en proceso
280	Equipos p/instalar y mat. De inversiones
300	Gastos diferidos a corto plazo
310	Gastos diferidos a largo plazo
311	Gastos diferidos a largo plazo desmant.
312	Gastos diferidos a largo plazo p/inv. De aft
330	Perdidas y faltantes en investigación
340	Cuentas por cobrar diversas (MN)
341	Cuentas por cobrar diversas (MLC)
342	Cuentas por cobrar diversas – contravalor
344	Cuentas por cobrar a trabajadores
351	Operaciones entre dependencias
358	Depósitos y fianzas (MN)
359	Depósitos y fianzas (MLC)
373	Desgaste de útiles y herramientas
375	Depreciación de activos fijos tangibles

Anexos

<u>Pasivos</u>	
405	Efectos por pagar a corto plazo (MN)
406	Efectos por pagar a corto plazo (MLC)
410	Cuentas por pagar a corto plazo (MN)
411	Cuentas por pagar a corto plazo (MLC)
412	Cuentas por pagar a corto plazo – contravalor
430	Cobros anticipados (MN)
431	Cobros anticipados (MLC)
440	Obligaciones con el presupuesto del estado
449	Seguridad social a pagar al presupuesto
450	Obligaciones con el órgano u organismo
455	Nominas por pagar
460	Retenciones por pagar
470	Préstamos recibidos a corto plazo (MN)
471	Préstamos recibidos a corto plazo (MLC)
480	Gastos acumulados por pagar
491	Provisión para reparación general
492	Provisión para vacaciones
494	Provisión para inversión
496	Provisión para innovación y racionalización
510	Efectos, cuentas y partidas por pagar a largo plazo
525	Obligaciones a largo plazo (MN)
526	Obligaciones a largo plazo (MLC)
555	Sobrantes de medios en investigación

Anexos

565	Cuentas por pagar diversas (MN)
566	Cuentas por pagar diversas (MLC)
567	Cuentas por pagar diversas – contravalor
568	Cuentas por pagar – estimulación en divisas – no reclamados
569	Cuentas por pagar – salarios no reclamados
577	Operaciones entre dependencias
<u>Patrimonio</u>	
600	Inversión estatal
620	Donaciones recibidas
630	Utilidades retenidas
640	Perdidas
649	Reserva para contingencias
<u>Gastos de producción</u>	
700	Producción agrícola en proceso
701	Producción animal
702	Producción principal
703	Producción de la transmisión
709	Producción para insumo
710	Inversiones con medios propios
711	Reparaciones capitales
712	Producción y servicios a terceros
731	Gastos indirectos de producción
732	Gastos indirectos de producción – calidad
<u>Nominales de gasto</u>	

Anexos

810	Costo de ventas
813	Costo de ventas internas
814	Costo de venta otras producciones
819	Gastos de distribución y ventas
822	Gastos generales y de administración
823	Gastos generales y de administración – calidad
835	Gastos financieros (MN)
836	Gastos financieros (MLC)
845	Gastos por faltantes y perdidas de medios
855	Gastos de años anteriores
865	Gastos de comedor y cafetería
866	Otros gastos
867	Diferencia entre precio acopio y costo real
<u>Nominales de ingresos</u>	
900	Ventas – producciones
901	Ventas – otras producciones
905	Ingresos por prestación de servicios
913	Ventas internas
920	Ingresos financieros
921	Ingresos financieros (MLC)
930	Ingresos por sobrantes de bienes
940	Ingresos de años anteriores
950	Ingresos de comedor y cafetería
951	Otros ingresos

Anexos

<u>Nominales de resultados</u>	
999	Resultado (utilidad o perdida)
<u>Memorándum</u>	
81	Vale bono de combustible en custodia
82	Vale de combustible en poder de los usuarios
83	Facilidades a trabajadores (decreto 91)
84	Inventario en financiamiento estatal
85	Inventarios ociosos cancelados
86	Mercancías en consignación
87	Combustible en reserva del INRE
88	Fondo para estimulación
99	Contrapartida de cuentas memorándum

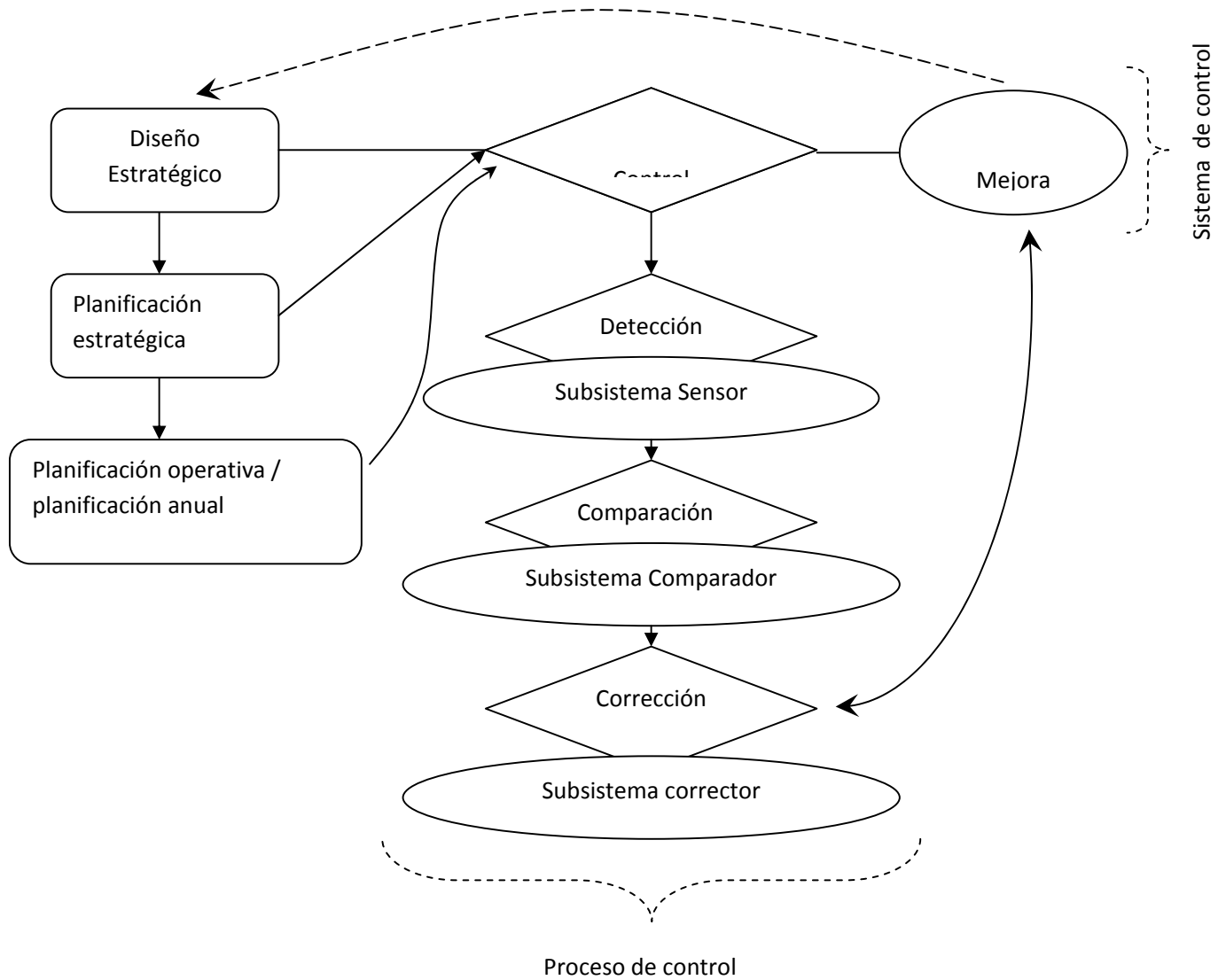
Anexos

Anexo 5. Resultados de la matriz de impactos cruzados.

	<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<u>Fortalezas</u>	29.73%	21.63%
<u>Debilidades</u>	24.32%	24.32%

Anexos

Anexo 6 . Modelo de sistema de control para la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos.



Anexos

Anexo 4. Pasos para la planeación estratégica.

