

Contribución del diagnóstico de la proyección estratégica al fortalecimiento del sistema de dirección empresarial

Contribution of the diagnosis of the strategic projection to the strengthening of the business management system

Ernesto Edelberto Hernández Calderín¹, Ricardo Claro González²

¹*Universidad Tecnológica de la Habana – CUJAE, Cuba*

²*Empresa de Soluciones Mecánicas de la Construcción – SOMEK, La Habana, Cuba*

Datos de los autores

¹ *Dr. C. Lic. en Educación, Doctor en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CUJAE, Correo electrónico: ehernandez@ind.cujae.edu.cu*

² *Especialista en Gestión de los Recursos Humanos. Empresa de Soluciones Mecánicas de la Construcción, SOMEK. La Habana. Cuba, correo electrónico: perf2@somek.co.cu*

RESUMEN

Introducción: En la actualidad los diagnósticos estratégicos son campos de gran importancia para la dirección empresarial, donde se determinan los niveles de integración y de vulnerabilidad que tienen los sistemas de dirección.

Objetivo: Contribuir al fortalecimiento del sistema de dirección empresarial con la valoración de los resultados de la aplicación de herramientas del diagnóstico estratégico, dirigidas a la determinación de variables e indicadores que posibiliten el salto estratégico de la misión a la visión.

Métodos: Se realizó una revisión documental y bibliográfica sobre el diagnóstico estratégico en organizaciones. Se realizó el diagnóstico estratégico a la empresa en estudio entre los años 2014- 2017. Se determinaron los niveles de: Integración del Sistema de Dirección Empresarial (NISDE) y de Vulnerabilidad del Sistema de Dirección Empresaria I (NVSDE). Se utilizó la matriz DAFO con criterio de especialistas y el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Resultados: La empresa en estudio presenta un nivel medio de integración externa e interna, además se identificó que en la misión impactan más las fortalezas que las debilidades. Se hacen recomendaciones a cada una de las deficiencias identificadas.

Conclusiones: Las herramientas aplicadas fueron efectivas y permitieron conocer el nivel medio de integración externa y interna y de la organización empresarial objeto de estudio.

PALABRAS CLAVE: diagnóstico; proyección estratégica; nivel de integración; vulnerabilidad; gestión de riesgos.

ABSTRACT

Introduction: Currently, strategic diagnostics are very important fields for business management, where the levels of integration and vulnerability of the management systems are determined.

Objective: To contribute to the strengthening of the business management system with the evaluation of the results of the application of strategic diagnosis tools, aimed at determining variables and indicators that enable the strategic leap from mission to vision.

Methods: A documentary and bibliographic review on strategic diagnosis in organizations was carried out. The strategic diagnosis was made to the enterprise under study between 2014 and 2017. The levels of Integration of the Business Management System (NISDE) and vulnerability of the Business Management System I (NVSDE) were determined. The SWOT matrix was used with the criteria of specialists and the Balanced Scorecard (CMI).

Results: The enterprise under study presents a medium level of internal and external integration, and it was also identified that in the mission the strengths are greater than the weaknesses. Recommendations are made to each of the deficiencies identified.

Conclusions: The applied tools were effective and allowed to know the average level of internal and external integration of the business organization object of study.

KEYWORDS: diagnosis; strategic projection; level of integration; vulnerability; risk management.

RECIBIDO: 2 de febrero de 2018

ACEPTADO: 21 de Abril de 2018

INTRODUCCIÓN:

Con la celebración del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), en su informe central, el Primer Secretario General de Ejército Raúl Castro Ruz expresó: “Es la primera vez que presentamos a un Congreso del Partido el tema de la Conceptualización, que recoge las bases teóricas y las características esenciales del modelo económico y social al que aspiramos como resultado del proceso de actualización” (PCC, 2016).

En este magno evento político cubano se analizaron y aprobaron tres documentos que marcan el desarrollo del país, estos son; la conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo; el plan nacional de desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores económicos estratégicos; y los lineamientos (PCC, 2016).

Aquí se define la necesidad del diseño de estrategias de desarrollo para todas las formas de gestión de dirección organizacional y de propiedad sobre los medios de producción.

Para hacer el diseño, formulación e implantación de una estrategia se debe analizar el entorno, tanto el interno como el externo, porque es en la organización donde se centran los recursos (materiales, financieros y tiempo) y objetivos (aprobados) para transformar los primeros, a través del cumplimiento de los segundos y crear valores para la sociedad.

El objetivo de este trabajo es contribuir al fortalecimiento del sistema de dirección empresarial con la valoración de los resultados de la aplicación de herramientas del diagnóstico estratégico, dirigidas a la determinación de variables e indicadores que posibiliten el salto estratégico de la misión a la visión.

MÉTODOS

- Se realizó una revisión documental y bibliográfica sobre el diagnóstico estratégico en organizaciones y de aquellos que regulan el diseño, formulación e implantación de estrategias. Fueron evaluados resultados de consultorías, asesorías, tesis de maestría y doctorado
- Se realizó el diagnóstico estratégico a la empresa en estudio. Se evaluó la información entre los años 2014- 2017. Se tuvo en cuenta la experiencia del trabajo con sus directivos.
- Se analizó el Nivel de Integración del Sistema de Dirección Empresarial (NISDE), Nivel de Vulnerabilidad del Sistema de Dirección Empresaria I (NVSDE). la matriz DAFO con criterio de especialistas y el Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Se determinaron las variables e indicadores que posibilitan el salto estratégico de la misión a la visión y su contribución al fortalecimiento del sistema de dirección empresarial.

RESULTADOS

Los resultados de la aplicación de cada una de las fases y las conclusiones derivadas del desarrollo y sistematización de una de las líneas de investigación desarrolladas en el Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la CUJAE se muestran a continuación:

Fase No. 1 – Evaluación del nivel de integración externo e interno

La Fase 1 se estructura a partir de las investigaciones desarrolladas en su tesis doctoral por Alfonso, D. (2007), que establece la evaluación del nivel de integración (NISDE) externo y el interno, lo que permite inferir sobre las relaciones externas e internas del sistema de dirección de una empresa.

En ambos casos, cada una de las celdas se evalúa la importancia (I) de la relación ($1 \leq I \leq 5$) y el desempeño (D) de la relación ($1 \leq D \leq 5$) para el cumplimiento de la misión. Las relaciones con $I \geq 3$ son relaciones importantes (RI) y de estas las que cumplen con $D \leq 3$ son relaciones críticas (RC).

1.1. Análisis y determinación del nivel de integración externo del sistema de dirección de la empresa

Se determinan los grupos externos de implicados con los que la empresa mantiene una relación externa con diferentes características, ya que son las que proveen de los distintos suministros en insumos, partes y piezas y materias primas; otros son los clientes, además de los competidores y también se considera a los distintos reguladores; se establecen sus relaciones con los procesos clave y las operaciones de la empresa. A partir de la aplicación de las matrices se obtiene el resultado que aparece en la tabla 1.

Tabla 1. Resultado de las relaciones externas entre los grupos externos de la empresa y los procesos claves.

NISDE Total Externo		
Relaciones Críticas	Relaciones Importantes	$NISDE_{ext.} = 1 - (RC/RI)$
RC=58	RI=112	$NISDE_{ext.} = 1 - (58/112)$
		$NISDE_{ext.} = 0,48$

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de éste resultado de la matriz de relaciones externas se obtiene un nivel medio bajo de integración externa (NISDE externo = 0,48).

1.2. Análisis y determinación del nivel de integración interno del sistema de dirección de la empresa

Para la determinación del nivel de integración interno se conforma la matriz de relaciones internas con todos los procesos y los procesos claves. A partir de la aplicación de las matrices se obtienen los resultados de la tabla 2.

Tabla 2. Resultado de las relaciones internas entre todos los procesos y los procesos claves.

NISDE Total Interno		
Relaciones Críticas	Relaciones Importantes	$NISDE_{int.}=1-(RC/RI)$
RC=96	RI=188	$NISDE_{int.}=1-(96/188)$
		$NISDE_{int.}=0,49$

Fuente: Elaboración propia.

Según el análisis de los resultados de la matriz de relaciones internas se obtiene un nivel medio bajo de integración interna (NISDE interno = 0,49).

A partir de los resultados del análisis de la integración externa e interna del sistema de dirección de la empresa (Fase 1) se determinan los elementos de la matriz DAFO, que presenta la empresa, tanto en su ambiente interno como externo para entrar en la Fase 2.

Fase No. 2 Diagnóstico estratégico basado en el análisis de la integración misión y visión con los elementos de la matriz DAFO

Se realizó la determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que como parte integrante de la investigación, se deriva del estudio de la documentación vigente, con un peso muy importante dedicado a los criterios de especialistas consultados.

Posteriormente se aplican las matrices de impacto de los elementos de la misión con las fortalezas – debilidades y visión con las amenazas y oportunidades.

2.1 Matriz de relaciones entre elementos de la misión vs fortalezas y debilidades

Con el objetivo de analizar si la empresa puede cumplir con la misión propuesta se realiza un análisis a partir de la matriz de relaciones entre los elementos de la misión (EM) y las debilidades y fortalezas.

La misión de la empresa se dividió en los elementos siguientes: Brindar **EM1**–soluciones mecánicas, con experiencia **EM2**–tecnológica y **EM3**–profesional. Siendo capaces de **EM4**–satisfacer las necesidades de los clientes. Se establece la matriz de relaciones de la misión con respecto a las debilidades y fortalezas de la empresa, se obtienen los resultados que aparecen en la tabla 3.

Tabla 3. Resultado de las relaciones entre elementos de la misión vs debilidades y fortalezas.

	EM1	EM2	EM3	EM4	Total
Subtotal Misión vs Debilidades	-11	-9	-10	-14	-44

Subtotal Misión vs Fortalezas	12	11	14	15	52
Total	1	2	4	1	8

Fuente: Elaboración propia.

De forma general la empresa puede cumplir con la misión pues tienen un mayor peso las fortalezas con ocho (8) puntos que las debilidades en los elementos de la misión.

2.2 Matriz de relaciones entre los elementos de la visión vs oportunidades y amenazas

Con el objetivo de analizar si la empresa puede alcanzar la visión proyectada se realiza un análisis a partir de la matriz de relaciones entre los elementos de la visión (EV) y las amenazas y oportunidades. La visión de la empresa se dividió en los elementos siguientes: Ser una organización reconocida Nacionalmente. Ser una organización reconocida **EV1**–nacionalmente **EV2**–en los campos de las soluciones mecánicas, y **EV3**– servicios postventa. **EV4**– Incorporando tecnologías de avanzadas, **EV5**–apoyado en recursos humanos innovadores que garanticen **EV6**–calidad y **EV7**–competitividad en nuestras prestaciones.

De los resultados de la matriz de relaciones entre los elementos de la visión y las oportunidades y amenazas, se obtienen los resultados que aparecen en la tabla 4.

Tabla 4. Resultado de las relaciones entre elementos de la visión vs amenazas y oportunidades.

	EV1	EV2	EV3	EV4	EV5	EV6	EV7	Total
Subtotal Visión vs Amenazas	-11	-12	-13	-12	-13	-13	-13	-87
Subtotal Visión vs Oportunidades	12	11	14	15	15	15	15	97
Total	1	-1	1	3	2	2	2	10

Fuente: Elaboración propia.

De forma general la empresa puede alcanzar la visión proyectada porque tienen una mayor puntuación los impactos de las oportunidades que los impactos de las amenazas con diez (10) puntos.

Se pasa posteriormente a complementar el análisis estratégico con el diagnóstico de los riesgos en la Fase 3.

Fase No. 3 Diagnóstico de riesgos en la empresa

Para realizar la identificación y el diagnóstico de los riesgos en la empresa se siguen los pasos del Procedimiento de Análisis Integrado de Riesgos propuesto en su tesis doctoral, por Bolaño,

Y. (2013). El diagnóstico se realiza según lo que indica el procedimiento, a partir de cuatro aspectos fundamentales que comprenden la identificación, el análisis, la medición y evaluación de los riesgos.

3.1. Identificación y análisis de riesgos

A partir de la identificación y análisis de los riesgos se hizo un resumen del comportamiento de los mismos, agrupados por cada uno de los procesos de la empresa (ver figura 1) como se muestra en la figura 2. Se identificó un total de 40 riesgos, con sus respectivas causas asociadas que hacen un total de 179. Otro aspecto a considerar, es la correspondencia de estos con los objetivos estratégicos de la empresa y sus respectivos criterios de medida, donde se determina la afectación de los riesgos identificados con cada uno de los 8 objetivos estratégicos de la empresa. A partir de lo anterior, se clasificaron los riesgos como se muestra en la figura 2.

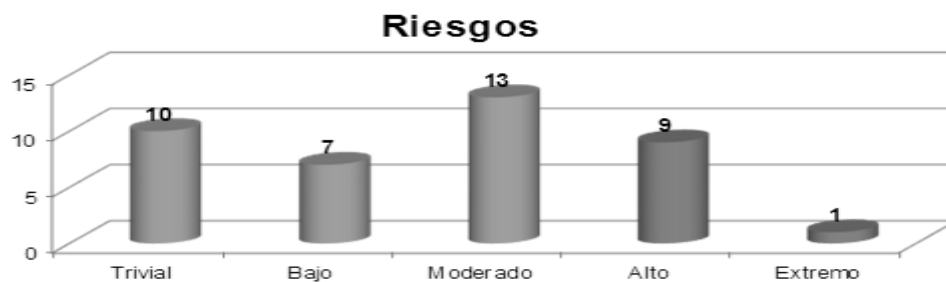


Figura 2. Clasificación de los riesgos identificados.

Fuente: elaboración propia.

Se obtiene un riesgo extremo lo que representa sólo el 2% del total y este se encuentra en el proceso operacional (reparación de equipos) y está relacionado a las insuficiencias en recursos materiales para cubrir las reparaciones contratadas en tiempo, los riesgos altos son un total de 9 y representan el 20 % del total , lo que no representa una situación favorable para la organización y por tanto estos riesgos clasificados como extremos y altos que amenazan considerablemente el desarrollo exitoso de la organización, deben ser reducidos o eliminados con acciones preventivas y correctivas dándole mayor prioridad al clasificado como extremo.

3.2. Medición y evaluación de los riesgos

La medición y evaluación de los riesgos mediante el uso del método de identificación – medición y evaluación de riesgos ya mencionado con anterioridad, se recogió un grupo de aspectos relacionados con los riesgos identificados con el fin de poder medirlos y caracterizarlos, donde se consideró las causas de los riesgos, la probabilidad subjetiva, la

variable de ocurrencia, la existencia de información histórica relacionada con estas, la distribución de frecuencia que estos datos siguen y la probabilidad de que se manifieste este riesgo en función de un valor crítico prefijado, a partir de probabilidades objetivas y subjetivas. Se emplearon los coeficientes α y β y se determinó la probabilidad estimada. También se determinó el posible aumento de gastos y disminución de ingresos a los que el riesgo pueda conllevar. Se clasificó el riesgo a partir del valor otorgado según la escala siguiente:

- Valor 1: se asume el valor de 1 cuando las causas o factores de riesgos inciden totalmente, con la máxima potencia sobre la ocurrencia del riesgo.
- Valor 0: Se asume el valor 0 cuando las causas o factores de riesgos no inciden (no hay riesgo).

3.3. Determinación del nivel de vulnerabilidad del sistema de dirección de la empresa (NIVSDE)

Del levantamiento de riesgo se obtienen 14 relaciones vulnerables externas y 12 relaciones vulnerables internas. (Tabla 5)

Tabla 5. Resultado de la determinación del nivel de vulnerabilidad del sistema de dirección empresarial.

	Relaciones Externas	Relaciones Internas	Total
RI	33	18	51
RV	14	12	26
NIVSDE			0.51

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis realizado se determinaron 26 relaciones vulnerables de un total de 51 relaciones importantes para un NIVSDE de 0.51, el cual se considera correctivo. Este valor representa un nivel medio alto e indica la presencia de vulnerabilidades en el funcionamiento del sistema de dirección por la posible ocurrencia de riesgos, que de no gestionarse adecuadamente, pueden conllevar a la disminución del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la empresa (NISDE) (se calculó al principio en la Fase 1). Es evidente la necesidad de ejecutar acciones para erradicar esta situación.

Fase No. 4 Propuesta de diseño de los objetivos estratégicos.

Los objetivos se concretaron en determinadas acciones que se cuantifican a través de indicadores adecuados que son el reflejo de lo que se quiere conseguir por lo que son metas a

las que se quiere llegar y se anticipan a los resultados que luego se puedan alcanzar. Estos indicadores derivan de datos que se miden de la forma más objetiva posible, para lograr mayor credibilidad. La confección del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton, 2000; Hernández, 2001), se estructuró para cada una de las perspectivas y una serie de objetivos a alcanzar en un tiempo determinado.

DISCUSIÓN

El punto de partida de esta investigación lo constituye el mapa de procesos del sistema integrado de gestión empresarial que se muestra en la figura 1.

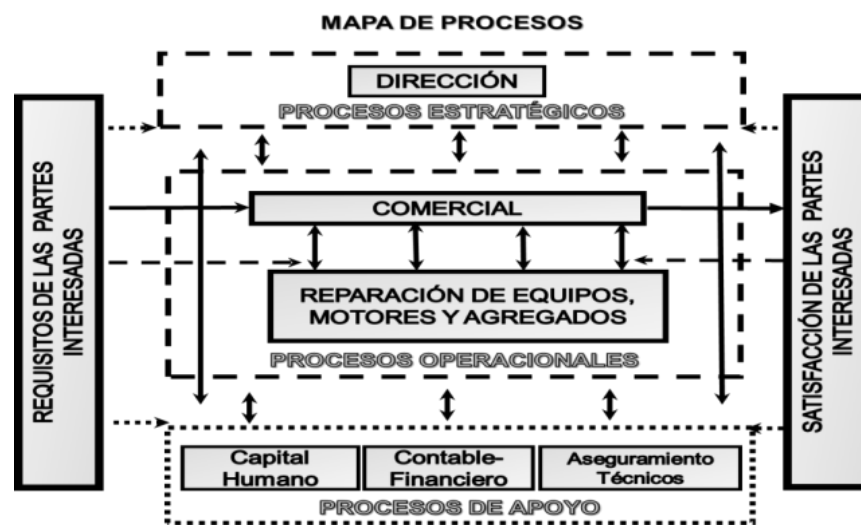


Figura 1. Mapa de procesos de la empresa de Soluciones Mecánicas de la Construcción (SOMEK).

Fuente: (Claro González, R. (2018), Pág. 43 - 44. .

Los procesos de la empresa se clasifican en estratégicos, operacionales y de apoyo; donde los procesos se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento del objeto social y de la misión empresarial.

Durante el proceso de investigación en la empresa objeto de estudio, las herramientas aplicadas evidenciaron su pertinencia y eficacia y contribuyeron al diagnóstico estratégico empresarial, permitieron la determinación del nivel de integración que tiene el sistema de dirección de la empresa y a cuales vulnerabilidades está expuesta.

Con la aplicación de estas herramientas se determinó que:

- El nivel de integración (Alfonso, 2007) y el nivel de vulnerabilidad (Bolaño, 2013) del sistema de dirección empresarial, presentan valores medios bajo y alto respectivamente; caracterizándose como un sistema de dirección empresarial sólido, pero que aún necesita

integrarse más en función de dar respuesta a las necesidades del proceso productivo fundamental; la reparación general de equipos.

- Se tiene mayor relación de impacto entre los elementos de la misión y visión & fortalezas y oportunidades que de entre los elementos de la misión y visión & debilidades y amenazas; se propone el trabajo de sostenibilidad sobre las fortalezas y de aprovechar las oportunidades para tratar de mitigar con trabajo continuo las amenazas y las debilidades; esto significa que la dirección de la empresa puede dar cumplimiento al salto estratégico de su misión a su visión. De forma general la empresa puede alcanzar la visión que se proyecta porque los impactos de las oportunidades tienen una mayor puntuación (10 puntos) que los impactos de las amenazas.
- El nivel de vulnerabilidad del sistema de dirección empresarial (NIVSDE) presenta un número relevante de riesgos en el proceso de gestión contable financiera con un total de 24 causas, y los procesos de gestión del capital humano con 20 causas cada uno. Se pudo apreciar que la mayor cantidad de riesgos que se identificaron corresponden al proceso de reparación, este proceso además de ser un proceso clave, junto con la remotorización y la fabricación, es el que más ingresos reporta a la empresa y por tanto un elemento determinante en el éxito de la misma (Resolución No. 60, 2011).
- Se debe destacar el aporte de información y la contribución del equipo de dirección de la empresa lo cual permitió identificar el posicionamiento de la misma en su entorno y como se facilita la toma de decisiones. Se evidenció el nivel de vulnerabilidad a que está expuesta la gestión empresarial.
- Los especialistas que contribuyeron a la aplicación de estas herramientas, afirman la importancia de dar continuidad al uso de estas propuestas para enriquecer la proyección estratégica.
- Las variables para dar el salto estratégico de la misión a la visión son: el incremento de las soluciones mecánicas, incremento de la satisfacción a las necesidades de los clientes, manteniendo y renovando la experiencia tecnológica acumulada en el tiempo, incremento de los servicios de post venta, adquisición de nuevas tecnologías para el servicio de post venta, incorporando tecnologías de avanzadas en la reparación de equipos, incrementando el poder innovador de los trabajadores, garantizando mayor calidad en las prestaciones, siendo más competitivos en las prestaciones, capacidades de los sistemas de gestión de la información; para lograr un fuerte Sistema de Dirección y Gestión de la organización (Kaplan y Norton, 2000; Claro, 2018).

- Todo lo anterior se concreta en el diseño de la visión global del proceso (Claro, 2018), a partir del resultado de la aplicación del diagnóstico. como se muestra en la figura 3

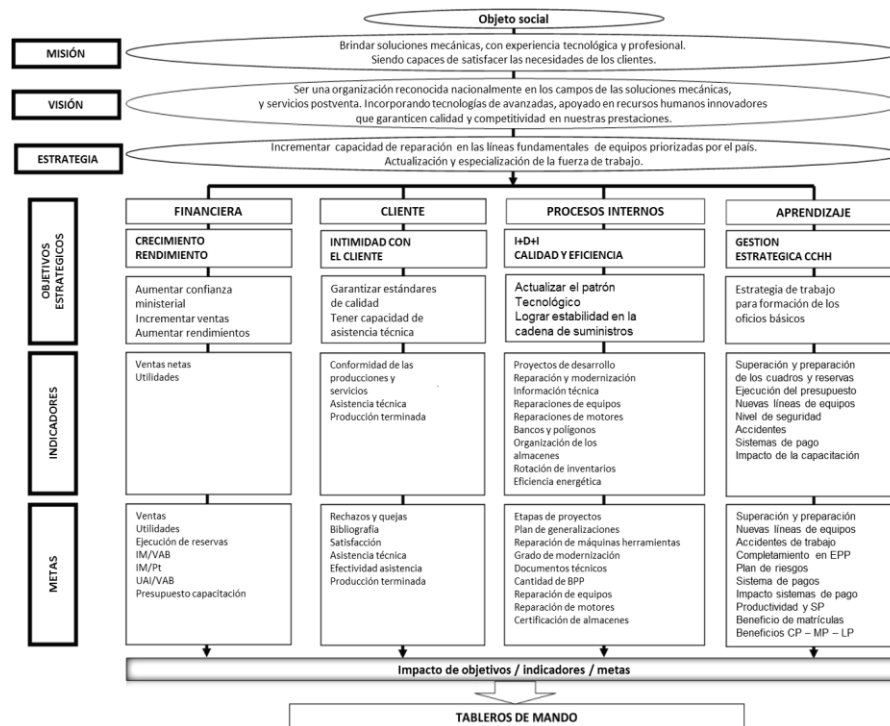


Figura 3. Diseño global de la estrategia.

Fuente: elaboración propia.

El tablero de control de gestión diseñado cuenta con 21 indicadores y 32 metas. La visión global del proceso estratégico da conclusión a las cuatro fases del análisis estratégico previsto.

CONCLUSIONES:

- Se diagnosticó a través de las herramientas aplicadas que la empresa en estudio tiene un nivel medio de integración externa e interna, además se identificó que en la misión impactan más las fortalezas que las debilidades.
- La profundización en el estudio de la factibilidad de ejecución y la valoración de los resultados del diagnóstico de la proyección estratégica en una empresa de producciones mecánicas posibilita la determinación de las variables e indicadores que condicionan el salto estratégico de la misión a la visión y su contribución al fortalecimiento del sistema de dirección empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Alfonso Robaina, D. (2007). Modelo de dirección estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa. Tesis de Doctor. CETDIR. CUJAE. La Habana.
- Bolaño Rodríguez, Y. (2014). Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. Tesis de Doctor. CETDIR. CUJAE. La Habana.
- Claro González, R. (2018). Estrategia para evaluar el impacto de la capacitación en el desarrollo organizacional de la Empresa SOMECE. Tesis de Maestría. CETDIR. CUJAE. La Habana.
- Espino Valdés, A. (2014). Contribución al control de gestión para Empresas de Campesinato Popular soportado en una plataforma de cambio. Tesis de Doctor. CETDIR. CUJAE. La Habana.
- Hernández, M. (2001). Acerca de la definición de Control de Gestión. CETDIR. CUJAE. La Habana.
- Kaplan, R. y Norton, D. (Gestión 2000, S. A.). (2000). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia. Barcelona. España. Ediciones España-Printed in Spain.
- Resolución No. 60 (2011). Normas del Sistema de Control Interno. Contraloría General de la República. Edición extraordinaria No. 13. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.cu/>.
- Tabloide (2016). VII congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC). Recuperado de www.cubadebate.cu.co
- Thompson A. A. y Strickland A. J. (2000). Administración Estratégica. Recuperado de www.mhhe.com/negocios/thompson13e.