

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DEL CONTROL ESTRATÉGICO EN LA
DIVISIÓN TERRITORIAL ETECSA GUANTÁNAMO**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en dirección

Autor: Manuel Alejandro Rodríguez Camino

GUANTÁNAMO

2021

República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Universidad de Guantánamo
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DEL CONTROL ESTRATÉGICO EN LA
DIVISIÓN TERRITORIAL ETECSA GUANTÁNAMO**

Tesis presentada en opción al título académico de máster en dirección

Autor: Ing. Manuel Alejandro Rodríguez Camino

Tutor: MSc. Jorge Olivares Boada

GUANTÁNAMO

2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado sabiduría y paciencia para culminar satisfactoriamente este trabajo académico, a mi familia por su apoyo incondicional en todo momento, mis profesores, por sus enriquecedoras enseñanzas, y por ser guía durante todo el proceso, y a mis compañeros de trabajo.

En especial, a mi tutor, MSc. Jorge Olivares Boada y su esposa MSc. Ada de la Caridad Tamayo Monagas, por su ilimitado apoyo, hacia quienes siento especial respeto y admiración, por su acertada ayuda en la correcta realización de este trabajo.

DEDICATORIA

Con especial dedicación a:

- ✓ Dios, por estar presente en todo momento de mi vida.
- ✓ mis hijos, motor impulsor de todas mis metas, en especial a mi bebé Nathan Alejandro, por coincidir su nacimiento con el desarrollo de mi maestría.
- ✓ mi esposa, por su amor incondicional, por siempre estar presente y por el tiempo que me ha regalado para culminar con mi investigación.
- ✓ mis padres, por sus grandes consejos para no flaquear, por ser creadores de lo que hoy puedo ser, por significar especial ejemplo para mí, enseñándome lo difícil de la vida y el camino a seguir.
- ✓ toda mi familia, que me han brindado todo su apoyo.

"Las organizaciones exitosas necesitan tanto un liderazgo inspirador como una gestión eficaz, trabajando juntos en armonía".

Robert Kaplan

"La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes".

Peter Drucker

SÍNTESIS

El objetivo del presente trabajo es proponer una herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo, considerando la gran importancia del mismo, en la efectividad del proceso estratégico, con el que la organización gestiona sus resultados. Como punto de partida se tomó el análisis prospectivo para vislumbrar el futuro deseado y lograr una planeación estratégica eficaz; luego se diagnosticó y analizó estratégicamente el proceso; hasta llegar a la implementación y control de la estrategia. La herramienta propuesta se basó en el Cuadro de Mando Integral, como fin para lograr la alineación estratégica de la organización, y contrarrestar las insuficiencias existentes (dificultades en la alineación de los procesos, limitado el enfoque a clientes, alto nivel de obsolescencia tecnológica, deficiente capacitación sobre los nuevos servicios, etc.).

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron varios métodos del nivel empírico y del nivel teórico, donde se resalta la importancia del estudio documental para elaborar el marco teórico y la realización de encuestas y análisis de los expertos en el diagnóstico, análisis estratégico y validación de la propuesta.

La herramienta quedó estructurada en tres etapas, conformadas por ocho pasos, desde el análisis prospectivo, hasta la implementación y control de la estrategia, considerando los principales elementos que aporta el Cuadro de Mando Integral, donde se definieron indicadores para sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La herramienta fue validada por los expertos, los cuales estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo con todos los ítems evaluados.

ABSTRACT

The goal of this work is to propose a tool for the improvement of strategic control in ETECSA's Guantánamo Territorial Division, considering its great importance in the effectiveness of the strategic process with which the organization manages its results. The prospective analysis was taken as a starting point in order to envision the desired future and achieve effective strategic planning. The process was then diagnosed and analyzed strategically until the implementation and control phase of the strategy was reached. The proposed tool was based on the Balanced Scorecard system in order to achieve the strategic alignment of the organization and counteract existing deficiencies (process alignment difficulties, limited customer focus, high level of technological obsolescence, poor training on new services, etc.)

Several empirical and theoretical methods were used for the development of this research, including a documentary study to develop the theoretical framework and the conduction of surveys and expert analysis for the diagnosis, strategic analysis and validation of the proposal.

The tool was structured in three stages which consist of eight steps, from the prospective analysis to the control and implementation of the strategy, considering the main elements of the Balanced Scorecard where indicators were defined for each of its four perspectives: financial, customer, internal processes, and learning and growth.

The tool was validated by experts, which were in agreement with all the items evaluated.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO	6
1.1 Consideraciones teóricas de la Dirección Estratégica. Antecedentes y actualidad	6
1.1.1 Antecedentes	6
1.1.2 Definiciones de "Estrategia Empresarial". Transición de Sistema de Planificación Estratégica a Dirección Estratégica	7
1.1.3 Proceso de Dirección Estratégica. Principales fases	10
1.1.4. La prospectiva y la estrategia	11
1.2 Control estratégico	15
1.2.1 Modelos de control estratégico	17
1.3 Diagnóstico estratégico de la División Territorial ETECSA Guantánamo.....	26
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1.....	33
CAPÍTULO 2. MODELO TEÓRICO DE LA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DEL CONTROL ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL ETECSA GUANTÁNAMO	34
2.1 Breve caracterización de la División Territorial ETECSA Guantánamo	34
2.2 Propuesta y aplicación parcial de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo	36
2.2.1 Significación teórica de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo	37
2.2.2 Presentación y descripción de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo	40
2.2.3 Principales resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo.....	54
2.3 Validación de la Herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo	74
CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2.....	77
CONCLUSIONES GENERALES.....	78
RECOMENDACIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La medición del rendimiento organizativo es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan las empresas, puede tener un papel clave en aspectos como el desarrollo de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos de la empresa o los incentivos de los directivos, entre otros.

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S.A. (ETECSA) es una empresa en constante crecimiento e innovación, orientada a satisfacer las expectativas de los clientes y de la población, que logra una sociedad más y mejor conectada, con soluciones del mundo digital, y tributando al incremento de la calidad de vida de los cubanos. En ella recae una alta responsabilidad social, en función del desarrollo del país y sustentados en la profesionalidad, integridad moral, sentido de pertenencia y cultura del servicio.

Los Objetivos Estratégicos y Anuales 2021 de ETECSA se enmarcan en la Planificación Estratégica 2020 – 2024, diseñada por el Ministerio de Comunicaciones, y que responden a un Objetivo Global: Desarrollo del Sistema Único de Comunicaciones del País (SUCP).

De igual forma, responden integralmente al objetivo de “Desarrollar y sostener la infraestructura de las Telecomunicaciones para lograr acceso universal y uso productivo de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) a partir del desarrollo de Inversiones en tecnologías de avanzada a nivel internacional, que permitan un mayor acceso a la banda ancha”, como parte del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030, así como a los:

✓ Lineamiento No. 6: exigir la actuación ética de los jefes, los trabajadores y las entidades, así como fortalecer el sistema de control interno y avanzar en la aplicación de métodos participativos en la dirección y en el control, que impliquen a todos los trabajadores.

✓ Lineamiento No. 108: avanzar gradualmente, en el proceso de informatización de la sociedad, el desarrollo de la infraestructura de telecomunicaciones y la industria de aplicaciones y servicios informáticos. Sustentar este avance en un sistema de ciberseguridad que proteja nuestra soberanía tecnológica y asegure el

enfrentamiento al uso ilegal de las tecnologías de la información y la comunicación. Instrumentar mecanismos de colaboración internacional en este campo.

ETECSA está obligada a garantizar niveles de desarrollo y calidad de las redes y servicios de su competencia, conforme a los objetivos generales previamente definidos, el programa de desarrollo estratégico del país, cumpliendo con las metas cuatrienales y las obligaciones derivadas del Servicio Universal de Telecomunicaciones (SUT); a partir de cada una de las actividades reguladas a través de su Concesión Administrativa, actualizada por el Decreto Ley 321 del 2013, del Consejo de Ministros. Las obligaciones recogidas en sus objetivos y estrategias, hacen necesario el empleo de herramientas de control estratégico con el objetivo de complementar indicadores de medición de los resultados de la actuación, con indicadores financieros y no financieros.

Al estudiar la literatura existente, se observa la existencia de múltiples herramientas de control estratégico que permiten racionalizar la elección de indicadores, a partir de una modelización de la realidad empresarial, entre los que se destacan, el Cuadro de Mando Integral, la Pirámide de Rendimientos, el Tableau de Bord, entre otros.

La dinámica y tendencias actuales a nivel económico, social y organizacional, plantean el uso de técnicas de planificación desde el futuro y no mirando el pasado, o sea, con enfoques prospectivos; por lo que es vital para la empresa de Telecomunicaciones de Cuba, que en la aplicación de su modelo de dirección, se implementen herramientas de control estratégico, a fines con dichos enfoques (estratégico - prospectivo), superando las limitaciones que como regularidad se presentan en el momento de ejecución de la estrategia, convirtiéndolo en eficaz y eficiente.

Situación problemática

Los servicios brindados por ETECSA, se incrementan, a velocidades extremas, y en los últimos años, algunos de sus indicadores de calidad se incumplen con frecuencia, por lo que ha sido necesaria la implementación de estrategias para mantenerse en la cúspide del mercado de las telecomunicaciones, viéndose, la empresa, obligada a implementar herramientas que garanticen la eficacia de su gestión estratégica.

En enero del 2018, ETECSA realiza la primera revisión del Procedimiento PG-PE-021/11-17, el cual responde a la implementación de las bases para la gestión estratégica y operativa en ETECSA; donde se orienta la implementación de la gestión basada en objetivos y valores, y supone gestionar la empresa con un enfoque estratégico. Para ello se parte de la realización del ejercicio estratégico, que comienza a nivel empresarial, o sea, la máxima dirección de la empresa, y continúa en los diferentes niveles de la organización con un carácter quinquenal. Anualmente se comete una revisión de las categorías definidas, así como de los objetivos de trabajo anuales, que responden a los estratégicos para el período en cuestión, en dependencia de las condiciones concretas en que se desenvuelve la organización.

En la DTGT (División Territorial ETECSA Guantánamo) existen dificultades para alinear los procesos, la gestión del día a día y la definición de indicadores de desempeño organizacional, así como el adecuado alineamiento de la visión, misión y estrategia corporativa, impidiendo que se visualice claramente la contribución e impacto de los resultados de los sistemas de gestión.

Es deficiente aún el enfoque a procesos sistémicos dentro de la empresa, así como el limitado enfoque hacia el cliente, la existencia de un alto nivel de obsolescencia tecnológica del equipamiento y las redes; problemas de planificación y adquisición de recursos, que repercuten negativamente en el aseguramiento de la prestación de servicios, y dificultades en las cadenas logísticas y de distribución.

Además, existen varios factores externos que amenazan la competitividad de la empresa, entre los que se encuentran, la persistencia del bloqueo económico – financiero y la subversión, con el empleo de las TICs (Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), los acelerados cambios tecnológicos en el sector de las telecomunicaciones a nivel internacional, entre otros.

Por todo lo anteriormente expuesto se hace inminente potenciar el enfoque estratégico en la DTGT, asignándole especial atención a las herramientas de control estratégico, que garanticen la efectividad en la ejecución de la estrategia, y permita poder ejecutar, en tiempo real, las correcciones necesarias, hasta lograr los objetivos propuestos, mejorando el desempeño administrativo.

Las dificultades identificadas en el diagnóstico factográfico perceptual en la DTGT permiten plantear el siguiente problema de investigación:

Problema de investigación

¿Cómo mejorar el control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo?

Objeto de la investigación

Dirección estratégica en la División Territorial ETECSA Guantánamo.

Campo de acción

El control estratégico.

Objetivo general

Proponer una herramienta para la mejora del control estratégico en el proceso de gestión de la División Territorial ETECSA Guantánamo.

Objetivos específicos

1. Estudiar los fundamentos de la dirección estratégica. Definir los elementos principales que caracterizan el Cuadro de Mando Integral, como herramienta de control estratégico, a partir de la realización del Marco Teórico Referencial de la investigación.
2. Analizar las herramientas de control estratégico expuestas en la literatura científica y definir los elementos esenciales para su diseño adecuado a la organización objeto de estudio.
3. Realizar un diagnóstico del proceso de control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo.
4. Proponer una herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo, basada en el Cuadro de Mando Integral.

Idea a defender

El diseño de una herramienta para la mejora del control estratégico, basada en el Cuadro de Mando Integral, logrará la adecuada efectividad en el proceso de implementación de la dirección estratégica, en la División Territorial ETECSA Guantánamo.

Métodos científicos de investigación

Para la realización de este trabajo se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

Del nivel teórico:

- ✓ Estudio Documental: se revisará la bibliografía existente sobre los antecedentes y actualidad de la dirección estratégica, y de varias de las herramientas de control estratégico que existen, puntualizando en el Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Histórico – Lógico: se investigará cómo impacta un correcto control estratégico en una eficiente gestión empresarial; lo cual permite el estudio de los referentes históricos en la implementación de un Cuadro de Mando Integral en ETECSA.
- ✓ Inductivo – Deductivo: conduce a la lógica explicativa teniendo en cuenta los elementos científicos que caracterizan la propuesta, para arribar a la organización de los procesos sometidos a análisis.
- ✓ Análisis – Síntesis: permite analizar las concepciones teóricas de los procesos que se estudian y sus manifestaciones, para determinar sus limitaciones y las formas de superarlas mediante la identificación de los elementos que lo conforman.

Del nivel empírico:

- ✓ Observación científica: se observará el funcionamiento del Ejercicio Estratégico 2020 para determinar la situación actual del proceso estratégico en la DTGT.
- ✓ Entrevistas: se entrevistarán directivos, especialistas y técnicos que trabajan en el proceso para diagnosticar el objeto y el campo de investigación.
- ✓ Análisis de documentos: se analizarán los informes valorativos mensuales y anuales, así como los informes de balance de los últimos 5 años y todas las resoluciones vigentes en ETECSA referentes a la gestión estratégica.
- ✓ Consulta a expertos: para la realización del diagnóstico y análisis estratégico, y para confirmar la pertinencia y viabilidad de la herramienta propuesta.
- ✓ Encuestas: se encuestarán trabajadores y directivos para diagnosticar el objeto y el campo.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO

1.1 Consideraciones teóricas de la Dirección Estratégica. Antecedentes y actualidad

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de ***dirección estratégica***, que se puede definir como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todas las potencialidades de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y múltiples beneficios.

1.1.1 Antecedentes

Aunque se plantea que los antecedentes de la dirección estratégica datan desde hace más de dos mil años a.n.e, esta comienza a difundirse desde el ángulo de la dirección a inicios de la década del 60 del siglo XIX, resurgiendo como una respuesta a los nuevos retos sociales y organizacionales, llevándolas por caminos a veces inciertos y desorientadores, en medio de un entorno convulso, dinámico y muy cambiante. (González Pérez y Cabrera Rodríguez, 2020)

Casi todos los estudios realizados en los últimos cincuenta años coinciden en la afirmación de que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en las dos siguientes fuentes:

- ✓ En el "arte de hacer la guerra": desde "strategos" a los manuales modernos de estrategia militar.
- ✓ En la situación de juego: de la Teoría Matemática de los Juegos a la Teoría de la Decisión Actual.

Según Poirier (1987), en este sentido, el concepto de estrategia se entiende como la "ciencia y el arte de maniobrar las fuerzas para cumplir con los fines de la política" (Bueno Campos, 1993).

La otra fuente influyente proviene del estudio de los "juegos de estrategia", en este sentido se desarrolla la Teoría Matemática de los Juegos, iniciada en 1928 por John Von Neumann, quien junto a Oskar Morgenstern publican en 1944 una importante obra que servirá para que la Economía y la Teoría de la Decisión avancen de forma independiente en la resolución de situaciones asimiladas a las del "juego". Según

McKinsey, para este enfoque, la estrategia del jugador representa el "conjunto completo de instrucciones que le indican la manera exacta de actuar en todas las circunstancias concebibles de la partida, o más correctamente, en cualquier situación concebible de información que pueda poseer en cada momento de una partida" (McKinsey, 1960).

Con estos antecedentes y con unas evidentes connotaciones se ha ido incorporando y adaptando toda la terminología y los enfoques de la "estrategia militar" y de la "estrategia del jugador", para ir construyendo el nuevo paradigma o el nuevo programa de investigación que desarrolla la moderna economía de la empresa. El enfoque de la dirección estratégica representa el sistema actual para dirigir con eficiencia los negocios de la empresa en competencia (Bueno Campos, 1993).

1.1.2 Definiciones de "Estrategia Empresarial". Transición de Sistema de Planificación Estratégica a Dirección Estratégica

Existen aspectos comunes en los antecedentes anteriormente mencionados, con los que presenta la empresa; entre los que se pueden mencionar, las situaciones de antagonismo, de competencia y de conflicto de intereses; la presunción de acciones o planes de actuación inteligentes entre los participantes y la definición de problemas complejos, en los que se producen interacciones entre variables internas con variables externas, o las que se plantean por el competidor o los competidores, es decir, las que configuran el entorno en que se compete.

En consecuencia, las definiciones de "estrategia empresarial" que se enuncian a continuación se ven influidas por tales aspectos:

✓ D. Candler (1962): "Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas" (Chandler, 1962).

✓ H. I. Ansoff (1965): "Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos" (Bueno Campos, 1993).

✓ M. E. Porter (1980): "Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir,

la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad" (Porter, 1980).

✓ M. E. Porter (1980): "Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas, en el sector industrial en que está presente, y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa" (Porter, 1980).

✓ E. Bueno (1991): "Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser" (Bueno Campos, 1993).

✓ Cuervo García (1999): "La dirección estratégica se caracteriza por la incertidumbre sobre el entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes; la complejidad derivada de las distintas formas de ver el entorno, la interrelación del entorno con la empresa; y los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los que se ven afectados por ellas" (Pérez, 2017).

Luego del estudio de las distintas definiciones dadas por varios autores, se asume por el investigador la definición que aporta Porter, por contener elementos significativos que expresan el modelo de decisión representativo en la DTGT, en el cual se destacan:

- ✓ La determinación de objetivos y metas empresariales.
- ✓ Los planes de acción para el alcance de los objetivos.
- ✓ El tipo de empresa que quiere ser en el futuro.
- ✓ Los tipos de negocios que quiere desarrollar.
- ✓ El aporte significativo que entregará a la sociedad, accionistas y clientes.

El entorno en los años 60 fue evolucionando, en consecuencia, surge el paradigma de la estrategia empresarial como una forma de dirigir el crecimiento o de hacer frente a la complejidad derivada de la nueva demanda (Bueno Campos, 1993).

Estos cambios fueron influyendo en el pensamiento organizativo para configurar el nuevo enfoque, respuesta que parte de la aceptación de unas ideas, que modificaron

los sistemas de dirección vigentes, dando lugar al conocido por "sistema de planificación estratégica" (Bueno Campos, 1993).

La estrategia se configura de acción de la empresa frente a un entorno complejo y dinámico o altamente competitivo. Ha sido precisamente la complejidad, variedad y ambigüedad de los cambios de las variables que integran el entorno o el mercado, las que han provocado la reformulación del paradigma en su versión actual, es decir, como dirección estratégica.

La dirección estratégica cubre las deficiencias de la planificación estratégica, la misma partía de un análisis de "impulsos" estructurado a largo plazo y que requería varios períodos económicos para ser llevado a la práctica. Representaba un sistema estructurado, poniendo su énfasis en la formulación de la estrategia.

En cambio, la dirección estratégica se configura como un sistema de planificación, en el que tan importante como la formulación, es la implantación de la estrategia.

En concreto, el soporte conceptual de la dirección estratégica parte de las siguientes consideraciones:

1. La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la empresa.
2. La propia complejidad interna de la organización, que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
3. La mayor necesidad de "servicios directivos" en cada una de las fases o funciones del proceso, los cuales requieren de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.
4. La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, en evitación de mayores costos e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, lo cual puede incrementar la aparición de "sorpresas estratégicas" no deseadas.

A partir de lo analizado hasta aquí, se llega al punto de que la dirección estratégica es una valiosa herramienta de trabajo, para cualquier empresa, participativa por excelencia, donde directivos y colaboradores, definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos para la obtención de resultados que se alcanzarán

en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas metas.

El interés sobre la efectividad de la dirección estratégica, se basa en la posibilidad de afianzar el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos, relacionando la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operativas (Sukier et al., 2017).

1.1.3 Proceso de Dirección Estratégica. Principales fases

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases, entre las cuales existe un orden lógico en el desarrollo temporal del proceso, pero es necesaria una retroalimentación del mismo con la información obtenida:

1. Definición de objetivos estratégicos:

Principales actividades contenidas en el proceso de dirección estratégica presentes en esta fase:

✓ Implica definir la filosofía empresarial “como actúa o actuará en lo adelante”, así como la misión de la empresa “el objetivo supremo”, establecer sus objetivos a corto y largo plazo “categoría rectora del proceso estratégico”, en función de lograr la misión (Pérez, 2017).

✓ Define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización, es decir, se realiza un análisis estratégico (Pérez, 2017).

El análisis estratégico es el proceso, mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección, un diagnóstico y evaluación de la situación, la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa (Pérez, 2017).

El análisis estratégico se compondrá del estudio de tres elementos, que conjuntamente determinan el espacio estratégico, en el que se va a desenvolver la empresa y que serán los ejes sobre los que se construirá la estrategia de la misma: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno (Pérez, 2017).

2. Planificación estratégica:

Esta fase implica, a partir del análisis estratégico y según la metodología propuesta:

- ✓ Formular o diseñar las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido, a partir del contexto definido en los análisis externo e interno (Pérez, 2017).
- ✓ Se elegirán las estrategias competitivas, se definirán las direcciones de desarrollo futuro de la empresa (especialización, diversificación), las formas o métodos de crecimiento (interno, externo, cooperación) o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas (Pérez, 2017).

3. Implementación y control estratégico:

En esta última fase se busca asegurar las actividades necesarias, para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad y controlar la eficacia de la misma, para conseguir los objetivos de la organización.

La implementación estratégica supone la elaboración de un plan estratégico, que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. La implementación se completa con la planificación y control estratégico; se ocupa primero de la formulación y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como de la adecuación de la misma, conforme van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas. Hay que verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados. Si no es así, deben establecerse los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas (Pérez, 2017).

Por tanto, el proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, que decide por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

1.1.4 La prospectiva y la estrategia

La prospectiva estratégica constituye una herramienta vital para cumplimentar los múltiples y complejos mandatos y expresar el campo y alcance de las expectativas y deseos. La necesidad de herramientas, mecanismos y metodologías prospectivas

efectivas se vuelve mayor en un contexto en que el entorno se presenta mucho más dinámico y complejo.

La prospectiva es definida como un proceso de anticipación y reflexión colectiva, para construir visiones estratégicas y aclarar la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseados (Godet, 1993).

Existen dos componentes vinculados de forma orgánica a la prospectiva estratégica:

1. El primero, la gestión basada en los resultados, que incita a aumentar la coherencia, la pertinencia y el impacto de la acción. Se trata de una obligación prospectiva de prever, para alcanzar y mejorar los resultados, relación con la Dirección por Objetivos (DPO).

2. El manejo de riesgos, que concentra la atención en los riesgos no previstos y en las oportunidades que pueden afectar los entornos internos y externos de forma inesperada, relacionado a la planeación estratégica.

Así se define entonces otra función inherente a la prospectiva:

✓ Estar al tanto de lo incierto, lo que en sí puede considerarse el sello del pensamiento y la planificación del futuro.

Lograr obtener mejores resultados y saber qué riesgos asumir o evitar, se han convertido en importantes principios y habilidades organizativas, estrechamente relacionados con la estrategia, el presupuesto y los recursos humanos. Todos están interrelacionados y constituyen un requisito para constituirse en impulsor de cambio y no ser arrastrados hacia rumbos impredecibles (Godet, 1993).

Las decisiones estratégicas se encuentran en el centro de la prospectiva, de manera que nunca será considerada como estratégica una decisión que no esté orientada a lo que debe ser (eficacia) en término prospectivo la visión estratégica, este elemento servirá para identificar cuando se está en presencia de un problema y de una oportunidad (Godet y Durance, 2009).

La prospectiva es estratégica, justamente porque se vincula de forma directa a la acción. Para garantizar que la estrategia se adecue lo más posible a las realidades actuales y futuras de la organización, debe ser compartida y descansar en el conocimiento íntimo de las dinámicas del entorno.

Dos grandes principios de la prospectiva estratégica son:

1. La voluntad humana es capaz de influir en el futuro, favoreciendo lo que es deseable, y esa capacidad crea la obligación moral de reflexionar sobre el futuro y sus trayectorias posibles.

2. Los objetivos de la prospectiva es que los actores tomen conciencia de las hipótesis implícitas que fundamentan sus decisiones, para cuestionarlas y eventualmente modificarlas.

El futuro es el fruto de la voluntad, que a su vez se sustenta en proyectos, deseos y sueños (Godet y Durance, 2009).

1.1.4.1 De la anticipación a la acción a través de la apropiación

La movilización de la inteligencia resulta un tanto más eficaz en la medida que se inscribe en el marco de un proyecto explícito y definido y conocido por todos.

La motivación interna y la estrategia externa son dos objetivos indisolubles que no se pueden alcanzar por separado, de esta se definen los tres componentes del triángulo griego, tal y como muestra la figura 1:



Figura 1. El triángulo griego

Fuente: tomado de "De la anticipación a la acción" (Godet, 1993)

El éxito pasa a través de la apropiación. En función de su transparencia, la movilización colectiva no puede entrar directamente en las opciones estratégicas que por naturaleza deben ser confidenciales. Por consiguiente, es la reflexión prospectiva, realizada colectivamente, la que, al centrarse sobre las amenazas y oportunidades del entorno, le da un contenido a la movilización y permite, a su vez, la apropiación de la estrategia. La apropiación intelectual y afectiva constituye un punto de paso que resulta obligatorio si es que se quiere que la anticipación se concrete en una acción eficaz (Godet, 1993).

La prospectiva estratégica supone, una unión lógica de la prospectiva con la estrategia. Las imágenes del futuro que se quiere alcanzar diseñarán el escenario y las acciones, y objetivos consecuentes determinarán nuestra estrategia (Garrigó Andreu et al., 2020).

De este modo el futuro se convierte en la razón de las acciones del presente. No es posible ser estrategia sin mirar a lo lejos.

Las diferentes herramientas y técnicas (análisis de impactos cruzados, análisis morfológico, escenarios, etc.) utilizadas por los franceses en la prospectiva estratégica, con Michel Godet como fundador, han logrado estructurar toda una metodología con una serie de modelos que permiten de una manera secuencial y racional, la identificación de futuros posibles y deseables.

Anualmente, ETECSA realiza su Ejercicio Estratégico, en el cual se destaca un avance significativo en la aplicación de herramientas y técnicas en el desarrollo del proceso estratégico.

A pesar de la empresa tener implementado un modelo de dirección estratégica que cumple con las diferentes fases, que como regularidad son declaradas en los procesos estratégicos estudiados, el mismo presenta las siguientes limitaciones:

- ✓ No se evidencia un enfoque prospectivo que aclare y oriente a la organización en un proceso de cambio estratégico.
- ✓ Es insuficiente el control adoptado por la empresa para medir el resultado de la estrategia.
- ✓ Es limitada la acción ejercida por el control, como herramienta que sirva para corregir posibles desviaciones en el avance de la estrategia elegida.
- ✓ Los indicadores definidos, para medir los resultados declarados en los objetivos, no logran la necesaria integración de las dimensiones clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- ✓ Es la fase de ejecución y control de la estrategia, la que presenta mayor dificultad en el proceso estratégico.

A pesar de estas limitaciones, la empresa se enfoca en el desarrollo y mejora de herramientas de ejecución y control estratégico, que sirvan para viabilizar, de forma eficiente y eficaz, la ejecución de la estrategia.

1.2 Control estratégico

El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual, por lo general, menor atención se le presta por los directivos, siendo la fase, según algunos autores, que muchos olvidan. Únicamente por medio del control se pueden conducir las estrategias por los caminos trazados, mediante la detección oportuna de las desviaciones y la toma de medidas para realizar las correcciones pertinentes.

Varios autores han definido el término "control estratégico", a continuación, se citan varias de estas definiciones:

- ✓ Roush y Ball (1950): "consideran el control estratégico como el sistema que permite asegurar la implementación efectiva de la estrategia y alcanzar los objetivos y resultados que constituyen la base de su concepción" (Naranjo Pérez et al., 2005).
- ✓ Schendel y Hofer (1979): "el control estratégico se centra en la cuestión dual de si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados generados por la estrategia son los deseados" (Naranjo Pérez et al., 2005).
- ✓ Goold (1991): "el control estratégico establece los criterios que definen una buena actuación estratégica, con el fin de motivar a los directivos a alcanzar los resultados conforme a ellos, permite una rápida identificación de las estrategias que se desvían de la trayectoria prevista y, cuando es necesario, desencadena el proceso de formulación de una nueva estrategia o la determinación de mejores medios para la implementación" (Naranjo Pérez et al., 2005).
- ✓ Menguzato y Renau (1991): "el control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica" (Naranjo Pérez et al., 2005).
- ✓ Koontz y Wehrich (1994): "el control estratégico comprende la verificación sistemática en puntos de control estratégico, así como la modificación de la estrategia de la organización como base en esa evaluación" (Naranjo Pérez et al., 2005).
- ✓ Bourzac (1997): "el control estratégico es aquel que permite valorar y accionar la consecución de la estrategia trazada por la organización, por medio de determinados criterios orientadores que sirven de guía para evaluar su marcha, fijando normas y

midiendo el desempeño de las variables dinámicas a los directivos con el fin de determinar si la dirección estratégica está llevándose a cabo, e iniciar las acciones pertinentes que correspondan” (Naranjo Pérez et al., 2005).

Luego de analizar las diversas definiciones aportadas por varios autores, se puede afirmar que el control estratégico en la DTGT requiere:

- ✓ Adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica.
- ✓ Determinar los mejores medios para asegurar la implementación efectiva de la estrategia.
- ✓ Establecer los criterios que definen una buena actuación estratégica.
- ✓ Verificación sistemática en puntos de control estratégico, “perspectivas estratégicas”.
- ✓ Valorar y accionar la consecución de la estrategia trazada, determinando criterios orientadores que sirven de guía para evaluar su marcha, fijando normas y midiendo el desempeño de las variables dinámicas, y en caso de desviaciones, establecer acciones correctivas.

El control estratégico es un sistema que se basa en el planeamiento estratégico, cuyo objetivo es influir en los resultados del plan. Para ello establece puntos de referencia o certidumbre, para medir la congruencia y avance hacia las metas, la utilización eficiente, eficaz y efectiva de los recursos, la exactitud de la información financiera, recolectando además la información real de la empresa para la subsecuente toma de decisiones que establecerán los ajustes del Plan Táctico o Plan Operativo (corto plazo) y del Plan Estratégico (largo plazo) (Quiroa, 2020).

El control estratégico se divide en dos tipos, el control de la implantación (a posteriori, trata de comprobar si las acciones, planes y presupuestos diseñados para implantar la estrategia están siendo puestos en práctica en la forma adecuada); y el control de la estrategia (a priori, revisión y seguimiento de la estrategia formulada, verificando su validez a lo largo del tiempo) (Durán Juvé et al., 1999).

El diseño de un sistema de control estratégico en una empresa, requiere de algunos elementos importantes:

- ✓ *La medición de los resultados de la empresa:* de este modo, puede observarse su comportamiento en relación con la implantación de la estrategia seguida, detectando posibles anomalías.
- ✓ *La definición de sistemas de control interno:* permiten asegurarse de la correcta implantación de la estrategia, no sólo a nivel de la alta dirección, sino también en el resto de los niveles de responsabilidad dentro de la organización.
- ✓ *El diseño de un sistema de información adecuado:* permitirá no sólo medir los resultados de la empresa, sino también establecer un sistema de alerta que detecte a tiempo los cambios que se van a producir en el entorno o en el interior de la empresa, y que pueden afectar al éxito de la estrategia.

1.2.1 Modelos de control estratégico

Existen múltiples herramientas, cuyo fin es el control estratégico en las empresas, a continuación, se muestran varias de ellas, con sus ventajas, desventajas y campo de aplicación.

Pirámide de Resultados

Este modelo fue propuesto por McNair, Lynch y Cross en 1990 (figura 2), plantea tres niveles, centrados en las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos.



Figura 2. Pirámide de resultados

Fuente: tomado de "Análisis crítico y comparación de la evolución de los tableros de control" (Ubal, 2005).

Lo importante en cualquier caso de su aplicación, es no perder el frente de lo que se denomina "Visión de empresa" (el hecho de establecer con claridad lo que se desea ser). Los indicadores empleados están equilibrados en sentido vertical, por tal motivo, son tanto los de naturaleza financiera, como no financiera.

Intangible Assets Monitor (IAM)

El modelo de K. Eric Sveiby, "Intangible Assets Monitor" (IAM) o Monitor de Activos Intangibles, en su traducción al español, creado en 1986 (figura 3), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton (figura 4), aunque con diferencias claras (Ubal, 2005).

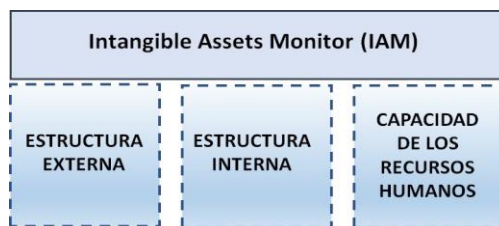


Figura 3. Intangible Assets Monitor (IAM)

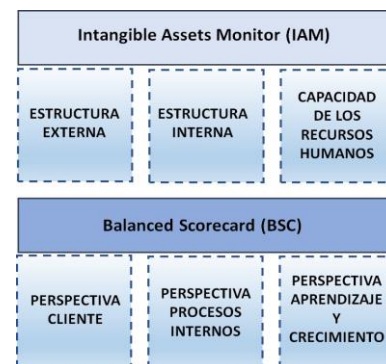


Figura 4. Relación entre los Modelos intangible Assets Monitor y el CMI de Kaplan y Norton

Fuente: tomado de "Análisis crítico y comparación de la evolución de los tableros de control" (Ubal, 2005).

En este modelo, las partes más importantes a cubrir son crecimiento, cambio, renovación, eficacia y estabilidad, debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. El mismo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la dirección. Con el estudio de este modelo, se observa que no se tiene en cuenta la perspectiva financiera, aunque sí se afirma que debe estar complementada por las no financieras, de forma que, en cada una de las partes, hay un apartado financiero que es cubierto inherentemente.

Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados (SIGER)

El modelo SIGER (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados) (figura 5), trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso de la Asociación de Estudios del Cannabis de Asturias (AECA) de 1999 por M. Hernández y el profesor A. López Viñegla.



Figura 5. SIGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados)

Fuente: tomado de "Análisis crítico y comparación de la evolución de los tableros de control" (Ubal, 2005).

Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, hay que basarse en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos. Es empleado generalmente en el área de Recursos Humanos, para alinear los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa (Ubal, 2005).

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Por otra parte, según el EFQM (European Foundation for Quality Management (figura 6)) o Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, en su traducción al español,

un modelo de gestión integrada debe revelar una visión globalizada y enfocada hacia el cliente, apoyado en los principios de la calidad total.

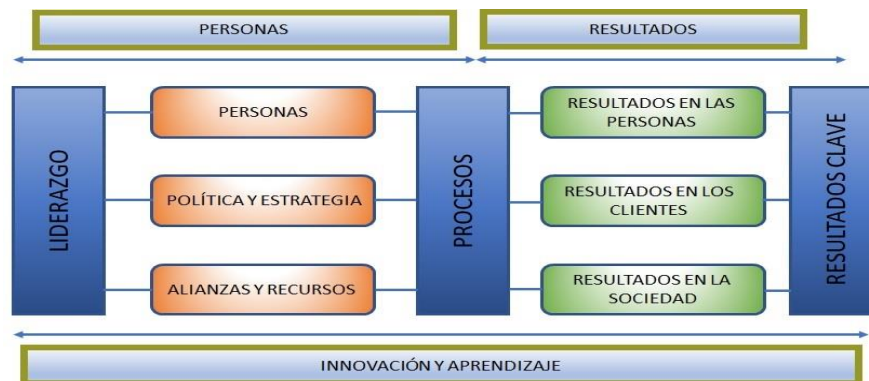


Figura 6. EFQM (European Foundation for Quality Management)

Fuente: tomado de "Análisis crítico y comparación de la evolución de los tableros de control" (Ubal, 2005).

En este modelo hay tres partes inicialmente diferenciadas: Liderazgo, Procesos y Resultados Clave. El comportamiento del líder en la empresa resulta determinante, por cuanto, será quien facilite que las personas comprendan la misión (por qué y para qué se existe) y la visión (el hecho de establecer con claridad lo que se desea ser) de la misma. En esta ocasión, la unificación de objetivos es importante (Ubal, 2005).

Asimismo, resulta evidente que a la organización le interesa generar valor tanto por los clientes como por los accionistas, y cuando la eficacia y la eficiencia se hagan presentes en las actividades y procesos conexos, todos los implicados comprenderán mucho mejor.

Cuadro de Mando Integral

El modelo de CMI (Cuadro de Mando Integral) o BSC (Balanced Scorecard), más difundido es el de Robert Kaplan y David Norton, creado en 1992. Su modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando estas en las perspectivas vitales (finanzas, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 1996b).

Según la revista norteamericana, especializada en temas globales de negocio, "Fortune", menos del 10 % de las estrategias formuladas efectivamente, son ejecutadas de forma efectiva; en otro de los casos, se estima que un 70 % no es por mala estrategia, es por la mala ejecución, esto indica que la zona crítica está en la ejecución, no así en la planeación.

Para tener éxito en los resultados es necesario, administrar y verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, alinear y medir la eficiencia de los procesos.

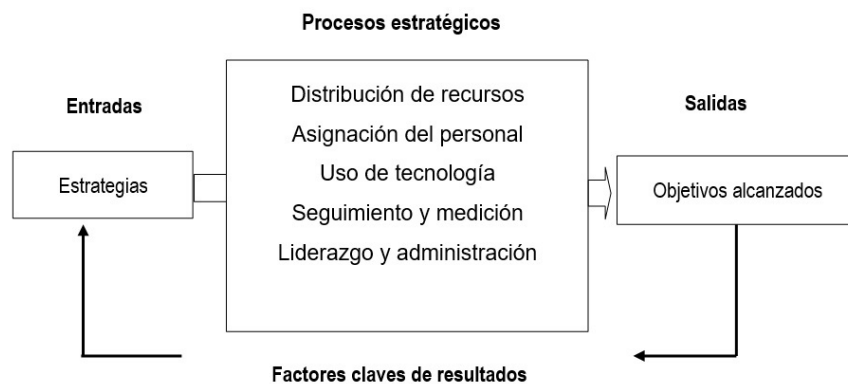


Figura 7. Alineación de procesos estratégicos, estrategia y objetivos

Fuente: elaboración propia.

El esquema presentado en la figura 7 muestra como los procesos estratégicos deben ser alineados de manera que las estrategias permitan alcanzar los objetivos, en cuanto a la retroalimentación, esta se alcanza con los factores claves de resultados, aquellos que indican que los objetivos son alcanzados.

Una manera efectiva de lograr la ejecución de la estrategia es comunicar la estrategia, enfocada en la visión y comunicada a todo lo largo de la empresa, para lograr una adecuada alineación.

Una manera altamente efectiva de cómo lograr esa comunicación es a través del CMI.



Figura 8. Posición del CMI en el proceso de planeación estratégica
Fuente: elaboración propia.

El CMI se encuentra entre la formulación y la ejecución de la estrategia, según muestra la figura 8, facilitando la ejecución de la misma a través de la comunicación de la estrategia en toda la organización, alineando perfectamente la visión a las etapas de formulación y ejecución de la estrategia, en cuatro perspectivas (figura 9).

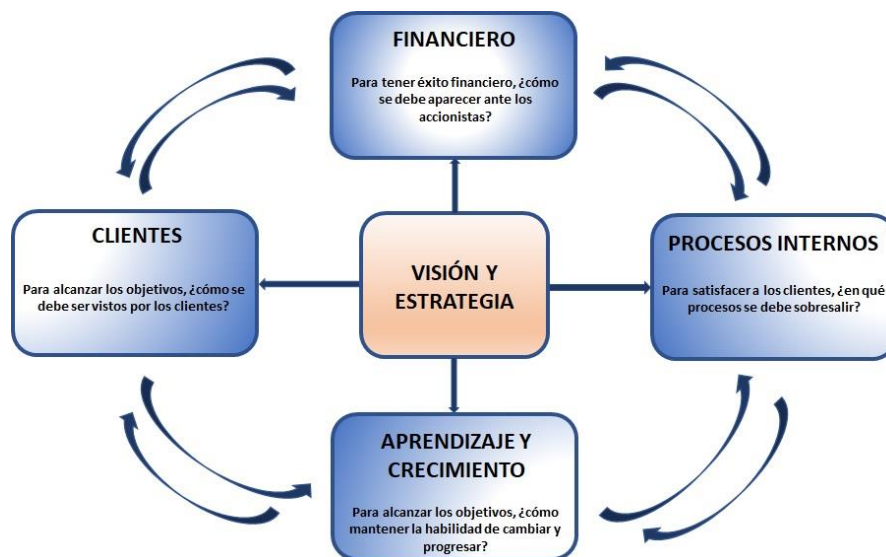


Figura 9. Cuadro de Mando Integral
Fuente: elaboración propia.

El CMI:

- ✓ Es un modelo de gestión que ayuda a la organización a clarificar su visión, a comunicar su estrategia, traduciéndola en objetivos, que dirijan el comportamiento y desempeño, enfocado en la creación de valor.

✓ Construye el marco para la transformación de la empresa a través de lograr el acuerdo del equipo directivo en torno a cómo funciona el negocio y cuáles deben ser las prioridades.

✓ Es la base para la discusión productiva y la mejora sostenida de la empresa, delimitando las responsabilidades del equipo directivo y gerencial, en su conjunto y en lo individual.

Todo parte de la visión de la organización, después se formula la estrategia y alrededor del centro, están las cuatro dimensiones del CMI:

Desempeño financiero. Si se tiene éxitos ¿cómo verán los accionistas a la empresa? Esta perspectiva abarca el área de necesidades de los accionistas, se enfoca a los requerimientos de crear valor para los accionistas como: las ganancias, rendimientos económicos, desarrollo de las compañías y la rentabilidad de la empresa.

Algunos indicadores de esta perspectiva son: valor económico agregado EVA, retorno sobre el capital empleado, margen de operaciones, ingresos, rotación de activos (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 1996).

Eficiencia de los procesos. Para lograr los objetivos de las perspectivas superiores y la visión, ¿en qué procesos se debe ser excelentes?

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción de los clientes y logro de altos niveles de rendimientos financieros.

Se distinguen cuatro tipos de procesos (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 1996):

1. Procesos de operaciones. Los indicadores son los relativos a costo, calidad, tiempo o flexibilidad de los procesos.
2. Procesos de gestión de clientes: Los indicadores responden a selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento.
3. Procesos de innovación (difíciles de medir). Los indicadores expresan porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
4. Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Los indicadores son los típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo, entre otros.

Aprendizaje y crecimiento. Para alcanzar la visión ¿cómo debe aprender y mejorar la empresa?

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas del CMI.

De acuerdo a la experiencia, se ha puesto de relieve tres categorías principales de variables, estas son (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 1996):

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de autoridad y coherencia de los objetivos.

Satisfacción de los clientes. Para alcanzar la visión ¿cómo debe ser la presentación ante los clientes?

Sin consumidores, no existe ningún tipo de mercado, por consiguiente, se deberá cubrir las necesidades de los compradores (precio, calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación, entre otras).

Los indicadores de la perspectiva clientes, comúnmente utilizados, responden a satisfacción del cliente, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes (Kaplan, Robert S. y Norton, David P., 1996).

Además de estas perspectivas, forman parte del CMI otros elementos:

- ✓ Objetivos estratégicos.
- ✓ Mapa estratégico.
- ✓ Mediciones de desempeño.
- ✓ Iniciativas estratégicas.

Luego de analizar distintos modelos de tableros de control empleados como herramientas de control estratégico, se asume por el autor el creado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, denominado Cuadro de Mando Integral, el cual se considera como el más completo y difundido, como herramienta de control estratégico, ya que integra elementos que como regularidad están contenidos en los modelos estudiados, tales como:

- ✓ Definición de la visión de la empresa como el estado futuro deseado; el frente que no se puede perder y que la empresa debe conquistar.

- ✓ La estrategia como aspecto relevante en la determinación de indicadores, lográndose el vínculo y la alineación necesaria de los objetivos y estrategia a todos los niveles de la empresa.
- ✓ Establecimiento de indicadores asociados a las variables claves de la empresa, en todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia.
- ✓ Medición y retroalimentación informativa en diferentes perspectivas, tanto internas como externas, a todos los niveles de responsabilidad.

Un elemento que robustece el modelo asumido por el autor es que el CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan las diferentes perspectivas.

Según la definición de los autores Kaplan y Norton, un buen CMI debe "contar la historia de su estrategia", es decir, debe reflejar la estrategia del negocio. Con ello se quiere destacar que el CMI es más que una lista de indicadores, agrupada en financieros y no financieros, o separada en perspectivas, es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Atendiendo a esta afirmación, se definen como componentes básicos de un buen CMI, los siguientes (Sánchez Furones, 2011):

1. Una cadena de relaciones de causa efecto que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia, a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
2. Un enlace a los resultados financieros: los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.
3. Un balance de indicadores de resultados (efecto) e indicadores guía (causa). Además de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesitan "hacer bien"

para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que propician el logro del objetivo.

4. Mediciones que generen e impulsen el cambio, una de las premisas a las que hacen mención Kaplan y Norton es: la medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, en particular los que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

5. Alineación de iniciativas o proyectos con la estrategia, a través de los objetivos estratégicos; cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos, expresado a través de sus indicadores.

6. Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: el CMI es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de la estrategia.

Un buen CMI además debe ser equilibrado en varios aspectos:

7. Integración de las cuatro perspectivas (no quedarse satisfecho solo con unos buenos resultados financieros a corto plazo).

8. Equilibrio entre lo estático y lo dinámico, entre una situación en un determinado momento dado y un cambio de tiempo. El CMI puede ayudar a evitar el peligro de un enfoque de poca visión.

El CMI permite transformar la estrategia en resultados a través de las personas, estableciendo el vínculo entre la visión estratégica definida por el equipo ejecutivo y la estrategia real. Se ha calificado como uno de los enfoques de gestión empresarial más importante e influyente de los últimos años.

1.3 Diagnóstico estratégico de la División Territorial ETECSA Guantánamo

Todo proceso de control, comienza con el estudio propio del sistema a controlar. El diagnóstico tiene como objetivo, identificar posibles obstáculos que puedan interferir

en la eficacia del sistema, establecer las condiciones para la ejecución de la herramienta que se propone e identificar los procesos y variables claves para que el sistema opere sobre ellos, a fin de garantizar en lo posible el éxito estratégico.

Generalmente, estos análisis se orientan hacia el estudio estratégico de la organización, es decir, identificando fortalezas y debilidades internas con su relación al entorno amenazante o facilitador de resultados productivos, de igual manera, analiza normas, sistemas financieros, cultura organizacional, estructura, capacidad estratégica, desempeño institucional, recursos humanos, etc.

Para la realización del diagnóstico se ejecutaron diferentes acciones, empleando diversas herramientas de análisis, las mismas se muestran a continuación en forma cronológica:

1. Desarrollo de una encuesta al Consejo de Dirección de la DTGT, para evaluar el estado de cada una de las fases del proceso de dirección estratégica.
2. Evaluación del cumplimiento de los objetivos estratégicos, por cada una de las Áreas de Resultados Claves.
3. Encuesta realizada a clientes de varios tipos de servicio para evaluar su satisfacción, en cuanto a la prestación de los mismos.
4. Diagnóstico estratégico: matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades).

En el desarrollo del diagnóstico se utilizaron diferentes técnicas y herramientas, tales como: la entrevista, el cuestionario, la opinión de especialistas y la matriz DAFO, las que permitieron conocer el estado actual de la organización y el rol desempeñado por el control estratégico, en el alcance de los resultados esperados del proceso estratégico, desarrollado en la DTGT.

Para diagnosticar el estado actual de la estrategia se realizó una encuesta (anexo 1) al Consejo de Dirección en pleno (19 trabajadores catalogados como cuadros); la cual recoge las diferentes fases aplicadas en el proceso estratégico de la División Territorial ETECSA Guantánamo.

La encuesta estuvo compuesta por 24 afirmaciones, empleando la escala tipo Likert, donde el encuestado debe opinar, según se realice cada una de las fases del proceso de dirección estratégica. Se estructuró en cuatro grupos de afirmaciones,

una para la fase de formulación estratégica, otras para el análisis estratégico, para la implementación y el control, y, por último, a consideración del encuestado, debe emitir su criterio en cuanto a la importancia del control estratégico, y si en su caso, considera que está siendo aplicado en la empresa.

Para el procesamiento de los datos, se empleó el programa estadístico informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Es uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y una sencilla interfaz para la mayoría de los análisis. El programa consiste en un módulo de base y módulos anexos que se actualizan constantemente con nuevos procedimientos estadísticos.

El gráfico que se muestra en la figura 10 facilita la interpretación de cada ítem evaluado por el Consejo de Dirección.

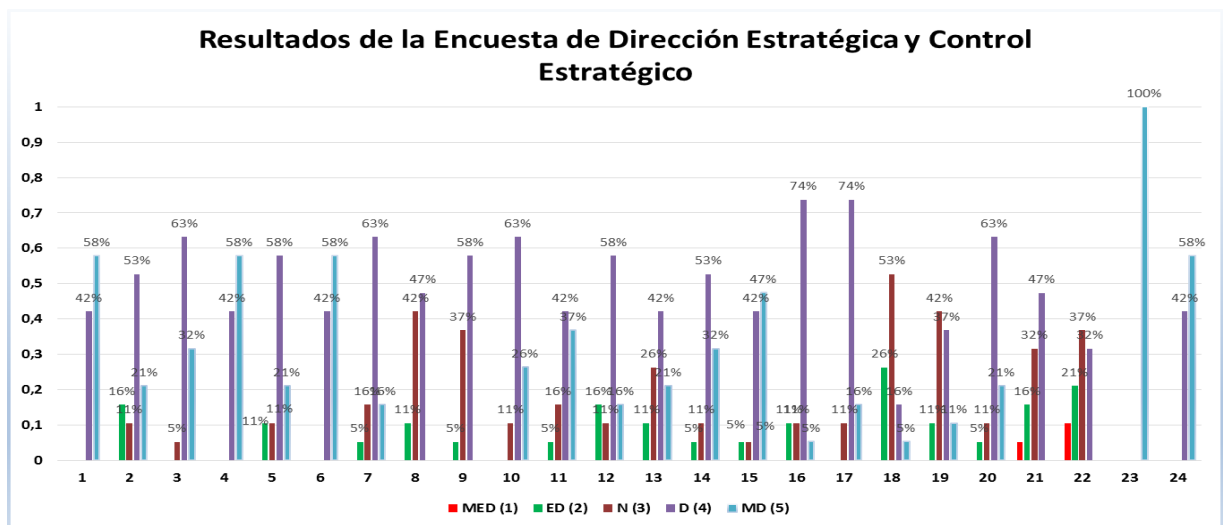


Figura 10. Resultados de la Encuesta de Dirección Estratégica y Control Estratégico

Fuente: tomado de software SPSS.

A continuación, se muestran los datos generales del análisis de la encuesta, el detalle de dicho análisis se muestra en el anexo 2, destacándose entre la totalidad de los ítems evaluados:

El ítem 1 alcanza un valor medio de 4,58; o sea, el 100 % de los encuestados manifestaron estar de acuerdo (42 %) o muy de acuerdo (58 %) con la existencia en la empresa de un modelo de dirección que refleja claramente su visión, misión y estrategia.

El ítem 3 alcanza un valor medio de 4,26; ya que el 95 % de los encuestados manifestaron estar de acuerdo (63 %) o muy de acuerdo (32 %) con el tiempo que dedica la empresa para el diseño de su futuro, situándose solo el 5 % en una posición neutral.

El ítem 4 alcanza un valor medio de 4,58; o sea, la totalidad de los encuestados manifestaron estar de acuerdo (42 %) o muy de acuerdo (58 %), en cuanto al desarrollo en la empresa de las dos primeras fases del proceso estratégico.

Los ítems 8 y 9, referidos al enfoque al cliente y la calidad del servicio, presentan un emparejamiento entre las opiniones neutrales y de acuerdo, teniendo su valor medio 3,37 y 3,53, respectivamente.

El ítem 18 alcanza un valor medio de 3, ya que del 100 % de los encuestados, el 26 % expresa estar en desacuerdo en poder monitorear el avance de la estrategia, el 53 % tiene una posición neutral, solo el 36 % expresa estar de acuerdo y el 5 % muy de acuerdo.

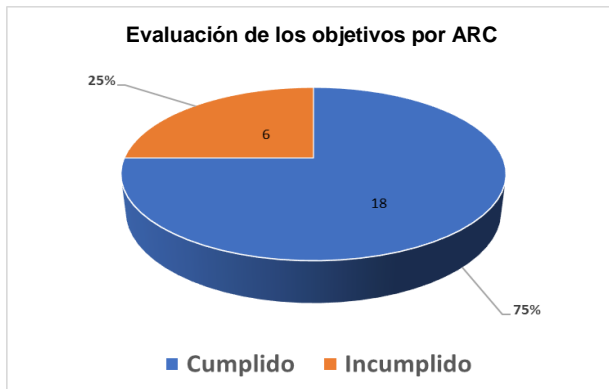
En el caso del ítem 19, se obtiene una media de 3,4 en el cual la mayoría de los encuestados adoptan una posición neutral (42 %) o en desacuerdo (11 %), en cuanto a la integración necesaria entre los indicadores estratégicos y los sistemas de evaluación del desempeño.

Un elemento relevante lo constituye los objetivos estratégicos, al ser considerado como categoría rectora del proceso estratégico. Los objetivos estratégicos son planteados por la empresa para lograr determinadas metas, y a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico; es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un período de tiempo específico, realizando acciones que le permitan cumplir su misión, inspirados en la visión.

En el caso de la DTGT, los mismos están contenidos en las ARC (Áreas de Resultados Claves), estas últimas consideradas como aquellas en las cuales su desempeño debe ser eficaz y de no ser gestionados, pondrían en peligro la adaptabilidad y desarrollo de la organización.

El análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada una de las ARC en el período estratégico 2020 se muestra en el anexo 3.

La figura 11 muestra un gráfico, donde se aprecia el porcentaje de cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, en el cierre del período estratégico 2020.



Se observa que la empresa no logra alcanzar los resultados propuestos al cierre del período estratégico 2020, al existir un 25 % de criterios de medidas incumplidos, los cuales tienen un impacto negativo en la totalidad de los objetivos estratégicos.

Figura 11. Cumplimiento de los objetivos estratégicos

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados evidencian dificultades en la ejecución y control de la estrategia, pues no se logra corregir las desviaciones presentes en el proceso de desarrollo de los objetivos, produciéndose una baja efectividad en la estrategia definida por la empresa.

Los indicadores incumplidos, presentes en las ARC, muestran un vínculo con los definidos en las cuatro perspectivas enunciadas por Kaplan y Norton, en el CMI, siendo los indicadores de mayor incumplimiento por ARC:

ARC 1. Perspectiva financiera

- ✓ Ventas netas totales.
- ✓ Ingresos exportables.

ARC 2. Perspectiva clientes y aprendizaje y crecimiento

- ✓ Nivel de rotación de inventario.
- ✓ Validación de sistema de gestión de la calidad de la DTGT.

ARC 3. Procesos internos

- ✓ Ejecución de los planes de mantenimientos a la red de telecomunicaciones.
- ✓ Ejecución del presupuesto asignado para mantenimientos a la red de telecomunicaciones.

ARC 4. Perspectiva clientes

✓ Metas de desarrollo fijadas (con prioridad en las zonas que generen mayores ingresos, de baja densidad telefónica y de interés social).

La evaluación del nivel de satisfacción de los clientes, como una de las perspectivas contenidas en el CMI como herramienta estratégica, aportó información de gran valor en la investigación. La tabla 1 muestra los principales resultados:

Tabla 1. Coeficiente de Satisfacción por servicios (Cs)

Clientes por tipo de servicio	Parámetros a evaluar					Nivel de Servicio
	CS	TRAA	Pr	AC	VS	
Peso	0,25	0,18	0,2	0,2	0,17	
Telefonía Pública	5	4	3	3	3	3,68
Telefonía Básica	5	4	3	3	3	3,68
Telefonía Móvil	5	4	5	4	4	4,45
Servicios de Transmisión de Datos	5	4	5	5	5	4,82
Nivel de Satisfacción	100%	80%	80%	75%	75%	82%
Nivel de Insatisfacción	0%	20%	20%	25%	25%	18%
Prioridad del Cliente	1	3	2	2	4	

Fuente: resultados de la encuesta de satisfacción de clientes.

CS: calidad del servicio

TRAA: tiempo de reparación ante averías

Pr: precio

AC: atención al cliente

VS: velocidad del servicio

Se observa un nivel de insatisfacción general de un 18 %, provocado por el deterioro de los indicadores relacionados con la velocidad del servicio, precio y tiempo de reparación ante las averías; por su vínculo con la perspectiva procesos internos, se evidencia que este último, muestra niveles de ineficiencia en su desarrollo, generando a su vez un impacto negativo en las finanzas de la empresa.

Con relación a la calidad de las llamadas, las causas fundamentales se refieren a: ruido en la línea y no se escucha.

Al comentar los clientes, acerca de cómo mejorar el servicio, más del 50 % expresan:

✓ Mejora en la relación calidad - precio.

- ✓ Ampliación de los servicios y las ofertas comerciales.
- ✓ Mejora de la velocidad y estabilidad de la conexión.
- ✓ Mejora en la agilidad y prestación de los servicios.
- ✓ Capacitar al personal que atiende directamente al cliente.
- ✓ Mejora en la calidad del servicio de telefonía pública.

Principales resultados provenientes del diagnóstico estratégico:

- ✓ La empresa cuenta con un modelo de dirección estratégica.
- ✓ El modelo de dirección estratégica no contiene un enfoque prospectivo, limitando su proyección futura, “visión estratégica”.
- ✓ No se aplica el CMI como herramienta de control estratégico, lo cual afecta la adecuada alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión de la empresa.
- ✓ Incumplimiento en los objetivos estratégicos de la empresa, provocado por la falta de un adecuado control estratégico.
- ✓ Incumplimiento en los indicadores de desempeño contenidos en las ARC y relacionados con las perspectivas clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Otros elementos resultados del diagnóstico, lo aporta la matriz DAFO desarrollada en la empresa, la cual fue consultada por especialistas y cuadros en sección plenaria, lográndose validar la existencia de los siguientes elementos:

- ✓ La insuficiente capacitación sobre los nuevos servicios afecta la calidad de los mismos.
- ✓ No se logra alcanzar el nivel de satisfacción de los clientes, aspecto de importancia vital reflejada en la misión, visión y la estrategia empresarial.
- ✓ Saturación de las redes de telecomunicaciones.
- ✓ Deficiente funcionamiento de las plataformas informáticas que dan soporte a los servicios.
- ✓ Incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de servicios de telecomunicaciones.
- ✓ Posibilidad de actuar en sectores generadores de ingresos.

- ✓ Insuficiente capacidad para asumir retos futuros que mantengan la posición de líder en el mercado, expresada en la visión estratégica de la DTGT.
- ✓ Dificultad en la ejecución de los procesos internos, ocasionados por la falta de procedimientos e instrucciones claras sobre la prestación de servicios.

Los resultados obtenidos del diagnóstico estratégico muestran la complejidad que la empresa tiene en su relación con el entorno y la necesidad de buscar formas de mejora, en la ejecución y control de la estrategia.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 1

1. La dirección estratégica es una valiosa herramienta de trabajo donde se definen de conjunto, aspectos prioritarios, y se establecen objetivos, para la obtención de resultados que se alcanzarán en un período de tiempo determinado, y en términos cualitativos y cuantitativos. Representa el sistema actual para dirigir con eficiencia los negocios de las empresas en competencia.
2. Existe la necesidad de asumir en el proceso estratégico, un enfoque prospectivo que, posibilite la construcción colectiva de la visión futura de la empresa.
3. El control estratégico conduce a la estrategia por los caminos trazados durante la fase de planificación, detectando oportunamente las desviaciones y realizando las correcciones acertadas.
4. Entre varios modelos de control estratégico, resalta la integralidad del CMI de Kaplan y Norton, siendo el más difundido, gracias a su capacidad de alineación de los objetivos estratégicos con la estrategia de la empresa, desde la óptica de las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
5. El diagnóstico estratégico realizado a la DTGT, corrobora las limitaciones existentes en la fase de implementación de la estrategia y de su control, visto desde los resultados obtenidos en el último período evaluado, justificándose la problemática definida: la utilización de una herramienta de control estratégico que logre los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 2. MODELO TEÓRICO DE LA HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DEL CONTROL ESTRATÉGICO EN LA DIVISIÓN TERRITORIAL ETECSA GUANTÁNAMO

2.1 Breve caracterización de la División Territorial ETECSA Guantánamo

En 1993 se autoriza la constitución de ETECSA y en 1994 se le otorga la concesión administrativa para la prestación y comercialización de los servicios públicos de telecomunicaciones.

A partir de la fusión de una parte de las empresas integrales provinciales de comunicaciones y de las especializadas, existentes en el país, comienza el funcionamiento de ETECSA.

El 16 de diciembre del 2003, mediante el Acuerdo 4996 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros y el Decreto 275, se amplía la Concesión de ETECSA como operador unificado de telecomunicaciones, a través de la fusión de Cubacel y C_COM en ETECSA, con el "propósito fundamental de integrar en una sola empresa mixta todas las actividades relacionadas con la telefonía fija y celular, así como de otros servicios de telecomunicaciones, para asegurar el proceso de investigación, inversión, producción, prestación de servicios y su comercialización en Cuba y en el exterior, incluyendo la compra en el mercado externo de la asistencia técnica e insumos para la producción y servicios, así como otras actividades que garanticen el normal funcionamiento del sistema y aportar a la economía nacional divisas libremente convertibles" (Portal del Trabajador ETECSA, 2020). El objeto social responde a la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones, mediante la proyección, operación, instalación, explotación, comercialización y mantenimiento de redes públicas de telecomunicaciones en todo el territorio de la República de Cuba. La tabla 2 ilustra los servicios que presta:

Tabla 2. Servicios que se prestan en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba

✓ Servicio telefónico básico, nacional e internacional.	✓ Servicio de telefonía virtual.
✓ Servicio de conducción de señales, nacional e internacional.	✓ Servicio de cabinas y estaciones telefónicas públicas.

Continuación. Tabla 2. Servicios que se prestan en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba

✓ Servicio de transmisión de datos, nacional e internacional.	✓ Servicio de acceso a internet.
✓ Servicio de telex, nacional e internacional.	✓ Servicio de telecomunicaciones de valor agregado.
✓ Servicio celular de telecomunicaciones móviles terrestres.	✓ Servicio de radiocomunicación móvil troncalizado.

Fuente: tomado de Portal del Trabajador ETECSA.

Para el logro de su objeto social, ETECSA adopta un modelo de gestión con un enfoque estratégico, donde se diagnostica su situación, se definen formas de actuación, comportamientos y estrategias, para llevarlas a un estado deseado, en función de ello, se trazan objetivos que guían y sostienen el proceso permanente de mejora, monitoreando su comportamiento (González Prieto y Rodríguez Fajardo, 2018).

Para cumplir con su objeto social se define, primero con su objetivo supremo, o sea, su misión, definiendo legalmente lo que se quiere lograr en un período determinado, con las condiciones concretas que tiene la empresa; luego con la formulación de la visión, establece el compromiso que se quiere con el futuro de la organización, representando el estado final que se desea alcanzar, declarando de qué forma lucirá la empresa en el futuro.

La DTGT cuenta con una estructura formada por una Dirección Territorial, 6 Departamentos y 4 Centros de Telecomunicaciones principales, en los municipios de Guantánamo, Baracoa, Salvador y Caimanera (anexo 4).

Para garantizar los servicios que se prestan, la DTGT cuenta con una plantilla de 571 trabajadores, la cual se encuentra cubierta, en el instante de redacción de este trabajo, a un 97,37 %, y cuenta con representación en todos los municipios de la provincia.

Las actividades de dirección son rectoradas por 19 trabajadores catalogados como cuadros, encargados de guiar cada uno de los procesos claves y de apoyo de la División.

Para cumplir eficazmente la misión y alcanzar la visión, la empresa ha definido en las áreas o categorías donde debe concentrar sus esfuerzos y recursos, y así obtener el logro de los objetivos definidos para el período estratégico; así se definen las ARC, las cuales deben ser las mínimas posibles y poseer un carácter transversal a los procesos de la organización, las mismas se enuncian a continuación:

ARC 1.- Diversificación, innovación y calidad de la experiencia.

ARC 2.- Imagen corporativa.

ARC 3.- Eficiencia operacional y creación de valor.

ARC 4.- Infraestructura de red y sistemas.

ARC 5.- Liderazgo digital y organización flexible.

En la actualidad, ETECSA se enfoca, en la importante tarea que representa la informatización de la sociedad para el desarrollo económico – político – social del país. Cinco proyectos resumen este programa para la DTGT:

1. Salas de navegación de internet con terceros.
2. Áreas de conectividad WIFI.
3. Conectividad de entidades estatales.
4. Conectividad a través de servicios móviles.
5. Conectividad en los hogares cubanos.

2.2 Propuesta y aplicación parcial de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo

Lo abordado en el capítulo anterior relacionado con el marco teórico contextual, permitió armar, secuencial y ordenadamente el entramado teórico metodológico de la investigación, de esta manera se definieron y conceptualizaron variables esenciales como CMI, control estratégico, prospectiva, planificación y dirección estratégica, así como valoraciones y consideraciones teóricas de enfoques, y modelos de control estratégico. Por otra parte, la identificación y análisis de diferentes enfoques y modelos de control estratégico permitió identificar las regularidades de cada uno de ellos y considerar por el autor, esencialmente el contenido referido al presentado por Kaplan y Norton, conocido por CMI, como herramienta de control estratégico de mayor aportación a la organización, al

sistematizar a través de cuatro perspectivas, la complejidad de la estrategia, además de que propicia su valoración sistémica y holística, posibilita el alineamiento y control de la estrategia organizacional, e impulsa y favorece el logro de los objetivos y metas preestablecidos.

El diagnóstico estratégico de la DTGT, confirmó la existencia de insuficiencias en el control y alcance de los objetivos y metas, y creó la necesidad de elaborar una herramienta para la mejora del control estratégico, basada en el CMI, que diera respuesta a las complejidades propias de este momento esencial del diseño estratégico, partiendo que se controla solo aquello que se planifica, la planificación aparece como punto de partida de la propuesta en busca de mejorar su efectividad.

La herramienta para la mejora del control estratégico propuesta por el autor y basada en el CMI propicia una imagen visual de la estrategia, al ser esta, junto a la visión estratégica el centro de atención, lo cual requiere que en su contenido se aborden como etapa previa, la prospectiva y la planeación estratégica, descrita por diferentes autores en el proceso de diseño de la estrategia, al ser la zona de acción principal de la propuesta, el desarrollo en cascada de la estrategia, así como la correcta alineación, implementación y control de la misma, con la interrelación adecuada de las perspectivas clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

2.2.1 Significación teórica de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo

Cada organización, en su diseño estratégico, elabora su visión y define sus estrategias, estos elementos imprescindibles para visualizar un futuro deseable y las acciones para alcanzarlos, quedarían en un sueño si no se desarrollan formas apropiadas de implementación y control, acorde a su proyección estratégica. En este sentido, la implementación forma parte del diseño de la estrategia, al ser el control estratégico un elemento vital y constituyente de esta etapa.

Hoy se reconoce que una de las dificultades principales de la estrategia está en su implementación y control. Para dar solución a estas dificultades, las cuales no son ajenas en la DTGT, se requiere contar con herramientas de medición que aseguren

una correcta implementación y control de la estrategia, teniendo en cuenta el efecto que produce en la competitividad y el crecimiento organizacional.

La herramienta para la mejora del control estratégico propuesta, parte de enfoques de modelos de control que le dan forma y contenido, favorecen su interpretación y posibilitan operacionalizar los conceptos que subyacen en cada uno de ellos, al considerar:

- ✓ La adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica.
- ✓ Si la estrategia se está implementando como se planificó y si los resultados generados por la estrategia son los deseados.
- ✓ La implementación efectiva de la estrategia y alcanzar los objetivos y resultados que constituyen la base de su concepción.

En esta perspectiva, el propósito es determinar si los elementos considerados para el control estratégico en la organización objeto de estudio, están primeramente siendo los adecuados, entiéndase como el elemento que corrige las desviaciones en la implementación de la estrategia, y, por otro lado, tratándose conscientemente de comprender, para que en el mismo se conozcan si los resultados esperados en las estrategias diseñadas, están siendo logrados. Si se cuenta con buenos datos, variables y formas de medición, herramientas y buenos procesos para realizar ese control estratégico, se puede mejorar el comportamiento y alcance, de la estrategia organizacional.

La prospectiva estratégica aclara el futuro posible y deseable de la organización y crea las condiciones para ir a su conquista, este enfoque facilita la comprensión y la necesidad de adaptación a los cambios proveniente del entorno, donde prevalece la incertidumbre y aclara el paso del deber / querer ser, al poder ser organizacional, significa además, sorprender el futuro antes que sea él quien sorprenda, de manera que resulta imprescindible el conocimiento de los acontecimientos que tienen un impacto favorable y desfavorable en la organización, mediante la elaboración de los escenarios.

La selección del enfoque, de sistema y estructuralista, fundamenta teóricamente la estructura de la herramienta de control estratégico propuesta, a través de la relación de interdependencia y dependencia de las etapas que lo conforman.

La herramienta para la mejora del control estratégico basada en el CMI, contiene tres objetivos fundamentales:

1. Realizar un análisis tendencial de los principales factores que tienen un impacto en el cambio y desarrollo estratégico de la organización, mediante un análisis prospectivo, aplicando el método de escenarios, así como las formas y técnicas a utilizar en la elaboración de la visión estratégica de la organización.
2. Proyectar estratégicamente a la organización a través del proceso de diagnóstico, la identificación y selección de la estrategia, aplicando herramientas estratégicas.
3. Elaborar el CMI como herramienta de control estratégico, que alinee la visión y las estrategias diseñadas con las perspectivas (clientes, finanzas, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) que contenga variables, indicadores y forma de medición.

El análisis de la herramienta de control estratégico parte previamente del conocimiento del estado futuro deseado y posible de la organización, consecutivamente, basándose en el conocimiento de la organización, construye y proyecta el cambio estratégico, y finalmente se propone la herramienta de control estratégico a implementar, que contenga etapas y pasos fundamentales, basado en los fundamentos que aporta el CMI.

El control estratégico se alcanza mediante el desarrollo de las cuatro perspectivas contenidas en el CMI, logrando balancear el enfoque financiero, las mediciones a corto y mediano plazo y los indicadores que lideran el desempeño, con las medidas diarias.

Los elementos definidos, indican que el proceso de control estratégico requiere un conocimiento profundo de variables, dimensiones e indicadores, elementos que aporta el CMI, considerando además que en sus cuatro perspectivas logra abordar de una manera clara y completa la complejidad existente, en el adecuado alineamiento y control de la estrategia, lográndose mejorar el comportamiento y el desempeño organizacional. En este caso, se integra como etapas previas al CMI,

aportado por Kaplan y Norton, la prospectiva y planificación estratégica, alineando perfectamente la visión, a las etapas de formulación y ejecución de la estrategia.

2.2.2 Presentación y descripción de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo

La propuesta elaborada por el autor fue sometida a la evaluación de los expertos, a través del instrumento: evaluación de la herramienta para la mejora del control estratégico (anexo 5), dichos resultados muestran estar muy de acuerdo y de acuerdo, en el 90 % de los indicadores evaluados.

La figura 12 muestra los principales resultados de la evaluación de los expertos.

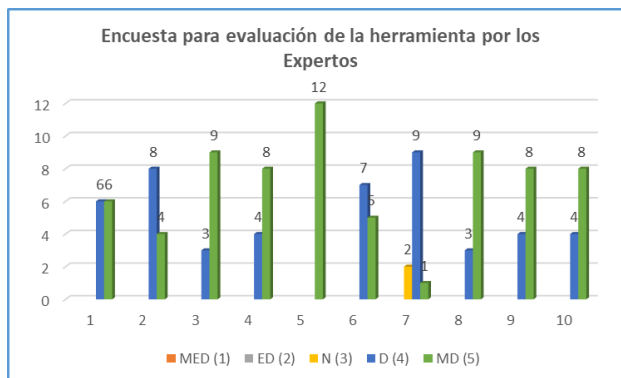


Figura 12. Resultados de la encuesta para la evaluación de la herramienta por los expertos

Fuente: tomado de software SPSS.

- ✓ El 90 % de los ítems son evaluados por los expertos con las categorías evaluativas de muy de acuerdo y de acuerdo.
- ✓ Se destaca la evaluación de muy de acuerdo otorgada por el 100 % de los expertos al ítem referido al análisis prospectivo, como un aporte importante en el proceso de planeación y control estratégico, obteniendo una media de 5.
- ✓ El empleo de la herramienta y su implementación para lograr alinear misión, visión y estrategia, es evaluada en el primer caso, entre los valores 41,6 % de muy de acuerdo, 58,3 % de acuerdo y en el caso de su implementación, el 75 % muy de acuerdo y el 25 % de acuerdo.
- ✓ La presentación estructural de la herramienta es entendible y tiene claridad en su contenido, perteneciente al ítem 8, con una media de 4,75, es evaluada por el 75 % de los expertos como muy de acuerdo y por el 25 % de acuerdo.

El esquema que se muestra en la figura 13 describe los elementos que forman parte de la herramienta, para la mejora del control estratégico elaborada, una vez sometida a la evaluación de los expertos.

Premisas de la herramienta para el control estratégico en la DTGT:

- ✓ Enfoque prospectivo estratégico y de sistemas.
- ✓ Análisis causa / efecto.
- ✓ Participativo.
- ✓ Perspectiva dinámica, transformadora.

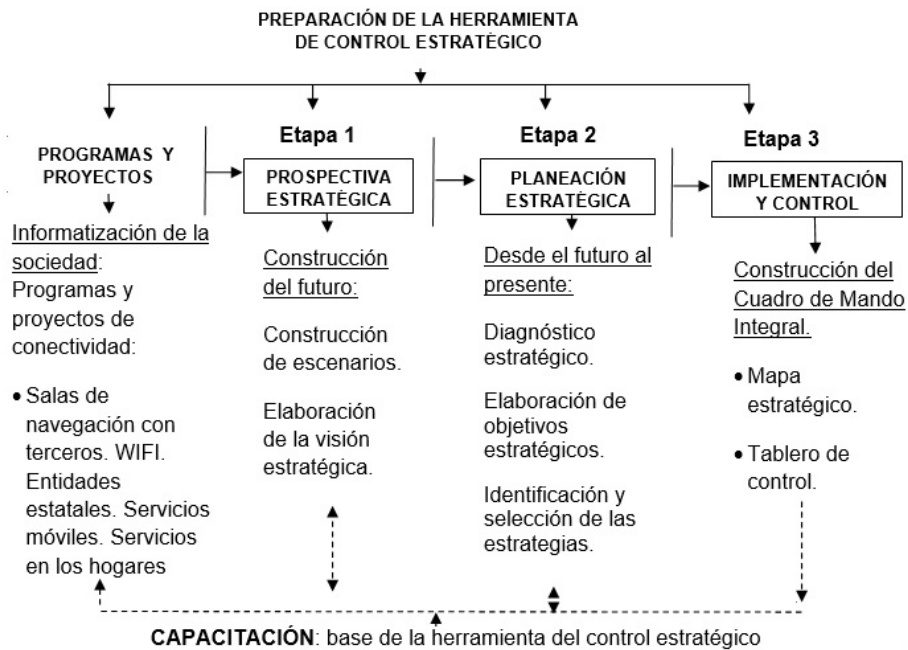


Figura 13. Herramienta para la mejora del control estratégico en la DTGT

Fuente: elaboración propia.

Descripción simplificada de la herramienta de control estratégico en la DTGT

La herramienta para la mejora del control estratégico queda estructurada en tres etapas fundamentales:

- ✓ Prospectiva estratégica.
- ✓ Planificación estratégica.
- ✓ Control estratégico.

La capacitación funciona como base, ya que proporciona el desarrollo de capacidades para que el proceso se realice de manera efectiva; además cuenta con

un momento inicial de preparación, consistente en una reflexión y análisis colectivo de la organización, sus principales retos y proyectos, resultando una acción previa indispensable para la ejecución de la propuesta, al garantizar satisfacer las necesidades tanto humanas como técnicas.

La complejidad de la propuesta, entendida esta como la necesaria y adecuada relación de sus elementos, en función de proporcionar los cambios deseados, así como la manera que está estructurada en etapas y pasos, demanda de habilidades y conocimientos teóricos metodológicos en los actores intervinientes en dicho proceso, así como la selección y uso correcto de técnicas y herramientas. El compromiso y la participación en los resultados dependerán, en gran medida, de su preparación.

El proceso de capacitación, entendido como el conjunto de acciones de preparación, cuya planificación continuada propicia el desarrollo de las organizaciones, dirigidas al mejoramiento de las competencias, representa un factor determinante para el desarrollo de competencias laborales, concebidas como un conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades y aptitudes de las personas, que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño (La Madriz y Parra, 2016), y para lograr el conocimiento y comprensión de la propuesta de herramienta, es indispensable la movilización de capacidades, lográndose el compromiso y la motivación requerida por los actores intervinientes en la puesta en práctica de la misma.

La planeación estratégica constituye una herramienta indispensable en un entorno dinámico, incierto y de cambios acelerados, siendo el enfoque prospectivo, imperativo en el proceso de formulación de la estrategia, aclarando anticipadamente los caminos por donde se transitará en busca de los resultados deseados.

El control estratégico constituye un elemento esencial y de cierre del proceso estratégico, al ser el sistema que permite asegurar la implementación efectiva de la estrategia y alcanzar los objetivos y resultados que constituyen la base de su concepción (Naranjo Pérez et al., 2005), facilitando la correcta alineación de la visión y la estrategia.

El control estratégico basado en el CMI, parte de la prospectiva y la planeación estratégica, y su posición en el proceso estratégico se sitúa entre la etapa de

planificación e implementación, la cual facilita la ejecución de la estrategia. En este sentido la herramienta para la mejora del control estratégico integra tres etapas: la prospectiva, la planificación y el control estratégico, desarrolladas en pasos, contenidos por elementos debidamente relacionados, dotando de flexibilidad y robustez a la propuesta.

Descripción detallada de la herramienta para la mejora del control estratégico

La herramienta que se propone se fundamenta en que la organización desarrolla sus actividades en un entorno dinámico y de alto niveles de incertidumbre, donde el enfoque prospectivo adquiere una significación especial en los procesos estratégicos, lográndose mayor comprensión de los factores intervinientes en los cambios y facilitando la adaptabilidad y crecimiento organizacional, necesarios en un entorno competitivo, en busca de mejorar sus procesos de servicios, partiendo desde la proyección del futuro, y en el vínculo con el presente. Comprender el futuro y desde el presente construirlo, requiere en su desarrollo una etapa de ejecución, donde el control estratégico debe ser efectivo, siendo el CMI una herramienta indispensable al lograr una correcta alineación de la visión y la estrategia, en la ejecución del proceso estratégico.

El momento inicial nombrado reflexión y construcción colectiva, se desarrolla de la siguiente manera:

Inicialmente, el Consejo de Dirección debe informar y someter a votación, para la búsqueda del consenso, el interés y la importancia para la empresa, de implementar la herramienta de control estratégico. Se debe seleccionar como "arquitecto" o "líder del proyecto", un directivo de alto nivel; y designar el grupo encargado en su implementación, que debe tener representación de todas las ARC, con carácter obligatorio. Este paso, es necesario, ya que guiará la construcción de objetivos e indicadores en el proceso de construcción de la propuesta de control estratégico, mediante el CMI; y logrará el compromiso necesario para clarificar los procesos de gestión que debe seguir, en la implementación de la propuesta, para mejorar el control estratégico.

Otro elemento que forma parte de este momento, lo constituye las unidades de análisis, observación y estudio, definidos como los trabajadores de los

departamentos que inciden y determinan directamente el buen funcionamiento de los procesos claves de la empresa; ellos son, Departamento de Desarrollo y Operaciones de la Red, Departamento de Comercial y Mercadotecnia y Departamento de Tecnologías de la Información. Cuentan con un total de 425 trabajadores, tal y como muestra la tabla 3:

Tabla 3. Plantilla laboral de las áreas influyentes en los Procesos Claves de la DTGT

No.	Áreas influyentes en los Procesos Claves	Cantidad de Trabajadores
1	Desarrollo y Operaciones de la Red	258
2	Comercial y Mercadotecnia	149
3	Tecnologías de la Información	18
Total		425

Fuente: elaboración propia.

Para alcanzar un alto nivel de confiabilidad en los resultados de las encuestas aplicadas, se determinó el cálculo del tamaño de la muestra, de la siguiente manera:

N: Población

P: Probabilidad de éxito, puede asumir valores entre 0,1 y 0,9, en esta investigación se asume 0,5.

E: Error muestral, se asume un 5 %. (Se trabaja con el cuadrado de este indicador)

Z: Nivel de Confianza, se asume el 95 %. (Se trabaja con el cuadrado de este indicador)

$$n = \frac{P*(1-P)}{E + P*(1-P)} \quad n = 74,44202$$

$$\frac{Z^2}{N}$$

Ksc: es el coeficiente que permite distribuir por cada estrato el por ciento de población a encuestar.

$$Ksc = n/N = 0.175158$$

Aplicando el procedimiento para la determinación del tamaño de muestra por cada uno de los estratos seleccionados se logra definir, lo relacionado en la tabla 4:

Tabla 4. Muestra a encuestar luego de calcular el estrato

No.	Áreas influyentes en los Procesos Claves	Cantidad de Trabajadores	Muestra
1	Desarrollo y Operaciones de la Red	258	45
2	Comercial y Mercadotecnia	149	26
3	Tecnologías de la Información	18	3
Total		425	74

Fuente: elaboración propia.

Teniendo definida la muestra, se procedió con acuerdo de la dirección de la empresa, al desarrollo de actividades de capacitación al personal seleccionado (74), siendo las acciones de capacitación realizadas, las siguientes:

- ✓ Explicación del proceso de desarrollo de la estrategia empresarial, mediante conferencia / taller, que abarquen los elementos que constituyen regularidad, entendida como: visión, misión, diagnóstico y análisis estratégico, objetivos, estrategia, ejecución y control de la estrategia, todo bajo un enfoque prospectivo.
- ✓ Discusión y análisis de los principales proyectos nacionales y territoriales, que tienen un impacto en el desarrollo futuro de la empresa.
- ✓ Estudio y desarrollo de técnicas y herramientas estratégicas: matrices DAFO; MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados y Multiplicación Aplicada para una Clasificación), metodología para la elaboración de escenarios y herramientas para el control estratégico.

La selección de los expertos se realizó mediante la metodología utilizada para determinar los coeficientes de competencia, propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS. En la misma, la competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato, sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo, y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El Coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K=1/2 (Kc+Ka)$$

Donde Kc: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado, sobre la base de la valoración del propio experto en

una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1 (dividido por 10) de modo que: evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa, 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática, entre estas evaluaciones límites (extremas) hay (nueve) intermedias.

Y Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto, determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

Como resultado de la aplicación de la metodología se logra identificar y seleccionar 12 expertos, los que clasificaron con un coeficiente de competencia alta (anexo 6).

Una vez alcanzados los principales resultados que forman parte del momento inicial, nombrado reflexión y construcción colectiva, se procede a desarrollar las etapas siguientes:

Etapas 1. Prospectiva estratégica

Objetivo: formular el estado futuro deseado (visión estratégica), a partir de la prospectiva.

La prospectiva crea futuros alternativos, sin negar el pasado. El instrumento fundamental de las prospectivas son los escenarios. Estos consisten en imaginar un estado futuro de una situación, pero contemplando la evolución de los pasos futuros.

Paso1. Diseño de los escenarios probables en contexto de la planeación estratégica

Es una descripción de la(s) situación(es) del “marco” en el que trabajará una organización, en el horizonte elegido para su estrategia.

No es una previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia (figura 14).

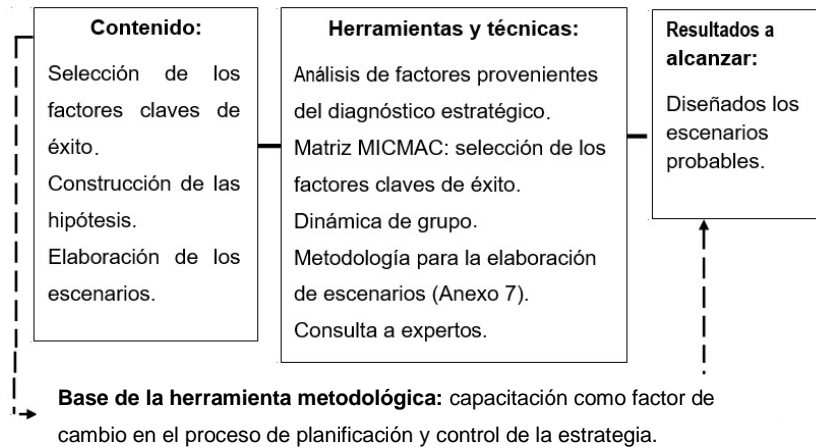


Figura 14. Descripción del Paso 1 " Diseño de los escenarios probables en contexto de la planeación estratégica"

Fuente: elaboración propia.

Descripción del paso 1. Diseño de los escenarios probables en contexto de la planeación estratégica

Los escenarios responden a la pregunta ¿dónde se va a actuar? y expresan los caminos y las vías empleadas para llegar a la visión. Para lograrlos, se generaron hipótesis a través del cálculo de probabilidades, las cuales brindan una mayor objetividad al análisis cualitativo, que ocupó un lugar determinante.

El método de escenarios (anexo 7) transita por dos momentos:

1. Construcción de la base: se empieza por analizar las variables que puedan afectar a la organización, consideradas como variables clave, mediante un análisis estratégico.

Los Factores Claves de Éxito (FCE) tienen una relación directa con las variables clave, incluye aquellos elementos, que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad, es un momento crítico del proceso de planeación estratégica.

Con este análisis se intenta ver cómo se relacionan, y determinar cuáles son las más importantes; para ello se utiliza el análisis estructural, que consiste en una matriz de relaciones lógicas de las variables, tanto internas como externas.

2. Construcción de los escenarios: con toda esta información se montan los juegos de hipótesis, y sobre cada juego se monta un escenario. Los juegos de hipótesis se probabilizan utilizando el método de los expertos.

Se suele distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis, uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario, uno pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno realista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

Paso 2. Declaración de la visión estratégica

Los escenarios definidos con anterioridad contribuyen a:

- ✓ Estimular la reflexión estratégica colectiva.
- ✓ Reducir la incertidumbre.
- ✓ Orientar la acción actual (Plan) a la luz de posibles estados futuros.
- ✓ Objetivar la “visión” y poder ser más realistas al determinar los objetivos.

La visión es la imagen que se tiene del futuro y es un estado final que se está tratando de lograr. Es una forma de sorprender el futuro antes de que el futuro sea el que sorprenda. La visión tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización, con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es “más de lo mismo”, sino un acto creativo centrado en el futuro (figura 15).

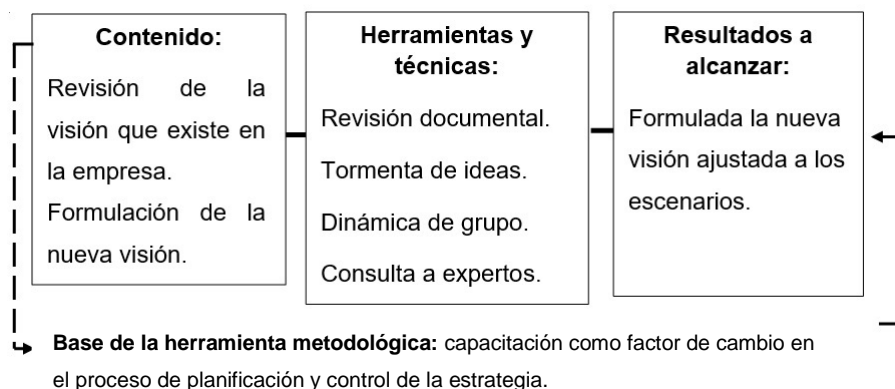


Figura 15. Descripción del Paso 2 “Declaración de la visión estratégica”

Fuente: elaboración propia.

Descripción del paso 2. Declaración de la visión

La visión como expresión de ¿cómo se quiere ser? es el punto culminante de esta importante y significativa etapa.

La visión debe ser redactada por los principales directivos, debe ser retadora, a partir de un análisis prospectivo.

La visión responde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Hacia dónde se quiere llegar?
- ✓ ¿Cuál es la imagen que se desea que tengan los clientes de la organización?

Etapa 2. Planificación estratégica

Objetivo: formular la misión y valores compartidos que, junto a la visión, orientarán la planificación estratégica.

La estrategia cobra sentido dentro de la planificación estratégica, siendo la misma el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias y constituye el punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y analítico, es además el proceso encargado de producir la estrategia de una organización.

Forman parte de este proceso los elementos siguientes: misión, valores, diagnóstico estratégico, análisis estratégico y opciones estratégicas.

Paso 3. Formulación de la misión

La misión es la meta que moviliza las energías y capacidades; es la base para procurar unidad de propósitos, en dirigentes y demás trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia (figura 16).



Figura 16. Descripción del Paso 3 "Formulación de la misión"

Fuente: elaboración propia.

Sin la definición clara de la misma, ninguna organización puede progresar, en ella se da una valoración general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la entidad.

Descripción del paso 3. Formulación de la misión

La misión es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento, que orienta todo su trabajo y la planeación estratégica. Resulta ser la razón más importante de la empresa. Debe ser original, única y formularse de manera simple, clara y directa. Ser compartida por los miembros de la organización, para que los trabajadores la entiendan y la hagan suya.

Paso 4. Conceptualización de los valores compartidos

Los valores compartidos son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos valores básicos que deben guiar e inspirar las conductas de cualquier organización. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los procesos cotidianos, que se realizan en cada organización, para poner en práctica la misión y la visión (figura 17).

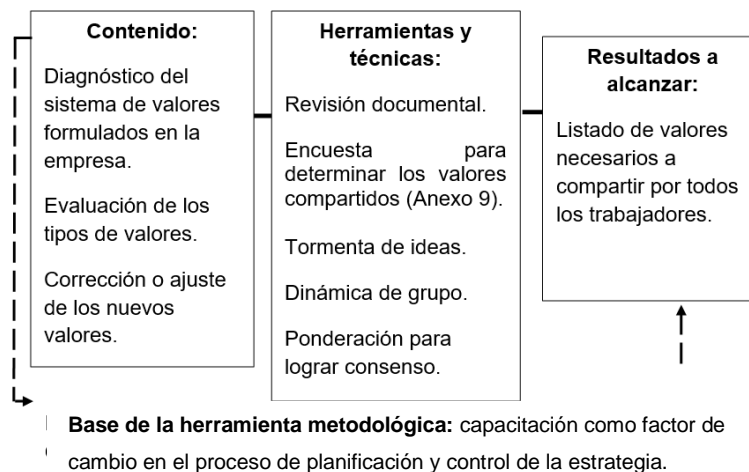


Figura 17. Descripción del Paso 4 "Conceptualización de los Valores Compartidos"

Fuente: elaboración propia.

Descripción del paso 4. Conceptualización de los Valores Compartidos

A fin de poder llegar a identificar aquellos "pocos valores" que se deben jerarquizar dentro de la organización, se utilizará el criterio de clasificación que se muestra a continuación:

- ✓ Valores éticos
- ✓ Valores prácticos.
- ✓ Valores de desarrollo.

Paso 5. Diagnóstico estratégico

Paso fundamental en la formulación de la estrategia. Consiste en dos análisis paralelos, que van a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la organización, en relación con su entorno (el análisis externo y el análisis interno) (figura 18).

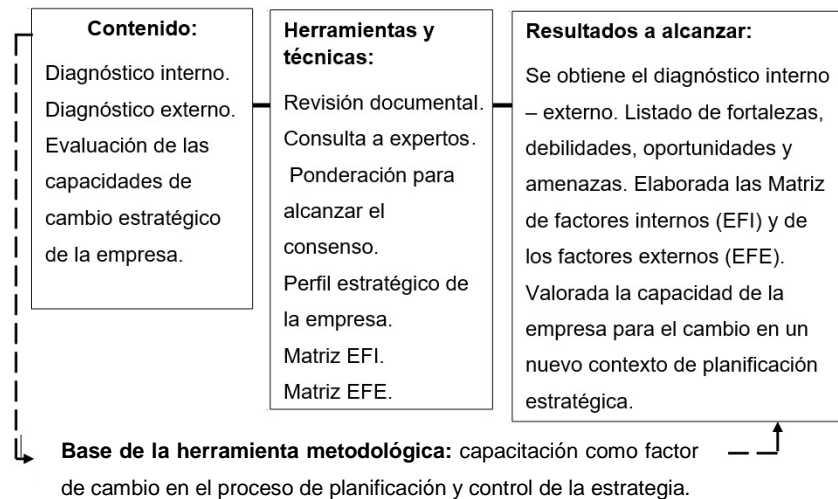


Figura 18. Descripción del Paso 5 "Diagnóstico estratégico"

Fuente: elaboración propia.

Descripción del paso 5. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico externo permite identificar el contexto actual del entorno general e inmediato en el que se desenvuelve la empresa, para conocer cuáles son los factores más ventajosos, así como aquellos que representan problemas, es decir, las oportunidades y las amenazas. El objetivo de esta etapa es obtener la información que muestre la situación externa de la organización, para definir los factores que mayor connotación e influencia ejercen sobre la misma.

La dinámica de grupo y la evaluación de los expertos facilitan la identificación y selección de factores externos, en las dimensiones económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales, que tienen un impacto en la organización, así como las

capacidades y recursos que, en el ámbito interno, tiene o podría desarrollar la empresa, en función de alcanzar su visión estratégica.

El diagnóstico interno, cuyo objeto es determinar los puntos fuertes y débiles de la organización, categorizados en fortalezas, capacidades distintivas y debilidades, tiene como objetivo la evaluación del potencial de cambio de la empresa.

Paso 6. Análisis estratégico

Hacer un análisis estratégico implica considerar un cúmulo de factores, tanto externos como internos, que influyen o pueden incidir sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe trascender la coyuntura y proyectarse a mediano y largo plazo, dado que las condiciones del entorno suelen cambiar en el transcurso del tiempo. Usualmente, se consideran cuatro grandes categorías de factores: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (figura 19).

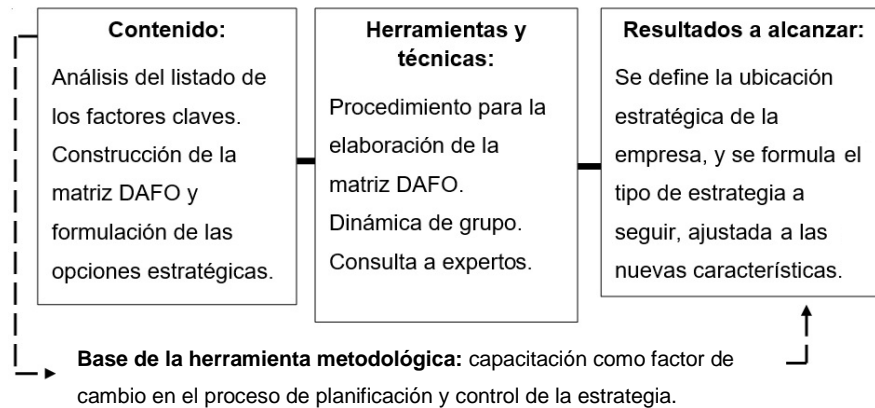


Figura 19. Descripción del Paso 6 "Análisis estratégico"

Fuente: elaboración propia.

Descripción detallada del paso 6. Análisis estratégico

En el análisis estratégico se realiza una combinación interrelacionada de las matrices EFI (Matriz de Factores Internos) y EFE (Matriz de Factores Externos), para con ellas obtener la matriz DAFO, que permite el diseño de las estrategias de acuerdo a la situación general de la empresa.

De esta matriz DAFO se derivan cuatro estrategias fundamentales, según el cuadrante en el que se encuentre la empresa: FO, FA, DO, DA:

1. FO (Estrategia Fortalezas – Oportunidades), tipos de estrategias ofensivas.

2. FA (Estrategia Fortalezas – Amenazas), tipos de estrategias defensivas.
3. DO (Estrategia Debilidades – Oportunidades), tipos de estrategias adaptativas.
4. DA (Estrategia Debilidades – Amenazas), tipos de estrategias de crisis.

Etapa 3. Implementación y control estratégico

Última etapa, pero de gran importancia, ya que, a partir de este momento, comienzan a implementarse todos los resultados del proceso de planeación estratégica, y es precisamente, el CMI, el que viabiliza lograr el estado futuro deseado, mediante las estrategias elegidas. Forman parte del CMI el mapa estratégico y el tablero de control.

Paso 7. Mapa estratégico

El mapa estratégico permite construir los objetivos y estrategias de cada una de las perspectivas, a través de un diagrama ordenado, desde la financiera, hasta la de aprendizaje y crecimiento, abarcando en este orden todas las perspectivas (figura 20).

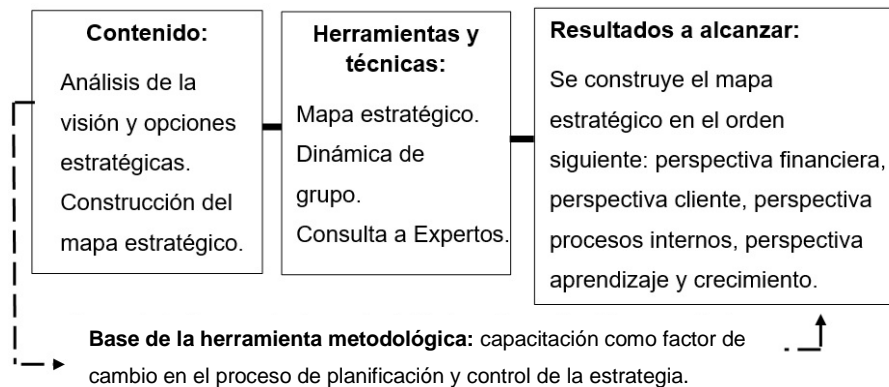


Figura 20. Descripción del Paso 7 "Mapa estratégico"

Fuente: elaboración propia

Descripción detallada del paso 7. El mapa estratégico

El mapa estratégico de la empresa se hace desde arriba hacia abajo, pero se lee desde abajo hacia arriba, su desarrollo parte de la visión y estrategias de la empresa, dando respuesta a las preguntas propias de cada perspectiva. La identificación de los retos de cada perspectiva, es una de las tareas necesarias para desarrollar el CMI, tales retos se vinculan a las cuestiones que definen cada una de las perspectivas, mencionadas en el capítulo 1.

Paso 8. Tablero de control estratégico

Una vez construido el mapa estratégico se procede a traducirlo en un tablero de control, donde quedarán plasmados en el siguiente orden, los objetivos estratégicos, indicadores de desempeño e iniciativas estratégicas (figura 21).

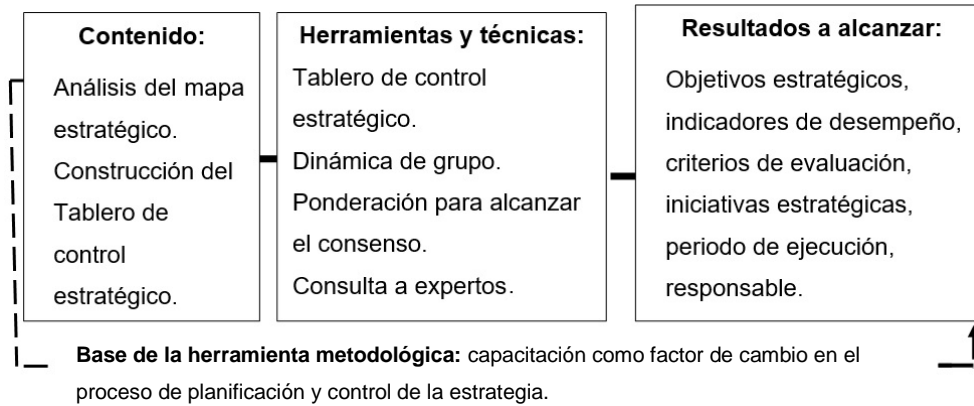


Figura 21. Descripción del Paso 8 "Tablero de control estratégico"

Fuente: elaboración propia.

Los objetivos deben quedar definidos al menos uno por cada una de las perspectivas, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo.

Para cada objetivo se debe establecer un grupo de indicadores, los cuales deben cumplir con el criterio de ser claves, es decir aquellos que aporten el mayor impacto a la empresa, es necesario entonces identificar para cada indicador el responsable, la frecuencia de medición, el rango permitido, los criterios y los resultados del período. Una vez definidos los elementos anteriores, se procede a detallar las iniciativas o las formas específicas, acción que se realizará para cumplir con cada objetivo o cada indicador.

2.2.3 Principales resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo

Etapas 1. Prospectiva estratégica

La prospectiva responde a una de las contradicciones de partida de la investigación, la necesidad de mejora del control en el proceso de dirección estratégica, desde la

anticipación. Al anticiparse al futuro, desde el presente, se visualiza el estado deseado y se trabaja en función de lograrlo.

Para ello es preciso determinar los probables escenarios en que transcurrirá el citado proceso de dirección estratégica.

La metodología de determinación de los escenarios (anexo 7), de amplio uso en planeación estratégica, se aplica en esta tesis con una variante, al emplearse la Matriz MICMAC para la selección de los factores claves de éxito, a partir del diagnóstico realizado en el capítulo 1, enriquecido por los expertos y la revisión documental. Los FCE resultado de la Matriz MICMAC son con posterioridad convertidos en hipótesis.

Factores internos

D1. Insuficiente capacitación sobre los nuevos servicios.

D2. No se logra alcanzar el nivel de satisfacción de los clientes declarada en la misión y visión de la empresa.

D3. Deficiente funcionamiento de las plataformas informáticas que dan soporte a los servicios.

D4. El modelo de dirección estratégico aplicado en la empresa no contiene un enfoque prospectivo, limitando su proyección futura, “visión estratégica”.

D5. No se aplica el CMI como herramienta de control estratégico.

D6. Insuficiente alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión de la empresa.

D7. Incumplimiento en los indicadores de desempeño contenidos en las ARC y relacionados con las perspectivas clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

D8. Dificultad en la ejecución de los procesos internos, ocasionado por la falta de procedimientos e instrucciones claras sobre la prestación de servicios.

D9. Desabastecimiento de los recursos fundamentales para la prestación de los servicios para garantizar el soporte a los mismos.

D10. Saturación de las redes de telecomunicaciones en los diversos servicios (telefonía móvil, telefonía fija y transmisión de datos).

D11. Incumplimiento en los indicadores de desempeño limita el logro de los resultados declarados en la totalidad de los objetivos estratégicos.

F1. Condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de telefonía móvil, fija y de transmisión de datos.

F2. Alto nivel de liquidez de la empresa para desarrollar exitosamente todas las transacciones.

F3. Posibilidad de actuar en sectores generadores de ingresos.

Variables del entorno

O1. Aparición de nuevas oportunidades de generación de ingresos con la implementación de nuevos servicios y promociones de los ya existentes (wifi, 3G, 4G, nauta hogar e internet en el móvil).

O2. Implementación en el territorio del Programa Nacional de Informatización de la Sociedad.

O3. Incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de servicios de telecomunicaciones (telefonía móvil, telefonía fija y transmisión de datos).

A1. Cambios acelerados a nivel internacional de las tecnologías de telecomunicaciones provocan obsolescencia tecnológica.

A2. Recrudescimiento del bloqueo de los EE. UU. afecta la adquisición de tecnología de telecomunicaciones.

Por medio del software denominado MICMAC, elaborado por los expertos, se obtienen los FCE que se muestran en la figura 22.

En el mismo se muestran los factores distribuidos en el plano influencia - dependencia. Se observa que los factores D5 (No se aplica el CMI como herramienta de control estratégico), D6 (Insuficiente alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión de la empresa) se ubican en el cuadrante de motricidad, lo que significa que son factores que actúan como locomotoras para el perfeccionamiento del proceso de planeación estratégica.

Por su parte, los factores D4 (el modelo de dirección estratégica aplicado en la empresa no contiene un enfoque prospectivo, limitando su proyección futura, "visión estratégica"), D7 (incumplimiento en los indicadores de desempeño contenidos en las ARC relacionados con las perspectivas clientes, finanzas, procesos internos y

aprendizaje y crecimiento), D8 (dificultad en la ejecución de los procesos internos, ocasionados por la falta de procedimientos e instrucciones claras sobre la prestación de servicios), D9 (desabastecimiento de los recursos fundamentales para la prestación de los servicios para garantizar el soporte a los mismos), D11 (incumplimiento en los indicadores de desempeño limita el logro de los resultados declarados en la totalidad de los objetivos estratégicos), se encuentran ubicados en el cuadrante de dependencia, lo que significa que son factores que, para desarrollarse, dependen de los factores ubicados en el cuadrante motrices poco dependiente, mencionados como locomotoras. De forma tentativa se presenta D1 (Insuficiente capacitación sobre los nuevos servicios) por la cercanía al cuadrante de motricidad.

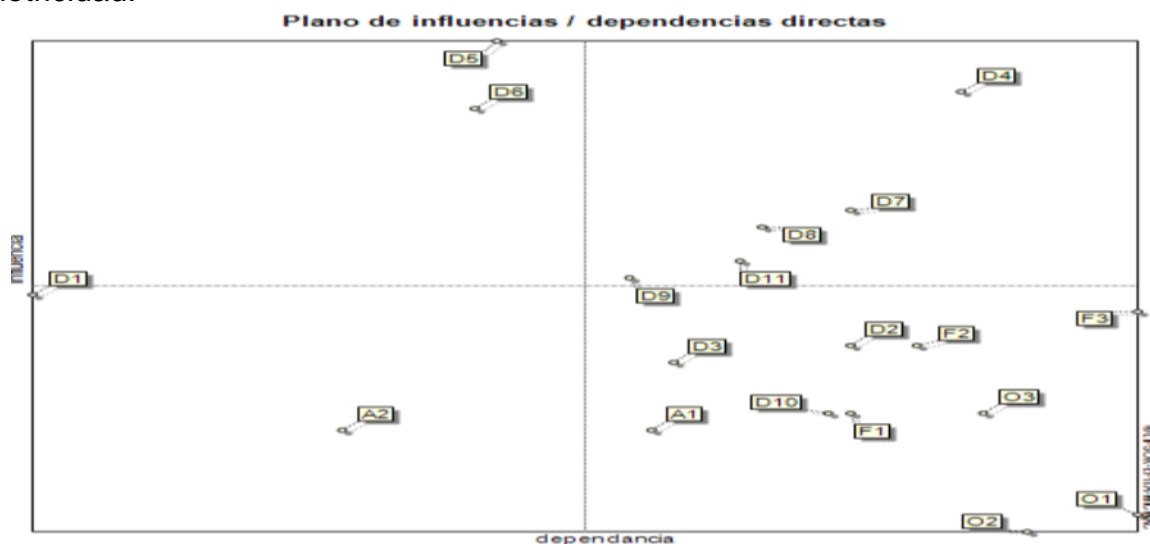


Figura 22. Obtención de los Factores Claves de Éxitos

Fuente: tomado de software MICMAC.

La figura 23, importante a considerar, muestra el gráfico de influencias directas:

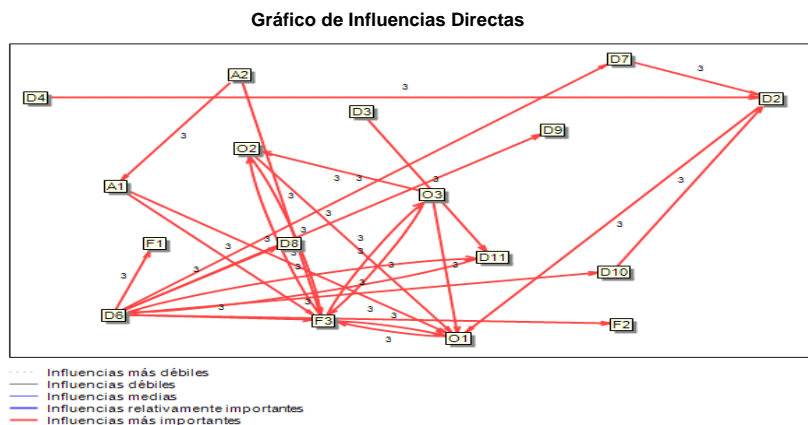


Figura 23. Gráfico de influencias directas

Fuente: tomado de software MICMAC.

Se observa que el factor D6 (insuficiente alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión de la empresa) se destaca como la de mayor jerarquía de influencia directa sobre factores tales como:

- ✓ Condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de telefonía móvil, fija y transmisión de datos.
- ✓ Incumplimiento en los indicadores de desempeño limita el logro de los resultados declarados en la totalidad de los objetivos estratégicos.
- ✓ Dificultad en la ejecución de los procesos internos, ocasionado por la falta de procedimientos e instrucciones claras sobre la prestación de servicios.

Estos a su vez, tienen influencia en los factores:

- ✓ Aparición de nuevas oportunidades de generación de ingresos con la implementación de nuevos servicios y promociones de los ya existentes (wifi, 3G, 4G, nauta hogar e internet en el móvil).
- ✓ Implementación en el territorio del Programa Nacional de Informatización de la Sociedad.
- ✓ Incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de servicios de telecomunicaciones (telefonía fija, móvil y transmisión de datos).

Los FCE resultan determinantes para la obtención de resultados sostenibles y eficaces para la empresa; responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en la actividad, en un momento crítico del proceso de planeación estratégica y que se le da respuesta en esta etapa, pues se entiende que estos son los que se deben transformar con mayor fuerza en el futuro y donde la organización debe producir su mejor desempeño.

Se escogerán, entonces siete como FCE, al considerar que el factor D7 está representado en el D11, siendo los factores D1, D5, D6 los considerados como de alta motricidad / baja dependencia y los factores D4, D8, D9, D11 motrices y dependientes, los mismos se convertirán en hipótesis:

Hipótesis

1. La aplicación del CMI como herramienta de control estratégico logrará eficiencia en el proceso estratégico.

2. Se logra la alineación de los objetivos, estrategias y visión de la empresa, reforzando la condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional, único proveedor de servicios de telefonía móvil, fija y transmisión de datos.
3. El enfoque prospectivo mejorará la comprensión del proceso de cambio y la posición futura de la empresa, aprovechando el incremento constante de la demanda, en todos los sectores de mercado de los servicios de telecomunicaciones, la aparición de nuevas oportunidades de servicios generadores de ingresos y la implementación del Programa Nacional de Informatización en el territorio.
4. Si se hace un mejor uso de los recursos de la empresa se logrará la ejecución eficiente de los procesos internos.
5. El alto nivel de liquidez de la empresa mejorará el abastecimiento de los recursos fundamentales para la prestación de los servicios.
6. La implementación de herramientas de control estratégico logrará con efectividad, los resultados contenidos en los indicadores establecidos en los objetivos.
7. El desarrollo del proceso de capacitación contribuirá a mejorar la calidad de los servicios de la empresa.

La votación realizada por los expertos de estas hipótesis, en términos desde uno hasta 99 %, arrojó los resultados que se muestran en la tabla 5:

Tabla 5. Resultados de la votación realizada por los expertos

Hipótesis No	%	Decimal
1	62 %	0,62
2	63 %	0,63
3	93 %	0,93
4	91 %	0,91
5	90 %	0,90
6	52 %	0,52
7	30 %	0,30

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo la metodología que se muestra en el anexo 7, se procede a la selección de las hipótesis de techo ($\approx 90\% - 99\%$), tres de las de incertidumbre ($\approx 50\%$) y las de piso ($\approx 1\% - 30\%$). De esta forma se tiene que:

- ✓ Hipótesis de techo: 3, 4, 5.

✓ Hipótesis de incertidumbre: 1, 2, 6.

✓ Hipótesis de piso: 7.

Con las hipótesis de incertidumbre se trabaja tal y como se muestra en la tabla 6.

Tabla 6. Combinación de las hipótesis de incertidumbre

No	Hipótesis de incertidumbre No 1		Hipótesis de incertidumbre No 2		Hipótesis de incertidumbre No 6		Producto
1	0,38	0	0,37	0	0,48	0	0,0674
2	0,38	0	0,37	0	0,52	1	0,0731
3	0,38	0	0,63	1	0,48	0	0,1149
4	0,38	0	0,63	1	0,52	1	0,1244
5	0,62	1	0,37	0	0,48	0	0,1101
6	0,62	1	0,37	0	0,52	1	0,1192
7	0,62	1	0,63	1	0,48	0	0,1874
8	0,62	1	0,63	1	0,52	1	0,2031

Fuente: elaboración propia.

Siguiendo la metodología (anexo 7), citada anteriormente, se toman las tres combinaciones, cuyos productos son los mayores, a saber, la combinación (0, 1, 1), la (1, 1, 0) y la (1, 1, 1) y con ella se construyen los escenarios que se relacionan en el anexo 8.

Un análisis de estos escenarios, a la luz de la situación actual y a las tendencias que sugiere la evolución histórico - tendencial del proceso de dirección estratégica en los próximos años, el cual se desarrolla en un contexto de grandes retos, producto del ordenamiento económico y social del país, el autor de esta tesis y el colectivo de expertos, consideran que el escenario más probable es el siguiente:

Escenario 3. El proceso de dirección estratégica en la DTGT, como resultado de la implementación del enfoque prospectivo, mejorará la comprensión del proceso de cambio y la posición futura de la empresa, aprovechando el incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de los servicios de telecomunicaciones y la aparición de nuevas oportunidades de servicios generadores de ingresos, haciendo un mejor uso de los recursos y el funcionamiento eficiente de los procesos internos. La aplicación del CMI como herramienta de control estratégico, logrará eficiencia en el proceso estratégico, mediante la adecuada

alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión, mejorando la efectividad en los resultados contenidos en los indicadores establecidos en los objetivos estratégicos, reforzando la condición de operador líder del mercado, en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de telefonía fija, móvil y de transmisión de datos. No obstante, aún no se desarrolla el proceso de capacitación en los servicios fundamentales de la empresa.

Con el escenario seleccionado, así como el resultado del trabajo en grupo realizado y teniendo en cuenta los aspectos teóricos descritos en el capítulo anterior, se está en condiciones de elaborar un modelo futuro en la DTGT, en el que se contemple una visión de futuro, hacia la cual deben conducir las acciones estratégicas que se diseñan en el proceso de planeación estratégica. Este modelo es el siguiente:

Visión Empresarial. Es una empresa:

- ✓ Que asume los cambios como oportunidad de mejora en la calidad de los servicios, guiado por un enfoque prospectivo de dirección estratégica.
- ✓ Alineada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Que crece en la aplicación de las nuevas tecnologías de las telecomunicaciones e innovación continua.
- ✓ Que mejora la calidad de vida de los cubanos, con una sociedad más y mejor conectada, con soluciones del mundo digital.
- ✓ Orientada a la búsqueda de la excelencia en los procesos internos y uso eficiente de los recursos, con profesionalidad e integridad moral.
- ✓ Que aplica herramientas novedosas de control estratégico, que viabilicen la implementación de los retos empresariales definidos en el modelo de cambio estratégico.

Con la determinación de la visión, se pasa al desarrollo de la segunda etapa, denominada planeación estratégica.

Etapa 2. Planeación estratégica

El conocimiento de los valores compartidos de los integrantes de la organización resulta esencial para que el cambio que se persigue, con dicha implementación, alcance los resultados esperados, es por ello que se deben conocer estos.

Para conocer cuáles son los valores compartidos en la organización se aplicó una encuesta (anexo 9) a los 74 trabajadores, que representan el 100 % de la muestra, resultando siete valores: honestidad, responsabilidad, compromiso, orientación al cliente, calidad, profesionalidad y sentido de pertenencia.

Luego se realizó la técnica de ponderación para alcanzar el consenso (anexo 10) con la participación de los 12 expertos seleccionados, obteniéndose los 3 valores que deben jerarquizarse en la organización; estos fueron:

✓ Compromiso: Se cuenta con un personal comprometido con su organización, que defiende sus principios ante cualquiera que atente contra su integridad, son incondicionales en el desempeño de su misión, promoviendo el uso racional de los recursos. Posibilitan la creación de un clima favorable, promoviendo la autodisciplina y consagración en el desempeño laboral y su estimulación. Despliegan todas sus potencialidades en el desarrollo de la creatividad y la mejora continua en la prestación de servicios, siendo optimistas al enfrentar las dificultades.

✓ Orientación al Cliente: Se muestra alta capacidad de respuesta a las necesidades del entorno, con procesos de alta eficiencia, expresados en la rapidez con que se ejecutan las ventas de las producciones que superan las expectativas de los clientes, siendo la preferencia de quienes reciben los servicios; y caracterizados por la fidelidad con los clientes.

✓ Profesionalidad: Se muestra honestidad en la actuación de cuadros, dirigentes y trabajadores, siendo un colectivo confiable y responsable en el trabajo que realizan, brindando un servicio lleno de ética profesional, disciplina y seriedad a todos y en todos los momentos.

Misión de la DTGT

Satisfacer las necesidades de los clientes y la sociedad en general, con servicios de telecomunicaciones que tributan al incremento de la calidad de vida de los cubanos, con una alta responsabilidad social, en función de la informatización y el desarrollo del país.

Diagnóstico estratégico

La utilización de la herramienta DAFO, en un primer momento, muestra el estado de la DTGT en la actualidad del proceso estratégico, para su confección se partió de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico realizado en el capítulo 1 y la posterior aplicación de la matriz MICMAC, seleccionando y agrupando por los expertos los factores internos (fortalezas / debilidades) y externos (oportunidades / amenazas) de alcance estratégico, la tabla 7 muestra los resultados.

Tabla 7. Matriz DAFO de la DTGT

<p>F1. Condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de telefonía fija, móvil y de transmisión de datos.</p> <p>F2. Alto nivel de liquidez de la empresa para desarrollar exitosamente todas las transacciones.</p> <p>F3. Posibilidad de actuar en sectores generadores de ingresos.</p>	<p>O1. Aparición de nuevas oportunidades de generación de ingresos con la implementación de nuevos servicios y promociones de los ya existentes (wifi, 3G, 4G, nauta hogar e internet en el móvil).</p> <p>O2. Implementación en el territorio del Programa Nacional de Informatización de la Sociedad.</p> <p>O3. Incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de servicios de telecomunicaciones (telefonía fija, móvil y datos).</p>
<p>D1. Insuficiente capacitación sobre los nuevos servicios.</p> <p>D5. No se aplica el CMI como herramienta de control estratégico.</p> <p>D6. Insuficiente alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión de la empresa.</p>	<p>A1. Cambios acelerados a nivel internacional de las tecnologías de telecomunicaciones provocan obsolescencia tecnológica.</p> <p>A2. Recrudescimiento del bloqueo de los EE. UU. afecta adquisición de tecnología de telecomunicaciones.</p>

Fuente: elaboración propia.

Confeccionada la matriz DAFO, se procedió a evaluar la capacidad de respuesta de la empresa mediante las matrices EFI y EFE, a través del juicio de los expertos, asignando valores de *peso*: analiza la importancia de cada factor respecto a los demás, distribuyendo la unidad entre todos los factores, y *clasificación*: respuesta ante la acción del factor, donde 1 es bajo, 3 medio y 5 alto. Siendo la ponderación el resultado de la multiplicación del peso por la evaluación a cada factor. A continuación, la tabla 8 muestra dicho resultado:

Tabla 8. Evaluación de la capacidad de respuesta de la empresa a los factores internos

Factores Internos	P	C	Ponderación
F1. Condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de transmisión de datos.	0,25	5	1,25
F2. Alto nivel de liquidez de la empresa para desarrollar exitosamente todas las transacciones.	0,18	5	0,9
F3. Posibilidad de actuar en sectores generadores de ingresos.	0,15	3	0,45
D1. Insuficiente capacitación sobre los nuevos servicios.	0,14	5	0,7
D5. No se aplica el CMI como herramienta de control estratégico.	0,14	5	0,7
D6. Insuficiente alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión de la empresa.	0,14	3	0,7
	1		4,7

Leyenda: P- peso, C-calificación

Fuente: elaboración propia.

La Matriz EFI muestra que la DTGT tiene buena capacidad de respuesta a los factores internos, ya que se evalúan con un valor superior a la media, 4,7; existiendo aun reservas en el empleo de las fortalezas para eliminar las debilidades.

La tabla 9 muestra la capacidad de respuesta de la empresa a los factores externos, partiendo de la Matriz EFE.

Tabla 9. Evaluación de la capacidad de respuesta de la empresa a los factores externos

Factores Externos	P	C	Ponderación
O1. Aparición de nuevas oportunidades de generación de ingresos con la implementación de nuevos servicios y promociones de los ya existentes (wifi, 3G, 4G, nauta hogar e internet en el móvil).	0,20	5	1

Continuación. Tabla 9. Evaluación de la capacidad de respuesta de la empresa a los factores externos

O2. Implementación en el territorio del Programa Nacional de Informatización de la Sociedad.	0,18	3	0,54
O3. Incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de servicios de telecomunicaciones (telefonía fija, móvil y transmisión de datos).	0,15	5	0,75
A1. Cambios acelerados a nivel internacional de las tecnologías de telecomunicaciones provocan obsolescencia tecnológica.	0,25	5	1,25
A2. Recrudescimiento del bloqueo de los EE. UU. afecta la adquisición de tecnología de telecomunicaciones.	0,22	5	1,1
	1		4,64

Fuente: elaboración propia.

En relación a la Matriz EFE, la empresa obtiene un valor por encima de la media 4,64; la capacidad de respuesta al entorno es alta, lo cual indica un aprovechamiento de las oportunidades.

Una vez evaluada la capacidad de respuesta de la empresa, se procede al análisis estratégico a través de los expertos, mediante la aplicación de la matriz DAFO en un segundo momento, dichos expertos establecieron las relaciones existentes entre los cuadrantes, colocándole una puntuación, según la fuerza de impacto entre cada uno de los elementos, asignando 1 bajo, 2 medio, 3 alto y 0 si no hay relación (anexo 11). Los resultados obtenidos se visualizan en la tabla 10.

Tabla 10. Relación de análisis de la matriz DAFO impacto de la DTGT

Relación de análisis		Puntuación	Opciones estratégicas
Fortalezas	Oportunidades	92,5 %	MAXI - MAXI (ofensiva)
Fortalezas	Amenazas	44,4 %	MAXI - MINI (defensiva)
Debilidades	Oportunidades	77,7 %	MINI - MAXI (adaptativa)
Debilidades	Amenazas	50 %	MINI - MINI (crisis)

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, el subtotal de mayor resultado se ubica en el cuadrante I, que tiene un valor de 92,5 % de fuerza de impacto, esto indica que la organización está

predominantemente ubicada en una estrategia MAXI-MAXI, es decir una opción estratégica ofensiva; y con un valor ligeramente menor, de 77,7 %, en el cuadrante MINI-MAXI, refiriendo una estrategia adaptativa. Este resultado indica que la DTGT tiene la capacidad de emprender acciones que potencien las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, prestando prioritaria atención a lo que está indicando el resultado del cuadrante III, pues de no minimizar las debilidades impedirían aprovechar las oportunidades.

En el caso de la DTGT sería conveniente considerar estrategias tales como:

- ✓ Empresa rentable generadora de valor a sus accionistas y clientes.
- ✓ Clientes atendidos y satisfechos con los servicios que reciben.
- ✓ Desarrollo personal y profesional de los trabajadores, comprometidos y con alto desempeño.
- ✓ Fomentar la actividad de investigación, desarrollo e innovación para incrementar valor a la empresa.
- ✓ Afianzar el rol primario y fundamental de la empresa en el proceso de informatización de la sociedad, reforzando el compromiso social de la misma.
- ✓ Gestión eficaz de la ciberseguridad como aspecto clave para la protección de la empresa y los clientes.
- ✓ Dirección estratégica de la empresa con un enfoque prospectivo, reforzando el control estratégico.

Etapa 3. Implementación y control estratégico

El CMI es una herramienta de control que facilita la implantación de la estrategia en la organización, de una forma eficiente; proporciona una estructura y claridad en comunicar la visión, a través de objetivos, estrategias e indicadores organizados en cuatro perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, generando un proceso continuo, de forma que la visión sea compartida y explícita.

El CMI permite que la organización se equipare y se centre en la aplicación de una estrategia a largo plazo, y de esta manera gestiona los procesos de la organización, considerando la tecnología básica instalada; lo cual se logra a través de la organización de un conjunto de indicadores, que permiten al dirigente tomar

decisiones y gestionar las actividades, en función del cumplimiento de los objetivos establecidos.

El primer paso a desarrollar, como parte del control estratégico que establece la herramienta propuesta, es la construcción del mapa estratégico (figura 24), posteriormente se procede a traducirlo en un tablero de control, donde quedarán plasmados, objetivos estratégicos, indicadores de desempeño e iniciativas estratégicas.

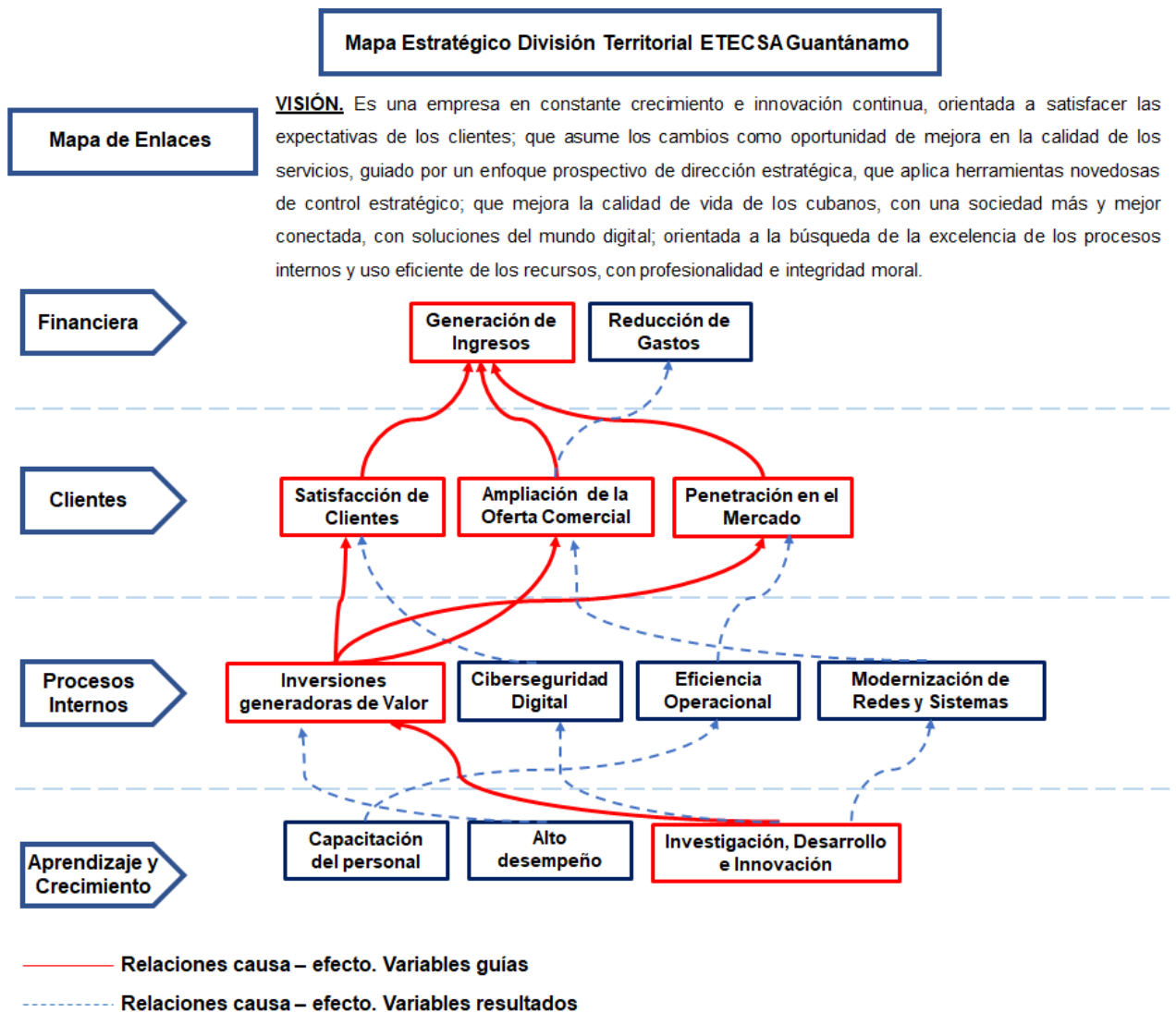


Figura 24. Mapa estratégico DTGT (relaciones causa - efecto)

Fuente: elaboración propia.

El análisis del mapa estratégico visualiza la influencia que se ejerce por niveles operativos desde abajo hacia arriba, en donde la investigación, innovación y desarrollo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores, influye en los elementos de la perspectiva de procesos internos, donde, elevando la eficiencia operacional, y la modernización de las redes y los sistemas, a través de inversiones generadoras de valor, y minimizando los riesgos en materia de ciberseguridad digital, se logra la eficiencia en dichos procesos internos, los cuales corresponden a los procesos en que debe sobresalir la empresa para conseguir sus objetivos.

Esto contribuirá al mejoramiento de las variables de la perspectiva clientes, consiguiendo la satisfacción de los mismos, con el incremento de las ofertas comerciales, invadiendo todos los segmentos de mercado existente. La interrelación de estas tres perspectivas, logra la eficiencia económica deseada por los accionistas, generando los ingresos planificados que, con una reducción de los gastos, produciría las anheladas utilidades.

Cada uno de los aspectos señalados, desde el punto de vista estratégico en cada una de las perspectivas, tiene su incidencia estratégica desde las bases del aprendizaje y crecimiento hasta los aspectos considerados en la perspectiva financiera. Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones de causa – efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

El Mapa Estratégico en su vista horizontal se divide en las cuatro perspectivas definidas por Kaplan y Norton, y de forma vertical se relacionan variables guías y de resultados, que se extraen de las opciones estratégicas definidas, luego del diagnóstico estratégico realizado y la visión estratégica, siempre haciendo hincapié en los procesos claves de ETECSA.

Finalmente, el tablero de control encargado de traducir el mapa estratégico completa la herramienta de control propuesta, alineando a través de los elementos: objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas; la misión, visión y estrategias.

Tablero de control estratégico de la DTGT

Para la confección del tablero de control, se definirán por cada perspectiva los objetivos estratégicos, las alternativas estratégicas y los indicadores de desempeño; para cada indicador de desempeño se definirán los responsables, frecuencia de medición y el rango permitido o criterio, estos se muestran en los anexos 12, 13, 14 y 15, en el orden financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Tablero de Control. Perspectiva Financiera

Objetivo estratégico:

✓ Implementar nuevos modelos de crecimiento, de generación de ingresos y reducción de gastos, con la ampliación de la oferta comercial a servicios del mundo digital y soluciones innovadoras que garanticen la rentabilidad.

Indicadores de desempeño:

1. Ingresos totales.
2. Gastos totales.
3. Ingresos exportables.

En esta perspectiva se establecen tres indicadores, dos de ellos referidos a los ingresos y los gastos totales; y debido a la elevada importancia que adquieren los ingresos exportables, para la inyección de divisas a la economía del país; además de la repercusión que tiene dicho indicador para el pago del salario variable de los trabajadores, es decisión del autor incluirlo en esta perspectiva.

Iniciativas Estratégicas:

1. Ingresado valor superior al óptimo con mayor peso en servicios de datos.
2. Garantizado crecimiento de conectividad al sector empresarial con impacto en el comercio electrónico.
3. Asegurada la infraestructura de la red móvil, que posibilita menores costos en el mantenimiento, y, por ende, la reducción de gastos.
4. Incrementadas las promociones de recargas desde el exterior, con influencia directa en el incremento de los ingresos exportables.

Tablero de Control. Perspectiva Clientes

En la DTGT, el enfoque al cliente es uno de los principios fundamentales que forman parte de su modelo de gestión, identificándose como las principales necesidades de los clientes las siguientes:

- ✓ Acceder a Internet (navegación nacional e internacional), desde las distintas plataformas existentes con ese fin, dígase, a través del móvil, desde sus hogares, en las instituciones empresariales, etc.
- ✓ Comunicarse a través de servicios telefónicos móviles, fijos y públicos, desde sus localidades y hogares.
- ✓ Satisfacer sus necesidades desde el punto de vista de la informatización de la sociedad, incrementando su calidad de vida.

Para esta perspectiva, se identificaron los procesos más críticos que tienen un vínculo directo con las necesidades y expectativas de los clientes. Estos procesos vinculados a las necesidades de los clientes, permiten a la empresa:

- ✓ Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- ✓ Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros.

Objetivos estratégicos:

- ✓ Alcanzar mayor penetración en el mercado, mediante la expansión de los servicios de banda ancha, garantizando los niveles de cobertura y calidad que exigen los nuevos servicios digitales y una oferta adaptada al poder adquisitivo de la población, que garantice asequibilidad.
- ✓ Ampliar la oferta comercial, donde se obtenga una completa satisfacción de los clientes, logrando su retención.

Indicadores de desempeño:

1. Penetración de internet en el hogar.
2. Densidad provincial de líneas telefónicas fijas.
3. Densidad provincial de líneas telefónicas móviles.
4. Por ciento de líneas móviles con acceso a internet.
5. Coeficiente de satisfacción de clientes.

6. Índice de accesibilidad del servicio (Móvil).

7. Índice de retenibilidad del servicio (Móvil).

En la perspectiva clientes se definen siete Indicadores, que abarcan los dos objetivos estratégicos planteados, estableciendo los niveles de densidad (telefonía fija y móvil), la penetración de la internet en los hogares, por ciento de líneas móviles con acceso a internet y los índices de accesibilidad y retenibilidad del servicio móvil, debido a su impacto en la implementación de la informatización a la sociedad, así como indicadores claves para evaluar el impacto y la satisfacción de los clientes.

Iniciativas Estratégicas:

1. Logrados resultados de satisfacción por encima del 90 % en las encuestas a clientes externos e internos.

2. Desplegado el acceso con fibra óptica hasta el hogar en sitios con mayores demandas de ancho de banda.

3. Implementada y con buenos resultados, el acceso fijo inalámbrico en el 100 % de los municipios del territorio.

Tablero de Control. Perspectiva Procesos Internos

Para esta perspectiva, la construcción del mapa de procesos de la empresa resulta fundamental, pues expresa los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, teniendo como principio la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

A continuación, se muestra el Mapa General del Procesos de ETECSA (figura 25), el cual está conformado por procesos estratégicos, claves y de soporte; se destaca la existencia de siete procesos claves, que relaciona las ventas, tecnologías de la información, la mercadotecnia, desarrollo y operación de la red, facturación y postventa y asistencia al usuario, con la demanda de los clientes. La dirección de estos procesos requiere que los de planeación estratégica, operativa y de calidad, sirvan como rectores de los mismos.

5. Porcentaje de órdenes de traslados ejecutados en 150 días.
6. Promedio diario de estaciones públicas interrumpidas.
7. Porcentaje de servicios de datos reparados en menos de 72 horas.
8. Tasa de eficacia de la red en llamadas de larga distancia nacional.
9. Tasa de eficacia de la red internacional en llamadas de entrada.
10. Nivel de servicios en centros de atención telefónica.
11. Métricas de seguridad digital.

Iniciativas Estratégicas:

1. Cumplido al 100 % el plan de inversiones por cada una de las redes.
2. Lograda cultura de gestión empresarial orientada al análisis estratégico de los procesos.
3. Garantizada la gestión dinámica del tráfico y optimización de la red móvil.
4. Cumplidos los ciclos de provisión y demoras en la reparación, de los servicios fijos y de transmisión de datos.

Para lograr la eficiencia y excelencia de los procesos internos, mediante los objetivos propuestos, se definen un total de 11 indicadores, evaluando el cumplimiento de las inversiones y el pase de las mismas a fondos básicos en explotación, además de otros indicadores que miden la eficiencia operacional, en cuanto a demora en la instalación de servicios y atención de averías, y el cumplimiento de las métricas que se definan, en materia de ciberseguridad digital.

Tablero de Control. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos estratégicos:

- ✓ Potenciar el desarrollo personal y profesional de los trabajadores y un entorno laboral, que contribuya a crear capacidades y experiencias para fomentar compromiso y alto desempeño.
- ✓ Impulsar la actividad de investigación, desarrollo e innovación para incrementar valor a la empresa.

Indicadores de desempeño:

1. Cumplimiento del plan de capacitación individual.
2. Cantidad de trabajadores evaluados con el 100 % en su desempeño.

3. Incremento de líneas telefónicas fijas.
4. Incremento de servicios de datos.
5. Tasa de éxito al innovar.

Iniciativas Estratégicas:

1. Logrado la generalización de más del 50 % de los trabajos de innovación presentados en eventos del fórum y ANIR (Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores).
2. Cumplido al 100 % el plan de capacitación individual.
3. Las acciones de capacitación se coordinan con la universidad, aumentando su rigor científico.
4. Se potencian las acciones en materia de ciberseguridad y comercio electrónico.

En la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se define en primera instancia, un indicador, para medir el cumplimiento del plan de capacitación individual, otro, donde se evaluará la cantidad de trabajadores, evaluados con el 100 % en su desempeño; se definen, además, dos indicadores donde se evalúan los niveles de incremento de servicios fijos y de datos, de forma tal que se vean reflejados en los mismos, los resultados de la investigación, el desarrollo y la innovación. Se define también, un último indicador, donde se mide la tasa de éxito al innovar, a través del cual se evaluará el porcentaje de proyectos de innovación que logren cumplir sus metas.

2.3 Validación de la Herramienta para la mejora del control estratégico en la División Territorial ETECSA Guantánamo

La validación de la herramienta, se obtuvo en consulta con los 12 expertos seleccionados con anterioridad, en este caso se utilizaron los siguientes indicadores:

- P1. Viabilidad: posibilidad de ser aplicable en las condiciones actuales de la DTGT.
- P2. Pertinencia: posibilidades que tiene la herramienta propuesta para la mejora del control estratégico, en la necesidad de mejorar el proceso de dirección estratégica.
- P3. Aplicabilidad: posibilidades de poder instrumentar la herramienta para la mejora del control estratégico.

P4. Completitud: abordaje completo de los elementos que deben estar presentes en la herramienta sobre el control estratégico.

P5. Estrategia: las acciones propuestas son reconocidas positivamente por los expertos, se concreta en mejorar las insuficiencias detectadas en el proceso de planificación y control estratégico.

Estos cinco indicadores fueron evaluados en una escala Lickert a través de las siguientes categorías y sometido a un análisis estadístico utilizando el SPSS (anexo 16 y anexo 17).

C1. M (mal): impropio para mejorar el control estratégico.

C2. R (regular): adecuado para mejorar el control estratégico.

C3. B (bien): útil para mejorar el control estratégico.

C4. MB (muy bien): necesario para mejorar el control estratégico.

C5. E (excelente): imprescindible para mejorar el control estratégico.

Para presentar las opiniones de los expertos y validación de la herramienta, el autor se auxilió de la tabla que a continuación se relaciona, y que tiene como características, en el caso de la primera, representa los intervalos de media obtenida y la forma de medición (tabla 11); y la segunda, presenta en la primera columna el número del ítem del instrumento aplicado, en las columnas 2, 3, 4 las medidas de tendencia central de cada ítem (X = media, Md = mediana, Mo = Moda) (tabla 12).

Tabla 11. Intervalos de media obtenida

Valores	Calificativo
1,0 – 1,75	Mal
1,76 – 2,50	Regular
2,51 – 3,25	Bien
3,26 – 4,00	Muy bien
4,01 – 5,00	Excelente

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Resultados de la media

Ítems	Media	Mediana	Moda
Viabilidad	4,50	4,50	4
Pertinencia	4,33	4,00	4

Aplicabilidad	4,75	5,00	5
Compleitud	4,67	5,00	5
Estrategia	5,00	5,00	5

Fuente: resultado de la aplicación del SPSS.

En relación a los intervalos de la media obtenida, se centran con porcentajes que van desde 4,33 hasta 5,00 lo que refleja una categoría de Excelente.

Validación, los expertos consideran que la herramienta para mejorar el control estratégico es excelentemente aplicable en las circunstancias actuales de la DTGT.

Pertinencia, los expertos consideran que la herramienta tiene excelentes posibilidades para la organización, en la necesidad de mejorar el control estratégico.

Aplicabilidad, los expertos coinciden en que la herramienta tiene excelentes posibilidades para ser instrumentada.

Compleitud, los expertos consideran excelente, el abordaje completo de los elementos que deben estar presentes en la herramienta para mejorar el control estratégico.

Estrategia, los expertos coinciden en que las acciones propuestas son excelentes, se concretan en dar solución a las irregularidades detectadas en el proceso de planificación y control estratégico.

Se evidencia un índice de concordancia de 0,768, el cual se puede catalogar como válido, lo cual se corrobora con la fiabilidad expresada a través del índice Alpha de Cronbach con un 0,8159.

En resumen, los expertos manifiestan, que es viable la herramienta para la mejora del control estratégico en la DTGT, de igual manera manifiestan que el enfoque prospectivo y la implementación de un CMI, como herramienta de control estratégico, robustece el desarrollo del proceso estratégico y da respuesta a los retos actuales del sistema empresarial cubano, resulta importante resaltar la aceptación en cuanto a su aplicabilidad en el resto de las Divisiones Territoriales del país.

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO 2

La información presentada en el capítulo 2, relacionada con la caracterización y propuesta de la herramienta para la mejora del control estratégico de la DTGT:

1- Permite conocer el desarrollo de los procesos internos, a través de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, presentes en la misma, con la intención de analizar las situaciones y poder proponer acciones estratégicas.

2- La propuesta de la herramienta de control queda estructurada en:

- ✓ Un momento de reflexión y análisis colectivo.
- ✓ Tres etapas: prospectiva, planeación estratégica y control estratégico.
- ✓ Una base referida a la capacitación, como elemento que proporciona las habilidades necesarias para la comprensión y despliegue de la herramienta en la empresa.

3- La herramienta no desconoce el entorno directo y reconoce el impacto de los proyectos en el desempeño organizacional, los cuales son integrados en la propuesta de herramienta.

4- Al proponer la herramienta de control estratégico, partiendo de la proyección futura de la organización, e ir al presente a realizarlo mediante la planeación estratégica, se pretende minimizar el actuar reactivo y poco controlado de orden estratégico, lo cual afecta los niveles de eficiencia y eficacia de los procesos administrativos desarrollados en la organización.

5- La propuesta de la herramienta de control, sugiere estratégicamente la incorporación del CMI para lograr el ajuste de las etapas 1 (visión) y 2 (estrategia), teniendo claridad de los indicadores y perspectivas de seguimiento.

6- Es importante considerar la opinión de los expertos en cuanto a la propuesta de la herramienta de control estratégico, basada en lineamientos teóricos - prácticos de la planificación estratégica con enfoque prospectivo, y la inserción del CMI, a través del cual se alcanza la alineación de la visión y la estrategia, ajustada a un entorno de constante cambio y la complejidad de los procesos administrativos que allí se desarrollan. La opinión de los expertos expresada en los resultados aportados, se ubica en la escala utilizada, "totalmente de acuerdo".

CONCLUSIONES GENERALES

A través del desarrollo de la presente investigación se han considerado pertinente las siguientes conclusiones generales:

1- El establecimiento de un marco teórico referencial sobre dirección estratégica y/o aspectos teóricos que se relacionan directamente con este descriptor, son un aporte fundamental para el desarrollo de la investigación, lo cual, durante el estudio de los fundamentos teóricos metodológicos que sustentan el proceso de dirección estratégica y el CMI, se determinó la necesidad de aplicar la herramienta para la mejora del control estratégico teniendo en cuenta el propuesto por Kaplan y Norton, en 1992.

2- En el diagnóstico de la DTGT, se evidenciaron las dificultades existentes en el logro de objetivos y estrategias, donde se requiere un adecuado proceso de dirección, que implique la utilización de herramientas de planificación y control estratégico.

3- El análisis de diversos modelos de control estratégico, permitió tener una claridad teórica y metodológica para la selección del modelo de dirección que más se ajusta a los requerimientos evidenciados durante la etapa de diagnóstico de la DTGT y la situación problémica presente, lo cual permitió proponer la herramienta para la mejora del control estratégico, considerando como elementos básicos la prospectiva, planeación estratégica y control estratégico.

4- La herramienta propuesta le da gran importancia al control estratégico, ya que se considera que existen debilidades dentro del ciclo del proceso de planificación, control y seguimiento, elementos fundamentales para lograr la adecuada alineación de la visión, objetivos y estrategias, dándole dinamismo al ciclo de dirección y planificación.

5- El establecimiento de alineaciones estratégicas con los proyectos de informatización de la sociedad y el proceso de planificación y control estratégico, permitirá darles mayor impacto social, económico y político a los objetivos estratégicos definidos, ya que se realizaría un ajuste y un mayor acercamiento a la realidad externa de la organización, y su influencia en los aspectos internos.

6- A través del análisis de los resultados obtenidos, la aplicación de las diversas técnicas y la opinión de los expertos, se evidencia que la aplicación de la herramienta para la mejora del control estratégico puede contribuir a optimizar el desempeño administrativo de la DTGT, al considerarse como un elemento corrector de las desviaciones en los procesos de ejecución de la estrategia.

7- Las organizaciones empresariales deben ser dirigidas de una manera sistemática y organizada para lograr los objetivos, ser competitivas y sostenibles. Por tanto, es de vital importancia el uso de herramientas de control estratégico que aseguren lo fundamental: la planificación.

RECOMENDACIONES

- ✓ Aplicar la herramienta de control estratégico adaptado al proceso de gestión y las tecnologías existentes en la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba.
- ✓ Realizar un estudio más profundo de mercado perteneciente a la perspectiva clientes, mejorando el conocimiento de necesidades y expectativas de clientes actuales y potenciales, por su impacto en la proyección futura en nuevos negocios en la División Territorial ETECSA Guantánamo.
- ✓ La posibilidad que la herramienta de control estratégico propuesta pueda ser implementada en todas las áreas de la empresa.
- ✓ Realizar talleres de capacitación en dirección y control estratégico al Consejo de Dirección y su extensión a todos los departamentos de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bueno Campos, E. (1993). *Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica*. Real Sociedad Económica de Amigos del País, 139-159.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, 1-9.
- Durán Juvé, Dunia, Llopart Pérez, Xavier, y Redondo Durán, Rafael. (1999). *La Dirección y el Control Estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos*. España: Gráficas Rey.
- Garrigó Andreu, L. M., Wilson González, M. S., y Barrios Rivera, M. I. (2020). *Un enfoque prospectivo para el diseño de estrategias*. IV. Revista de Administración Pública y Empresarial, 19. Recuperado de: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/102/175>
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. España: BOIXAREU. Recuperado de: [https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De la anticipación a la acción.pdf](https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/De%20la%20anticipacion%20a%20la%20accion.pdf)
- Godet, M., y Durance, P. (2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. París: LISPOR. Recuperado de: [https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La prospectiva estratégica.pdf](https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf)
- González Pérez, M., y Cabrera Rodríguez, S. (2020). *La Dirección Estratégica y sus etapas constituyentes*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 162, 1-26. Recuperado de:

<https://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012/gpcr.html>

Kaplan, Robert S., y Norton, David P. (1996). *Cuadro de Mando Integral*. EE.UU.: EDICIONES GESTION 2000.

La Madriz, J., y Parra, J. (2016). *Competencias personales y profesionales aplicadas por gerentes bajo escenarios de incertidumbre económica*. 11, 31.

McKinsey, J. C. (1960). *Introducción a la Teoría Matemática de los Juegos*. España: Aguilar.

Naranjo Pérez, Remberto, Mesa Espinosa, María Antonieta, y Solera Salas, José. (2005). *Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía*. Tecnología en Marca. Vol. 18-3, 58-60.

Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3 (Extra 3), 19-28.

Portal del Trabajador ETECSA. (2020). *Breve reseña histórica de ETECSA*.

http://portal.etecsa.cu/index.php?sel=resenya_historica

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. EE.UU.: Free Press. Recuperado de:

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>

Quiroa, M. (2020). *Control Estratégico*. Economipedia. Recuperado de:

<https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

Sánchez Furones, Y. (2011). *Diseño del Cuadro de Mando Integral como una herramienta para la Gestión Estratégica del Centro de Telecomunicaciones Principal Moa*. Tesis de Maestría sin publicar. INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO Dr. "Antonio Núñez Jiménez". Holguín.

Sánchez Manchola, I. D. (2008). *Los estilos de dirección y liderazgo: Propuesta de un modelo de caracterización y análisis*. Revista Pensamiento y Gestión, 25,

1-18. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-

[62762008000200002](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762008000200002)

Sukier, H., Neira Molina, H. R., Portillo Medina, R. A., Hernández de Portillo, L. E., y Fabregas Rodado, C. J. (2017). *Dirección estratégica en las empresas familiares*. Revista Espacios, 38, 1-23. Recuperado de:

Recuperado de:

<https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/4611>

Ubal, N. P. (2005). *Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control*. IX Congreso Internacional de Costos. Recuperado de:

<https://www.anaiscbc.emnuvens.com.br>

BIBLIOGRAFÍA

- Arango Morales, X. A., y Cuevas Pérez, V. A. (2014). *Método de análisis estructural: Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (MICMAC)* Tesis de Maestría. Universidad Autónoma de Nuevo León. Recuperado de:
<http://www.tirant.com/mex/libro/metodos-y-tecnicas...>
- Cabanelas Omil, J. (1997). *Las bases de la dirección de empresas en un entorno abierto, dinámico y complejo*. España: Pirámide, S.A.
- Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones* (3ra ed.). México: McGraw Hill Education. Recuperado de:
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-
- Deckop, J. R. (2019). *Questioning Performance Measurement: Metrics, Organizations, and Power*. Inglaterra: Taylor. <https://doi.org/10.1177/0170840619867897>
- Delaux, H. S. (2017). *Planeamiento estratégico y creación de valor: Reestructurar en crisis*. España: Redactum.
- Esperanza Bohórquez, L. (2011). *Sistemas de control estratégico y organizacional. Críticas y desafíos*. 19 (26), 307-322.
- García Capote, E. (2007). Pensamiento prospectivo y acciones estratégicas en Cuba después de 1959. *Observatorio de Ciencia y Tecnología*, 5. Recuperado de:
http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Cuba/cedem-uh/20100324015747/Investigaciones_sociales.pdf

Hernández, C. G. (2020). *Planeamiento estratégico prospectivo: métodos Mactor y Smic*. 18(1), 170-175.

[https://doi.org/10.15665/dem.v18i\(1\).2127](https://doi.org/10.15665/dem.v18i(1).2127)

Jadeed, A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral y sus efectos a la rentabilidad*. Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo. España. Recuperado de: https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/40762/TD_AliJadeed.pdf?sequence=1

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1997). *Balanced Scorecard*. Alemania: GWV Fachverlage GmbH.

https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9320-5_12

M. Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Juan Granica S. A.

Mendoza, X., y Planellas, M. (1993). *STRATEGOR, Estrategia, estructura, decisión, identidad, política general de la Empresa*. EE.UU.: MASSON. Recuperado de: <https://www.casadellibro.com/libro-strategor-estrategia-estructura-decision-identidad-politica-general-de-empresa/9788445802991/493705>

Montoya Agudelo, C. A. (2011). *El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa*. 15 (2).

Morocho Macas, Á. A., Andrade Pesantez, D. J., Vinuesa Morales, S. X., y Calderón Curipoma, M. A. (2017). *Cuadro de Mando Integral para el control y gestión de las instituciones de educación superior ecuatorianas*. 1(4). 620 - 648. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/1.4.2017.620-648>

- Rivero Alonso, K., y Galarza López, J. (2017). *El Cuadro de Mando Integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación superior*. 36 (No. 3).
- Rodriguez Quesado, P., Lima Rodriguez, L., y Aibar Guzmán, B. (2017). *La incertidumbre percibida del entorno y el apoyo de la alta dirección en la implementación del Cuadro de Mando Integral*. 9 (2), 11-22.
- Sánchez González, M. (2018). *Gestión estratégica, innovación y prospectiva en comunicación: Bases, técnicas y casos prácticos*. España: UOC.
- Scaramussa, S. A., Ribeiro, A. A., y Reisdorfer, V. K. (2010). *La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la Gerencia*. 13 (1), 95-109.
- Serroels Carranza, J. P. (2018, diciembre). *Los métodos de planificación estratégica: Un análisis comparativo de distintos métodos*. 10 (9), 1 - 12.
- Silva Ordóñez, I. F., Macías Franco, H. A., y Santamaría-Freire, E. (2017, junio). *La Dirección Estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua*. *Sotavento M.B.A, No. 29*, 1 - 7.
- Tocto Cano, E., y Ñopo Aguilar, H. J. (2014, junio). *Modelo de control operacional basado en el modelo de control estratégico Balanced Scorecard*. 4 (1), 67 - 78.

Anexo 1. Encuesta de dirección estratégica y control estratégico

El siguiente cuestionario tiene como objetivo poner a su valoración, teniendo en cuenta su condición de experto en la materia, el estado actual de la estrategia empresarial, por lo que se le convoca, solicitándole que acceda a responder las preguntas que se le formulan a continuación.

Marque con una (X) en una de las categorías evaluativas siguientes MD- muy en desacuerdo, ED- en desacuerdo, N -neutro. D- de acuerdo y MA- muy de acuerdo. Muchas gracias por su colaboración.

No.	Cuestión	MD	ED	N	D	MA
		1	2	3	4	5
Formulación Estratégica						
1	Dispone la empresa de un modelo de dirección que refleje claramente su visión, misión y estrategia.					
2	El proceso de creación y definición estratégico se desarrolla totalmente por personal de la empresa, sin la colaboración de consultores externos.					
3	La empresa le dedica tiempo y espacio específico al diseño de su futuro.					
4	Están definidos los resultados que se quieren alcanzar en cada una de las Áreas de Resultados Claves, en el horizonte de planificación.					
5	Está definida de forma explícita lo que tiene que hacer cada área y cada persona para cumplir los objetivos.					
Análisis Estratégico						
6	Las estrategias responden a las necesidades y motivaciones de los clientes.					
7	Se tienen identificado los clientes por tipo de servicio.					
8	La empresa se centra en la experiencia del cliente, diferenciándose por la gestión cuidadosa de sus solicitudes y expectativas.					

Continuación. Anexo 1. Encuesta de Dirección Estratégica y Control Estratégico

No.	Cuestión	MD	ED	N	D	MA
		1	2	3	4	5
9	La empresa asegura la calidad del servicio que brinda, convirtiéndose en referencia en la atención a usuarios.					
Implementación y Control						
10	Existe relación entre los objetivos definidos y los procesos de la empresa.					
11	Están definidas las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.					
12	Está definida de forma explícita como evaluarse en cada área y para cada persona el cumplimiento de los objetivos.					
13	Los Objetivos Estratégicos fueron definidos teniendo en cuenta el Diagnóstico Estratégico.					
14	Existen Indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los Procesos.					
15	Existen Indicadores Claves de Desempeño.					
16	El Control realizado sirve para corregir los errores antes que suceda el hecho.					
17	Las actividades de dirección son utilizadas para evaluar el avance del Plan Estratégico.					
18	Puede usted monitorear el avance del Plan Estratégico en tiempo real.					
19	Los Indicadores Estratégicos están integrados con los Sistemas de Evaluación del Desempeño.					
20	Los Objetivos definidos cuentan con metas e indicadores de desempeño.					
21	El Cuadro de Mando Integral es empleado en la DTGT para el control del desempeño de los Objetivos Estratégicos.					

Continuación. Anexo 1. Encuesta de Dirección Estratégica y Control Estratégico

No.	Cuestión	MD	ED	N	D	MA
		1	2	3	4	5
22	En caso de que se aplique el CMI en la DTGT... el Cuadro de Mando Integral está implementado de forma clara y sencilla.					

Cuestión Integradora		1	2	3	4	5
23	El Control Estratégico es para la empresa una vía necesaria para el alineamiento de los Objetivos Estratégicos y la Estrategia de la Empresa.					
24	¿Considera usted que se controla estratégicamente?					

Anexo 2. Resultados ofrecidos por el Software SPSS de la Encuesta de Dirección Estratégica y Control Estratégico

A continuación, se muestra el análisis de la encuesta mostrada en el anexo 1. Se debe tener en cuenta que se han sustituido cada una de las cuestiones por su respectivo número de ítem.

Estadísticos																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
N	Válido	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,58	3,79	4,26	4,58	3,89	3,58	3,89	3,37	3,53	4,16	4,11	3,74	3,74	4,11	4,32	3,74	4,05	3,00	3,47	4,00	3,21	2,89	5,00	3,32
Error estándar de la media		,116	,224	,129	,116	,201	,116	,169	,157	,140	,138	,201	,214	,214	,186	,188	,168	,120	,187	,193	,171	,211	,228	0,000	,465
Mediana		5,00	4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00	5,00	5,00
Moda		5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	3	5	5
Desviación estándar		,507	,976	,562	,507	,875	,507	,737	,684	,612	,602	,875	,933	,933	,809	,820	,733	,524	,816	,841	,745	,918	,994	0,000	2,029
Varianza		,257	,953	,316	,257	,766	,257	,544	,468	,374	,363	,766	,871	,871	,655	,673	,538	,275	,667	,708	,556	,842	,988	0,000	4,117
Rango		1	3	2	1	3	1	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	0	4
Mínimo		4	2	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	5	1
Máximo		5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
Suma		87	72	81	87	74	68	74	64	67	79	78	71	71	78	82	71	77	57	66	76	61	55	95	63

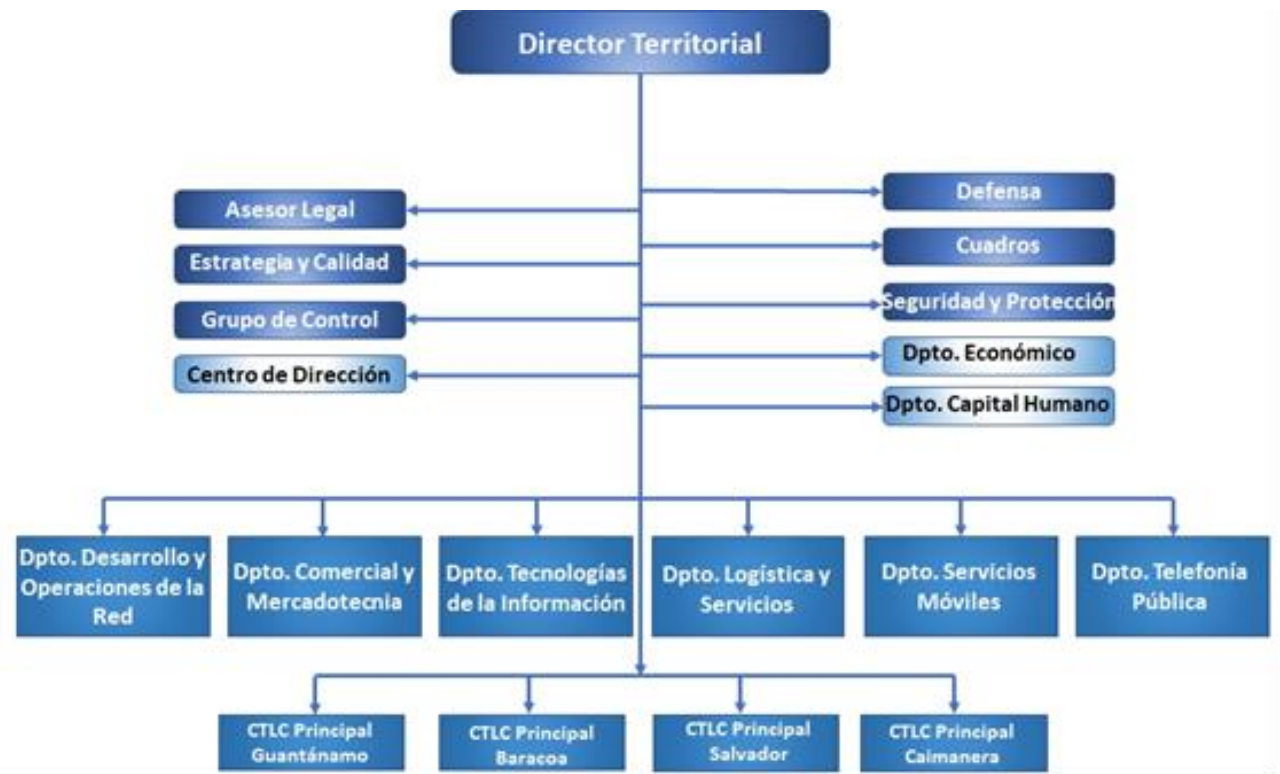
Anexo 3. Análisis del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos por Área de Resultados Clave

No.	Área de Resultado Clave	Objetivos	Criterios de Medidas	Cumplido	Incumplido	% de cumplimiento
1	ARC No. 1 Aseguramiento al Plan de la Economía. <i>OE: "Maximizar la utilidad de la empresa para mantener el crecimiento y el aporte a la economía del país".</i>	1.1.1- Obtener resultados económico - financieros positivos, de acuerdo con el Plan de la Economía.	4	2	2	50,00%
		1.1.2- Mantener el aporte de la División Territorial a la sustitución de importaciones del país.	2	2		100,00%
2	ARC No. 2 Gestión Empresarial <i>OE: "Lograr una gestión empresarial eficaz a través de la mejora de los procesos y el enfoque hacia los clientes externos e internos".</i>	2.1.1- Elevar la efectividad del proceso inversionista de manera que asegure los niveles de crecimiento y desarrollo esperados.	3	3		100,00%
		2.1.2- Mantener los niveles adecuados de inventarios a nivel nacional para elevar la eficiencia en la gestión logística de la Empresa.	3	2	1	66,67%
		2.1.3- Consolidar la gestión empresarial a partir de cambios en los procesos, que permitan mejorar la experiencia de nuestros trabajadores y clientes.	3	2	1	66,67%
		2.1.4- Implementar tecnologías y sistemas de gestión que aseguren los procesos relacionados con los servicios.	1	1		100,00%
		2.1.5- Perfeccionar el sistema de control interno implementado para alcanzar, con orden, disciplina y mayor eficiencia, los resultados esperados.	2	2		100,00%
		2.1.6- Mantener altos niveles de generalización de los resultados Científico –Técnicos que apoyen al cumplimiento de los objetivos empresariales.	2	2		100,00%

Continuación. Anexo 3. Análisis del cumplimiento de los Objetivos Estratégicos por Área de Resultados Clave

3	<p>ARC No 3. Fortalecimiento del Sistema de Telecomunicaciones. <i>OE: "Fortalecer el sistema de telecomunicaciones garantizando fiabilidad, estabilidad y seguridad".</i></p>	<p>3.1.1- Incrementar los niveles de estabilidad del servicio, soberanía e independencia operacional del Sistema de Telecomunicaciones.</p>	2	1	1	50,00%
4	<p>ARC No 4. Desarrollo, innovación y calidad de los servicios. <i>OE: "Lograr niveles de desarrollo de los servicios acordes con los índices de nuestra región, priorizando la generación de ingresos, la excelencia en los servicios y las metas de impacto social".</i></p>	<p>4.1.1- Alcanzar los niveles de crecimiento, desarrollo y calidad de los servicios, previstos en el plan del año.</p>	2	1	1	50,00%
Total			24	18	6	75,00%

Anexo 4. Organigrama de la División Territorial ETECSA Guantánamo



Anexo 5. Instrumento "Evaluación de la herramienta para la mejora del control estratégico, por los expertos"

El siguiente cuestionario tiene como objetivo poner a su valoración como experto, la herramienta para la mejora del control estratégico, sus respuestas se tendrán en cuenta para la validación de la misma; por lo que se le convoca, solicitándole que acceda a responder las preguntas que se le formulan a continuación. Muchas gracias por su colaboración.

Marque con una (X) según corresponda su criterio:

No.	Cuestión	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Considera que es pertinente la implementación de la herramienta de control estratégico que se propone.					
2	La aplicación de la matriz DAFO, es una herramienta adecuada para el análisis estratégico.					
3	Es fundamental la implementación de la herramienta de control estratégico para alinear la visión y la estrategia.					
4	El diagnóstico estratégico constituye un paso fundamental en la formulación de objetivos y estrategias en la División Territorial ETECSA Guantánamo.					
5	El análisis prospectivo, además de impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y control estratégico					
6	El empleo de la herramienta de control estratégico logra el adecuado alineamiento de la misión, visión y estrategia en el proceso de planeación estratégica.					
7	Para la implementación de la herramienta propuesta, el Director Territorial y los principales directivos deben adoptar una actitud estratégica					
8	La presentación estructural de la herramienta es entendible y tiene claridad en su contenido.					

Continuación. Anexo 5. Instrumento "Evaluación de la herramienta para la mejora del control estratégico, por los expertos"

9	El Mapa Estratégico describe la historia de la estrategia, estableciendo relaciones causa - efecto.					
10	Los indicadores que se establecen en el CMI son capaces de guiar la estrategia de la empresa a su cumplimiento.					

Anexo 6. Selección de los expertos

Esta metodología fue propuesta por el Comité Estatal para la Ciencia y la Técnica de la antigua URSS. En la misma la competencia de los expertos se determina por el coeficiente K, el cual se calcula de acuerdo con la opinión del candidato sobre su nivel de conocimiento acerca del problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten argumentar sus criterios.

El coeficiente K se calcula por la siguiente expresión:

$$K = 1/2 (K_c + K_a)$$

Donde:

K_c: es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0,1 (dividido por 10) de modo que:

Evaluación 0 indica absoluto desconocimiento de la problemática que se evalúa.

Evaluación 1 indica pleno conocimiento de la referida problemática.

Entre estas evaluaciones límites (extremas) hay (9) intermedias.

El experto deberá marcar una cruz en la casilla que estime pertinente, así

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Y **K_a**: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón como la siguiente.

Fuentes de argumentacion	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	Alto (A)	Medio (M)	Bajo (B)
1. Análisis Teóricos Realizados.	0,3	0,2	0,1
2. Experiencia obtenida.	0,5	0,4	0,2
3. Trabajos de autores nacionales.	0,05	0,05	0,05
4. Trabajos de autores Extranjeros.	0,05	0,05	0,05
5. Conocimiento del estado actual del problema en el extranjero.	0,05	0,05	0,05
6. Intuición.	0,05	0,05	0,05
Total	1	0,8	0,5

Al experto se le presenta esta tabla sin cifras, orientándoles que marque con una (x) sobre cuál de las fuentes ha influido más en su conocimiento de acuerdo con los niveles ALTO (A), MEDIO (M) y BAJO (B).

Posteriormente utilizando los valores que aparecen en la tabla patrón se determina el valor de Ka para cada aspecto.

De tal modo que si $0.8 < K_a \leq 1 \Rightarrow$ influencia alta de todas las fuentes.

$0.5 < K_a \leq 0.8 \Rightarrow$ influencia media de todas las fuentes.

$0 < K_a \leq 0.5 \Rightarrow$ influencia baja de todas las fuentes.

Luego de realizar los cálculos orientados en esta metodología, tomando como datos primarios, las respuestas de los cuestionarios, aplicados a 21 trabajadores, de vasta experiencia y alto grado de conocimiento en la materia, se obtienen los siguientes resultados de los valores de Kc y Ka:

Experto	Kc
Kc 1	0,3
Kc 2	0,5
Kc 3	1
Kc 4	0,7
Kc 5	0,8

Experto	Ka
Ka Experto 1	0,8
Ka Experto 2	0,8
Ka Experto 3	1
Ka Experto 4	0,9
Ka Experto 5	0,8

Continuación. Cálculos de los Coeficientes Kc y Ka

Kc 6	0,9
Kc 7	0,8
Kc 8	0,9
Kc 9	0,8
Kc 10	0,5
Kc 11	0,8
Kc 12	0,7
Kc 13	0,7
Kc 14	0,7
Kc 15	0,6
Kc 16	0,5
Kc 17	0,5
Kc 18	0,7
Kc 19	0,8
Kc 20	0,6
Kc 21	0,9

Ka Experto 6	1
Ka Experto 7	1
Ka Experto 8	0,9
Ka Experto 9	1
Ka Experto 10	0,8
Ka Experto 11	1
Ka Experto 12	0,8
Ka Experto 13	0,8
Ka Experto 14	1
Ka Experto 15	0,8
Ka Experto 16	0,5
Ka Experto 17	0,5
Ka Experto 18	0,9
Ka Experto 19	0,8
Ka Experto 20	0,8
Ka Experto 21	1

Luego de sustituir los valores de Kc y Ka, para el cálculo del coeficiente K, se obtienen 12 expertos de competencia alta y 9 de competencia media.

Se tienen en cuenta para esta investigación los 12 expertos de competencia alta, tal y como se muestra a continuación:

Coeficiente K Experto	Valor	Tipo de Competencia
K 3	1	Alta Competencia
K 4	0,8	Alta Competencia
K 5	0,8	Alta Competencia
K 6	0,95	Alta Competencia
K 7	0,9	Alta Competencia
K 8	0,9	Alta Competencia
K 9	0,9	Alta Competencia
K 11	0,9	Alta Competencia
K 14	0,85	Alta Competencia
K 18	0,8	Alta Competencia
K 19	0,8	Alta Competencia
K 21	0,95	Alta Competencia

Anexo 7. Metodología para la elaboración de escenarios

La prospectiva:

La fase prospectiva constituye una apreciación voluntarista e intencionada del futuro. No es una simple anticipación como ocurre en el concepto de pronóstico médico o en el concepto de pronóstico meteorológico, en el que las probabilidades de ocurrencia de un hecho son determinantes para su aceptación científica. En la prospectiva, aunque no se renuncia a la dimensión probabilística de los hechos, el futuro se construye con la participación consciente de los actores, los cuales lo diseñan y actúan para que ocurra así.

A continuación, teniendo en cuenta la alternativa estratégica diseñada, se determina elaborar un conjunto de hipótesis a partir de las principales oportunidades y amenazas y a partir de ellas confeccionar tres escenarios mediante la metodología elaborada por CEPENSAP_G.

Hipótesis listadas:

No	Hipótesis	%	Decimal
1			
2			
(...)	(...)	(...)	(...)
9			
10			

Estas hipótesis son organizadas de menor a mayor de acuerdo al valor otorgado por los expertos. Posteriormente se escogen aquellas cuyos valores están por encima del 90 % (hipótesis de techo), y aquellas cuyos valores están por debajo del 30 % (hipótesis de piso). Al finalizar estas acciones se determinan las hipótesis de

incertidumbre, las cuales son las que están alrededor de la media, aproximadamente el 50 %. Posteriormente se sitúan los valores que están por exceso y por defecto.

Terminada estas operaciones se organizan en columnas los valores de incertidumbre y se calculan varios estados probabilísticos en correspondencia con el siguiente análisis: Toda hipótesis solamente tiene dos posibilidades cumplirse o no cumplirse. De acuerdo con esto se coloca en la base de una potencia el número 2, acto seguido, se infiere que estas dos opciones pueden ocurrir en tres estados: positivo, intermedio y negativo. Esa es la razón por la que se eleva al cubo la potencia 2. Esto aporta ocho combinaciones posibles. Puede ocurrir que el experto desee seleccionar cuatro estados, entonces el resultado será de 16 combinaciones.

Por otra parte, toda hipótesis H_n tiene dos probabilidades: cumplirse o no cumplirse. Su cumplimiento se expresa con P y su no incumplimiento con q , entonces la suma de los dos estados se representa con la fórmula:

$$H_n = P + q = 1 \quad (1)$$

$$q = 1 - P \quad (2)$$

Donde P es la probabilidad de que se cumpla la hipótesis y q , la probabilidad de que no se cumpla. Entonces despejando todo valor que no se cumpla, es decir igual a cero será equivalente a (2). En cualquier lugar donde existe cero se pone: $1 - P$ y en cualquier lugar que exista 1 se pone p .

Tabla de probabilidades

No	Hipótesis de incertidumbre A		Hipótesis de incertidumbre B		Hipótesis de incertidumbre C		Producto
1	0		0		0		
2	0		0		1		
3	0		1		0		

Continuación. Tabla de probabilidades

No	Hipótesis de incertidumbre A		Hipótesis de incertidumbre B		Hipótesis de incertidumbre C		Producto
4	0		1		1		
5	1		0		0		
6	1		0		1		
7	1		1		0		
8	1		1		1		

Los escenarios se constituyen atendiendo a los tres valores que más se acercan a uno y se diseñan incorporándoles primeramente la hipótesis de techo, después la de incertidumbre y por último las de piso, si las hay. Cada una de estas formulaciones tendrá delante la partícula Sí o No en dependencia de su correspondencia con 0 o 1.

Anexo 8. Elaboración de los escenarios

Escenario 1. El proceso de dirección estratégica en la División Territorial ETECSA Guantánamo, como resultado de la implementación del enfoque prospectivo, mejorará la comprensión del proceso de cambio y la posición futura de la empresa, aprovechando el incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de los servicios de telecomunicaciones y la aparición de nuevas oportunidades de servicios generadores de ingresos, haciendo un mejor uso de los recursos y el funcionamiento eficiente de los procesos internos. La aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico, logrará eficiencia en el proceso estratégico, reforzando la condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de telefonía fija, móvil y de transmisión de datos. No obstante, aún no se desarrolla el proceso de capacitación en los servicios fundamentales de la empresa.

Escenario 2. El proceso de dirección estratégica en la División Territorial ETECSA Guantánamo, como resultado de la implementación del enfoque prospectivo, mejorará la comprensión del proceso de cambio y la posición futura de la empresa, aprovechando el incremento constante de la demanda en todos los sectores de mercado de los servicios de telecomunicaciones y la aparición de nuevas oportunidades de servicios generadores de ingresos, haciendo un mejor uso de los recursos y el funcionamiento eficiente de los procesos internos. La aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico, logrará eficiencia en el proceso estratégico mediante la adecuada alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión, reforzando la condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de telefonía fija, móvil y transmisión de datos. No obstante, aún no se desarrolla el proceso de capacitación en los servicios fundamentales de la empresa.

Escenario 3. El proceso de dirección estratégica en la División Territorial ETECSA Guantánamo, como resultado de la implementación del enfoque prospectivo, mejorará la comprensión del proceso de cambio y la posición futura de la empresa, aprovechando el incremento constante de la demanda en todos los sectores de

mercado de los servicios de telecomunicaciones y la aparición de nuevas oportunidades de servicios generadores de ingresos, haciendo un mejor uso de los recursos y el funcionamiento eficiente de los procesos internos. La aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico, logrará eficiencia en el proceso estratégico, mediante la adecuada alineación e integración de los objetivos, estrategias y visión, mejorando la efectividad en los resultados contenidos en los indicadores establecidos en los objetivos estratégicos, reforzando la condición de operador líder del mercado en todo el territorio nacional y único proveedor de servicios de telefonía fija, móvil y transmisión de datos. No obstante, aún no se desarrolla el proceso de capacitación en los servicios fundamentales de la empresa.

Anexo 9. Encuesta para determinar los valores compartidos

Estimado compañero(a):

Como parte de un estudio que se está realizando en la Empresa para mejorar el desempeño y con el objetivo de diagnosticar los valores que son compartidos por los miembros de la organización, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta; su respuesta es anónima y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación.

Muchas Gracias

Por favor, lea detenidamente la siguiente lista de valores marcando con una (X) solo uno de cada columna, de los valores que usted percibe en esta organización.

Valor Ético	<u>(X)</u>	Valor Práctico	<u>(X)</u>	Valor de Desarrollo	<u>(X)</u>
Humildad	___	Excelencia	___	Creatividad	___
Humanismo	___	Eficiencia	___	Profesionalidad	___
Patriotismo	___	Sentido de Pertenencia	___	Reconocimiento	___
Honestidad	___	Eficacia	___	Autonomía	___
Prestigio	___	Organización	___	Iniciativa	___
Solidaridad	___	Disciplina	___	Diálogo	___
Compromiso	___	Responsabilidad	___	Imaginación	___
Fidelidad	___	Orientación Al Cliente	___	Confianza	___
Igualdad	___	Productividad	___	Alegría	___
Sinceridad	___	Competitividad	___	Armonía	___
Perseverancia	___	Calidad	___	Crecimiento	___

Nota: tenga en cuenta la definición de las tres clasificaciones dadas:

- ✓ Valores éticos: son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar a ser lo que somos?
- ✓ Valores prácticos: son los que definen cómo actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy?
- ✓ Valores de desarrollo: son los que definen cómo generamos o creamos, y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?

Anexo 10. Técnica de ponderación para lograr el consenso de los valores compartidos

Como resultado de la aplicación de la encuesta para determinar los valores compartidos, siete de ellos fueron los que se marcaron por la totalidad de los trabajadores, se aplicó la técnica de ponderación para lograr consenso, obteniéndose los siguientes resultados.

Expertos	Valores						
	1	2	3	4	5	6	7
Experto 1	0,5	1	3,1	2,6	0,8	2,8	0,7
Experto 2	0,6	0,7	2,7	3,4	0,9	2,5	0,8
Experto 3	0,7	0,9	1,4	2,6	1,2	3,6	1
Experto 4	0,6	0,7	3,7	2,8	1	2,4	0,7
Experto 5	0,9	0,9	2,9	2,1	1,2	2,3	0,9
Experto 6	1	0,4	3	1,2	2	3	1
Experto 7	0,7	0,5	2,5	2,4	2	1,5	2
Experto 8	0,9	0,7	1,2	1,6	2	2,1	3
Experto 9	0,7	0,6	1,5	1,8	2,2	2	2,7
Experto 10	2,8	1,9	2	1,1	1	1	1,8
Experto 11	1,2	0,7	1	1	2	2	3,7
Experto 12	2,5	2	1	1	2,1	1,5	1,5
$\Sigma=$	13,1	11	26	23,6	18,4	26,7	19,8

LEYENDA

- 1. Honestidad**
- 2. Responsabilidad**
- 3. Compromiso**
- 4. Orientación al Cliente**
- 5. Calidad**
- 6. Profesionalidad**
- 7. Sentido de pertenencia.**

Anexo 11. Matriz DAFO Impacto analizada por los expertos

El análisis de la matriz DAFO en la DTGT, consta de la evaluación del impacto de cada cuadrante con los demás, según se muestra en la siguiente figura:

	O	A
F	El Cuadrante I: MAXI-MAXI,	El Cuadrante II: MAXI-MINI
D	El Cuadrante III: MINI-MAXI	El Cuadrante IV: MINI-MINI

F- Fortalezas, **D-** Debilidades, **O-** Oportunidades, **A-** Amenazas

Según en el cuadrante que se sitúe el mayor valor, luego de que los expertos asignen los valores de probabilidad de impacto a cada una de las relaciones, será el tipo de estrategia a utilizar. Se debe valorar, además, en caso de que existan valores similares resultantes en más de un cuadrante.

Las estrategias a utilizar, según el cuadrante resultante se mencionan a continuación:

El Cuadrante I: Cruza fortalezas y oportunidades, se denominan estrategias ofensivas, lo que indica que se utilizan las fortalezas internas de la organización para aprovechar las oportunidades del entorno. Ejemplo de las mismas lo representan las competitivas de liderazgo en costo o diferenciación, de crecimiento que garanticen mayor cuota de mercado, con desarrollo de nuevos productos / servicios, de integración y diversificación.

El Cuadrante II: Cruza fortalezas y amenazas, se denominan estrategias defensivas, lo que indica que se utilizan las fortalezas internas de la organización para contrarrestar / minimizar las amenazas del entorno. Ejemplo de las mismas lo representan las de enfoque o nicho, o sea, concentrarse en segmentos atractivos para invertir, estrategia de estabilidad con saneamiento y cosecha. Deberá

protegerse la posición, apoyándose en sus fortalezas, reducir costos, hacer movimientos estratégicos, restaurar, diversificar.

El Cuadrante III: Cruza debilidades y oportunidades, se denominan estrategias adaptativas, lo que indica que se deben minimizar las debilidades para poder maximizar, con ellas, el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el entorno. Ejemplo de las mismas lo representan las de estabilidad, a partir del saneamiento y cosecha, reposicionando a la organización en los mercados, la reasignación de activos, de forma tal que se reduzcan los costos de inversión. La reanudación del crecimiento en segmentos atractivos, llegando a la especialización.

El Cuadrante IV: Cruza debilidades y amenazas, se denominan estrategias de crisis, lo que indica que se deben minimizar las debilidades para minimizar los efectos de las amenazas. Esta es una estrategia de supervivencia. Ejemplo de las mismas lo representan las de supervivencia, tales como desinversión o liquidación, que implica la venta o liquidación de ciertas actitudes o parte de la organización, reducción de las operaciones y con ello los costos, es decir, redimensionar, reducir inversiones.

Luego de la aplicación de la técnica en la División Territorial ETECSA Guantánamo, se muestran los resultados obtenidos:

		Oportunidades			Amenazas	
		1	2	3	1	2
Fortalezas	1	3	3	3	1	1
	2	3	2	3	2	2
	3	3	2	3	1	1
Debilidades	1	3	3	3	3	1
	2	2	2	2	1	2
	3	2	2	2	1	1

<u>F - O</u> 93%	<u>F - A</u> 44%
78% <u>D - O</u>	50% <u>D - A</u>

Los resultados muestran que el posicionamiento estratégico de la DTGT se encuentra ubicado en el primer cuadrante (Fortalezas - Oportunidades), correspondiente a estrategias ofensivas.

Anexo 12. Indicadores de desempeño para la perspectiva financiera

Indicadores de Desempeño	Responsable	Frecuencia de Medición	Rango Permitido / Criterio
Ingresos totales	Jefe de Dpto. Economía	Mensual	Óptimo: $\geq 100\%$
			Tolerable: entre 95% y $99,99\%$
			Deficiente: $\leq 94,99\%$
Gastos totales	Jefe de Dpto. Economía	Mensual	Óptimo: $\leq 95\%$
			Tolerable: entre 95% y $99,99\%$
			Deficiente: $\geq 100\%$
Ingresos exportables	Jefe de Dpto. Economía	Mensual	Óptimo: $\geq 100\%$
			Tolerable: entre 95% y $99,99\%$
			Deficiente: $\leq 94,99\%$

Anexo 13. Indicadores de desempeño para la perspectiva clientes

Indicadores de Desempeño	Responsable	Frecuencia de Medición	Rango Permitido / Criterio
Penetración de internet en el hogar	Jefe de Dpto. Comercial	Mensual	Óptimo: $\geq 3,29$
			Tolerable: entre 2,9 y 3,28
			Deficiente: $\leq 2,89$
Densidad provincial de líneas telefónicas fijas	Jefe de Dpto. Comercial	Mensual	Óptimo: $\geq 9,76$
			Tolerable: entre 8 y 9,75
			Deficiente: $\leq 7,99$
Densidad provincial de líneas telefónicas móviles	Jefe de Dpto. Comercial	Mensual	Óptimo: $\geq 39,47$
			Tolerable: entre 35 y 39,46
			Deficiente: $\leq 34,99$ %
Por ciento de líneas móviles con acceso a internet	Jefe de Dpto. Comercial	Mensual	Óptimo: $\geq 54,38$
			Tolerable: entre 49 y 54,37
			Deficiente: $\leq 48,99$
Coeficiente de satisfacción de clientes	Jefe de Dpto. Comercial	Semestral	Óptimo: ≥ 95 % coeficiente de satisfacción
			Tolerable: entre 90 % y 94,99 %
			Deficiente: $\leq 89,99$ %
Índice de accesibilidad del servicio (Móvil)	Jefe de Dpto. Servicios Móviles	Mensual	Óptimo: Voz 2G $\geq 96,95$ %; Voz 3G $\geq 97,12$ %; Datos 3G ≥ 96 %; Datos 4G ≥ 98 %
			Tolerable: Voz 2G entre 92 % y 96,94 %; Voz 3G entre 92 % y 97,11 %; Datos 3G entre 92 % y 95,99 %; Datos 4G entre 92 % y 97,99 %
			Deficiente: Todos $\leq 91,99$ %
Índice de retenibilidad del servicio (Móvil)	Jefe de Dpto. Servicios Móviles	Mensual	Óptimo: Voz 2G $\geq 97,20$ %; Voz 3G $\geq 97,50$ %; Datos 3G $\geq 97,50$ %; Datos 4G ≥ 98 %
			Tolerable: Voz 2G entre 92 % y 97,19 %; Voz 3G entre 92 % y 97,49 %; Datos 3G entre 92 % y 97,49 %; Datos 4G entre 92 % y 97,99 %
			Deficiente: Todos $\leq 91,99$ %

Anexo 14. Indicadores de desempeño para la perspectiva procesos internos

Indicadores de Desempeño	Responsable	Frecuencia de Medición	Rango Permitido / Criterio
Ejecución del presupuesto destinado para las inversiones en la red	Jefe de DDOR	Mensual	Óptimo: $\geq 100\%$
			Tolerable: entre 95 % y 99,99 %
			Deficiente: $\leq 94,99\%$
Pase a fondos básicos en explotación	Jefe de DDOR	Mensual	Óptimo: $\geq 100\%$
			Tolerable: entre 95 % y 99,99 %
			Deficiente: $\leq 94,99\%$
Porcentaje de teléfonos reparados en menos de 72 horas	Jefe de DDOR	Semanal	Óptimo: $\geq 98\%$
			Tolerable: entre 93 % y 97,99 %
			Deficiente: $\leq 92,99\%$
Porcentaje de órdenes de nuevos servicios ejecutadas en 30 días	Jefe de DDOR	Mensual	Óptimo: $\geq 94\%$
			Tolerable: entre 90 % y 92,99 %
			Deficiente: $\leq 89,99\%$
Porcentaje de órdenes de traslados ejecutados en 150 días	Jefe de DDOR	Mensual	Óptimo: $\geq 90\%$
			Tolerable: entre 85 % y 89,99 %
			Deficiente: $\leq 84,99\%$
Promedio diario de estaciones públicas interrumpidas	Jefe de Departamento de Telefonía Pública	Diario	Óptimo: $\leq 4,0\%$
			Tolerable: entre 4,1 % y 4,49 %
			Deficiente: $\geq 4,5\%$
Porcentaje de servicios de transmisión de datos reparados en menos de 72 horas	Jefe de DDOR	Semanal	Óptimo: $\geq 98\%$
			Tolerable: entre 94 % y 97,99 %
			Deficiente: $\leq 93,99\%$
Tasa de eficacia de la red en llamadas de larga distancia nacional	Jefe de DDOR	Diario	Óptimo: $\geq 100\%$
			Tolerable: entre 97,10 % y 99,99 %
			Deficiente: $\leq 97,09\%$
Tasa de eficacia de la red internacional en llamadas de entrada	Jefe de DDOR	Diario	Óptimo: $\geq 95\%$
			Tolerable: entre 92,00 % y 94,99 %
			Deficiente: $\leq 91,99\%$
Nivel de servicios en centros de atención telefónica	Jefe de Departamento de Comercial	Diario	Óptimo: $\geq 90\%$
			Tolerable: entre 80,00 % y 89,99 %
			Deficiente: $\leq 79,99\%$
Métricas de seguridad digital	Jefe de Departamento de TISW	Semanal	Óptimo: $\geq 95\%$
			Tolerable: entre 90,00 % y 94,99 %
			Deficiente: $\leq 89,99\%$

DDOR – Departamento de Desarrollo y Operaciones de la Red.

TISW – Departamento de Tecnologías de Información y Software.

Anexo 15. Indicadores de desempeño para la perspectiva aprendizaje y crecimiento

Indicadores de Desempeño	Responsable	Frecuencia de Medición	Rango Permitido / Criterio
Cumplimiento del plan de capacitación individual	Jefe de Dpto. de Capital Humano	Semestral	Óptimo: $\geq 100\%$
			Tolerable: entre 95 % y 99,99 %
			Deficiente: $\leq 94,99\%$
Cantidad de trabajadores evaluados con el 100 % en su desempeño	Jefe de Dpto. de Capital Humano	Mensual	Óptimo: $\geq 100\%$
			Tolerable: entre 95 % y 99,99 %
			Deficiente: $\leq 94,99\%$
Incremento de líneas telefónicas fijas	Jefe de Dpto. de Comercial	Mensual	Óptimo: ≥ 2005
			Tolerable: entre 1900 y 2004
			Deficiente: ≤ 1899
Incremento de líneas telefónicas móviles	Jefe de Dpto. de Comercial	Mensual	Óptimo: ≥ 7336
			Tolerable: entre 7000 y 7335
			Deficiente: ≤ 6999
Incremento de servicios de datos	Jefe de Dpto. de Comercial	Mensual	Óptimo: ≥ 2300
			Tolerable: entre 2000 y 2299
			Deficiente: ≤ 1999
Tasa de éxito al innovar	Coordinador de la ANIR	Anual	Óptimo: $\geq 50\%$
			Tolerable: entre 32 % y 49,99 %
			Deficiente: $\leq 31,99\%$

Anexo 16. Cuestionario para validar la propuesta de herramienta de control estratégico por los expertos

El siguiente cuestionario tiene como objetivo poner a su valoración, teniendo en cuenta su condición de experto en la materia, la herramienta propuesta, y que sus respuestas se tengan en cuenta para la validación de la misma; por lo que se le convoca, solicitándole que acceda a responder las preguntas que se le formulan a continuación.

Marque con una (X) según el nivel de coincidencia de sus criterios con la propuesta. Igualmente puede agregar cualquier elemento que a su juicio no fue considerado.

Muchas gracias por su colaboración.

No.	Cuestión	Mal	Regular	Bien	Muy bien	Excelente
		1	2	3	4	5
1	Viabilidad					
2	Pertinencia					
3	Aplicabilidad					
4	Compleitud					
5	Estrategia					

Anexo 17. Análisis estadístico con SPSS de la encuesta para validar la propuesta de herramienta de control estratégico por los expertos

Para la validación de la propuesta de herramienta de control estratégico se tuvieron en cuenta cinco variables, tales y como se muestra a continuación:

- 1- Viabilidad.
- 2- Pertinencia.
- 3- Aplicabilidad.
- 4- Completitud.
- 5- Estrategia.

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los expertos, se procesaron a través del software estadístico SPSS, obteniéndose los siguientes resultados:

		Estadísticos				
		Viabilidad	Pertinencia	Aplicabilidad	Completitud	Estrategia
N	Válido	12	12	12	12	12
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		4,50	4,33	4,75	4,67	5,00
Error estándar de la media		,151	,142	,131	,142	,000
Mediana		4,50	4,00	5,00	5,00	5,00
Moda		4 ^a	4	5	5	5
Desviación estándar		,522	,492	,452	,492	,000
Varianza		,273	,242	,205	,242	,000
Rango		1	1	1	1	0
Mínimo		4	4	4	4	5
Máximo		5	5	5	5	5

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

A continuación, se muestra las clasificaciones de las respuestas obtenidas por los encuestados:

Ítem	Media	Moda	Dev tip	Varianza	M (1)	R (2)	B (3)	MB (4)	E (5)	Total
Viabilidad	4,50	4 ^a	,522	,273				6	6	12
Pertinencia	4,33	4	,492	,242				8	4	12
Aplicabilidad	4,75	5	,452	,205				3	9	12
Completitud	4,67	5	,492	,242				4	8	12
Estrategia	5,00	5	0,000	0,000					12	12

De forma gráfica:

