



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TESIS PRESENTADAS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Tema: Perfeccionamiento de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Autor: Argenis Barcelay Cuza

GUANTÁNAMO, Junio, 2020

“Año 62 de la Revolución”



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**TESIS PRESENTADAS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE LICENCIADO EN
CONTABILIDAD Y FINANZAS**

Tema: Perfeccionamiento de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Autor: Argenis Barcelay Cuza

Tutora: Lic. María Beatriz Velásquez López Prof. Instructor

GUANTÁNAMO, Junio, 2020

“Año 62 de la Revolución”



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

(Peter Drucker)

atfrases.com

Dedicatoria

A mi invencible Revolución Cubana, a la cual agradezco todo lo que soy y en lo que me convertiré, un contador, representante de la honestidad, responsabilidad, sin violar jamás mis principios éticos, encaminados en defender esta obra bajo cualquier sacrificio.

A la memoria de Fidel Castro Ruz por crear esta hermosa obra que es la Revolución Cubana.

A mi tutora: Lic. María Beatriz Velásquez López Prof. Instructor

A mis padres: Argenis Barcelay Sayú y Benita Marbelaine Cuza Drullet, a mi abuela: Lorenza Sayú Frómeta, a mis amigos Yuniel Portes Castro y Cleider Vargas Martínez, y de más familiares y amigos gracias por su apoyo incondicional, amor y cariño infinito.

AGRADECIMIENTOS

A los profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas que de una forma u otra contribuyeron a mi formación científica como un futuro profesional en la esfera de la Economía.

A mis compañeros de grupo que me acompañaron y alentaron en todo momento.

A todos ellos mis más infinitas y sinceras gracias.

Resumen

Este trabajo de diploma se desarrolló con el objetivo de proponer a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo un rediseño de su planeación que eliminara las insuficiencias que presenta la misma, esta temática tiene mucha importancia al cobrar cada vez mayor fuerza como factor de éxito en el mundo empresarial de hoy. En el trabajo se refiere a la fundamentación teórica del tema en cuestión, relacionada con los principales conceptos, teorías y puntos de partida del autor.

Se presenta el diagnóstico de la planeación de la empresa, la propuesta y la valoración de la misma por el grupo de especialistas que concuerdan en que es factible de implementar en la empresa y favorecer con ella su gestión organizacional, para ello se utilizaron métodos del nivel teórico, empíricos y matemáticos estadísticos.

Palabras claves: gestión organizacional, planeación estratégica.

Summary

This diploma work was developed with the aim of proposing to the Provincial Accommodation Company Guantánamo a redesign of its planning that would eliminate the insufficiencies that it presents, this theme is very important as it gains increasing strength as a factor of success in the world business today. In the work it refers to the theoretical foundation of the subject in question, related to the main concepts, theories and starting points of the author.

The diagnosis of the company planning, the proposal and its evaluation by the group of specialists who agree that it is feasible to implement in the company and favor its organizational management, are presented. theoretical, empirical and statistical mathematicians.

Key words: organizational management, strategic planning.

Índice

Contenido

Introducción	1
Capítulo I- Fundamentos teóricos y diagnóstico del problema.....	8
1.1-Aspectos teóricos conceptuales que fundamentan la investigación.....	8
1.2-Diagnóstico a la planeación estratégica de la empresa.....	19
Capítulo II – Propuesta y valoración de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.....	29
2.1-Propuesta de rediseño de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.....	29
2.2- Valoración de la propuesta por el grupo de especialistas.....	47
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55

Bibliografía

Anexos

Introducción

Es desde finales de la década de 1970 y principios de la década de 1980 cuando aparecen los primeros trabajos de "Planificación Estratégica", liderados por autores como George A. Steiner, quienes dieron los primeros pasos para dar metodología a esta área, y si bien muchas de sus aplicaciones y recomendaciones fracasaron inicialmente, dieron el inicio a un camino que cada vez se profundiza y se formaliza más y más.

Hoy en día prácticamente ninguna empresa de cierta envergadura en los países más avanzados carece de una estrategia empresarial definida, ya que se considera un elemento básico para la gestión de la misma. Además se conoce como estrategia gerencial o directiva la toma de decisiones de alto nivel en las organizaciones con estructuras altamente piramidales.

La década final del siglo XX abrió para Cuba una dramática perspectiva que sacudió el ámbito económico, político y social, padeciendo los efectos superpuestos del derrumbe del campo socialista, refiriéndose muy puntualmente a la caída del 36% del PIB entre 1990 y 1993, lo cual generó una severa crisis que impactó desfavorablemente a la sociedad.

Ante esta situación se tomaron una serie de medidas que sirvieron para contener la caída hacia mediados de la década, sin embargo estas reformas provocaron una cadena de efectos indeseados rompiendo con el patrón de equidad que se había mantenido hasta los 80.

Colocó a la sociedad en un ordenamiento artificial que admitió la doble circulación monetaria, subsidios inoperantes del sector estatal, desequilibrio en la pirámide salarial y otros males caóticos que atentan contra la economía, exponiéndola seriamente hacia su caída y con ella el sistema político.

Estos cambios a su vez suscitaron la necesidad de transformaciones en la gestión organizacional, se comenzó a introducir en los años 1998 y 1999 la dirección por objetivos (DPO), ya en el año 99 se inició con la Planificación Estratégica (PLE) y se perfeccionó la dirección por objetivos en el marco de la dirección estratégica,

dándole la responsabilidad como organismo rector y formador de este ejercicio al Ministerio de Educación Superior, estas medidas continuaron hasta ese momento sin llevar al país hacia la estabilidad económica deseada.

Otra vez en Cuba se tuvo que repensar en la transición socialista, y el reto inmediato y más definitorio del socialismo cubano se localiza otra vez en la economía, por lo tanto el gobierno del país diseñó e implementa paulatinamente nuevos lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de garantizar la continuidad e irreversibilidad del socialismo, el desarrollo económico del país y la elevación del nivel de vida de la población, conjugados con la necesaria formación de valores éticos y políticos de nuestros ciudadanos.

En este sentido juega un papel definitorio el incremento de la productividad manteniendo la eficiencia, la eficacia y la efectividad en las empresas estatales, lo que se puede traducir en seguir perfeccionando su gestión organizacional.

La gestión organizacional integra el proceso de dirección a través de las cuatro funciones del ciclo administrativo o de dirección: planificación, organización, dirección y control y en los tres planos de decisión estratégico, táctico y operativo, de manera que se logre la integración entre lo estratégico y lo táctico operativo en la toma de decisiones en las organizaciones, así como la necesidad imprescindible de tener en cuenta siempre que todo debe ser planificado, organizado, dirigido y controlado, para lograr el alcance de los objetivos organizacionales. A su vez busca ver a la dirección estratégica como un proceso de cambio organizacional con tres subprocesos formulación, implementación y control.

Estos elementos son muy importantes porque las organizaciones se encuentran sometidas a una interacción con el entorno, que cambia constantemente, lo que le lleva a la necesidad de adaptarse a él para ser más competitivas, lo que implica la necesidad del mejoramiento continuo de su gestión con un enfoque integrado y esto sólo lo logra si lo hace con un enfoque estratégico, de proceso, enfocado a los resultados finales, diagnosticando constantemente las variaciones del entorno y proyectando soluciones con un enfoque en sistema de manera sistemática. Al

planificar la dirección estratégica de una organización compuesta por los procesos de planificación, implementación y control se estará elaborando su proyecto de cambio.

En un inicio la dirección estratégica se desarrollaba sólo en la planeación estratégica, por lo que para muchos empresarios dirigir de forma estratégica es realizar la planificación.

Marina Menguzzatto plantea al respecto que “la Planeación Estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la Dirección Estratégica cubre la deficiencia de ésta”

Este hecho de desarrollar la planeación y olvidar el ciclo de la dirección, hace que se encuentre en muchas organizaciones un énfasis en la formulación estratégica, despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización, así como de su ejecución y control.

Evidentemente no se puede planificar sin implementar y controlar porque rompe el ciclo de sistema de la dirección.

Humberto Blanco plantea en este sentido que “la etapa de la planificación estratégica constituyó una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encauzar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: sociocultural) y poner el énfasis en formular la estrategia, si atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica: resistencia al cambio y añejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominantes, entre otros aspectos.”

Equivalente a un diseño organizacional a partir de los procesos para asegurar la etapa de formulación, el diseño de los puestos de trabajo y el sistema de control dirigido a controlar de forma proactiva los objetivos estratégicos de la organización.

A pesar de reconocerse las diferencias que argumentan los diferentes autores en la literatura nacional e internacional, se percibe que se utilizan los términos gestión, planeación, dirección y administración estratégica para referirse al mismo proceso;

en realidad la planeación estratégica solo abarca el proceso de formulación de la estrategia y la dirección estratégica las tres fases: formulación, implantación y control, elemento al cual se acoge la autora de la investigación.

En nuestro país acaecen pasos importantes en la esfera de la planificación, con la ocurrencia de cambios cualitativos en las formas y métodos empleados tanto en el ámbito macroeconómico como en las empresas.

Manteniendo el papel rector asignado a la planificación se sucede un proceso de descentralización de la misma, que posibilita una mayor autonomía a los ministerios y empresas para la elaboración de sus planes.

Los balances materiales que antes eran el medio fundamental, han pasado en gran medida a ser sustituidos por indicadores económicos de carácter financieros que reflejan en mayor medida la eficiencia que se espera de las distintas actividades de la Economía Nacional.

Los ministerios y otras instituciones vinculadas directamente con el Plan de la Economía Nacional reciben del Ministerio de Economía y Planificación (MEP) las normativas para el año, algunas de carácter general y otras específicas para determinados organismos.

Estas directivas parten de los escenarios elaborados por el MEP y en la cual los organismos fundamentales también han tenido participación. Ellas son negociadas antes de convertirse definitivamente en ley, a través del plan que aprueba la Asamblea Nacional.

La elaboración de alternativas, está en la base misma de los escenarios con que se viene trabajando, a los Organismos de la Administración Central del Estado se le ha pedido desde el año 2000 que elaboren y presenten su planificación estratégica como mínimo para tres años. Esta debe considerar los resultados de los trabajos ya conciliados sobre los objetivos a alcanzar en correspondencia con las distintas variantes de los escenarios.

En el concurso de estos esfuerzos la planeación estratégica es inherente a toda la actividad económica dada su importancia, para la presente investigación se tomó

como referencia a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo donde por revisión de documentos se pudo determinar que existen una serie de **insuficiencias** que atentan contra la planeación estratégica como se presentan a continuación:

1. Falta de precisión y estrategias para el cumplimiento de algunas actividades.
2. Poca preparación en todos los directivos para los cambios que hay que introducir en los métodos y estilos de dirección, en especial en la planificación y organización general e individual.
3. Deficiencias en la proyección estratégica de la entidad, tales como:
 - El problema estratégico no está acorde a las principales insuficiencias detectadas y en consecuencia la solución estratégica.
 - La misión de la organización expone a qué se dedica la empresa y no el beneficio que aporta a la sociedad, no está orientada al futuro ni promueve los cambios.
 - La visión está enfocada al cumplimiento de funciones, más que al propósito real por el cual se define, lo cual limita el actuar proactivo de la organización.
 - No aparece identificado a qué área de resultados clave tributan los objetivos estratégicos, éstos no están debidamente formulados y en ocasiones las acciones no dan respuestas a los mismos.

Lo cual permite identificar el siguiente **problema de investigación**:

¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo?

Objeto: La gestión organizacional en la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Campo: La planeación estratégica en la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Objetivo general:

Rediseñar la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Hipótesis:

Si se rediseña la planeación estratégica en la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo encaminada a eliminar las deficiencias que presenta, entonces se contribuiría al perfeccionamiento de su gestión organizacional.

Tareas de la investigación:

1. Revisión de los aspectos teóricos conceptuales que fundamentan la investigación.
2. Realización del diagnóstico a la planeación estratégica de la empresa Provincial de Alojamiento en Guantánamo.
3. Rediseño de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.
4. Valoración de la propuesta por el grupo de especialistas.

Métodos teóricos, empíricos y estadísticos matemáticos.

- Analítico-sintético: Para penetrar en la esencia de cada una de las partes que componen la propuesta y posteriormente con el uso de la síntesis establecer los nexos entre ellas y descubrir relaciones esenciales.
- Inducción-deducción: Para la integración de cada componente de la propuesta desde sus partes al todo integrador y viceversa.
- Sistémico estructural-funcional: Para la concepción de la estructura y jerarquía de cada componente de la propuesta.
- Histórico lógico: Para el análisis de la trayectoria evolutiva de la investigación.

Métodos y técnicas del nivel empírico:

Análisis de documentos: Para evaluar el tratamiento dado a la planeación estratégica realizada en la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Encuesta: Para conocer el nivel de preferencia de los especialistas relacionado con la propuesta.

Criterio de especialistas: para valorar la propuesta.

Métodos y/o procedimientos matemáticos y estadísticos.

- Frecuencias absolutas y relativas (análisis porcentual): Para comparar resultados y determinar tendencias.
- Análisis de la estadística descriptiva: Para la agrupación de datos discretos por intervalos de clase.

El aporte de la investigación consiste en el rediseño que se le propone a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Capítulo I- Fundamentos teóricos y diagnóstico del problema.

Introducción

En el capítulo se expresan los aspectos teóricos conceptuales que definen en definitiva los puntos de partida que se deben tener presentes en la planeación estratégica de las empresas, haciendo mayor énfasis en los términos de la misión y la visión, teniendo en cuenta que constituyen la premisa para lograr proyectar el resto de los elementos de forma efectiva.

Finalmente se aborda el estado actual de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, lo que permitió corroborar la verdadera existencia del problema científico y sus posibles causas.

1.1-Aspectos teóricos conceptuales que fundamentan la investigación.

La planeación estratégica es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.

Otros la definen como un análisis racional de las oportunidades y amenazas del entorno, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a ese entorno, y la elección, sobre esta interrelación, de un compromiso estratégico que más satisfaga sus aspiraciones.

Es conveniente analizar cada uno de los términos que intervienen en la planeación estratégica dada la importancia de los mismos para una proyección acertada en la práctica, queremos destacar que es imposible abarcarlo todos, pero se resaltan aquellos que son medulares a consideración de la autora del trabajo.

El término **misión** proviene del latín **mittere** que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término; propósito, derivado también de un vocablo del latín **proponere** que implica declarar.

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planificación Estratégica. No obstante lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas.

La misión debe singularizar a la organización, hacerla diferente de otras entidades de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines.

Los problemas y dificultades que se dan en la práctica son: no reflejan un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan, carecen de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización, ignoran tanto a los clientes externos como a los internos, descripciones largas y tediosas que en nada motivan a los trabajadores y menos aún al público objetivo, ignoran su más importante activo, los trabajadores.

No existe un procedimiento único para su formulación, lo importante es que se realice de forma colectiva y se garantice una amplia participación de los trabajadores en el proceso. Una de las posibles formas para elaborar la misión es que después de analizar el concepto y papel de la misma, pedir a los miembros del consejo de dirección ampliado que en tiras de papel o utilizando el método tormenta de cerebro (abierta por ronda o libre), que expresen su criterio acerca de ¿Cuál es la misión de la organización?

La misión debe responder, entre otras a las siguientes preguntas:

¿Cuál es nuestra razón de ser?

¿Cuál es nuestro ámbito de actuación o negocio?

¿Cómo pensamos de nuestros clientes o consumidores?

¿Qué significado tienen nuestros trabajadores?

¿Qué valores nos mueven?

¿Cómo trabajamos para alcanzar la visión?

Por supuesto, no siempre es posible dar respuesta a cada una de estas interrogantes, sin correr el riesgo de hacer una formulación excesivamente larga, pero ellas pueden tomarse en consideración a los efectos del análisis y elaboración de la misión.

Una buena misión debe:

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- ◆ Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- ◆ Ser motivadora para el colectivo.
- ◆ Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- ◆ Tener credibilidad para los usuarios y clientes (externos e internos).
- ◆ Ser original, única.
- ◆ Formularse de manera simple, clara y directa para que los trabajadores la entiendan y la hagan suya.

Con relación a la **visión**: Es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Su raíz etimológica es **vidire** expresión latina que quiere decir ver a lo lejos.

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 pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

Hay especialistas que consideran viable formular en un mismo enunciado la misión y la visión, por ello algunas organizaciones en el mundo unen ambas perspectivas temporales en una sola formulación. Sin embargo la práctica cubana recomienda trabajar ambos elementos de manera independiente.

Algunos autores identifican la visión con un sueño descrito en presente. Si bien es cierto que los sueños son la causa de que las cosas grandes se hagan realidad, al mismo tiempo, hay que ser realistas y soñar con los pies en la tierra, porque de lo contrario, la visión puede devenir en pura quimera o entelequia, no creíble ni siquiera por los que la construyen.

Una forma de atenuar lo anterior es realizar previamente el diagnóstico estratégico, pero ello es altamente cuestionado por los que consideran que esto mata o al menos limita el proceso creativo de generación de la visión. De manera que lo recomendable es siempre tener presente la realidad objetiva y no olvidar nunca que todo proceso creativo incluye tanto la fase de generación de ideas como la de evaluación de éstas.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, también, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

La formulación de la visión debe provocar en la organización el surgimiento de determinado nivel de tensión creativa que conduzca al cambio deseado. La energía para el cambio proviene, en gran medida, de la visión que expresa lo que deseamos alcanzar sobre la base del conocimiento de la realidad actual.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

En cuanto a su orientación, es similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas

condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen:

¿A dónde queremos llegar en el año...?

¿Cómo queremos ser dentro de...años?

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?

¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

Problemas y dificultades en la práctica

- ◆ Son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar, lo que les resta toda la credibilidad incluso al proceso mismo de planeación estratégica.
- ◆ No expresan ningún tipo de cambio cualitativo para la entidad, son “más de lo mismo”
- ◆ No precisan el horizonte de su elaboración o éste es tan corto que a simple vista se reconoce su falta de viabilidad.
- ◆ Prima una orientación interna, obviando el entorno.
- ◆ No brindan una dirección que exprese una aspiración de cambios para el futuro.

Cómo formularla en la práctica.

El proceso práctico de formulación de la visión puede ejecutarse siguiendo el procedimiento indicado anteriormente para la misión, al cual pueden incorporársele otros métodos y herramientas del pensamiento creativo, pero sin olvidar el análisis lógico que garantice una decisión final realista y creíble.

Una buena visión debe:

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.

- ◆ Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- ◆ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ◆ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ◆ Fomentar el compromiso con el futuro.
- ◆ Ser motivadora y retadora para el colectivo.

El **objetivo** también está presente en la planeación, un objetivo es una descripción específica de un resultado que se debe alcanzar. Es una declaración cualitativa o cuantitativa de las aspiraciones de una organización. Son metas que se persiguen y orientan la dirección de los esfuerzos de planeación estratégica de una entidad o la sociedad en general.

El objetivo es la base de la eficacia de todo el proceso administrativo. De nada serviría que todo este proceso se realizara con absoluta precisión y técnica; si el objetivo ha estado mal fijado, todo lo que hiciéramos sería completamente inútil.

El objetivo es qué se quiere, cuándo se quiere y dónde lo quiere. Las estrategias son formas para lograr los objetivos, el cómo. Las funciones por otro lado definen a quiénes les corresponde la responsabilidad por el cumplimiento del objetivo, mientras que las tareas son las acciones o actividades concretas para lograrlos.

Los objetivos cumplen cuatro funciones básicas dentro de un enfoque estratégico, estas son:

1. Orientar, guiar, propiciar y coordinar las decisiones y acciones dentro de la organización.
2. Proporcionar la base para la evaluación y el control de los resultados alcanzados.
3. Motivar e implicar a los miembros de la entidad para el cumplimiento de las metas.
4. Transmitir al exterior las aspiraciones y proyectos de la organización.

Objetivos estratégicos: estos son los que marcan el rumbo de la organización para dar cumplimiento a la misión y tensar las fuerzas y recursos con el fin de alcanzar la visión establecida para un período dado.

Los objetivos estratégicos deben posibilitar a la entidad cubrir la brecha que la separa de la visión y constituyen la base para establecer los operativos u anuales. Estos deben responder a las Áreas de Resultados Claves definidas en el proceso de formulación de las estrategias.

Áreas de resultados clave (ARC). Se denominan ARC a aquellas actividades donde el desempeño de la identidad determina la eficiencia y eficacia de su labor. En algunos casos ellas pueden constituir unidades organizativas estructurales, pero hoy es muy poco probable que así sea debido a la alta complejidad e interrelaciones que garantizan el éxito en cualquier actividad.

Dada su importancia en la literatura aparece un amplio grupo de recomendaciones o normas que a criterio de diferentes autores deben observarse para formular adecuadamente los objetivos, entre las que se destacan las siguientes:

1. Deben cubrir las principales actividades de trabajo (específicas): Es imprescindible que estén reflejadas las áreas claves de la entidad, es decir aquellas que son vitales para el cumplimiento de la misión y que responden a las aspiraciones plasmadas en la visión de la organización.
2. El número de objetivos debe ser manejable: Nadie a pesar de las diferentes cantidades que se expresan está en condiciones de decir el número exacto válido, pues no existe, pero es real que más allá de un número razonable son imposibles de controlar y priorizar (de 10 a 15 es la práctica cubana)
3. Deben ser verificables (medibles): y si es posible estipular cantidad, calidad, tiempo y costo. Si no se puede verificar no es un objetivo, esto no significa que tienen en todos los casos que ser cuantitativos, en muchos casos la comprobación puede ser cualitativa pero debe existir siempre un criterio de medida para evaluar el cumplimiento.
4. Deben ser retadores, pero razonables (asequibles): Un objetivo establecido de forma voluntariosa, que desde un principio se conoce que es imposible de lograr

se transforma en la antítesis de lo que debe ser; un acicate para nuevos y mayores logros. Ningún sentido tiene tampoco el establecer objetivos por debajo de las posibilidades, lo cual es una práctica de muchos que pretenden con ello resguardarse de un incumplimiento.

5. Deben asignarse prioridades a los objetivos sobre la base de su importancia relativa. Los objetivos no pueden representar actividades rutinarias y en todos los casos tiene que estar claro cuál es el grado de importancia de cada uno para establecer las estrategias, asignar los recursos y determinar la magnitud del control.

6. Tienen que coordinarse con los dirigentes y unidades implicados en su cumplimiento: Es imposible que se logren los objetivos si los implicados no los conocen y tienen una idea precisa de cuál es el aporte que se necesita de ellos.

7. Los objetivos a corto plazo deben estar acordes con los de gran alcance alargoplazo (Con fechas alcanzables): el papel de estos últimos deben como norma prevalecer por cuanto no siempre los beneficios corrientes aseguran el éxito futuro.

8. Debe existir una retroalimentación oportuna: de la marcha de los objetivos. Esto garantiza la corrección de posibles desviaciones o el ajuste a las nuevas circunstancias dado el cambio de condiciones no previstas.

En estos tienen impacto los criterios de medidas:

Los criterios de medidas pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos, de esta manera, no sólo los indicadores de cantidad son procedentes. Pueden también utilizarse criterios referidos a tiempo para lograrlos, calidad a alcanzar, nivel técnico o profesional a lograr y muchos otros.

El diagnóstico estratégico: el diagnóstico con un enfoque estratégico, proactivo, dónde no sólo está presente el largo plazo, sino el factor que actúa para adecuar la organización a las nuevas condiciones sin acomodarse al viejo paradigma de adaptarse al entorno, es decir, generar nuevos entornos a través de la I+D, es el

elemento esencial, aunque no único, para definir que se ejecuta un proceso realmente de dirección estratégica.

La esencia del diagnóstico estratégico es detectar los puntos fuertes y débiles de la organización y conocer las oportunidades y amenazas que presenta el entorno dentro del cual ella funciona.

De manera sintética se puede expresar que el análisis del entorno o diagnóstico estratégico externo, es el proceso orientado a definir las amenazas y oportunidades que existen en el contexto exterior a la organización, pero que tienen una fuerte incidencia en sus resultados.

Factores Claves de Éxito: la determinación de los factores claves del éxito (FCE), es uno de los aspectos fundamentales del análisis del entorno, son precisamente estas y no otras las variables que determinan el posicionamiento de una empresa. Para dominar un FCE del entorno una empresa debe poseer una o un grupo de capacidades distintivas que den respuesta a esos FCE, ello es lo que garantiza que pueda triunfar o perder.

En las empresas diversificadas, al actuar en diferentes sectores o mercados, los FCE pueden ser diferentes para cada tipo de producción o servicio y en correspondencia con esto más variadas deben ser las capacidades distintivas. Por supuesto que hay algunas que son válidas para varios sectores.

Ambos elementos FCE y capacidades distintivas evolucionan con el tiempo, por ello el estudio de la dinámica del sector y el mercado debe ser una actividad permanente y sistemática.

Los factores claves del éxito son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, es decir, los elementos particulares de la estrategia, los atributos del producto, los recursos, las competencias, las habilidades competitivas y los resultados de negocios que marcan la diferencia entre utilidades y pérdidas, lo que finalmente significa el éxito o el fracaso competitivo.

La matriz DAFO como instrumento de diagnóstico interno y externo.

La matriz DAFO es un instrumento que posibilita estudiar y combinar los diferentes factores presentes en un análisis estratégico, es decir los aspectos internos de la organización (fortalezas y debilidades) y los factores que se manifiestan en el entorno y sobre los que no se puede ejercer un control absoluto pero conociéndolos, es posible aprovecharlos (oportunidades) o minimizar su efecto sobre el funcionamiento de la entidad (amenazas).

Realmente en sus inicios este instrumento o técnica no fue concebido para el diagnóstico, pero hoy se emplea ampliamente y fundamentalmente para ello, pues es para lo que desde mi punto de vista reporta mayor utilidad.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello es necesario utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones como medio de generar opciones estratégicas.

En su elaboración primeramente se parte de la identificación de 4 grupos de elementos que más tarde se analizan conjuntamente, estos son:

Fortalezas: identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la misión. Tomados de actividades reales realizadas en los procesos de proyección estratégica en diferentes entidades.

Debilidades: Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

Oportunidades: se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

Amenazas: los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la misión.

Los 4 elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada y a partir de los resultados se establecen las estrategias a partir de sus resultados, estrategia de minimizar debilidades y minimizar amenazas, estrategia minimizar debilidades y maximizar oportunidades, estrategia de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas, estrategia de maximizar fortalezas y maximizar oportunidades.

Antes de abordar el término estrategia, hay que señalar que existen otros métodos y matrices que determinan en su interrelación una mejor planeación estratégica, pero no se abordan para esta investigación, ya que se parte de la planeación proyectada por la empresa.

“La estrategia, cualquiera que sea su definición, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro

“Las estrategias son programas generales de acción para el logro de objetivos amplios. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos, el compromiso de recursos para lograr los objetivos y las principales políticas que deben ser seguidas en la utilización de los recursos.”

Las estrategias se establecen a partir del diagnóstico estratégico y pueden ser diversas en correspondencia con el mismo, pueden ser: crecimiento, desarrollo: especialización y diversificación. Defensiva: saneamiento, cosecha, desinversión y liquidación. Genéricas de Porter: liderazgo en costos, diferenciación y nicho. Funcionales. De alianzas y relacionales.

Por último queremos resaltar que en correspondencia con el modelo al cual se ha hecho referencia que se establece en Cuba tiene un proceso de control, como sustento principal del establecimiento y calidad de la planeación estratégica que constituye el proceso que utilizan los administradores para asegurarse del cumplimiento de las actividades reales que corresponden a los planes previstos

en la organización, sin dejar de reconocer que anteriormente se expuso que el mismo no era parte de la planeación estratégica.

El control es usado para evaluar la eficacia de las funciones: planificación, organización y liderazgo, consiste en el establecimiento de estándares y métodos para medir el desempeño o rendimiento, medir dicho rendimiento, determinar el rendimiento que corresponde a los estándares, y en caso necesario, tomar medidas correctivas.

Resulta de gran importancia a los administradores porque asegura la corrección de los errores, se clasifican en sentido general en: controles de cantidad o controles contables, controles financieros, de calidad, tiempo, costo y de desempeño.

Pueden ser clasificados los controles también atendiendo al momento de su aplicación como los previos a la acción, permanentes o durante la acción. Los controles directivos también constituyen un tipo de control. Entre las técnicas o herramientas de control más conocidas tenemos: el Presupuesto, la Auditoria, el Control Selectivo y el Control por Excepción. Además el cuadro de mando integral (CMI) ver **ANEXO I** que es una herramienta que se utiliza en la actualidad para el control y constituye la unión entre el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo.

El CMI se constituye por lo tanto en el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente. Sin embargo en la actualidad no se emplean conscientemente los fundamentos expuestos con anterioridad, lo que trae consecuencias negativas que es conveniente abordar.

1.2-Diagnóstico a la planeación estratégica de la empresa.

1.2.1- Caracterización de la entidad objeto de estudio.

La Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, fue creada por acuerdo 7561 del Consejo de Ministro de fecha 16 de mayo del año 2014, la misma comenzó su funcionamiento en septiembre del año 2014. Cuenta con treinta y seis

instalaciones para el alojamiento: nueve en el municipio de Baracoa, dos en el municipio Imías, diez en el municipio San Antonio del Sur, una en el municipio Niceto Pérez y catorce en el municipio de Guantánamo, estas se dividen en cuatro hoteles, un motel, dos villas y veinte y nueve casas de alojamiento, con una disponibilidad de doscientas diez habitaciones, de ellas funcionando ciento cincuenta (71,42%), existiendo sesenta (28,58%) fuera de orden, de estas el 85% es por inversión o reparación capital.

Objeto Social.

Aprobado mediante acuerdo 7561 del Consejo de Ministros, establece “Brindar servicios de alojamiento turístico con gastronomía asociada”.

La Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, tiene código REEUP 324 -1-14498 y reside en la calle Los Maceo # 1056, e/ las calles Donato Mármol y Bernabé Varona, Municipio Guantánamo y Provincia del mismo nombre, fue fundada en el año 2014 de forma provisional, y fue creada oficialmente mediante resolución Número 155 de fecha 20 de Julio de 2015, de la Presidenta del Consejo de la Administración Provincial.

La misma se adscribe al Grupo Empresarial de Comercio y se subordina al Consejo de la Administración Provincial.

Los principales servicios que se prestan son los de alojamiento y de gastronomía, de manera que la producción es tan solo de alimentos, para ofertar desayuno, almuerzo y cena en los restaurantes, alimentos ligeros en las cafeterías, y para complementar los servicios, se ofertan bebidas alcohólicas y no alcohólicas y otros productos listos para las ventas.

La estructura proyectada para el Perfeccionamiento Empresarial está en correspondencia con las necesidades reales de la empresa en estos momentos, donde se potencian las áreas de regulación y control de Contabilidad y Finanzas, Gestión de los Recursos Humanos y Ciencia y Técnica.

Entre el Director General y las Unidades Empresariales de Base solo existe un nivel de dirección, lo que facilita una comunicación directa con la actividad productiva.

Las divisiones estructurales propuestas son las siguientes ver **ANEXO II y III:**

- ◆ Dirección General.
- ◆ Dirección de Contabilidad y Finanzas.
- ◆ Dirección de Gestión de Capital Humano.
- ◆ Dirección de Servicios y Desarrollo técnico.
- ◆ Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento y Logística.
- ◆ Unidad Empresarial de Base Alojamiento Guantánamo
- ◆ Unidad Empresarial de Base Alojamiento Baracoa.

1.2.2 -Diagnóstico de la planeación estratégica.

La empresa provincial de alojamiento Guantánamo toma en cuenta para elaborar la planeación estratégica la siguiente metodología.

En este proceso resulta indispensable tomar en consideración:

“Los 10 Pasos del Éxito”

Estos se encuentran agrupados en dos etapas:

Primera Etapa: Diagnóstico de la situación actual

Pasos:

No. 1	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES EXTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.
No. 2	IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES INTERNOS Y DETERMINACIÓN DE SUS DEMANDAS.
No. 3	ESTRUCTURACIÓN DE UNA BASE DE DATOS.
No. 4	ANÁLISIS DEL ENTORNO. (IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES).
No. 5	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL. (IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES).

Segunda Etapa: Estructuración del Plan estratégico

Pasos:

No.1	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN
No.2	DEFINICIÓN DE VALORES CORPORATIVOS
No.3	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS
No.4	FORMULACIÓN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS
No.5	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

A partir de estos elementos y de acuerdo a la estrategia trazada por los directivos tiene como misión:

Ser líderes en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, siendo un sitio especial de los amantes de la recreación, cultura culinaria y de un ambiente acogedor con personal eficiente y competitivo de alto nivel de compromiso con el cliente a partir de una sólida imagen.

Posteriormente presentan el banco de problemas como se detalla a continuación:

1. Falta de precisión y estrategia para el cumplimiento de algunas actividades.
2. Hay déficit de fuerza laboral calificada para algunos puestos de áreas claves.
3. Bajo % de asistencia a la preparación de los cuadros, sus reservas, dirigentes y trabajadores en temas Económicos – Contables - Técnicas de Dirección- Control-Logística de Almacenes, Organización y Sistema.
4. Poca preparación en todos los directivos para los cambios que hay que introducir en los métodos y estilos de dirección, en especial en la planificación y organización general e individual.
5. Falta de sistematicidad en el uso de mecanismos para lograr la motivación de los cuadros y trabajadores.
6. Pobre resultados en el cumplimiento de la Política de Cuadros fundamentalmente en la selección, preparación y evaluación de las reservas.
7. Insuficiente utilización de la dirección participativa, donde el ente principal son los trabajadores.

8. Demora excesiva en la presentación de los análisis al detalle sobre los faltantes y pérdidas en inventarios, así como los expedientes de ajuste fuera de término o extemporáneos
9. No todos los planes de prevención contra las ilegalidades, el delito y la corrupción, son efectivos.
10. Falta de seguimiento sistemático de los planes de prevención y su actualización
11. Es débil la técnica del trabajo de auditoría dirigida a prevenir y garantizar un eficiente control de los recursos materiales, financieros y humanos.
12. Falta de seguimiento, control y exigencia del programa de inversiones.
13. El comité de contratación de la empresa, no tuvo toda la efectividad que se necesitó ya que fue insuficiente lo exigido por la entidad.

Luego presentan el análisis de la matriz DAFO, quedando como se presenta a continuación:

Análisis interno:

Fortalezas
F1- Preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa.
F2- Cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada.
Debilidades
D1- Deterioro de las instalaciones de alojamiento.
D2- Insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones.
D3- Insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos.

Análisis Externo:

Oportunidades
O1- Lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad

socialista.
O2- Política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento.
Amenazas
A.1-El bloqueo de E.U, la posibilidad de una agresión por parte del imperio, y las tensas relaciones con la Unión Europea y países del ALBA.
A.2-La existencia de un mercado negro, fuerte y competitivo
A3- Existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario.

Posteriormente presentan el escenario probable de actuación hasta 2024, donde se muestra el escenario normal y la estrategia ante este, el escenario positivo y la estrategia ante este y posteriormente el escenario negativo. Luego presenta como visión:

1. Contamos con una empresa más consolidada, eficiente y capaz de organizar, dirigir, controlar y evaluar los resultados de las unidades básicas pertenecientes a nuestra empresa, que se manifiestan en que:
 - ◆ Cumple la política comercial en el mercado interno.
 - ◆ Asegura la entrega en los ciclos establecidos y con la calidad requerida de los productos alimenticios y no alimenticios a la red minorista y el consumo social.
 - ◆ Dirige, controla y asegura el proceso de creación, acumulación, estado cualitativo y cuantitativo de las reservas estatales movilizativas en el inventario operacional de la empresa.
 - ◆ Reduce a los niveles permisibles los productos declarados no aptos.
 - ◆ Logra el cumplimiento de los planes de circulación mayorista, de inversiones y de los portadores energéticos.
 - ◆ Mantiene una buena posición financiera que permite cubrir nuestras obligaciones.

- ◆ Avanza en la informática e implementación del sistema Versat Sarazola, que facilita los procesos productivos, comerciales, contables y económicos con mayor eficiencia.
 - ◆ Eleva el rigor del control interno y la contabilidad, logrando que los estados financieros constituyan una herramienta para la toma de decisiones en función de alcanzar mayor eficiencia económica.
 - ◆ Aplicar las normativas generales y componentes de la Resolución 60/11.
 - ◆ Actualiza los planes de prevención contra el delito y la corrupción con la participación de los trabajadores, lo cual es el instrumento básico para la reducción del delito.
 - ◆ Eleva la gestión de los recursos humanos y se aplican los sistemas de pago y de estimulación que motivan y aseguran la estabilización de los trabajadores que alcanzan y comparten los valores principales para obtener el éxito.
 - ◆ Intensifica la superación y capacitación de los cuadros, dirigentes y trabajadores lo que permite asimilar e introducir los cambios en los métodos y estilos de dirección y organizacionales alcanzados.
 - ◆ Alcanza una consciente aplicación de la política de cuadros, centrando la atención principal en el fortalecimiento y elevación del prestigio y la ejemplaridad así como la formación de una efectiva reserva que posibilite la necesidad de renovación acorde con sus cualidades y capacidad demostrada.
 - ◆ Eleva con sensibilidad y sentido político la atención, estimulación y motivación de los cuadros.
 - ◆ Perfecciona la técnica de trabajo de auditoría, control y supervisión para garantizar un eficiente control de los recursos humanos, financieros y materiales.
- Luego refleja los objetivos estratégicos desde el 2020 hasta el 2024 y por último el plan de acciones para estos objetivos.

Después de estudiar los elementos anteriores la autora se percató que esta planeación estratégica no se corresponde con el modelo de dirección estratégica

por objetivos y centrada en valores que se establece en Cuba ver **ANEXO IV** ya que la planeación de la empresa no tiene un orden lógico que presente claramente la misma. Por otra parte y tomando en consideración los fundamentos teóricos definidos para la materia se observa que existen notables deficiencias que queremos detallar a continuación siguiendo el orden que debía llevar la planeación estratégica:

En la misión de la organización se muestra que:

- ◆ No refleja un enfoque del ámbito de actuación o negocio, pues resaltan básicamente sus funciones y servicios o productos directos que ofertan.
- ◆ Carece de originalidad, lo que impide que identifique de forma única a la organización.
- ◆ Ignora tanto a los clientes externos como a los internos.
- ◆ Presenta una descripción larga y tediosa que en nada motiva a los trabajadores y menos aún al público objetivo.
- ◆ Ignoran su más importante activo, los trabajadores.

En la visión se detectó que:

- ◆ Son sueños o aspiraciones imposibles de alcanzar, lo que les resta toda la credibilidad incluso al proceso mismo de planeación estratégica.
- ◆ No expresan ningún tipo de cambio cualitativo para la entidad, son “más de lo mismo”
- ◆ No precisan el horizonte de su elaboración o éste es tan corto que a simple vista se reconoce su falta de viabilidad.
- ◆ Prima una orientación interna, obviando el entorno.
- ◆ No brindan una dirección que exprese una aspiración de cambios para el futuro.

En dicha planeación no se declara en ningún momento los valores compartidos de la organización, aspecto vital de compromiso por parte de los trabajadores para el cumplimiento de su visión.

Cuando se estudia la identificación del diagnóstico estratégico de la matriz DAFO, consideramos que:

En la primera oportunidad que declaran no existe correspondencia con la misión que presentan, ya que la entidad no comercializa con otros países, ella compra su mercancía a otras empresas, en la primera amenaza que se declara no es precisa, ya que este país no tiene problemas con los países del ALBA, ni con la Unión Europea, por otra parte se considera que en la no. 2 el mercado negro no puede ser competencia para la empresas socialistas, ya que el reconocer este problema se debe fundamentalmente a lo que está declarado en una de sus debilidades relacionado con el índice elevado de hechos extraordinarios y de corrupción, y este mismo hecho genera que exista un mercado negro.

Estos aspectos demuestran que no se ha tenido en cuenta que las fortalezas y debilidades parten del interior de entidad, mientras que las amenazas y oportunidades son en el entorno donde se buscan, por otra parte si se estudia a fondo el banco de problemas, se observa que no hay correspondencia con sus debilidades fundamentales, este banco incluso asume aspectos que son de la disciplina laboral, como es el caso de la asistencia a las diferentes superaciones.

Al concluir el análisis de la matriz DAFO no se establece qué tipo de estrategia hay que poner en práctica, entonces habría que preguntarse para qué se realizó este estudio.

El problema estratégico no está acorde a las principales insuficiencias detectadas y en consecuencia la solución estratégica, hay incongruencia. En este sentido hay que considerar lo planteado por Gárciga y otros autores cuando plantean que independientemente del propósito de las estrategias, estas son un conjunto de acciones lógicas y creativas que conducen a la formulación de objetivos amplios para dar respuesta al entorno actual y futuro.

Por otra parte y es preocupante que no aparece identificado a qué área de resultados clave tributan los objetivos estratégicos, éstos no están debidamente formulados y en ocasiones las acciones no dan respuestas a los mismos, incumpliendo considerablemente con lo que está legislado, y no se esclarecen los criterios de medida para estos objetivos.

Conclusiones del capítulo.

Después de abordar los aspectos teóricos y realizar el diagnóstico del problema se puede concluir que:

1. Los fundamentos teóricos que se exponen en el trabajo parten fundamentalmente de Rogelio J. Gárciga, a los cuáles se acoge el autor del trabajo, se emplearon como marco teórico para caracterizar la planeación estratégica como parte de la gestión organizacional en la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, ofrecen una forma más adecuada de interpretar la esencia y naturaleza del tema en cuestión y fundamentan la propuesta que se defiende en la tesis.
2. Los resultados aportados por el diagnóstico, han permitido constatar que existen muchas insuficiencias que presenta actualmente la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, lo cual limita su papel protagónico en el proceso de la Gestión organizacional.

Capítulo II – Propuesta y valoración de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

A partir de la hipótesis que se plantea, de los elementos del marco teórico que la sustentan, y teniendo en cuenta los referentes teóricos ya expuestos anteriormente, en este capítulo se explica y fundamenta el rediseño de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, donde se parte del modelo de dirección estratégica por objetivos y centrada en valores que se establece en Cuba, posteriormente se describe la realización de la valoración a partir del criterio de especialistas siguiendo una serie de pasos, con el empleo de recursos estadísticos y matemáticos que demuestran la posibilidad de la introducción en la práctica de la misma.

2.1-Propuesta de rediseño de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Para el rediseño de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo el autor siguió un procedimiento que se presenta a continuación:

1. Estudiar la planeación estratégica de la empresa para establecer deficiencias que deben transformarse a partir de los fundamentos teóricos establecidos para este propósito (retomar)
2. Establecer el patrón de la planeación estratégica a partir del modelo de dirección por objetivos y centrada en valores que se establece en Cuba.
3. A partir del estudio de cada uno de los elementos que presentaron dificultades buscar alternativas de cambio.
4. Presentar la propuesta rediseñada.

A partir de los aspectos anteriores, del estudio de cada uno de los elementos que presentaron dificultades y de las alternativas de cambio, se determinó por parte de la investigadora que la planeación quedara como se presenta a continuación:

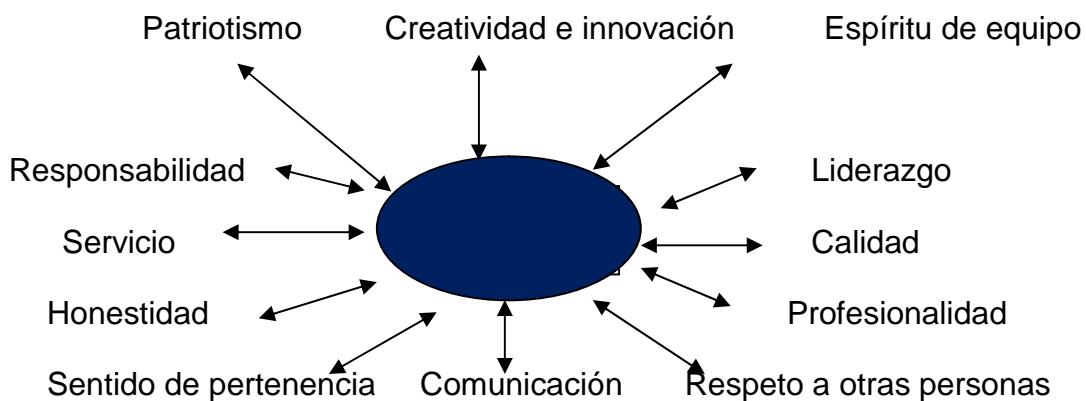
Misión de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo:

Satisfacer las necesidades de alojamientos, servicios gastronómicos y recreativos con un servicio de calidad, tranquilidad, privacidad y exclusividad apoyados en un capital humano experimentado, en un clima participativo y de alto compromiso social y ambiental.

Visión de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo:

Ser líderes en la prestación de los servicios de alojamiento, gastronómicos y de recreación, siendo un sitio especial de los amantes de la recreación, cultura culinaria y de un ambiente acogedor con personal eficiente y competitivo de alto nivel de compromiso con el cliente a partir de una sólida imagen.

Valores de empresa:



Se resaltan estos valores por la importancia que revisten para el cumplimiento de la misión, definiéndolos para la empresa de la siguiente forma:

Calidad: Es el conjunto de rasgos característicos de un producto o servicio, que lo hacen más o menos adecuado para satisfacer las necesidades del consumidor o del usuario. El diseño representa la calidad intencional, que la empresa desea obtener interpretando las necesidades del consumidor. La frase «organización de calidad», significa una atención muy cuidadosa a una multitud de aspectos de cualquier tipo de la empresa, o del proyecto: preocupación por el cliente, cómo diseñar los productos, relaciones interpersonales, actividad financiera, etc. (diccionario digital para empresarios)

Comunicación: proceso de interacción social inherente a los grupos humanos y, por ende, a los trabajadores, que se materializa mediante mensajes, a partir de un código común al emisor y receptor, con el propósito de crear significados. Es también información para el conocimiento, análisis y discusión sobre un tema o asunto, y un principio esencial que garantiza la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y en la búsqueda de soluciones a los problemas. NC ISO 9000:2005

Innovación: es la acción de poner en práctica inventos propios de cualquier clase (de dispositivos, mecánicos o no), o procesos productivos nuevos que inciden en las estructuras de la producción y organización. La innovación puede comportar, además, la mejora y el perfeccionamiento continuo de los inventos básicos. Para Schumpeter, la clave del desarrollo económico reside precisamente en la capacidad de los empresarios innovadores de crear condiciones para el progreso técnico, por ser éste el que a su vez facilita los avances sociales. (Diccionario digital para empresarios)

Patriotismo: es un pensamiento que vincula a un individuo con su patria. Es el sentimiento que tiene lugar en el ser humano por su tierra natal o adoptada. (Diccionario de la Real academia Española)

Profesionalidad: ejercicio adecuado de la profesión de cada persona, es decir; realizar de manera correcta el trabajo (Monografías.COM)

Espíritu de equipo: es el proceso por el que se da apoyo al semejante para que pueda cumplir sus objetivos (Monografías.COM)

Respeto a otras personas: se basa y resume en la Regla de Oro: Haz a tu prójimo como a ti mismo. Es el valor que hace al mundo un lugar más placentero y agradable (Monografías.COM)

Sentido de pertenencia: se remite al sentido de propiedad o de posesión que tiene una persona sobre un objeto o un bien material. (Monografías.COM)

El sentido de pertenencia remite al sentido de propiedad o de posesión que tiene una persona sobre un objeto o un bien material. Es decir, el sentido de pertenencia muestra la relación que existe entre el dueño de una cosa y dicha propiedad.

Desde este sentido de propiedad, se establece un orden social y un respeto puesto que desde el punto de vista ético y moral, cualquier persona tiene la responsabilidad de respetar los bienes ajenos. Estamos en una sociedad con una clara tendencia al materialismo en la que muchas personas ponen su valor de una forma equivocada (en ... via Definición ABC <http://www.definicionabc.com/social/sentido-de-pertenencia.php>)

Honestidad: Hace referencia a aquel que es decente, decoroso, recatado, pudoroso, razonable, justo, recto u honrado. (Diccionario de la Real academia Española)

En este sentido la honradez como principio en nuestro desempeño es actuar con moral, austeridad, disciplina y conciencia ante los recursos del pueblo.

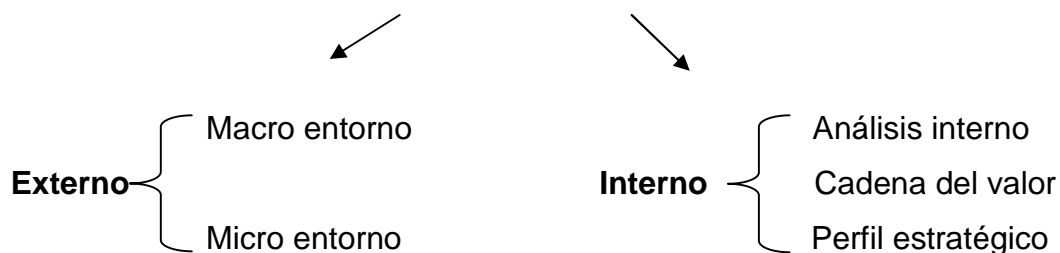
Servicio: define la actividad consecuente de servir (un verbo que se emplea para dar nombre a la condición de alguien que está a disposición de otro para hacer lo que exige u ordena. (Monografías.COM)

Liderazgo: define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien lo ejerce se conoce como líder. (Diccionario de la Real academia Española)

Responsabilidad: compromiso u obligación de tipo moral que surge de la posible equivocación cometida por un individuo en un asunto específico. Capacidad del ser humano para medir las consecuencias de un episodio que se llevó a cabo con plena consecuencia y libertad. (Monografías.COM)

Evidentemente estos valores se interrelacionan en la práctica cotidiana de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo y dan al traste con el cumplimiento eficiente de la misión y visión de la misma.

Diagnóstico estratégico de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo



El diagnóstico externo se realiza en el macro y micro entorno, en el macro se encuentra el método de los factores: fuerzas de carácter económico, político, social, ecológico y tecnológico que pueden influir sobre la organización, así como los cambios en los hábitos y gustos del consumidor, por lo tanto se define aquí:

- ◆ Demográfico: Natalidad, esperanza de vida, estructura de edades.
- ◆ Económicos: PIB, renta nacional, empleo, balanza de pagos, interés, inversión extranjera, mercados financieros.
- ◆ Tecnológicos: Tipos de cambios, ciclo de renovación.
- ◆ Políticos-Legales: Comercio, regulaciones internacionales, ecológicas.
- ◆ Socio-culturales: Nivel cultural de la población, tradiciones, etc.

Por su parte el micro entorno: son los factores del entorno que están más próximos a la relación de intercambio entre la organización y el mercado y sobre los que la empresa puede influir:

Suministradores, intermediarios, competidores, clientes, gobierno y sindicato.

El diagnóstico estratégico interno se tiene en cuenta: Análisis interno, cadena del valor y perfil estratégico.

Luego de un análisis exhaustivo de cada uno de estos elementos se determinó que la DAFO quedaría de la siguiente forma:

Oportunidades

O1- Lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo
--

Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad socialista.
O2- Política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento.
O3-Desarrollo de eventos culturales, científicos y deportivos en el territorio así como búsqueda de esparcimiento de la población que demandan capacidad de alojamiento.
Amenazas
A1- La Empresa Cárnica no garantiza la estabilidad y cantidad de productos principales y complementarios.
A2- Intensificación de la competencia.
A3- Existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario.
Fortalezas
F1- Preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa.
F2- Cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada.
F3 – La empresa cubre mayor cobertura geográfica que la competencia para la prestación se servicio de alojamiento con gastronomía asociada.
Debilidades
D1- Deterioro de las instalaciones de alojamiento.
D2-Insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones.
D3- Insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos.

Estas situaciones se dan en los siguientes escenarios:

Escenario Normal:

- 1- El mantenimiento del bloqueo a Cuba por parte de Estados Unidos.
- 2- El aumento de los ingreso de los trabajadores, mediante los sistemas de pago y estimulación.

- 3- El aumento de los días de cobertura de los inventarios en algunos productos.
- 4- Se intensifican las operaciones en moneda nacional.
- 5- Se ha generalizado el uso de nuevos instrumentos de cobros y pagos, elevándose el papel de la moneda nacional.
- 6- Con la apertura del comercio con China y Venezuela, se comercializan y distribuyen nuevos productos contribuyendo a un mayor bienestar de la población.
- 7- La agricultura, la industria y el turismo fortalecen la economía, determinando el auge de las inversiones y el comercio.
- 8- La crisis financiera-económica mundial, y el uso indiscriminado del combustible, exige una reducción importante en el consumo de los portadores energéticos.
- 9- La intensificación de la presencia del imperialismo en la región dirigido al aumento de los planes de guerra contra el ALBA y nuestro país, exige la necesidad de brindar atención especial a la reserva estatal y movilizativas y los planes de defensa.
- 10-El aumento de virus y otras enfermedades que afectan la salud de la población y por ende de nuestros trabajadores.

Escenario Positivo.

1. Eliminación del bloqueo a Cuba por parte de los Estados Unidos y mantenimiento de buenas relaciones con la Unión Europea.
2. Existencia de un mercado interno en una moneda única cubana que fortalezca las finanzas internas del país con un aumento del poder adquisitivo de la población con relación a los precios del mercado.
3. Los portadores energéticos se comportan muy favorablemente.
4. El fortalecimiento e incremento de los países miembros del ALBA que expande el intercambio comercial con varios de los países de América Latina.

Escenario Negativo.

1. El país no logra la recuperación económica por el recrudecimiento del bloqueo de los Estados Unidos.
2. La industria, la producción agropecuaria y el turismo decrecen su desarrollo incidiendo en el comportamiento limitado del comercio mayorista.
3. Contracción del poder adquisitivo de la población por la eliminación del envío de reservas y la disminución de la productividad.

Análisis externo.

-Matriz de prioridades de los factores externos.

Permitió seleccionar los factores externos fundamentales. Tabla 1.1

Tabla 1.1 Matriz de prioridades de los factores externos.

Probabilidad de ocurrencia	Alto	O1; O2; O3 ;A1; A2; A3			
	Medio				
	Bajo				
		Alto		Medio	Bajo
		Impacto			

Fuente: elaborado por el autor

La ubicación por cuadrantes de estos factores indica que todos son principales, y por tanto, clasifican para el análisis.

Perfil estratégico de los factores externos.

Se utilizó para valorar el comportamiento los factores seleccionados. Tabla 1.2

Escala de clasificación:

Muy positivo: ++

Neutro: N

Negativo: -

Positivo: +

Muy negativo: --

Tabla 1.2 Perfil estratégico de los factores externos.

Factores	++	+	N	-	--
O1-Lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad socialista.	●				
O2- Política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento.	●				
O3-Desarrollo de eventos culturales, científicos y deportivos en el territorio así como búsqueda de esparcimiento de la población que demandan capacidad de alojamiento.	●				
A1- La Empresa cárnica no garantiza la estabilidad y cantidad de productos principales y complementarios.					●
A2- Intensificación de la competencia.					●
A3- Existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario.					●

Fuente: elaborado por el autor

Matriz de evaluación de los factores externos.

Se utilizó para medir la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores externos. Tabla 1.3

Escala de calificación:

Muy mal : 1

Regular: 3

Muy bien: 5

Mal: 2

Bien: 4

Tabla 1.3 Matriz de evaluación de los factores externos.

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
O1- Lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad socialista	0,2	3	0,6
O2- Política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento	0,2	3	0,6
O3-Desarrollo de eventos culturales, científicos y deportivos en el territorio así como búsqueda de esparcimiento de la población que demandan capacidad de alojamiento.	0,1	4	0,4
A1- La Empresa cárnica no garantiza la estabilidad y cantidad de productos principales y complementarios.	0,2	2	0,4
A2- Intensificación de la competencia.	0,2	3	0,6
A3- Existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario.	0,1	3	0,3
TOTAL	1,0		2,9

Fuente: elaboradora por el autor

El valor ponderado obtenido (2,9) muestra que la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores externos es regular.

Análisis interno.

-Matriz de prioridades de los factores internos.

Permitió seleccionar los factores internos fundamentales. Tabla 1.4

Tabla 1.4 Matriz de prioridades de los factores internos.

Probabilidad de ocurrencia	Alto	F1; F2; F3; D1; D2; D3		
	Medio			
	Bajo			
		Alto	Medio	Bajo
		Impacto		

Fuente: elaborado por el autor

Al igual que en el análisis externo, la ubicación por cuadrantes de estos factores indica que todos son principales y por tanto clasifican para el análisis.

Perfil estratégico de los factores internos.

Se utilizó para valorar el comportamiento los factores seleccionados. Tabla 1.5

Tabla 1.5 Perfil estratégico de los factores internos.

Factores	++	+	N	-	--
F1- Preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa de la empresa.	●				
F2- Cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada.	●				
F3 - La empresa cubre mayor cobertura geográfica que la competencia para la prestación de servicio de alojamiento con gastronomía asociada.	●				
D1- Deterioro de las instalaciones de alojamiento.					●
D2-Insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones.					●

D3- Insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos.					●
---	--	--	--	--	---

Fuente: elaborado por el autor

Matriz de evaluación de los factores internos.

Se utilizó para medir la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores internos. La escala de calificación es la misma que para el análisis externo. Tabla

Tabla 1.6 Matriz de evaluación de los factores internos.

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
F1- Preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa.	0,2	4	0,8
F2- Cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada.	0,2	3	0,6
F3 - La empresa cubre mayor cobertura geográfica que la competencia para la prestación de servicio de alojamiento con gastronomía asociada.	0,1	3	0,3
D1- Deterioro de las instalaciones de alojamiento.	0,2	2	0,4
D2-Insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones.	0,2	2	0,4
D3- Insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos.	0,2	3	0,6
TOTAL	1,0		3,1

Fuente: elaborado por el autor

El valor ponderado obtenido (3,1) muestra que la capacidad de respuesta ante la influencia de los factores internos es regular.

Análisis DAFO

Mediante el análisis DAFO se consiguió resumir de forma conjunta los resultados obtenidos de los análisis externos e internos, logrando con ello precisar los factores de mayor implicación o impacto a través de los compromisos estratégicos y de esta forma la posición estratégica. Tabla 1.7

Tabla 1.7 Matriz DAFO

		Oportunidades			Amenazas			Total
		O1	O2	O3	A1	A2	A3	
Fortalezas	F1	X		X	X	X	X	5
	F2	X	X	X	X	X		5
	F3	X	X	X		X	X	5
Debilidades	D1	X	X	X	X	X	X	6
	D2	X	X	X	X	X	X	6
	D3	X	X	X		X		4
Total		6	5	6	4	5	4	

Fuente: elaborado por el autor

Factores de mayor impacto estratégico.

Al igual que en los análisis externo e interno clasifican todos los factores, atendiendo a su naturaleza los de mayor frecuencia absoluta (D1, D2, O1 y O3) tienen una frecuencia relativa de 100%; los de frecuencia absoluta media (F1, F2, F3, O1 y A2) tienen frecuencia relativa de 83,33% y los de menor frecuencia absoluta (D3, A1 y A3) tienen frecuencia relativa de 66,66%; todo lo cual es consistente para su clasificación como factores de mayor impacto estratégico. Esto es: Tabla 1.7

Factores de mayor impacto estratégico.

Oportunidades
O1- Lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad socialista.
O2- Política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento.
O3-Desarrollo de eventos culturales, científicos y deportivos en el territorio así como búsqueda de esparcimiento de la población que demandan capacidad de alojamiento.
Amenazas
A1- La Empresa cárnica no garantiza la estabilidad y cantidad de productos principales y complementarios.
A2- Intensificación de la competencia.
A3- Existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario.
Fortalezas
F1- Preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa.
F2- Cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada.
F3 - La empresa cubre mayor cobertura geográfica que la competencia para la prestación de servicio de alojamiento con gastronomía asociada.
Debilidades
D1- Deterioro de las instalaciones de alojamiento.
D2-Insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones.
D3- Insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos.

Posición estratégica

La cantidad de compromisos estratégicos por cuadrantes derivados del análisis

DAFO, permitió determinar que priman las debilidades de la empresa y las oportunidades que el entorno ofrece y la necesidad de adoptar estrategias adaptativas que permitan eliminar las debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades y cumplir con su responsabilidad social. Tabla 1.8

Tabla 1.8 Posición estratégica

FO: Estrategias ofensivas (Max – Max)	8	FA: Estrategias defensivas (Max – Min)	7
DO: Estratégias adaptativas (Min – Max)	9	DA: Estrategia de supervivencia (Min – Min).	7

Fuente: elaborado por el autor

Teniendo en cuenta estos escenarios y el análisis de la DAFO, se determina como:

Problema estratégico general:

Si se acentúa el efecto de la Empresa cárnica no garantiza la estabilidad y cantidad de productos principales y complementarios, la intensificación de la competencia y la existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario y no se elimina el deterioro de las instalaciones de alojamiento, la insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones, no podrán potenciarse la preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa, la cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada y que la empresa cubre mayor cobertura geográfica que la competencia para la prestación se servicio de alojamiento con gastronomía asociada, ni aprovecharse al máximo el lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad socialista, la Política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento y el desarrollo de eventos culturales, científicos y deportivos en el

territorio así como búsqueda de esparcimiento de la población que demandan capacidad de alojamiento.

Tabla 1.9 Análisis de problemas.

D1-Deterioro de las instalaciones de alojamiento.
La empresa cuenta con 25 instalaciones de alojamiento, de ellas: -Cinco clasifican en segunda categoría. -Catorce clasifican en tercera categoría. -Seis clasifican sin categoría. ¿qué significa eso? El precio por noche en las instalaciones de segunda categoría es de 65,00 CUP y en las de tercera categoría de 55,00 CUP.
En las 25 instalaciones de alojamiento se distribuyen 213 habitaciones físicas, de ellas: - Sesenta y seis (31%) están fuera de orden. -Ciento cuarenta y siete (69%) están en orden, pero bajo el efecto de la segunda y tercera categoría.
De las 25 instalaciones de alojamiento: -Veintiuna requieren acciones constructivas de inversión. -Veintidós requieren de inversión en equipos. -Veinte requieren acciones en mobiliario.
D2-Insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones.
La Empresa Cárnica Provincial provee inestablemente el 60% de los productos pollo, carne de cerdo, picadillo y embutido que aun cubriendo el 100% es insuficiente.
La empresa oferta menor variedad y cantidad de productos cárnicos elaborados que la competencia, provocando que la oferta no satisfaga la demanda tanto de huéspedes como de otros usuarios que no se hospedan y que ambos busquen hospedaje y alimentación en otras instalaciones.
D3- Insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos.

Limita considerablemente la gestión administrativa, afecta significativamente la gestión de comercialización, que los productos lleguen oportunamente y con la calidad requerida a las unidades.

Solución Estratégica General

Si se cuenta con la preparación profesional y especializada de los directivos y demás trabajadores de la empresa, cantidad de instalaciones con que cuenta la empresa para la prestación de servicios de alojamiento con gastronomía asociada, la empresa cubre mayor cobertura geográfica que la competencia para la prestación de servicio de alojamiento con gastronomía asociada, y se aprovecha al máximo el lugar que ocupa en el Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista y en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social la gestión empresarial para el desarrollo en las entidades empresariales de propiedad socialista, la política del Estado respecto al reordenamiento del sistema de alojamiento, y el desarrollo de eventos culturales, científicos y deportivos en el territorio así como búsqueda de esparcimiento de la población que demandan capacidad de alojamiento, podrá eliminarse el deterioro de las instalaciones de alojamiento, la insuficiente variedad de oferta de productos cárnicos y sus derivados en las instalaciones y la insuficiencia de transporte ligero y para los aseguramientos y atenuarse los efectos de la deficiente la empresa cárnica al no garantizar la estabilidad y cantidad de productos principales y complementarios, la intensificación de la competencia y la existencia de entidades estatales y formas de gestión no estatal con mayor incentivo financiero mediante el salario.

Se exponen para este propósito las siguientes áreas:

1. Dirección Contable Financiera
2. Dirección de Capital Humano
3. Dirección de Servicios y Desarrollo Técnico

Y se trazan en este sentido los objetivos estratégicos:

- 1- Mantener el personal capacitado a través de la realización de convenios con los centros en el territorio para ello.

- 2- Consolidar el sistema contable, manteniendo la certificación como expresión de la excelencia.
- 3- Lograr el control de las áreas contables de las UEB para la consolidación de la gestión económica de la entidad.
- 4- Brindar en todo momento información relevante a los usuarios para el desarrollo del proceso de toma decisiones de forma efectiva.

ACCIONES

En correspondencia y cronológicamente ordenadas, las acciones a emprender para el plan de desarrollo de la empresa consiste en:

- Mejorar la infraestructura, equipamiento y mobiliario de las instalaciones de alojamiento.
- Disponer de un centro de elaboración para comestibles cárnicos elaborados.
- Adquirir transporte ligero y para los aseguramientos

Sistema de control que se propone para el proceso anterior

Se necesita un control moderno y no tradicional, a consideración del autor y para no confundir términos, un control contemporáneo orientado al futuro e integral.

Donde se empleen los siguientes métodos de control:

Anteriores a la acción, directivos, de si/no o de selección y posteriores a la acción.

Los métodos anteriores no son excluyentes, más bien se complementan.

Para la entidad se sugiere el empleo del cuadro de mando integral, se presentarán algunos aspectos del mismo a consideración de la autora:

Financiero-Cliente-Proceso-Desarrollo

Financiamiento: Vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

Centrada en la creación de valor para el accionista con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?

Clientes: Identifica los segmentos de cliente y mercado, evalúa las necesidades de los clientes y define las propuestas de valor a los clientes. ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

Proceso: define los procesos claves de la cadena de valor que entregan a los clientes soluciones a sus necesidades. ¿En cuáles procesos debemos ser excelentes?

Desarrollo: Se miden, las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional, iinductores para lograr resultados en las otras perspectivas. ¿Recursos claves para innovar y mejorar?

Es necesario constatar si lo expuesto con anterioridad es factible de implementar en la empresa, por lo tanto es conveniente presentar la valoración.

2.2- Valoración de la propuesta por el grupo de especialistas.

Para realizar la valoración de la propuesta mediante este método se procedió de la siguiente forma:

1. Elaboración del objetivo
2. Selección de los expertos
3. Elección de la metodología.
4. Ejecución de la metodología seleccionada.
5. Procesamiento de la información.

El **objetivo es el siguiente:** Conocer el grado de aceptación que posee el rediseño elaborado respecto a su calidad y funcionalidad para ser implementado en la empresa, teniendo en cuenta las potencialidades que desde el punto de vista teórico, instructivo y práctico presenta, considerando íntegramente los criterios aportados por el grupo de expertos y/o especialistas seleccionado.

En la selección de los expertos se procedió de la siguiente forma:

1. Búsqueda de especialistas.
2. Determinar su coeficiente de conocimiento.
3. Determinar su coeficiente de argumentación o fundamentación.

4. A partir de los dos anteriores el coeficiente de competencia.

La búsqueda de especialistas se concluyó de la forma siguiente:

Especialistas: 9 especialistas, de ellos:

- 3 Ingenieros industriales.
- 1 Doctor en Ciencias Empresariales.
- 2 Doctores en Ciencias Técnicas.
- 3 Máster en Ciencias.

Método de especialistas:

Especialista No 1: Categoría docente: Prof. asistente

Cargo que ocupa: Jefe de departamento de ingeniería industrial

Especialista No 2: Categoría docente: Prof. auxiliar

Cargo que ocupa: Profesor

Especialista No 3: Categoría docente: Profesor auxiliar

Cargo que ocupa: Profesor.

Especialista No 4: Categoría docente: Profesor auxiliar

Cargo que ocupa: Profesor.

Especialista No 5: Categoría docente: Profesor auxiliar

Cargo que ocupa: Profesor.

Especialista No 6: Categoría docente: Profesor asistente

Cargo que ocupa: Profesor.

Especialista No 7: Categoría docente: Profesor asistente

Cargo que ocupa: Profesor.

Especialista No 8: Categoría docente: Profesor asistente

Cargo que ocupa: Jefe de carrera ingeniería industrial.

Especialista No 9: Categoría docente: Profesor auxiliar

Cargo que ocupa: Profesor.

El coeficiente de conocimiento de los especialistas en los 9 casos se comportó de la manera siguiente:

- Especialista no. 1 → 0,7
 - Especialista no. 2 → 0,7
 - Especialista no. 3 → 0,8
 - Especialista no.4 → 1
 - Especialista no.5 → 1
 - Especialista no.6 → 0.9
 - Especialista no.7 → 0.8
 - Especialista no.8 → 0.9
 - Especialista no.9 → 0.8
- Indica que todos poseen un alto conocimiento respecto a la situación que se plantea ver **ANEXO V**

7.6

Para determinar el coeficiente de argumentación o fundamentación de los especialistas se tomó como punto de partida una tabla patrón ver **ANEXO VI** que luego de aplicar los cálculos ver **ANEXO VII** se determinó que:

- Especialista No 1 → 0,8
- Especialista No 2 → 0.8
- Especialista No 3 → 1
- Especialista no.4 → 1
- Especialista no.5 → 1
- Especialista no.6 → 1
- Especialista no.7 → 1
- Especialista no.8 → 1
- Especialista no.9 → 1

Teniendo en cuenta que:

$0.8 < K_a \leq 1 \Rightarrow$ competencia alta.

$0.5 < K_a \leq 0.8 \Rightarrow$ competencia media.

$0 < K_a \leq 0.5 \Rightarrow$ competencia baja.

Indica que todos los especialistas poseen un alto nivel de argumentación sobre todas las fuentes.

Una vez conocidos el coeficiente de conocimiento y argumentación se procedió a conocer el coeficiente de competencia de los especialistas ver **ANEXO VIII**, se comportó de la siguiente forma:

- Especialista No 1 \rightarrow 0.75
- Especialista No 2 \rightarrow 0,75.
- Especialista No 3 \rightarrow 0,9
- Especialista no.4 \rightarrow 1
- Especialista no.5 \rightarrow 1
- Especialista no.6 \rightarrow 0.95
- Especialista no.7 \rightarrow 0.9
- Especialista no.8 \rightarrow 0.95
- Especialista no.9 \rightarrow 0.9

Indica que el 77,7% de los especialistas poseen competencia alta, y el coeficiente promedio de competencia de los especialistas ver **ANEXO IX** asciende a 0.90, lo que infiere que el mismo es alto para establecer opiniones, juicios y valoraciones respecto al problema que se analiza.

Por lo tanto teniendo en cuenta los resultados anteriores podemos decir que el grupo seleccionado es idóneo para realizar la valoración de la propuesta.

Elección de la metodología para conocer el nivel de aceptación (atendiendo a los aspectos establecidos) por parte de los especialistas:

En este caso se desarrolló la metodología de preferencia, la cual suele ser la más empleada en este tipo de investigaciones. En la misma, los especialistas ubicarán

los aspectos evaluados en una escala valorativa. Este lugar concedido por los mismos, estará determinado por la cantidad de puntos acumulados, mientras mayor sea el total de puntos, mayor será el lugar ocupado y la calidad del resultado obtenido.

En este aspecto se decidió evaluar 20 puntos, los cuales tienden a centralizar el aporte general trazado por el rediseño elaborado, ellos son:

1. Correspondencia del rediseño con el modelo de dirección estratégica por objetivo y centrada en valores que se establece en Cuba.
2. Cumple la misión los requisitos teóricos establecidos para la misma y se corresponde a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.
3. Cumple la visión los requisitos teóricos establecidos para la misma y se corresponde a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.
4. Los valores compartidos que se proponen son adecuados según las características de la entidad.
5. En la matriz DAFO se identifican adecuadamente los aspectos concretos que deben recoger.
6. Se realiza un correcto análisis de la matriz DAFO.
7. Se corresponden los escenarios con el diagnóstico estratégico.
8. Se corresponde este análisis con el problema estratégico determinado.
9. El problema estratégico está en correspondencia con la solución estratégica.
10. El problema y la solución estratégica están acordes a las áreas de resultados clave que desarrolla la empresa.
11. A partir de las áreas de resultados clave se encaminan los objetivos estratégicos.
12. Estos objetivos estratégicos que se proponen están acordes a los fundamentos teóricos definidos para la elaboración de los mismos.
13. Se corresponden los criterios de medida con los objetivos.

14. Las estrategias definidas para este propósito se encaminan al logro de los objetivos estratégicos.
15. Se corresponden estas estrategias con el diagnóstico estratégico.
16. Están diseñados los objetivos anuales y se corresponden con los estratégicos.
17. Están diseñados los criterios de medidas para estos objetivos anuales y tienen correspondencia.
18. Está diseñado el mecanismo de control de la planificación para su implementación en la práctica.
19. Se corresponden estos mecanismos con las diferentes áreas de resultados clave de la empresa.
20. A partir de lo planteado con anterioridad considera favorable la implementación de esta planeación estratégica.

Se le envió la propuesta y el modelo de encuesta a los especialistas ver **ANEXO X** para evaluar en escala del 1 al 7 los 20 aspectos a criticar donde se determinaron los rangos de la siguiente forma:

Haciendo uso de la Estadística Descriptiva para agrupar datos discretos en intervalos de clases tenemos que el mínimo valor que puede alcanzar una pregunta sería 9 y el máximo 63, los que serían los límites inferiores y superiores del conjunto de los resultados posibles, de ahí que el recorrido resultaría $54(63-9)$; estableciendo la cantidad de clases en las que se desean agrupar que serían 5: mal, regular, bien, muy bien y excelente, tenemos $54/5=10,8$; por lo que se llevaría a 11 para definir la amplitud de cada clase a considerar, por lo que el recorrido de la variable (nivel de preferencia) tendría una amplitud de 55. Entonces los rangos para evaluar el nivel de preferencia del rediseño adecuado a la investigación son:

9 –20 = Mal

20 –31 = Regular

31 – 42 = Bien

42 – 53= Muy bien

53 –64 = Excelente

Y utilizando el criterio 2 de Caridad Warquiria Guerra de no considerar el extremo superior de la clase como que pertenece a esta. (Warquiria, 1987)

Resultó que ver **ANEXO XI** las preguntas no. 1, 3,6-9, 12,13 y 15 alcanzaron una calificación de 54 puntos, las interrogantes no. 2, 8 y 14 se evaluaron con 63, el máximo, las preguntas 4,5, 10,11, 16,17 y 20 alcanzaron evaluación de 60 puntos y la pregunta no.19 se evaluó con 59 puntos.

Se puede plantear que la valoración está entre muy bien y excelente por lo tanto es alta ver **ANEXO XII** acordes a los rangos establecidos, entre 42-53 y 53-64.

Como resultado concluyente y según informaciones ofrecidas por los especialistas consultados, con estas nuevas transformaciones a la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo, se logrará que la misma sea más efectiva, coherente, adecuada para el tipo de actividad y contribuirá a fortalecer la gestión organizacional, teniendo un instrumento único, capaz de ser aprendido por los trabajadores y directivos de la misma.

Conclusiones del capítulo:

Necesariamente la planeación estratégica se debe concebir a partir del modelo de la dirección por objetivos y centrada en valores que se establece en Cuba, significando sus ventajas y la relación directa que presenta la planeación en la dirección estratégica a partir del ciclo directivo.

Se ha tenido presente cada elemento de la planeación estratégica, incluso se presentan elementos del control aunque pertenece a otra fase del ciclo directivo o de administración.

Se determinó el nivel de competencia de los especialistas y por el método de preferencia aplicado a los mismos se considera que la propuesta es una vía de resolver el problema detectado.

Conclusiones

1. Los fundamentos teóricos que se consultaron asumidos en la investigación permitieron precisar los aspectos que hay que tener en cuenta para realizar la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.
2. En el diagnóstico realizado se evidencio que existen insuficiencias significativas que limitan la calidad de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.
3. La propuesta realizada da solución al problema planteado y demuestra la veracidad de la hipótesis, permitiendo elevar la calidad de la gestión organizacional de la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.
4. La valoración, a través del criterio de especialistas, arrojó resultados que permiten considerarla apropiada para implementarla en la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.

Recomendaciones.

1. Publicar los resultados de investigación en diferentes eventos.
2. Considerar la implementación de la propuesta Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo a partir de las ventajas que presenta la misma.

Referencias bibliográficas

1.(Ruz, 2012)

2.(Material de gestión organizacional. La función de organización, 2013)

3.(Material de gestión organizacional. La función de organización, 2013)

4.(Gárciga, 1999)

5.(Koonts, 2003)

Bibliografía

(s.f.).

(1992). Resolución sobre el desarrollo económico del país, IV congreso del PCC . La Habana: editora política.

(1997). Resolución económica del V Congreso del PCC . La Habana.

Acosta, j. (1982). Teoría y práctica de los mecanismos de dirección de la economía cubana. La Habana: ciencias sociales.

Bustillo, C. W. (1987). Estadística. La Habana: Félix Varela.

Chiavenato, I. (2002). Administración, los nuevos tiempos. Colombia: McGraw Hill.

Decreto ley no 152, sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano. (2007).

Decreto no 281 . (2007). Del perfeccionamiento empresarial. reglamento sobre las principales normas de actuación y procedimientos técnicos del sistema de dirección y gestión .

Gárciga, R. (1999). Cómo formular la visión estratégica: un enfoque basado en las capacidades distintivas. Revista de ingeniería industrial , 27.

Gárciga, R. (1999). Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Félix Valera.

Gárciga, R. (1995). La administración por objetivos y la excelencia empresarial. Revista de ingeniería industrial , 25.

Gárciga, R. (1999). Los peligros de la insustancialidad estratégica. Revista de ingeniería industrial , 40.

Gárciga, R. (1998). Materiales de consultoría, CETDIR. La Habana.

Gárciga, R. (1999). Metodología para la formulación de los objetivos. Revista de Ingeniería Industrial , 37.

Google.com.cu. (s.f.). Recuperado el 12 de 02 de 2015, de Google.com.cu.

Grimá, T. y. (1991). Análisis y formulación de estrategias empresariales. Barcelona: Hispano europea.

Harrington, H. (1998). Mejoramiento de los procesos de la empresa. Colombia: McGraw.

Hernández Lugo, a. y. (2001). Enfoque por procesos. Confección y aplicación de un procedimiento en la industria del ocio. Trabajo de diploma. Holguín.

Hernández torres, M. (2001). Acerca de la definición de control de gestión. La habana: Centro de estudios de técnicas de dirección.ISPJAE.

Kaplan, R. S. (2000). Cómo utilizar el cuadro de mando integral. España: Gestión 2000,S.A.

Koonts, H. (2003). Administración. México: MCGraw Hill.

Lineamientos de la política económica y social del partido. (2011). La Habana, Cuba.

(2013). Material de gestión organizacional. La función de organización. La Habana.

Menguzzato, M. y. (1991). La dirección estratégica de empresas. España: Ariel, S.A.

Mintzberg, H. (1993). Los peligros de la planificación estratégica. Estados unidos: Free press.

Mintzbert, H. (1991). La estructuración de las organizaciones. España: Ariel, S.A.

Monografías.Com. (s.f.). Recuperado el 15 de 03 de 2015, de Monografías.Com.

Olve, N.-G. R. (2000). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral. España: Gestión 2000, S.A.

Page, L. (4 de septiembre de 1998). Google. Recuperado el 12 de 02 de 2015, de Google.

Rummler, G. A. (1995). Improving Performance.How to manage the white space on the organization chart.California. Estados Unidos: Jossey-Bass Publishers.

Ruz, R. C. (2012). Discurso. Granma , pág. 12.

Sandoval Herrera, M. R. (2007). Procedimiento de Gestión por Procesos aplicado en la Organización Superior de Dirección Empresarial"Grupo Industrial de Astilleros" Tesis en opción al título de Máster en Dirección.

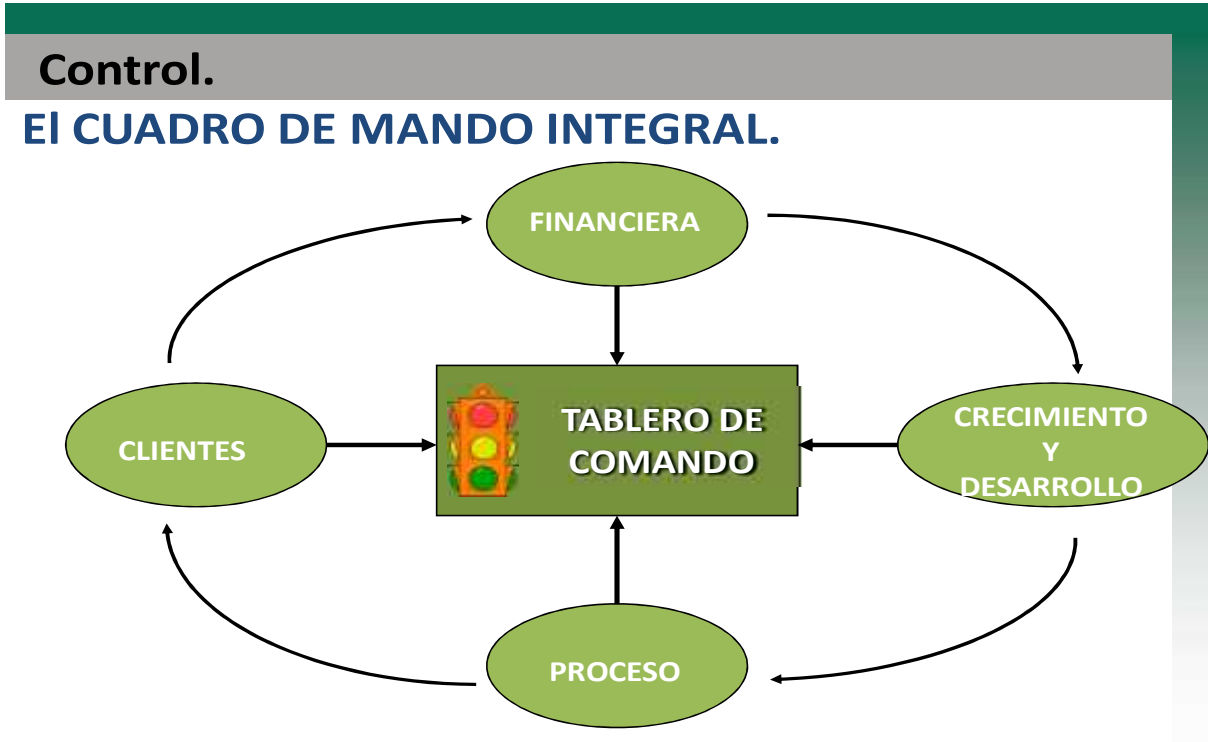
Stoner, J. (1989). Administración. México: Prentice Hall.

Tompson. (2004). Administración estratégica. México: Prentice Hall.

www.definicionabc.com. (2010).

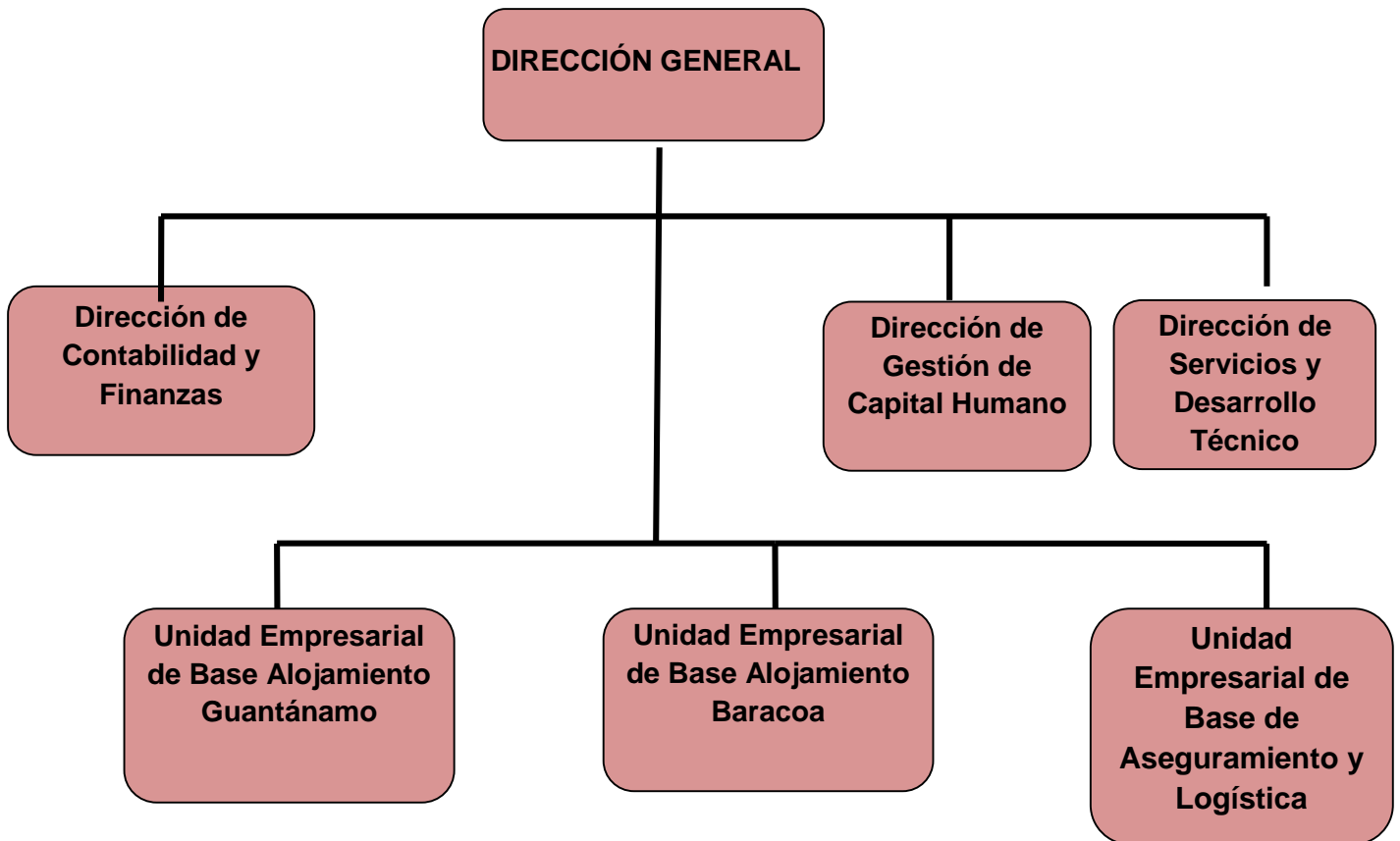
ANEXO I

Cuadro de mando integral



ANEXO II

Estructura organizativa de la Empresa



ANEXO III

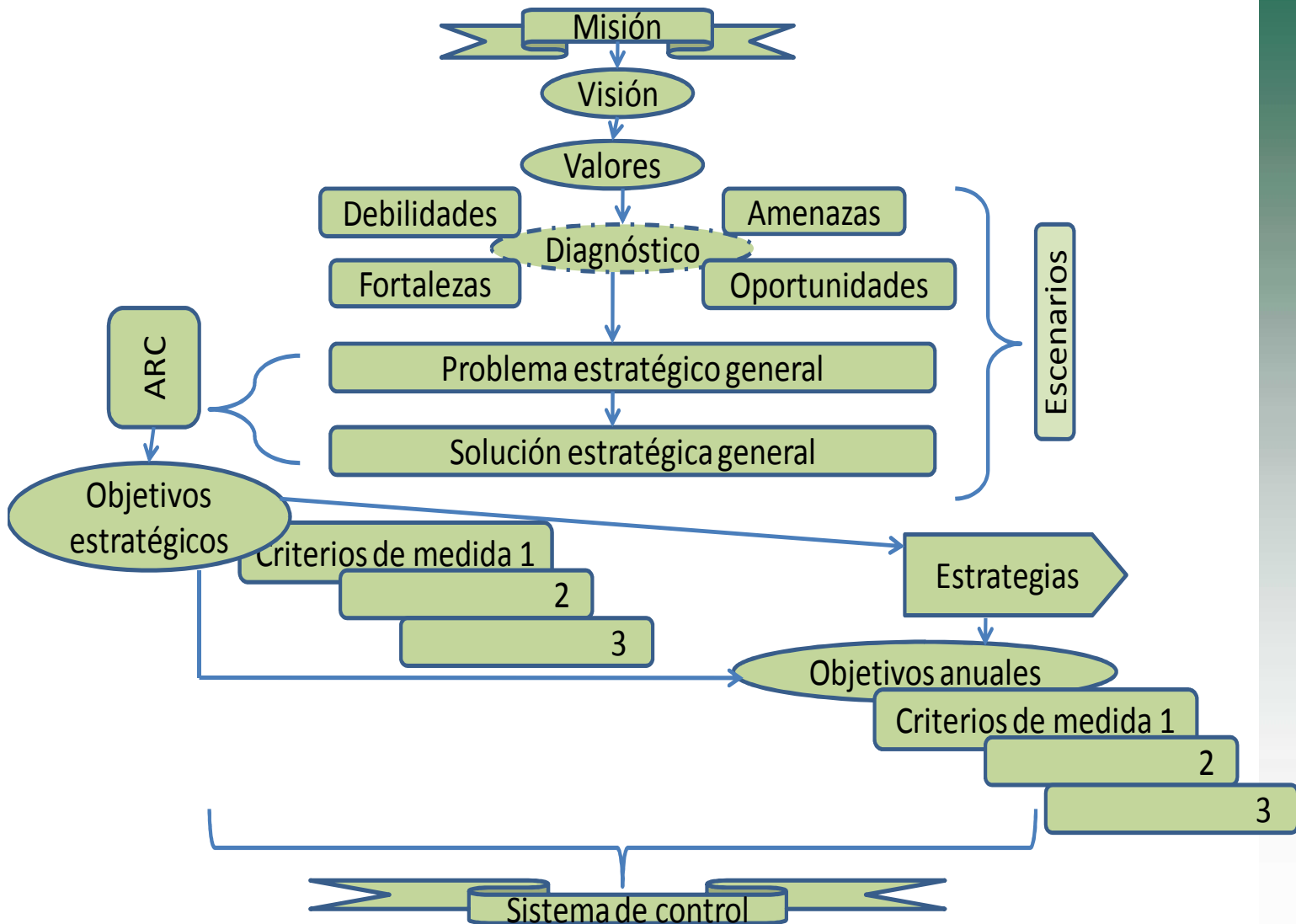
Tabla resumen de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional

Categoría ocupacional	Cantidad de trabajadores		Diferencia	%
	Actual (cubierta)	Proyecto		
(1)	(2)	(3)	(4)= (3) – (2)	(5)=3 / total de 3
Dirigentes	7	7	0	0.94
Técnicos	90	90	0	12.16
T. Administrativos	4	4	0	0.55
T. Servicios	479	477	(2)	64.46
Operarios	166	162	(4)	21.89
Total	746	740	(6)	100

Fuente: Diagnóstico empresarial de los recursos humanos

ANEXO IV

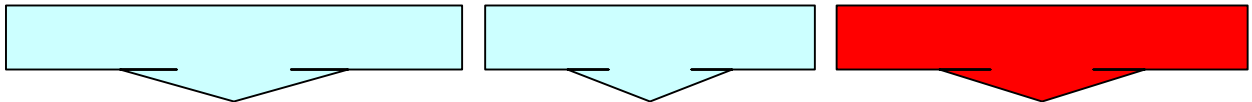
Modelo de dirección estratégica por objetivos y centrada en valores que se establece en Cuba.



ANEXO V

Modelo para determinar el coeficiente de conocimiento (Kc).

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
							E ₂	E ₃	E ₂	E ₂



BAJO

MEDIO

ALTO

Cálculo

Especialistas	Escala	Fórmula	Resultado
1	7	Escala x 0.1	0.7
2	7	Escala x 0.1	0.7
3	8	Escala x 0.1	0.8
4	10	Escala x 0.1	1
5	10	Escala x 0.1	1
6	9	Escala x 0.1	0.9
7	8	Escala x 0.1	0.8
8	9	Escala x 0.1	0.9
9	8	Escala x 0.1	0.8
Total			7.6

Fuente: elaboración propia

ANEXO VI

Tabla patrón para determinar el coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	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. Conocimientos 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

Fuente: elaboración propia

ANEXO VII

Tabla para determinar el coeficiente de argumentación para cada especialista

Especialistas	Fuentes de argumentación						Total
	1	2	3	4	5	6	
1	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8
2	0.2	0.4	0.05	0.05	0.05	0.05	0.8
3	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1
4	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1
5	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1
6	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1
7	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1
8	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1
9	0.3	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05	1

Fuente: elaboración propia

ANEXO VIII

Procedimiento para determinar el coeficiente de competencia de los expertos.

$$K = \frac{1}{2} (K_c + K_a)$$

Especialistas	Kc	Ka	$\frac{1}{2}(Kc+Ka)$	Resultado
1	0.7	0.8	$\frac{1}{2} (0.7+0.8)$	0.75
2	0.7	0.8	$\frac{1}{2} (0.7+0.8)$	0.75
3	0.8	1	$\frac{1}{2} (0.8+1)$	0.9
4	1	1	$\frac{1}{2} (1+1)$	1
5	1	1	$\frac{1}{2} (1+1)$	1
6	0.9	1	$\frac{1}{2} (0.9+1)$	0.95
7	0.8	1	$\frac{1}{2} (0.8+1)$	0.9
8	0.9	1	$\frac{1}{2} (0.9+1)$	0.95
9	0.8	1	$\frac{1}{2} (0.8+1)$	0.9
Total	7.6	8.6	$\frac{1}{2}(7.6+8.6)$	8.1

Fuente: elaboración propia

ANEXO IX

Procedimiento para determinar el coeficiente promedio de competencia de los expertos.

$$\frac{d K_1 + K_2 + K_3 + \dots + K_n}{N}$$

$$K_p = \frac{0.75 + 0.75 + 0.9 + 1 + 1 + 0.95 + 0.9 + 0.95 + 0.9}{9} = 0.9$$

ANEXO X

Modelo de encuesta para constatar el nivel de preferencia de los especialistas respecto al modelo:

1. Correspondencia del rediseño con el modelo de dirección estratégica por objetivo y centrada en valores que se establece en Cuba.
Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien mal___ Pésimo___
2. Cumple la misión los requisitos teóricos establecidos para la misma y se corresponde a la Empresa Provincial de Alojamiento Guantánamo.
Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien mal___ Pésimo___
3. Cumple la visión los requisitos teóricos establecidos para la misma y se corresponde a la Empresa Provincial de Alojamiento de Guantánamo.
Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien mal___ Pésimo___
4. Los valores compartidos que se proponen son adecuados según las características de la entidad.
Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien mal___ Pésimo___
5. En la matriz DAFO se identifican adecuadamente los aspectos concretos que deben recoger.
Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien mal___ Pésimo___
6. Se realiza un correcto análisis de la matriz DAFO.
Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien mal___ Pésimo___
7. Se corresponden los escenarios con el diagnóstico estratégico.
Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien mal___ Pésimo___
8. Se corresponde este análisis con el problema estratégico determinado

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

9. El problema estratégico está en correspondencia con la solución estratégica.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

10. El problema y la solución estratégica están acordes a las áreas de resultados clave que desarrolla la empresa.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

11. A partir de las áreas de resultados clave se encaminan los objetivos estratégicos.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

12. Estos objetivos estratégicos que se proponen están acordes a los fundamentos teóricos definidos para la elaboración de los mismos.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

13. Se corresponden los criterios de medida con los objetivos.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

14. Las estrategias definidas para este propósito se encaminan al logro de los objetivos estratégicos.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

15. Se corresponden estas estrategias con el diagnóstico estratégico.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

16. Están diseñados los objetivos anuales y contribuyen a cumplir los objetivos estratégicos.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

17. Están diseñados los criterios de medidas para estos objetivos anuales y se corresponden con los mismos.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

18. Está diseñado el mecanismo de control de la planificación para su implementación en la práctica.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

19. Se corresponden estos mecanismos con las diferentes áreas de resultados clave de la empresa.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

20. A partir de lo planteado con anterioridad considera favorable la implementación de esta planeación estratégica.

Excelente___ Muy bien___ Bien___ Regular___ Mal___ Bien
mal___ Pésimo___

ANEXO XI

Tabla resumen sobre el nivel de preferencia de los especialistas.

Esp.	Aspectos a evaluar																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	6	6
2	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6
3	5	7	5	6	6	6	5	7	5	6	6	6	5	7	5	6	6	6	6	7
4	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7
5	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	7	6
6	5	7	5	6	6	6	5	7	5	6	6	6	5	7	5	6	6	6	6	7
7	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7	6	7	7
8	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	7	6	6	7
9	5	7	5	6	6	6	5	7	5	6	6	6	5	7	5	6	6	6	7	7
Total	54	63	54	60	60	54	54	63	54	60	60	54	54	63	54	60	60	42	59	60

Fuente: elaboración propia

ANEXO XII

