



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

TRABAJO DE DIPLOMA

SANTIAGO DE CUBA

**Universidad de Oriente
Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

*Trabajo de diploma en opción al
Título de Licenciada en Economía.*

***Título:
Evaluación de la factibilidad y operatividad
de la estrategia de la UEB Gráfica Santiago
de Cuba.***

Autora: Oleina Ges Hierrezuelo

Tutor: Dr. C. José Armando Estrada Hernández

HOJA DE FIRMAS

Tribunal:

Presidente

Secretario

Vocal

Tutoría y Oponencia:

Oponente

Tutor

Consultante

Diplomante

Dedicatoria



A mi madre, por su apoyo inigualable, por siempre confiar en mí y por su esfuerzo para que yo estuviese hoy en esta universidad.

Mi esposo quien fue un eslabón en mi vida pues estuvo conmigo en las buenas y malas, el cual fue un soporte en mi vida estudiantil.

A mi hermanita mi abuela Eduviges, también a vecinos y demás familiares.

A los profesores que a lo largo de estos 5 años me han brindado su apoyo y me han educado en todo este tiempo.

A la Revolución Cubana por darme la oportunidad de estudiar y pertenecer a la Universidad de Oriente.

AGRADECIMIENTOS



A mi tutor Dr. C. José Armando Estrada Hernández por enseñarme a creer en mí, por su apoyo incondicional y darme fuerzas para seguir adelante, que sin su ayuda hubiera sido imposible la realización de este trabajo.

A los compañeros de la empresa por brindarme su ayuda e información en especial a Manuel que confió en mí y me ayudó muchísimo.

A todos mis amigos por confiar en mí y brindarme su ayuda incondicional en los buenos y malos momentos de la vida, especialmente a Dailenis, Javier, Lianne, Lissette, Pilar, por su apoyo.

A mi madre, mi padre, tía Rubí y a mi esposo.

RESUME



RESUMEN:

Las empresas se desenvuelven en un entorno complejo y dinámico, además de caracterizarse por constantes cambios generados a las empresas en un mundo de incertidumbres e inestabilidades haciendo que las mismas sean más sensibles a los cambios que se generen. Permitiéndoles a las empresas un posicionamiento en el mercado, dada esta complejidad es necesario que las empresas cubanas comiencen a tener una dirección eficaz y una planificación eficiente en el uso de sus recursos, integrando estos procesos en una gestión empresarial con enfoque estratégico que sea capaz de guiar, entre tantas dificultades su desarrollo futuro.

La investigación tiene como objetivo general evaluar mediante un sistema de indicadores la factibilidad y operatividad de la estrategia que permita perfeccionar la gestión de la empresa UEB Gráfica Santiago de Cuba; se explica de forma detallada el sistema de indicadores para la evaluación de la estrategia y su aplicación, además de los pasos metodológicos para la evaluación de la factibilidad y operatividad de la estrategia empresarial.

Los resultados de la investigación permitieron analizar la estrategia en su conjunto y definir su viabilidad en el tiempo en la empresa; posibilitando la adecuada toma de decisiones y exponiéndose una propuesta de mejoras al respecto.

ABSTRACT



ABSTRACT.

The companies are developed in a complex and dynamic environment, in addition to being characterized by constant changes that give companies a world of uncertainties and instabilities making them more sensitive to the changes that are generated. By allowing companies to position themselves in the market, given this complexity, it is necessary for Cuban companies to begin to have effective management and efficient planning in the use of their resources, integrating these processes into a strategic management that is capable of Guide, among many difficulties its future development.

The general objective of the research is to evaluate, through a system of indicators, the feasibility and operability of the strategy to improve the management of the company UEB Graphical Santiago de Cuba; the system of indicators for the evaluation of the strategy and its application, as well as the methodological steps for evaluating the feasibility and operability of the business strategy, are explained in detail.

The results of the research made it possible to analyze the strategy as a whole and define its viability over time in the company; Making possible the appropriate decision making and exposing a proposal of improvements in this respect.

Índice



ÍNDICE:

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y SU EVALUACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE GESTIÓN.....	5
1.1 Necesidad de la gestión estratégica y actitud estratégica. Gestión empresarial.....	5
1.2 La estrategia empresarial.....	10
1.3 Indicadores para la evaluación de la estrategia.....	14
1.4 Proceso de planificación y evaluación estratégica.....	16
1.5 Evaluación de las estrategias.....	20
CAPÍTULO 2: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA. PASOS METODOLÓGICOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD Y OPERATIVIDAD DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	25
2.1 Caracterización de la entidad.....	25
2.2 Pasos metodológicos para la evaluación de la factibilidad y operatividad de la estrategia empresarial.....	32
CAPÍTULO 3: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ENTIDAD. PROPUESTA DE RECOMENDACIONES.....	43
3.1 Análisis de factores actuantes externos e internos.....	43
3.2 Aplicación y resultados de la aplicación de los indicadores propuestos para el análisis y la evaluación de la estrategia de la Empresa UEB Gráfica Santiago. Análisis de los resultados.....	473.3
Análisis de los niveles de interés en la implementación y desarrollo de la estrategia y de los niveles de interés en los resultados obtenidos por la organización.....	49
3.4 Valoración general de la evaluación de las estrategias desde su factibilidad y operatividad.....	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA y ANEXOS.	

Introducción



Introducción.

En la actualidad la diversidad, el dinamismo y la ambigüedad del entorno, implica nuevos retos; aparejado con la propia complejidad interna de la organización; lo que aumenta con la integración entre amenazas y oportunidades, provocando una mayor exigencia de flexibilidad y de creatividad en el propio proceso directivo y en su relación con los clientes, garantizado por una atención enfocada mediante respuestas rápidas y certeras, dada la velocidad y progresividad de los cambios.

Toda empresa debe enmarcarse en alcanzar una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve, mejorando la eficacia de su gestión; para ello es necesario ver la entidad desde dos perspectivas: lo que la organización pretende hacer, y lo que la organización finalmente hace.

Para ello el conocimiento de saber dónde se encuentra la organización y hacia dónde se dirige, dentro de un entorno o medio ambiente altamente competitivo, es fundamental a la hora de orientar la gestión empresarial. La estrategia empresarial debe tener una idea central donde pueda vincular e insertar la empresa en el entorno exógeno, teniendo siempre en cuenta sus particularidades y especificidades internas.

La estrategia debe contemplarse como una actitud o cualidad general de la dirección, puesto que es un proceso arduo donde se debe identificar la misión, objetivos y acciones a emprender junto con sus problemas de implantación en una organización determinada. La estrategia es medible a través de la creación de valor para el cliente, determinado en consecuencia al plan estratégico diseñado; determinándose el valor de la empresa en el momento en que se dan los hechos; es decir un "valor pre-estrategia", luego se determinaría el valor de la empresa de implementarse la propuesta de la estrategia, es decir "valor post-estrategia".

La medición de toda estrategia se realiza mediante el análisis de su factibilidad y operatividad en correspondencia con los objetivos a lograr según la visión y misión trazadas.

La empresa o UEB Gráfica Santiago de Cuba ha presentado en el trayecto de esta investigación, diversas situaciones que le han imposibilitado una marcha exitosa de su gestión. Mediante una investigación exploratoria se observa que esta entidad presenta algunos aspectos endógenos y exógenos que afectan la gestión de sus procesos; ya que sus maquinarias no están actualizadas por lo que hay una obsolescencia del equipamiento tecnológico, aparejado a la insuficiente preparación del personal en la temática de gestión estratégica. En el entorno se manifiesta un incremento de la demanda por parte de los consumidores y aún la empresa no está en condiciones de satisfacerla. Dentro de la alta

dirección la estrategia no se utiliza como mecanismo para dirigir, con un enfoque hacia el cliente tanto interno como externo; además de no ser evaluada con sistematicidad.

Problema Científico:

Insuficiencias en la valoración de la estrategia de la UEB Gráfica Santiago de Cuba, respecto a su factibilidad y operatividad.

Objetivo General:

Evaluar mediante un sistema de indicadores la factibilidad y operatividad de la estrategia que permita perfeccionar la gestión de la empresa UEB Gráfica Santiago de Cuba.

Objetivos Específicos:

- Analizar los fundamentos teóricos metodológicos de la gestión empresarial y estratégica.
- Aplicar un sistema de indicadores para la evaluación de la estrategia de la empresa.
- Desarrollar propuestas de recomendaciones para el tratamiento de la estrategia de la empresa, de acuerdo a su implementación.

Objeto: Proceso de gestión empresarial

Campo: Procedimiento para la evaluación de la estrategia en empresas productoras.

Hipótesis:

Si se establece un sistema de indicadores para la evaluación de la factibilidad y operatividad de la estrategia, se podría contribuir a perfeccionar la gestión empresarial de la UEB Gráfica Santiago de Cuba.

Justificación de investigación:

El conocimiento profundo de la gestión de una entidad, incide directamente en su control y en la calidad de sus producciones y servicios. La globalización y los nuevos modelos en el ámbito económico y empresarial inciden cada vez más dentro del mundo empresarial. Estos factores hacen más profesionales los escenarios y obliga a los empresarios a no perder nunca de vista esta nueva concepción y crecer, desarrollarse. Ofrecer una sostenible y adecuada evaluación de la estrategia proporcionará a la UEB gráfica Santiago de Cuba un progreso continuo.

Tipo de estudio:

El tipo de estudio a utilizar en este caso será exploratorio y explicativo ya que se busca ofrecer respuesta a un problema partiendo de una situación a estudiar.

Métodos y técnicas.

Métodos generales:

- El método histórico–lógico: parte del desarrollo histórico–lógico de la teoría y práctica para el análisis de la evolución del proceso de la gestión empresarial y la estrategia a través del tiempo.
- El método de análisis y síntesis: proceso de tratar lo general acotando las prioridades, desarrollando pautas investigativas de análisis en el proceso de gestión estratégica empresarial, que conduzcan a conclusiones concretas en la investigación. Esto permitió conjugar todos los indicadores, observando su interrelación y proponiendo conclusiones y recomendaciones válidas para la empresa.
- De lo general a lo particular: se basa en la explicación del objeto de la investigación, la modelación del campo de acción de lo general a lo particular mediante la aplicación de una serie de indicadores que permiten la realización de una valoración integral de la estrategia empresarial.

Técnicas:

- Cualitativas: Evaluación de expertos, técnicas de trabajo en grupo, entrevistas, consenso y análisis.
- Cuantitativas: Estadísticas, procesamiento de encuestas mediante paquete profesional SPSS V. 22 for Windows.

Estructuración de la tesis:

El presente trabajo de tesis se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: Aspectos teóricos y metodológicos de la Gestión Empresarial.

En este Capítulo se abordará los aspectos teóricos, conceptos y procedimientos a seguir para la evaluación de la estrategia a partir de la gestión empresarial, también se realizará un análisis sobre los principales indicadores para evaluar la misma, desde lo estratégico y operativo.

Capítulo II: Caracterización de la empresa. Pasos metodológicos para la evaluación de la estrategia empresarial.

En el Capítulo II se llevará a cabo un análisis externo donde se analizarán factores del macro y microentorno, así como la interpretación de las razones financieras de la empresa y propuestas de un sistema de indicadores para evaluar la estrategia desde su factibilidad y operatividad.

Capítulo III: Aplicación del procedimiento para la evaluación de la factibilidad y operatividad de la estrategia en la empresa Poligráfico Sierra Maestra. Propuesta de recomendaciones.

Luego de realizado el diagnóstico externo e interno de la empresa, el Capítulo III supone un análisis de la evaluación de la factibilidad y operatividad de la estrategia; con el objetivo final de formular recomendaciones que fortalezcan la toma de decisiones en la entidad y contribuyan al perfeccionamiento de la gestión empresarial.

CAPÍTULO 3



CAPÍTULO I: ASPECTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y SU EVALUACIÓN DENTRO DEL PROCESO DE GESTIÓN.

En este capítulo se abordará los aspectos teóricos, conceptos y procedimientos a seguir para la evaluación de la estrategia empresarial, también se realizará un análisis sobre los principales indicadores para evaluar la implementación de la misma.

1.1 Necesidad de la gestión estratégica y actitud estratégica. Gestión empresarial.

La dirección estratégica vista como un proceso continuo de toma de decisiones, orienta el rumbo del futuro de la empresa, dentro de un entorno plagado de incertidumbre y una alta competencia, donde las empresas batallan por salir airoso de los cambios comerciales en la búsqueda por la obtención de beneficios que posibiliten el desarrollo y garanticen una adecuada supervivencia.

Según Cuervo, “la gestión estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a la movilización de los recursos de la empresa para el logro de sus objetivos”, lo que implica tres funciones básicas:

- Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa.
- Coordinación de los recursos de distinto tipo –materiales, e inmateriales, financieros y humanos- para que estén disponibles en la cuantía, momento y lugar adecuados.
- Búsqueda de rentas empresariales, es decir, de creación de valor; lo que supone que la rentabilidad de los capitales invertidos sea superior a su costo de oportunidad -para riesgos similares-, y sea elemento determinante del proceso de decisión empresarial”.

Según Ronda (1999:47), la dirección estratégica es

“el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción práctica de la organización con su entorno, para colaborar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objetivo social”. ((1999:47)

Según Menguzzato¹ (2000:112), la dirección estratégica es una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa que se sustenta en:

- Una nueva cultura y una nueva actividad de los directivos que escapa de la improvisación en busca de lo analítico.
- Integrar el paso de lo estratégico a lo operativo en forma sistemática y coherente hacia el desarrollo futuro de la organización.

¹Menguzzato (2003) Dirección estratégica. Editorial Pueblo y Revolución La Habana, Cuba.

Todo esto conlleva a expresar que la gestión estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar su existencia y posición en el mercado.

El análisis y formulación de una estrategia empresarial y su formación posterior deben tener en cuenta no sólo los factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino también la integración de éstos con el examen de su situación económica y con el conjunto de objetivos y reglas que orienten el funcionamiento de la empresa².

La gestión estratégica desde una perspectiva metodológica, busca descubrir la estrategia con más probabilidades de éxito, para obtener los fines y objetivos de la organización, teniendo en cuenta que:...el mundo de los negocios es un juego, de organizaciones complejas y diferentes en los que influyen múltiples variables. (...) ³

En los momentos actuales la efectividad es una condición necesaria, pero no suficiente para alcanzar los fines y objetivos de una empresa. La eficiencia, la eficacia, la efectividad y la competitividad deben de ser el resultado final de todo un proceso continuo dentro del mundo empresarial, avalado por una certera gestión estratégica.

Las organizaciones deben de preocuparse por definir un perfil competitivo que pueda llevarlos al desarrollo de sus actividades futuras, lo cual responde a la necesidad, por parte de la misma, de una actuación pensada y definida, en términos de objetivos, fines medios y procesos de carácter endógeno, frente a un entorno activo; es decir la empresa debe saber conducir sus pasos hacia un estado ideal o factible, para garantizar la supervivencia; obtener beneficios y propiciar un desarrollo sustentable y sostenido.

La dirección estratégica se estructura en tres fases netamente diferenciadas, en la que deberán participar agentes y expertos externos e internos, personal de staffy de línea; así como la alta dirección; los primeros al inicio jugarán un rol decisivo de facilitadores u orientadores del proceso; luego irán perdiendo el papel protagónico, en la medida que lo irá ganando los segundos.

Estas fases son representadas de la siguiente manera:

GEE = [Análisis Estratégico] + [Planificación Estratégica] + [Implantación y Control Estratégico]

La primera representa el proceso de diagnóstico externo e interno o el típico análisis DAFO (Debilidades; Amenazas; Fortalezas y Oportunidades), es decir, un análisis cruzado de

²Drucker (1997) La organización que aprende. Editorial Deusto. Madrid España.

³Bueno (2008) Dirección Estratégica y Política de Empresa Universidad de Murcia, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas.

amenazas y oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades del entorno. La segunda atiende a la función característica de la formulación y elección de la estrategia, típicas del enfoque estratégico de las décadas anteriores y la tercera responde al “sistema de acción estratégica” o implementación; integrando la gestión, la puesta en práctica, con su correspondiente coordinación, así como el consiguiente control de los problemas estratégicos y de las soluciones alcanzadas.

La actitud estratégica en las empresas.

Según Menguzzato (1995:45) la necesidad de un cambio de actitud de la dirección, debe estar condicionado por la adaptación de la empresa ante un entorno turbulento, donde la empresa se mueve desde el ámbito interno y externo; y la eficiencia se maneja desde las relaciones empresa – entorno; ceñido junto al factor tiempo, este último aspecto es considerado por dicha autora como el centro de la dirección estratégica, sin embargo, no se debe perder de vista un aspecto relevante como el ámbito interno ya que se precisa estimar las debilidades y fortalezas; centrándose en el cumplimiento de los fines y objetivos de la entidad.

Según Álvarez P. (2006:12): es la actitud que tomara el empresario para enfrentar retos que llevaran a mejorar que a su vez debe estar fundamentada en la visión constante de oportunidades, en la generación productiva de ideas en la implementación de mejoras.

Actitud estratégica empresarial ante el desarrollo económico.

El desarrollo económico es la capacidad de países o regiones para crear riqueza a fin de promover o mantener la prosperidad o bienestar económico y social de sus habitantes (Porter. 1993). El papel del espíritu empresarial y una cultura empresarial en el desarrollo económico y social a menudo se ha visto subestimado. Sin embargo, con los años se ha convertido cada vez más evidente que la iniciativa empresarial, traducida como emprendimiento empresarial, contribuye efectivamente al desarrollo económico.

Transformar las ideas en oportunidades económicas es la iniciativa empresarial. La historia ha demostrado que el progreso económico ha avanzado de manera significativa por personas emprendedoras e innovadora, capaces de aprovechar las oportunidades y dispuestas a tomar riesgos. Fomentar el desarrollo empresarial mediante la creación de empresas, es una vía directa para aprovechar las oportunidades creadas por la globalización. El espíritu empresarial vigoriza los mercados.

La creación de nuevas empresas, en el ámbito económico, conduce a la generación de nuevos empleos y tiene un efecto multiplicador en la economía. En el ámbito social, el espíritu empresarial capacita a los ciudadanos, genera la mentalidad de innovación y cambios. Estos

cambios tienen el potencial de mejorar la calidad, la cantidad y variedad de oportunidades de empleo.

La actitud estratégica empresarial se relaciona con:

- La estabilidad política y económica Como base para la actividad empresarial realista.
- Las políticas económicas favorables para empresas de la época.
- La actitud que asigna valor positivo al empresario como modelo cultural de éxito.
- Las oportunidades de innovación.
- La oportunidad de adquirir los conocimientos necesarios.
- Un ambiente social favorable.
- La promoción y consolidación de una cultura de negocios.

Para que las empresas puedan adaptarse a los cambios del entorno, es determinante un cambio de actitud de la dirección o gerencia. En la actualidad es necesario que se preparen, no solamente para adaptarse a los cambios, aprovechar oportunidades y contrarrestar amenazas, sino para ser proactivos ante estos cambios, considerando como competir con mayor eficacia y eficiencia, tomando en cuenta las complejidades e incertidumbre del entorno. Seguidamente se muestran 10 rasgos⁴ fundamentales de la actitud estratégica empresarial, que todo directivo debe poseer (Tabla 1.1)

Tabla 1.1 Rasgos de la estrategia según Castellanos (2003)

EXIGENTE	SEGURO	CREATIVO	AJUSTABLE	SECUENCIAL
AUTOCRÍTICO	VOLUNTARIO	CONVINCENTE	RESERVADO	ANTICIPATIVO.

Para G. Berger (2010) “el futuro se convierte en la razón de ser del presente” (...). Este es el principio del compromiso de la estrategia empresarial, que define que las acciones futuras son causas de las acciones presentes. Esa es la actitud distintiva de la estrategia, que no mira sólo al aquí y ahora, el corto plazo, sino que todo gana sentido cuando se enfoca en la distancia.

La estrategia básicamente está enfocada hacia el futuro, como empresa tener una actitud estratégica la convierte en una verdadera revolución mental, un cambio de paradigma que la convertirá en un ente más pleno, ante todo, porque descubrirá que ha recuperado el control, percibirá que vale la pena comprometerse, comprender las circunstancias que le rodean siendo factible declararse optimista.

⁴Castellanos (2003) *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. Editorial DEUSTO México D.C.

Ventajas y limitaciones de la actitud estratégica.

Ventajas:

- Unifica la orientación de la empresa mediante la planificación
- Reflexión y disciplina de pensamiento a largo plazo
- Obliga a los directivos a negociar y centrarse en problemas de fondo

Limitaciones:

- Se corre el riesgo de una excesiva burocratización.
- Dificultad de respuesta ante situaciones inesperadas
- Separar planificadores y ejecutores de la estrategia puede provocar
- Alejamiento de la realidad o no asunción de propuestas.

Concepto e importancia de la gestión empresarial.

El concepto de gestión empresarial puede describirse como el “arte de liderar, organizar, dirigir y controlar un grupo de personas para lograr un objetivo colectivo que esta fuera del alcance del esfuerzo individual⁵”.

La administración incluye en muchas funciones tales como la gestión estratégica, gestión de recursos humanos, administración de operaciones, el enfoque a cliente, entre otros aspectos. Solo se puede imaginar la importancia de la gestión empresarial en el mundo competitivo de hoy. La importancia de la gestión empresarial se aplica en un mercado competitivo manteniendo el ritmo frenético de ideas innovadoras. La importancia de una gestión empresarial competitiva en el mundo de los negocios ha tomado auge por las siguientes razones:

El negocio está creciendo a una velocidad exorbitante: la gestión empresarial asegura que una organización que se mantenga innovando aun en su producción podrá así contrarrestar el crecimiento.

Especialización en trabajo/dominio es una nueva tendencia: La gestión de negocio se encarga de todas las aéreas específicas y dominios para reclutar el talento adecuado para el trabajo adecuado.

Trabajo: El máspreciado en el negocio es la persona.

Tecnología: La gestión empresarial de estar por encima de sus competidores estando la tecnología para producir mejores resultados.

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente.

⁵Drucker (1993) Administración. s/r.

La misma tiene en cuenta inmensidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico, la gestión empresarial es una de las principales virtudes de un hombre de negocios. Abarca las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos lados de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado.

A continuación se muestra el ciclo de funcionamiento del proceso global de gestión empresarial (Figura 1.1)



Figura 1.1 Proceso global de la gestión empresarial.

Fuente: Tomado de Bello (2007)

En la figura se observa la estrecha relación que guardan las áreas de la organización, por cuanto se relacionan las decisiones tomadas por cada una de ellas, y a su vez, conlleva a que estos aspectos sean los que se toman en consideración para el proceso de planificación estratégica.

1.2 La estrategia empresarial.

La estrategia de la empresa, tiene su origen en la estrategia militar. El término estrategia procede de la palabra griega *stratos*: *stratos* (ejército) y *egos* (dirigir). La primera vez que aparece el concepto de estrategia es en el libro milenario de SunTzu "El arte de la guerra".

El concepto de estrategia es originario del campo militar, el principal objetivo reside en la derrota del enemigo para ganar la guerra, desde la empresa se entiende la competencia más como la coexistencia (pacífica o no) con sus competidores, que la definitiva eliminación de los mismos. Pero aparece en el campo económico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern (1944). En ambos casos es básica la idea de "competición, de

*actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados*⁶En este mundo altamente competitivo e incierto, las variables son cada vez menos controlables y la palabra de orden es el cambio, que condiciona la creatividad y la innovación; todas estas condiciones tienen que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas, dentro de este entorno.

Según Bueno (1999:78) la estrategia empresarial es “el uso de acciones o patrón a seguir en el proceso de toma de decisiones, para lograr los objetivos de una organización, anticipando los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia, en el tiempo”(…).

Según Porter (1993) la estrategia es una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir que hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no. No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones.

La estrategia es la forma de vincular e insertar a la empresa con el medio exterior. Es un proceso interactivo entre la empresa y el entorno, en el cual otras empresas o agentes compiten con sus propias estrategias por recursos, clientes o rentabilidad.

En este escenario, el objetivo de la estrategia es hacer a la empresa más competitiva para atender a los objetivos de los grupos de interés (accionistas, directivos, trabajadores, clientes, sociedad).

Si las empresas solo compiten a partir de su mejora operacional, tienen una tendencia a la competitividad donde todos compiten en una misma dimensión.

Elementos de una estrategia eficaz: (Según Quinn 2007:123)

- 1) Objetivos claros y decisivos.
- 2) Conservar la iniciativa.
- 3) Concentración.
- 4) Flexibilidad.
- 5) Liderazgo coordinado y comprometido.
- 6) Sorpresa y seguridad

Son innumerables los autores que han escrito, dando su punto de vista desde la óptica científica y práctica sobre el concepto de estrategia.

A continuación, se relacionan algunos de estos conceptos (Tabla 1.2).

⁶Von Neumann y Morgenstern (1944). Teoría de juegos. El arte de vencer sin ceder. Editorial Júpiter España.

Tabla 1.2. Conceptos de estrategia empresarial.

AUTORES	CONCEPTOS
PORTER (1985)	La estrategia es una única y válida posición, considerando un sistema de actividades diferentes. Es elegir que hacer y qué no hacer, en que mercados entrar y en cuáles no. No se puede abarcar todos los mercados y todos los posicionamientos simultáneamente, sino que la estrategia implica elección de un camino, dejando de lado otras opciones
IGOR ANSOFF (1984)	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia natural de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
ALFRED CHANDLER (1983)	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.
HENRY MINTZBERG (1980)	<p>Es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cuatro definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estrategia como pauta de acción: Modelo de comportamiento o patrón en el flujo de acciones. • La estrategia como "estrategia": Funciona como una maniobra para ganar a un oponente. • La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente. • La estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones para ganar a un oponente. • La estrategia como plan: Curso de acción conscientemente determinado, o una guía para abordar una situación específica.
ANDREWS (1977)	Es el patrón de los principales objetivos, propósitos, o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlo, establecidas de tal manera que defina en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Como se observa en cada uno de los conceptos expuestos la estrategia enfoca su finalidad en la interacción constante de la organización con el entorno y la manera de encauzar sus actividades en cada uno de sus procesos internos para ofrecerle un valor estimable al cliente.

Componentes de la estrategia.

Toda estrategia empresarial posee varios componentes⁷. Entre los que se tienen:

- ❑ **Ámbito o campo de actividad:** Campo de actuación de la empresa, amplitud y características de las relaciones de esta con su entorno socioeconómico. Negocios en los que piensa participar la empresa. Un negocio: se define en término de producto o mercado.
- ❑ **Las capacidades distintivas:** Los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos...) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa; así como el nivel y modelo de desarrollo de estas capacidades.
- ❑ **Las ventajas competitivas:** Características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a la competencia.
- ❑ **La sinergia:** Efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia.

Ventajas que ofrece la estrategia a la organización:

- Da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante.
- Aporta un marco para la dirección unificada, en función de sus metas principales.
- Orienta los recursos y los concentra en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Enfatiza en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tiene un impacto final importante.

Niveles de la estrategia:

Según Bueno (2005:76) la estrategia se manifiesta en varios niveles:

- **Estrategia de nivel corporativo:** Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Hace énfasis en los componentes: Ámbito de actividad y efecto sinérgico.

⁷O`Shaughnessy J. (2004) Competitive marketing A Strategic Approach.5th Ed.

- **Estrategia de unidad de negocios:** Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Se apoya fundamentalmente en los componentes de capacidad distintiva y ventajas competitivas.
- **Estrategia a nivel funcional:** Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos). Se sustenta en las capacidades distintivas y ventajas competitivas.

Estas estrategias se presentan a continuación en la figura 1.2:

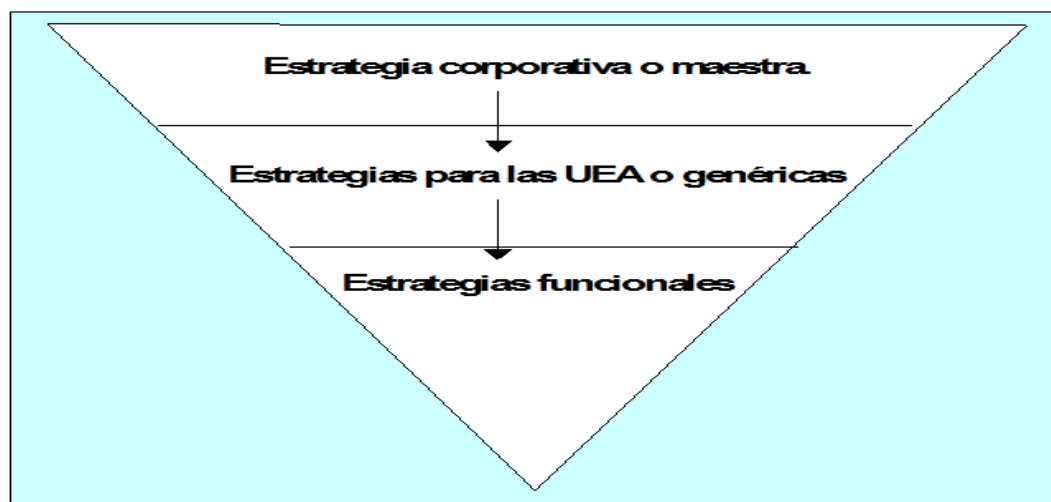


Figura 1.2: Niveles de la estrategia
Fuente: Tomado de Ronda (2002) DirecciónEstratégica.

1.3. Indicadores para la evaluación de la estrategia:

Un indicador, es un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas. Al igual que estas últimas, pueden ser cualitativos o cuantitativos.

El término "indicador", se refiere a datos básicamente cuantitativos, que permiten orientar cómo se encuentran la situación, en relación con algún aspecto de la realidad que interesa conocer. Los indicadores pueden ser medidos, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización, cuya magnitud al ser comparada, puede estar marcando una inversión donde se tomarán acciones preventivas según el caso.

Al desarrollar los indicadores se deben identificar necesidades propias del área en cuestión, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Planteando esto

principalmente para el aumento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área o de la actividad realizada, mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en el proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que soporten a éxito o meta fijada.

Criterios de indicadores de evaluación:

Todo indicador debe compensar los siguientes criterios:

- **Medible:** Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.
- **Comprensible:** El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.
- **Controlable:** El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.
- **Factible:** En términos de comparabilidad e integración entre variables o acciones, para exponer resultados para el análisis.

Importancia de los indicadores:

1. Permiten medir cambios en las condiciones o situaciones a través del tiempo.
2. Facilitan observar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientar de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Tipos de indicadores:

Existen varios tipos de indicadores. Como son:

- **Indicadores Cualitativos:** Son los que se refieren a cualidades. Se trata de aspectos que no son cuantificados directamente. Se trata de opiniones, percepciones o juicio sobre algo.
- **Indicadores Directos:** Son aquellos que permiten una dirección directa del fenómeno.
- **Indicadores Indirectos:** Cuando no se puede medir de manera directa la condición económica, se recurre a indicadores sustitutos o conjuntos de indicadores relativos al fenómeno que nos interesa medir o sistematizar.

- **Indicadores Positivos:** Son aquellos en los cuales si se incrementa su valor estarían indicando un avance hacia la equidad.
- **Indicadores Negativos:** Son aquellos en los cuales si su valor se incrementa estarían indicando un retroceso hacia la inequidad.

Todo sistema de indicadores debe caracterizar el nivel técnico y organizativo de desarrollo de la empresa, los recursos que posee y los resultados generales de la actividad productiva con una alta calidad, los recursos que posee y la eficiencia de su empleo. De la correcta aplicación de estos indicadores depende la situación y orden de la reserva internas.

1.4 Proceso de planificación y evaluación estratégica.

El proceso de planificación estratégica se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones. Este proceso está conformado por varios aspectos: formulación, selección e implementación y control de la estrategia.

Para la fundamentación de la estrategia se deberá considerar como primer paso el análisis estratégico.

Análisis Estratégico: Es el reflejo orientado al ejercicio de la competencia determinando cursos de acción que nos permitan posicionarnos y obtener ventajas frente a los adversarios de cara a conseguir o alcanzar nuestros objetivos. Este análisis genera la información orientada a la toma de decisiones para la acción. Para enfatizar esta acción se debe realizar una elección estratégica que está a su vez supone evaluar la información, sintetizarla y ver sus pro y sus contras y sobre todo confrontar nuestras observaciones del entorno con nuestros propios recursos y capacidades, lo cual permite formular alternativas o cursos de acción conformes con nuestros deseos, circunstancias y capacidades. Luego está la implementación de la estrategia preparando a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, para acometer las estrategias, y deben prepararse los recursos y al factor humano, para asumir el cambio.

En la figura 1.3 se muestra gráficamente, como se interrelacionan los aspectos expuestos.

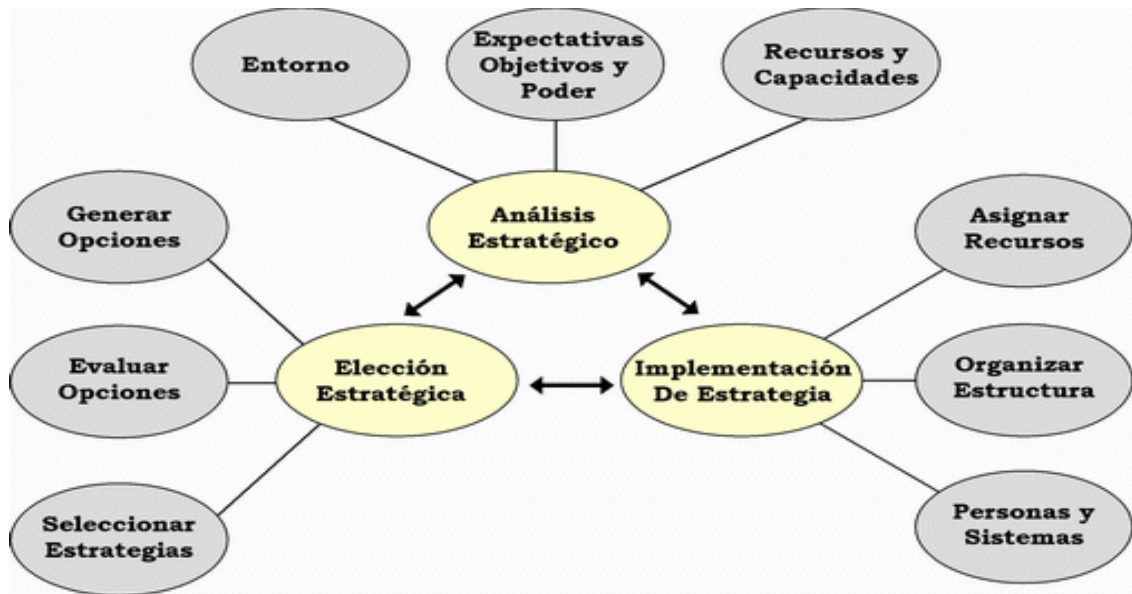


Figura 1.3. Interrelación entre análisis; elección e implementación estratégica.
 Tomado de Charan, Ram y Bossidy (2002) "Execution: The Discipline of Getting Things Done"

Aspectos a considerar para elegir un curso de acción más conveniente, desde el punto de vista estratégico:

1. Generar opciones estratégicas: concretando y sintetizando en cursos de acción las posibilidades que de acuerdo con el análisis y la posición que se posee y se observa como más factible a mantener.
2. Evaluar las posibles líneas o cursos de acción: concretadas en estrategias, para determinar su oportunidad con nuestros: objetivos generales, preparación y potencialidad para ponerlas en marcha, así como el riesgo que implica y los posibles resultados a alcanzar.
3. Elegir una estrategia completa que pueda llevar a la práctica

Dimensiones del proceso estratégico

Se compara el proceso estratégico desde una perspectiva universal relacionando la doble dimensión que existe entre el análisis del medio con el proceso de toma de decisiones. Se muestra a continuación de manera gráfica:

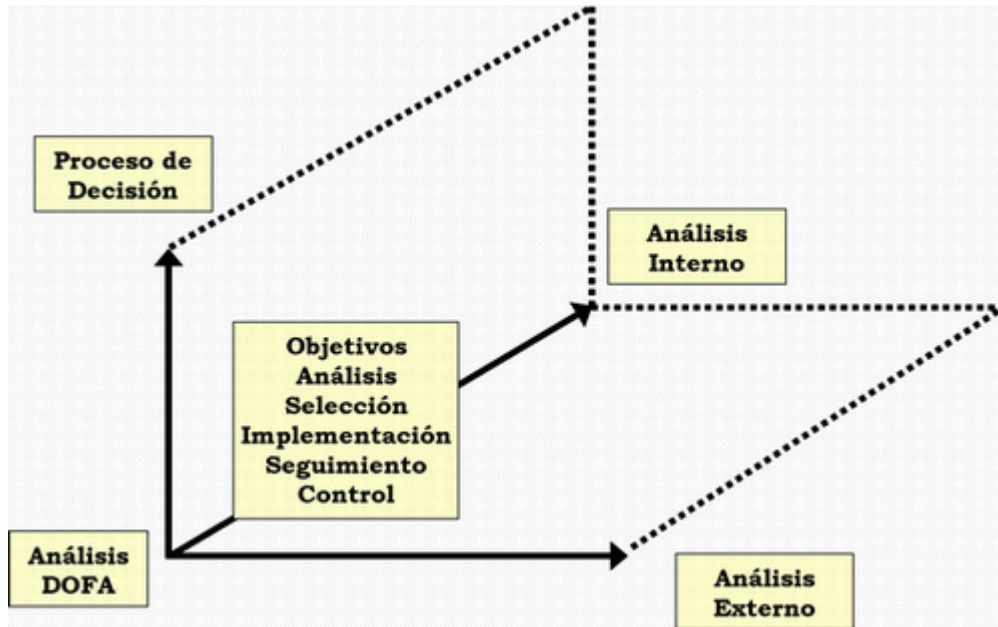


Figura 1.4. Proceso de análisis y diagnóstico estratégico.
Tomado de Davis (2000)

Como se observa en la figura 1.4 el proceso de análisis y diagnóstico estratégico está integrado por un análisis interno y externo, donde los fines y objetivos constituyen la base del proceso de decisión. Dentro de todo proceso estratégico desde sus inicios la empresa debe considerar los principios que circundan toda planificación estratégica.

Principios de la Dirección Estratégica

A continuación, se exponen algunos principios de la planificación estratégica a considerar por toda empresa (Figura 1.5)

1. Factibilidad.

Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2. Flexibilidad.

Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

3. Unidad y Equilibrio.

Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

4. Cambio de estrategias.

Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar el curso de acción.

5. Objetividad.

Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.

6. Cuantificación.

Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.

7. Precisión.

Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación.

En este mundo altamente competitivo e incierto, las variables son cada vez menos controlables y la palabra de orden es el cambio, que condiciona la creatividad y la innovación; todas estas condiciones tienen que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar, es guiar, no controlar. Es liderar las ideas, dentro de este entorno.

Elementos de una estrategia eficaz: (Según Quinn 2007:123)

- 7) Objetivos claros y decisivos.
- 8) Conservar la iniciativa.
- 9) Concentración.
- 10) Flexibilidad.
- 11) Liderazgo coordinado y comprometido.
- 12) Sorpresa y seguridad

Son innumerables los autores que han escrito, dando su punto de vista desde la óptica científica y práctica sobre el concepto de estrategia. A continuación, se relacionan algunos de estos conceptos (Tabla 1.2).



Figura 1.5. Principios de la dirección estratégica
Fuente: Tomado de Ruiz (2013) El estudio de factibilidad: un paso previo al plan de negocios.

1.5 Evaluación de las estrategias.

Toda estrategia debe ser evaluada ya sea desde su formulación o desde su implementación real.

Factibilidad Estratégica: Análisis que se realiza dentro del proceso de evaluación y selección de estrategias para reconocer o identificar aquellas alternativas u opciones estratégicas que son factibles o realizables por parte de la empresa.

De esta forma, la empresa puede identificar las estrategias que tienen mayor probabilidad de poder ejecutarse por disponer la empresa de los recursos y capacidades necesarios para ello.

La factibilidad estratégica es posterior a la oportunidad o conveniencia estratégica y a la aceptabilidad estratégica dentro del proceso de la evaluación y selección de estrategias (Stanton 1999).

Para evaluar las estrategias se parte de un análisis que responda a interrogantes relacionadas con los conceptos de: adecuación interna, factibilidad económica-financiera y viabilidad comercial en un período dado de tiempo.

La adecuación interna es el proceso de cómo la estrategia se ajusta a la propia organización en correspondencia con los fines y objetivos trazados por esta; apoderando los valores empresariales y la propia cultura organizacional; iniciando un equilibrio entre su cartera de productos y servicios.

La factibilidad económica-financiera contribuye al riesgo de solución de problemas internos de índole técnicos, financieros, humanos, mediante un uso racional y efectivo de sus activos; siendo viable económica y financieramente.

La viabilidad comercial se refiere al empleo de la estrategia en el sistema de negocios de la empresa, en consideración con los beneficios que se obtendrán en el lapso de tiempo definido; tratando de atenuar o minimizar los efectos de la competencia; creando ventajas competitivas esenciales en el trato a los clientes y en la búsqueda de satisfacer necesidades mutuas con los clientes, potenciando su fidelidad a la marca o a los productos que se ofrecen.

Para realizar el análisis de la factibilidad estratégica se pueden utilizar diferentes métodos y criterios: la viabilidad financiera, el umbral de rentabilidad y la previsión de su alcance y el despliegue o disponibilidad de recursos. En la siguiente figura se muestran cuáles son los elementos para analizar la estrategia y sus métodos. (Figura 1.6)

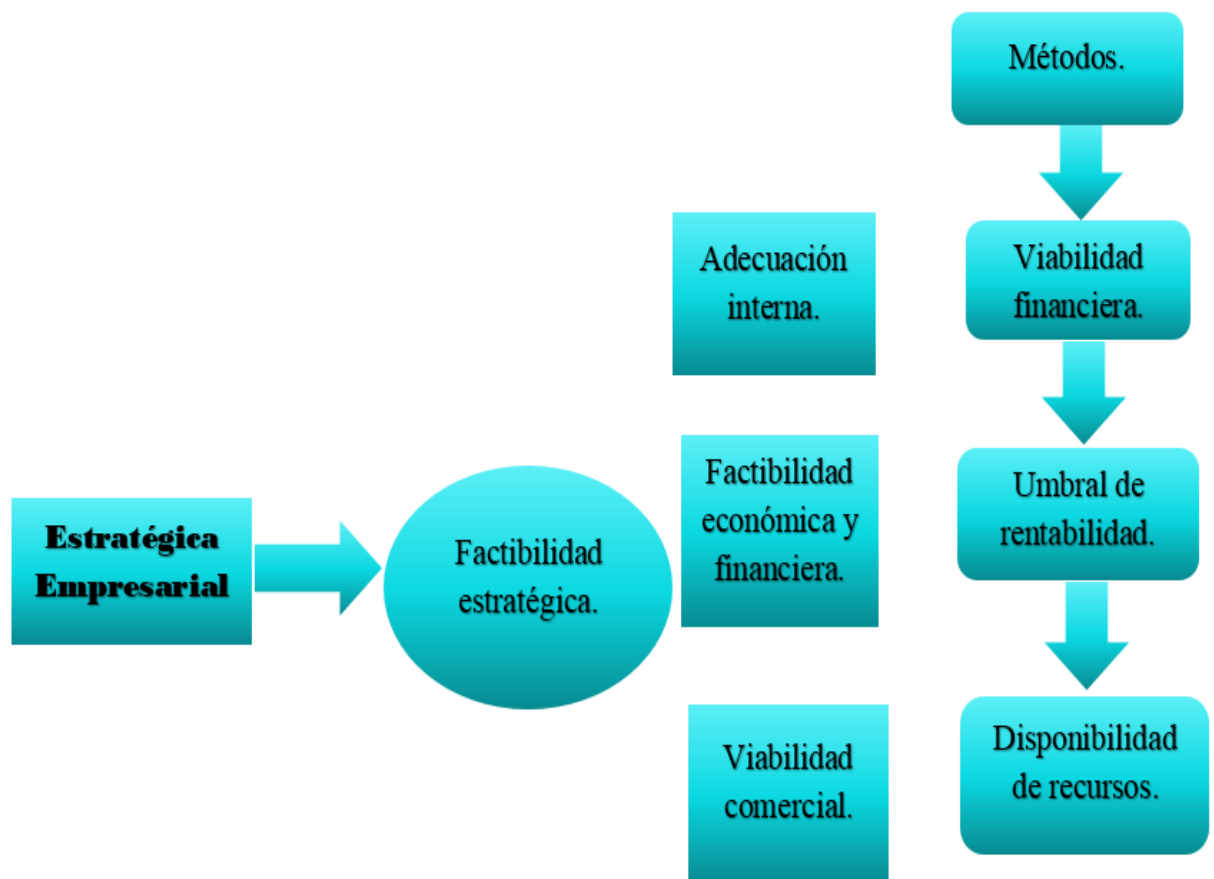


Figura 1.6 Elementos para analizar la estrategia y sus métodos

Análisis de la viabilidad financiera: Para analizar la viabilidad financiera de la estrategia se realiza una previsión de los flujos de fondos (estado y origen de aplicación de fondos) consistente en identificar qué fondos se necesitan para ejecutar la estrategia y su naturaleza, en este caso se sitúa el énfasis en los recursos financieros que pueda disponer la empresa para efectuar la estrategia formulada mediante el estudio de la posibilidad de adquirirlos y el coste asociado a su uso.

Análisis del umbral de rentabilidad: Mediante esta técnica, la empresa puede determinar la cantidad mínima de recursos que se necesita para poder obtener beneficios con la realización de la estrategia. En este caso, desde un enfoque productivo, la empresa trata de determinar cuál es el volumen de producción necesario para conseguir beneficios empresariales.

Análisis de la disponibilidad de recursos: Análisis clave de la factibilidad estratégica donde se determinan los recursos y capacidades que son necesarios para ejecutar la estrategia

seleccionada. En este sentido, dos son los niveles para determinar. Por una parte, determinar el nivel de recursos y capacidades necesarios para permanecer en el negocio, es decir, cuáles son los recursos umbral (mínimos) de la estrategia. Y por otra determinar el nivel de recursos y capacidades necesarios para competir con éxito, es decir, qué nivel de recursos y capacidades (claves) se requiere para adquirir una determinada ventaja competitiva y situarse en una posición de superioridad sobre los competidores

a) Para permanecer en el negocio

Para permanecer en el negocio con la estrategia a ejecutar, deberemos preguntarnos: ¿nos faltan recursos y capacidades de algún tipo? y ¿estamos actuando por debajo del umbral o del mínimo requerido en algún recurso o capacidad?

b) Para competir con éxito

Para competir con éxito con la estrategia a ejecutar, nos preguntaremos: ¿con qué recursos únicos contamos ya?, ¿qué competencias clave tenemos ya?, ¿podemos conseguir nuevas competencias clave? Y ¿qué nuevos recursos o actividades pueden ser únicos y qué nuevas competencias pueden ser claves? Y en este sentido enmarcarse.

Factibilidad: se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas.

Factibilidad operativa: se refiere a todo aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad o procesos que depende de los recursos humanos que participan durante la operación del proyecto, durante estas etapas se identifican todas aquellas actividades que son necesarias para lograr el objetivo y se evalúa y determina todo lo necesario para llevarla a cabo⁸.

La factibilidad operacional u operativa: Comprende una determinación de la probabilidad de que un nuevo sistema se use como se cree. Para ello deberán considerarse 3 aspectos: Primero: un sistema puede ser demasiado complejo para los usuarios u operadores de la organización, de ser así pueden ignorar el sistema o bien usarlo en tal forma que cause errores o fallas en el mismo.

Segundo: un sistema puede hacer que los usuarios se resistan a él como consecuencia de una técnica de trabajo, miedo a ser desplazados, intereses en el sistema antiguo u otras razones. Es por ello que para cada alternativa debe explorarse con cuidado la posibilidad de resistirse al cambio al nuevo sistema.

⁸Rolon T. (2002) Exposición operativa PIETRO.UV Sergio Ambolio s/r.

Tercero: un nuevo sistema puede introducir cambios demasiado rápido para permitir al personal adaptarse a él y aceptarlo. Ya que un cambio repentino puede crear resistencia. Sin importar que tan atractivo pueda ser un sistema en su aspecto económico si la factibilidad operacional indica que tal vez los usuarios no aceptan el sistema o que uso resultar en muchos errores o en una baja en la moral, el sistema no debe implantarse.

La factibilidad de sistemas operativos tiene como objetivo comprobar que empresa u organización será capaz de darle uso al sistema, que cuenta con el personal capacitado para hacerlo o tiene los recursos humanos necesarios para mantener el sistema. Para esto, el sistema debe contemplar cuatro puntos importantes al momento de desarrollarse.

El sistema no debe ser complejo para los usuarios de la organización o los que operan el sistema, hay que evitar que el usuario ocupe el sistema de manera que pueda ocasionar errores o darle un uso indebido, simplificar las funciones y dar todo por servido.

Evitar que a los usuarios les incomode el nuevo sistema, ya sea porque se sientan desplazados de sus obligaciones o por la costumbre a un sistema antiguo, mantenerlo amigable y comprensible para los operadores. Un cambio repentino, puede ocasionar un lento aprendizaje, capacitar y permitir al personal adaptarse a él con la tranquilidad y apoyo necesario, manuales, charlas, capacitaciones.

La factibilidad operacional es parte de la formulación de un proyecto sobre la base de su estructuración metodológica, la identificación clara de relaciones causales entre problemas y soluciones, el diseño de estrategias de ejecución, las competencias profesionales de las personas participantes y la capacidad legal y administrativa de las organizaciones o áreas de una empresa, proponentes para desarrollar las actividades previstas en el proyecto.

La factibilidad operacional comprende una determinación de la probabilidad de que un proyecto se realice o funcione como se supone. Consiste en la creación de métodos y procedimientos que permitan que el personal involucrado en el sistema identifique su función y se comprometa con la misma de forma que prevalezca el objetivo global sobre los particulares. Parte de un estudio de la rama productiva en la que se desarrollará el proyecto, continuando con una evaluación de las costumbres de la población, para finalmente crear los procedimientos de ejecución y de evaluación de rendimiento.

CAPÍTULO III



CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA. PASOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA FACTIBILIDAD Y OPERATIVIDAD DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

En este capítulo se llevará a cabo un análisis externo donde se analizarán factores del macro y microentorno, así como la interpretación de las razones financieras de la empresa y propuestas de un sistema de indicadores para evaluar la estrategia desde su factibilidad y operatividad.

2.1 Caracterización de la entidad:

La Empresa UEB Gráfica SANTIAGO DE CUBA, se encuentra ubicada en Avenida de los Desfiles s/n en esta ciudad, colinda al Norte con la Ave. De los Desfiles, al Sur con UEB Eléctrica, al Este Vía Centro de Urgencias y al Oeste con el teatro Heredia, tiene una superficie 702 m², La construcción de esta UEB se inició en el año 1987 y concluyó en el año 1990, la misma se realizó en un terreno relativamente llano. La empresa tiene como objeto social la impresión de libros, folletos, etiquetas, revistas y otros impresos, además realiza la comercialización de servicios gráficos de impresión y acabados en el mercado interno con la calidad requerida y precios competitivos, explotando todas las capacidades de diferentes surtidos con una adecuada eficiencia económica

Persiguiendo un cambio organizativo y de imagen comienza a conocerse como Ediciones Caribe UEB Grafica Santiago de Cuba. Fue creada con el objetivo de producir y comercializar tabloide, revistas, impresos comerciales, libros, folletos, etiquetas y plegables, así como otras producciones de la industria gráfica. La entidad a lo largo de su vida ha ido cambiando y perfeccionándose, en respuesta a una imperiosa necesidad claramente abordada en el marco de la política y los objetivos generales de la industria gráfica cubana, ampliando y diversificando su cartera de productos.

En 1997 se introducen en la empresa las tecnologías de impresión digitalizada y de serigrafía, luego vino el transfer y en el 2000 se realizó la modernización total del taller que incluye también la impresión de tampografía, esto dio la posibilidad de insertarse en el mercado de la impresión y comercialización de pullovers, gorras, fosforeras y todo tipo de objetos promocionales. El parque tecnológico está integrado por equipos de impresión, encuadernación, serigrafía, permitiendo un nivel de satisfacción de la demanda de los clientes ya que la producción de la misma se realiza contra pedidos. La empresa desde el 2001 está en la implantación y consolidación del perfeccionamiento empresarial, teniendo el expediente aprobado desde abril del 2002.

Actualmente la entidad está subordinada a la empresa Ediciones Caribe (Casa matriz) que radica en la Ciudad de la Habana, a través del Grupo Empresarial de la Industria Ligera (GEMPIL) y pertenece al Ministerio de Industria (MINDUS). La estrategia establecida en la empresa es la de diferenciación (la cual se agrega un mayor valor al producto) la cual consiste en establecer atributos diferenciables del producto para ganar con ello el mayor número de clientes del mercado.

Misión actual.

Elaborar y comercializar productos de las artes gráficas que satisfagan a nuestros clientes, mediante prácticas de producción y gestión de alta efectividad.

Misión propuesta.

Elaborar y comercializar productos de las artes gráficas, brindando un servicio de excelencia, mediante prácticas de producción y fuerza de trabajo calificada y capacitada, con el objetivo de satisfacer las necesidades del cliente, logrando así eficiencia en la gestión.

Visión Actual.

Somos líderes en la producción de las artes gráficas a nivel nacional, proporcionando a nuestros clientes ventajas competitivas, con tecnología de punta y personal altamente calificado. Ofrecemos garantía y seguridad a nuestros clientes del mercado nacional e internacional.

Objetivos generales:

- Diseñar un sistema de gestión integrado corporativo para la mejora del sistema de gestión empresarial, la estructura organizativa y el funcionamiento de los órganos de dirección colectiva.
- Obtener un índice de cumplimiento del plan técnico económico mayor o igual que 4%.
- Mantener un sistema de gestión contable financiera que asegure la continuidad del desarrollo empresarial con adecuados niveles de eficacia.
- Obtener un índice de cumplimiento del programa de desarrollo tecnológico inversiones igual o mayor que 4%.
- Garantizar el capital humano con la competencia y la motivación necesaria para lograr el éxito sostenido de la organización.

Amparados en los siguientes lineamientos:

Lineamiento 7-Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos.

Lineamiento 15- El Perfeccionamiento Empresarial se integrará a las políticas del Modelo Económico a fin de lograr empresas más eficientes y competitivas.

Lineamiento 215- Priorizar en la política industrial, como objetivo fundamental, el fomento de las exportaciones y la reducción de los costos, especialmente de su componente importado.

Lineamiento 216- Mejorar la infraestructura técnica de normalización, metrología y calidad, en correspondencia con los objetivos priorizados de la exportación y la sustitución de importaciones.

Lineamiento 19- Las empresas, a partir de las utilidades después de impuestos, cumplidos los compromisos con el Estado y los requisitos establecidos, podrán crear fondos para el desarrollo, las inversiones y la estimulación a los trabajadores.

Lineamiento 39- Lograr el equilibrio financiero externo, a partir de una adecuada correlación entre los ingresos y los gastos en moneda libremente convertible del país, en correspondencia con el comportamiento de la economía.

Lineamiento 171- Incrementar los salarios de manera gradual, dirigidos inicialmente a las actividades con resultados más eficientes y a la labor de aquellos trabajadores que aportan beneficios de particular impacto económico y social.

Lineamiento 172- Proyectar la formación de fuerza de trabajo calificada en correspondencia con las demandas actuales y el desarrollo del país, para lo cual es preciso corregir las deformaciones que hoy presenta la estructura de la formación de especialistas de nivel superior, técnicos de nivel medio y obreros calificados.

Lineamiento 252- Concebir las nuevas inversiones, el mantenimiento constructivo y las reparaciones capitalizables con soluciones para el uso eficiente de la energía, instrumentando adecuadamente los procedimientos de supervisión.

Lineamiento 253- Perfeccionar el trabajo de planificación y control del uso de los portadores energéticos, ampliando los elementos de medición y la calidad de los indicadores de eficiencia e índices de consumo establecidos.

Valores Compartidos

Honestidad: Actuar de manera sincera, sencilla, veraz. Organización, aprovechamiento de la jornada.

Responsabilidad: Cumplimiento del compromiso contraído. Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas asignadas.

Decisión en las acciones: Capacidad de decidir, orientar o tomar acciones frente a situaciones imprevistas o no.

Austeridad: Principios de eficacia y la importancia del control. Enfrentamiento al derroche, y el despilfarro de todo tipo

Discreción: Saber callar cuando debe callar, ser reservado y actuar con cautela ante cualquier situación.

Dedicación: Entrega al trabajo. Aplicación a su trabajo, cumplidor en tiempo y forma.

Creatividad: Aportar talento al trabajo. Profundo dominio técnico de su trabajo.

Innovación: Capacidad de creación en situaciones de improviso.

Empatía: Saber poner del lado de los demás.

Análisis de las fuerzas actuantes del macroentorno⁹.

Debido a las características de los diferentes tipos de servicios y productos de la empresa, sería de vital importancia reconocer en el medio ambiente que se desempeña la organización, así como los factores que favorecen y afectan su gestión. Es por ello que desde el punto de vista comercial el medio ambiente se define para la organización como: Las fuerzas o factores que tienen influencia sobre la compañía sin que esta tenga la capacidad de influir significativamente sobre ellos.

Dimensión Económica.

La crisis económica, política y estructural por la que está atravesando el mundo afecta en cierta medida a nuestra empresa. Las consecuencias del bloqueo económico impuestos al país, se deriva en dificultades comerciales y económicas en el momento de importar materias primas y materiales, ya que se comportan irregularmente. Como una de las vías para minimizar los impactos de la crisis mundial y del bloqueo económico, el país amplía su

⁹**Nota de la autora:** Este análisis al igual que el precedente son tomados de la información brindada por la empresa.

cooperación con países de América Latina, China y otros a través de la realización de proyectos del ALBA.

Dimensión Política-Legal.

El estado actual del país está dirigido a perfeccionar las empresas cubanas, por lo que impulsa programas priorizados y le brinda prioridad a la industria nacional en las mismas condiciones de competitividad, permitiéndole a la empresa desarrollarse ella misma y ampliar su línea de acción.

Además, debido a la estabilidad económica del sistema socialista cubano la empresa ha podido aplicar y regirse por cada una de las leyes vigentes y trazar planes a mediano y a largo plazo que den cumplimiento al programa de perfeccionamiento de su gestión empresarial.

Dimensión Socio cultural.

En Cuba se desarrollan diversos programas encaminados a una mejor cultura y preparación profesional de la sociedad. Este aumento de la cultura conlleva a una mayor demanda de productos del arte gráfico, así como exigencia en la calidad del mismo, por lo que el personal de la empresa debe de estar lo suficientemente capacitado para prestar un mejor servicio cada día.

Dimensión Tecnológica.

Cuba ha ampliado el intercambio comercial en la región, fundamentalmente con Venezuela, china; país productor de alta tecnología. Esto garantiza una introducción en el ámbito de la sociedad de técnicas y tecnologías de avanzada en cuanto a la informática y las comunicaciones. Todo lo anterior favorece el desarrollo de la entidad, pues necesita de tecnología avanzada para un mayor control interno de todos los servicios que presta.

Análisis de las fuerzas actuantes del microentorno.

Teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Michael Porter: Productos sustitutos, amenaza de entrada de nuevos competidores; rivalidad entre competidores establecidos; poder de negociación de los proveedores; poder de negociación de los clientes.se realizó este análisis.

Dimensión Cliente.

Entre los principales clientes de la entidad desde el ámbito interno y externo se encuentran:

Clientes internos:

Los principales clientes internos de la empresa son:

- Dirección General.

- Taller de Producción.
- Áreas Funcionales de la UEB.
- Almacén Central y Almacén de productos terminados.

Clientes Externos:

- Editorial Pueblo y Educación.
- Empresa Provincial Comercializadora Mayorista y Servicios a la Salud.
- Empresas de Bebidas y Refrescos Santiago.
- Empresa Conservas y Vegetales UEB Santiago.
- Empresa Cervecería Santiago de Cuba Hatuey.
- EES Cárnica Santiago.
- Empresa Eléctrica Santiago de Cuba.
- Empresa Comercializadora INDER ECINDER.
- Empresa Editorial Gente Nueva.
- Empresa Provincial de industrias Locales UEB Artesanía e Industria Santiago de Cuba.
- Empresa Provincial Farmacia y Óptica Santiago.
- Dirección municipal de la vivienda.
- UP Dirección Provincial de la Vivienda Santiago.
- Empresa Consignataria Mambisa.
- Empresa de Ómnibus Nacionales UEB Santiago.

Dimensión proveedores:

Entre los proveedores principales de la empresa se encuentran:

- MARPINTER (materia prima y materiales).
- Empresa de carga UEB TRANSERVIS y UEB Santiago.
- TRANSCONTENEDORES.
- DIVEP (ventas de piezas y repuestos para la industria).
- El SASA (arreglo automotriz).
- MONCAR (arreglo de montacargas).

Dimensión Competidores:

Los Principales Competidores de esta Empresa son UEB Gráfica Haydee Santamaría y UEB Grafica Juan Marinello, además de GEOCUBA Santiago.

Organigrama de la empresa.

Este organigrama se presenta en el anexo 2.1

Caracterización de la fuerza de trabajo:

La subdirección de aseguramiento cuenta con una plantilla aprobada de 126 trabajadores, de ellos 118 que están cubriendo plazas y 8 sin cubrir. Desglosado de la forma siguiente (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Caracterización de la fuerza de trabajo.

Categorías.	Total	Hombres	Mujeres
Dirigentes	3	2	1
Técnicos	32	17	15
Obreros	81	56	25
Servicio	2	0	2
Administrativos	0	0	0
Total	118	75	43

Fuente: Tomado del Departamento de Recursos Humanos.

Análisis e interpretación de los indicadores fundamentales económicos-financieros.

El análisis financiero es el encargado de todo lo concerniente con la financiación de la empresa, sin su existencia no se pudiera cumplir con las actividades a desarrollar. Es por eso que para conocer la situación financiera que tiene la Empresa UEB Gráfica Santiago, se realizó el cálculo de las razones financieras fundamentales tomando como referencia el balance general de los años 2015 y 2016 para mostrar las relaciones existentes entre las cuentas de los estados financieros.

Teniendo en cuenta los resultados mostrados en el Anexo 2.2, se presenta el cálculo de las razones financieras.

Al analizar la liquidez de la empresa, se observa que en el año 2016 en comparación con el 2015, ocurrió un aumento de la solvencia debido principalmente al gran volumen de materias primas recibidas, además cuando se analizan las razones de la actividad se aprecia que el ciclo de cobro aumentó en el 2016, pues la rotación de las cuentas por cobrar crece con respecto al 2015 esto es dado debido principalmente al incremento de las ventas a los clientes de subordinación nacional que son Pueblo y Educación, y la Editorial Gente Nueva, que representan todos los años en el caso de PE entre 75 y 90% de esta cuenta, además dicho cliente está respaldado por un contrato a pagar en 45 días.

El ciclo de pago, por su parte, disminuye en el 2016 en 18 días con respecto al 2015, lo cual indica el control de los gastos planificados, cumpliendo con los términos de pagos a los proveedores, pues esto transmite confianza, que es imprescindible para mantener el nivel de actividad productiva para posteriores escenarios.

En cuanto a la rentabilidad la empresa financieramente presenta un estado favorable, además tiene capacidad para hacer rentable sus recursos monetarios, acompañado de los materiales, capacidad y demanda productiva que respaldan a la entidad por lo menos hasta el 1er semestre del próximo año.

Fundamentación de los expertos.

En toda investigación se hacen necesarios los criterios de expertos y especialistas por el alto grado de experiencia en la práctica, el nivel de incidencia en el proceso investigativo y el poder de decisión que poseen en muchos casos; por lo que se debe determinar el tamaño de la muestra de expertos; tomándose en consideración los criterios de competencia para la selección, así como el nivel de conocimiento y la argumentación de los mismos.

Para ello se aplica el programa DECISIÓN¹⁰ a una muestra de 9 trabajadores entre los que se encuentran directivos y técnicos principales. La muestra se toma por juicio de la investigadora considerando un 20% del total de directivos y técnicos.

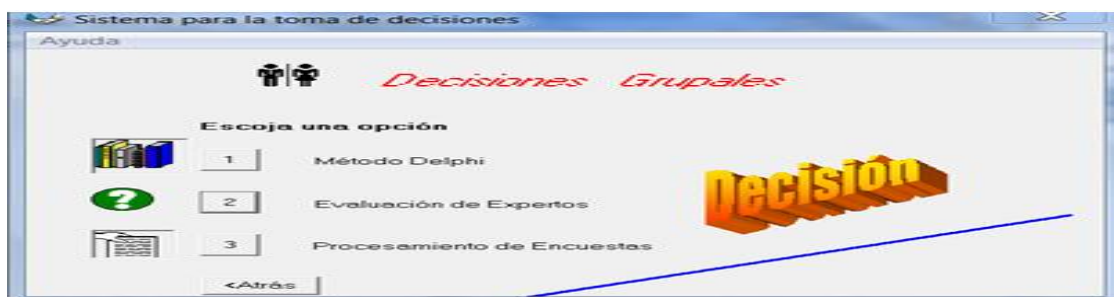


Figura 2.1 Programa DECISIÓN.

Se obtiene con la aplicación de este programa un total de 5 expertos, los cuales serán los que evaluarán toda la estrategia según la metodología del modelo asumido (Anexo 2.3).

2.2 Pasos metodológicos para la evaluación de la factibilidad y operatividad de la estrategia empresarial.

Para estudiar la viabilidad y evaluar las estrategias será necesario elaborar el conjunto de criterios que permita integrar y ponderar, lógicamente, el conjunto de aspectos que se

¹⁰ Programa informático DECISIÓN. Elaborado por García N. (2006) Universidad Camilo Cienfuegos. Matanzas.

consideren incluir dentro del proceso propio de la gestión empresarial. Para ello no existe un método y modelo único, sin embargo, es preciso observar aspectos que están presentes con mucha frecuencia en estos tipos de análisis.

Para realizar el estudio de la evaluación de las estrategias desde su factibilidad y operatividad se recomienda, entre otros, considerar los elementos principales siguientes:

- **Descripción de la Estrategia:** Lo más simple que sea posible, en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprende.
- **Objetivos:** Indicar el objetivo al que ella está dirigida, así como el resto de los objetivos con el cual está relacionada.
- **Factores relacionados:** Se describen los factores externos en términos de oportunidades y amenazas, así como los internos, en términos de fortalezas y debilidades; que están relacionados con la estrategia propuesta.
- **Orientación estratégica del riesgo:** Indicar si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad de la organización, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales (innovación). Es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente.
- **Demanda estimada de recursos:** Estimar la demanda de los recursos financieros, clasificados en moneda nacional y divisas, en tres grupos: baja, media y alta.
- **Resultados esperados:** Estimar la contribución al logro del objetivo y el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto.

Los aspectos anteriores constituyen la base para la realización del proceso en su génesis. Por supuesto, hay otros factores, como la suerte, la abundancia o escasez de recursos, decisiones adecuadas o erróneas, aciertos o errores de los competidores, el grado de compromiso de los trabajadores y directivos, entre otros, que también contribuyen a la valoración de los resultados finales.

Aún cuando cada situación estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que pudiera ser una estrategia adecuada, aparejados a interrogantes que todo directivo debe de hacerse en el proceso; estos son los siguientes:

- **Objetivos claros y decisivos:** ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidos con claridad que son decisivas y factibles? Las metas u objetivos de las unidades subordinadas pueden tener su especificidad. No todas las metas pueden ser precisadas numéricamente, pero si poder verificarse, entenderse bien y ser decisivas.

- **Conservar la iniciativa:** ¿Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso? ¿Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos? Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos y baja la probabilidad de éxito.
- **Concentración:** ¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?
- **Flexibilidad:** ¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad? El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planteado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recurso, en relativa desventaja.
- **Liderazgo coordinado y comprometido:** ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales? Los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne. La estrategia exitosa requiere de compromiso, no sólo de aceptación.
- **Sorpresa:** ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes? Junto con la correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción, en cuanto a la energía utilizada y puede cambiar de manera decisiva posiciones estratégicas.
- **Seguridad:** ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización? ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?

Estos criterios se obtienen con la aplicación a los expertos de la encuesta que se expone en el anexo 2.4.

Estos criterios están asociados con los conceptos de adecuación, factibilidad y viabilidad del comercial.

Por consiguiente, se consideran los elementos siguientes:

- Adecuación:
 1. La estrategia propuesta, ¿Está dirigida al logro de los objetivos?

2. El nivel de riesgo que lleva consigo su implementación, ¿Es aceptable?
 3. La estrategia, ¿es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa?
 4. La estrategia ¿promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos?
 5. La inversión por realizar, ¿es aceptable?
- Factibilidad:
 6. ¿Pueden resolverse favorablemente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole?
 - Viabilidad comercial:
 7. ¿Eleva la estrategia el potencial de beneficio o de generación de recurso?
 8. ¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?
 9. ¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?

Cada interrogante será respondida y evaluada según criterios determinados. Tabla 2.2

Tabla 2.2 Criterios de evaluación de las interrogantes estratégicas.

Interrogantes/ Criterios de medida.	Plenamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Plenamente en desacuerdo
Adecuación					
¿Está dirigida al logro de los objetivos?					
¿Es aceptable?					
¿Es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa?					
¿Promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos?					
¿Es aceptable?					
Factibilidad					
¿Pueden resolverse favorablemente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole?					
Viabilidad comercial					
¿Eleva la estrategia el potencial de beneficio o de generación de recurso?					
¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?					
¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?					
Total					

Para la evaluación de la estrategia se sigue el modelo propuesto por Estrada (2014) que consta de varios pasos a seguir.

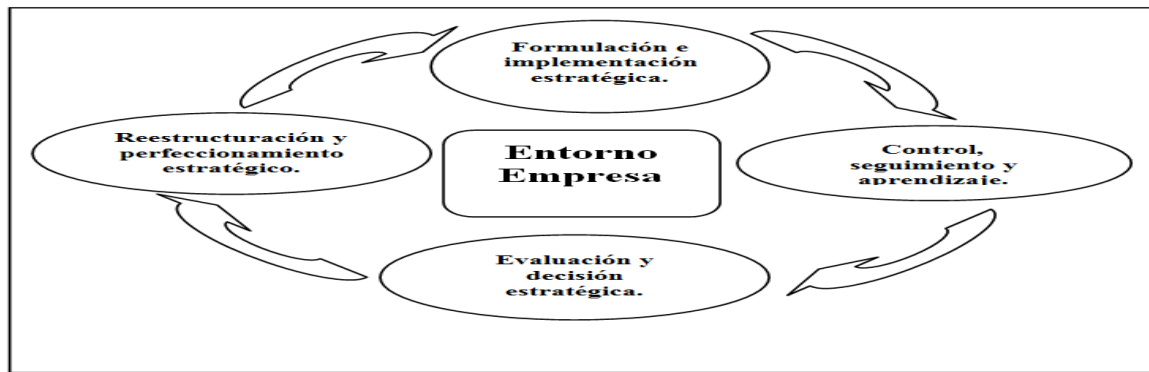


Figura 2.1 Modelo para la evaluación y perfeccionamiento estratégico en la empresa.
Fuente: Tomado de Estrada (2014)

Cada etapa incluye los siguientes aspectos¹¹:

1. Formulación e implementación estratégica: aquí se sigue todo el procedimiento para la aplicación de la estrategia en la organización, considerando un determinado modelo para el proceso. Se orienta desde la misión hasta la propuesta de la estrategia y sus opciones tácticas.
2. Control, seguimiento y aprendizaje: se orientan una serie de indicadores o aspectos a considerar para el control, seguimiento y aprendizaje estratégico, considerando un análisis reactivo y proactivo; así como un aprendizaje continuo en todo el proceso.
3. Evaluación y decisión estratégica: se aplican diversos indicadores que determinan si la estrategia aplicada responde a las exigencias de la organización, en caso afirmativo se mantiene la misma y se potencia; en el caso contrario, se reestructura y perfecciona.
4. Reestructuración y perfeccionamiento estratégico: este último paso representa en sí el análisis final de la estrategia, donde se establecen propuestas de reformulación; perfeccionamiento o eliminación de la estrategia; observando dos enfoques desde la organización como son: los niveles de interés en su implementación y desarrollo de la estrategia y los resultados obtenidos por la organización (hasta la fecha) luego de ser aplicada.

Es preciso destacar que para esta investigación la autora solo desarrollará los últimos dos pasos, pues los dos primeros se toman de la propia organización, según la estrategia formulada.

Sistema de indicadores para la evaluación de las estrategias empresariales.

¹¹**Nota de la autora:** Es necesario señalar que para la realización de este trabajo es factible comenzar con el paso tres del modelo propuesto por Estrada (2014); ya que la empresa investigada posee su estrategia.

Un adecuado sistema de indicadores de evaluación de la estrategia debe partir de los supuestos establecidos en el cuerpo teórico de esta investigación.

Para evaluar una estrategia existen disímiles parámetros. Entre los que se tienen: Consistencia, Viabilidad, Sostenibilidad, Focalidad, Integralidad, Costeabilidad, Temporalidad, Efectividad, Coherencia.

La evaluación de la estrategia no puede ser dogmática ni estática y es efectuada por una serie de expertos que serán seleccionados para ello.

La flexibilidad y la renovación constante deben marcar pautas en el sistema de indicadores propuestos. El análisis integral e interrelacionado de los mismos establece una valoración, acerca del curso de la estrategia empresarial. Analizar y valorar cada uno por separado conduce a un análisis estrecho de la validez de la estrategia. Estos indicadores pueden ser:

1. Consistencia
2. Viabilidad
3. Adaptabilidad
4. Temporalidad
5. Costeabilidad
6. Efectividad
7. Integralidad

A continuación, se exponen con más detalles cada uno de ellos.

Consistencia: Implica que la estrategia debe ser

- _ Un soporte para la toma de decisiones.
- _ Un proceso de comunicación y coordinación.
- _ Una vía para obtener beneficios; alcanzar desarrollo y garantizar la supervivencia de la entidad.

Al comparar los resultados obtenidos en el período por la entidad (desde el punto de vista de decisión; comunicación y beneficios) al aplicar la estrategia (RO); con los gastos en el proceso de decisión en su formalidad e implementación (GPFI); se obtiene un ratio de Consistencia (CO)¹²; que debe ser mayor que 1; para que la estrategia sea consistente; si es igual o menor la consistencia es débil o nula, ya que los gastos de decisión han sido mayores que los resultados.

¹² **Nota de la autora:** Tanto el RO y el GPFI se obtienen de los resultados del estado de ganancia y/o pérdidas de la empresa; dividiéndose en ambos casos por el total de beneficios y el total de gastos respectivamente.

$$CO = \frac{RO}{GPI} \quad (1)$$

Tabla 2.3: Criterios de medida según expertos para evaluar indicadores de consistencia.

Indicadores / Criterios de medida.	Alto	Medio	Bajo
Resultados obtenidos	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6]	[0,1- 0,3)
Gastos en el proceso de decisión	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6]	[0,1- 0,3)

Viabilidad: Implica la posibilidad real que tiene o tuvo la estrategia de ser aplicada.

Se considera el beneficio que se obtiene por la misma para la organización (BO) y el riesgo en el proceso de formulación e implementación (RFI).

Combinando ambos factores se obtiene el ratio de viabilidad (V) que debe ser mayor que 1; pues el beneficio debe ser mayor que el riesgo; esto condiciona la viabilidad o la posibilidad de su aplicación. Si es menor o igual que 1; no es aconsejable su aplicación; ya que los recursos en su aplicación superan el beneficio que esta pueda ocasionar en la entidad

$$V = \frac{BO}{RU} \quad (2)$$

Tabla 2.4: Criterios de medida según expertos para evaluar indicadores de viabilidad.

Indicadores / Criterios de medida.	Alto (Favorable)	Medio (Ni favorable ni desfavorable)	Bajo (Desfavorable)
Beneficio obtenido	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6]	[0,1- 0,3)
Riesgo en el proceso	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6]	[0,1- 0,3)

Adaptabilidad: Se refiere a la adaptación de la empresa ante los factores que condicionan la estrategia en el proceso de formulación y aplicación.

Es preciso considerar la capacidad de respuesta global de la organización ante los factores internos y externos en el entorno competitivo en que se desarrolla la estrategia. Al comparar ambos análisis; tanto IFAS (Análisis estratégico de los factores internos) como EFAS (Análisis estratégico de los factores externos) se obtiene un ratio de adaptabilidad (A) que si es mayor que 1; la adaptabilidad se orienta desde los factores internos y por consiguiente representa una adaptabilidad mayor en su aplicación; ya que la entidad posee mayor respuesta interna y puede dominar más sus elementos ante el entorno. Si es igual a 1, la adaptabilidad es neutra. Si es menor que 1 sucede lo contrario, y la adaptabilidad se orienta hacia los factores externos, lo que condiciona a una revisión de los factores internos para potenciar un nivel de respuesta favorable ante el impacto de los factores externos.

$$A = \frac{IFAS}{EFAS} \quad (3)$$

Tabla 2.5: Criterios de medida según expertos para evaluar indicadores de adaptabilidad

Indicadores / Criterios de medida.	Alto (Favorable)	Medio (Ni favorable ni desfavorable)	Bajo (Desfavorable)
IFAS	[4 – 5]	[2 – 3]	[0- 1)
EFAS	[4 – 5]	[2 – 3]	[0- 1)

Temporalidad: Este indicador enfoca la relación entre el tiempo, la información y el cambio que lleva implícito el proceso de formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Es en sí; el tiempo efectivo de la aplicación de la estrategia y el tiempo para alcanzar los resultados. El ratio de Temporalidad (T) surge (medido en %, considerando el número de años) al analizar el tiempo en obtener resultados o provocar cambios en la organización (TOR) y el tiempo en la aplicación de la estrategia (TAE)

$$T = \frac{TOR}{TAE} \quad (4)$$

Este ratio debe ser menor que 1; indicando que la estrategia es efectiva en el tiempo para la obtención de resultados y cambia respecto a su aplicación. Un resultado mayor que 1 es desfavorable; pues implica mayores costos respecto a la información, tiempo y resultados en la aplicación de la estrategia.

Costeabilidad: Manifiesta una valoración objetiva de los costos para la formulación e implementación de la estrategia (CE) y los beneficios obtenidos con su aplicación (BO).

Relacionando ambos conceptos se obtiene un ratio que implica el concepto costo/beneficio; donde un valor menor que 1 refiere que la aplicación de la estrategia es beneficiosa; ya que los resultados obtenidos superan los costos en su aplicación. Un valor mayor que 1 refiere un nivel de Costeabilidad alto. Un valor igual a 1 implica indiferencia en la aplicación de la estrategia.

$$C = \frac{CE}{BO} \quad (5)$$

Efectividad: Implica la relación entre los resultados logrados totales (RLT) y los resultados propuestos (RP), de acuerdo a los objetivos; planes de resultados y análisis del desempeño.

Esta relación condiciona una efectividad; siempre que el resultado del ratio sea mayor que 1; ya que se observa que el proceso ha sido efectivo. Un valor igual a 1 es indiferente; y un valor

menor que 1, indica que la efectividad es baja o nula, ya que los resultados logrados están por debajo de los resultados propuestos.

$$E = \frac{RLT}{RP} \quad (6)$$

Tabla 2.6: Criterios de medida según expertos para evaluar indicadores de efectividad.

Indicadores / Criterios de medida.	Alto (Favorable)	Medio (Ni favorable ni desfavorable)	Bajo (Desfavorable)
Resultados logrados totales	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)
Resultados propuestos	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)

Integralidad: Implica una interrelación entre lo estratégico; lo operativo; lo funcional y lo intencional del proceso de formulación e implementación de la estrategia.

Si el pensamiento estratégico (PE) supera en sí a la actitud hacia la realización de la estrategia (AE); se observa una influencia más estratégica que operativa; de lo contrario la operatividad supera la planeación. Si la intención (IE) es mayor que el impacto (Ie), lo funcional de la estrategia queda relegado u oculto en lo que puede ser y no es. De suceder lo contrario todo funciona; pero sin una adecuada orientación. El equilibrio entre estos factores condiciona la integralidad (I) de la estrategia; lo que un valor mayor que uno es favorable. Un valor menor a uno implica una pobre integralidad de la estrategia, donde la estrategia se enfoca más a lo operativo que a lo estratégico.

$$I = \frac{PE}{AE} * \frac{IE}{I} \quad (7)$$

Tabla 2.7: Criterios de medida según expertos para evaluar indicadores de integralidad.

Indicadores / Criterios de medida.	Alto	Medio	Bajo
Pensamiento estratégico	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)
Actitud estratégica	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)
Intención estratégica	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)
Impacto estratégico	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)

Es prudente aclarar que cada uno debe ser valorado en sí mismo, sin dejar a un lado el carácter sistémico e integrador que poseen todos entre ellos. Una estrategia puede ser: costeable, pero no integral; puede ser consistente pero no efectiva. En cada caso los especialistas deberán saber cómo enfocar la situación y determinar una valoración con equidad de la estrategia.

4. Reestructuración y perfeccionamiento estratégico: se realizan propuestas de reformulación; perfeccionamiento o eliminación de la estrategia.

Para ello se observa dos parámetros como son: los niveles de interés en su implementación y desarrollo y los resultados obtenidos por la organización (hasta la fecha) luego de ser aplicada.

Si los niveles de interés son bajos y los resultados altos; se deberá perfeccionar la misma hasta motivar a su ejecución efectiva. Si los niveles de intereses son bajos y los resultados también; se procederá a sustituir o eliminar rápidamente la estrategia por otra más viable. Si los niveles de interés son altos y los resultados bajos se deberá reformular la estrategia y adaptarla para aumentar los resultados; y por último si los niveles de interés y los resultados son altos; se deberá mantener dicha estrategia, hasta su período de caducidad.

Para el análisis de estos factores generales se observa como la entidad evalúa los mismos considerando elementos clave o de interés para el procesamiento de los mismos. (Tabla 2.8 y tabla 2.9)

Tabla 2.8 Niveles de interés en la implementación y desarrollo de la estrategia (NiID).

Elementos / Criterios de medida.	Nivel importancia (1-100%)	Actitud estratégica 1 (1 – 5)	Actitud estratégica 2 (1 – 5)	Actitud estratégica 3 (1 – 5)	Actitud estratégica 4 (1 – 5)	Actitud estratégica 5 (1 – 5)	Total
Gestión por procesos							
Visión organizacional							
Adaptación al entorno							
Tratamiento del riesgo							
Cohesión laboral							
Total.							

Tabla 2.9 Niveles de interés en los resultados obtenidos por la organización (hasta la fecha) luego de ser aplicada. (NiRO)

Elementos / Criterios de medida.	Nivel importancia (1-100%)	Actitud estratégica 1 (1 – 5)	Actitud estratégica 2 (1 – 5)	Actitud estratégica 3 (1 – 5)	Actitud estratégica 4 (1 – 5)	Actitud estratégica 5 (1 – 5)	Total
Beneficios							
Calidad de productos y servicios							
Productividad							
Condiciones laborales							
Motivación laboral							
Total.							

Los expertos y especialistas de la entidad deben valorar estos elementos y exponer una calificación al respecto para la conformación de la matriz; considerando la siguiente fórmula:

$$NiID = \sum_{i=1}^n \frac{(NI * AE)}{n * i}$$

Dónde:

NiID: Niveles de interés en la implementación y desarrollo de la estrategia

NI: Nivel de importancia absoluta de los elementos respecto al factor

AE: Actitud estratégica o nivel de importancia relativa que cada experto o especialista i le brinda al factor n.

i.: Especialista o experto de la organización

n: Cantidad de factores.

También se aplica la fórmula para la tabla 2.5 la cual refiere:

$$NiRO = \sum_{i=1}^n \frac{(NI * AE)}{n * i}$$

Dónde:

NiRO: Niveles de interés en los resultados obtenidos por la organización (hasta la fecha) luego de ser aplicada.

A continuación se exponen los criterios de medida para evaluar los factores integrantes de la matriz (Tabla 2.10).

Tabla 2.10: Criterios de medida según expertos para evaluar los factores integrantes de la matriz.

Indicadores / Criterios de medida.	Alto (Favorable)	Medio (Ni favorable ni desfavorable)	Bajo (Desfavorable)
Niveles de interés en la implementación y desarrollo de la estrategia	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)
Niveles de interés en los resultados obtenidos por la organización (hasta la fecha) luego de ser aplicada.	[0,7 – 1.0]	[0,4 – 0,6)	[0,1- 0,3)

En la siguiente figura 2.2 se expone la matriz evaluativa de las estrategias:

Alto
Niveles de
interés
en su
Implementación
y desarrollo
Bajo

MANTENER	REFORMULAR
PERFECCIONAR	ELIMINAR

AltoBajo

Nivel de interés de los resultados obtenidos por la organización.

Figura2.2: Matriz de evaluación interior.

Fuente: Tomado y adaptado de Estrada (2014)

Capítulo III



CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ENTIDAD. PROPUESTA DE RECOMENDACIONES.

Para la aplicación del procedimiento entre uno de los aspectos a considerar es el análisis estratégico de la entidad, donde se exponen los factores externos e internos que inciden en la estrategia empresarial.

3.1 Análisis de los factores actuantes externos e internos.

A continuación se exponen los factores internos y externos que actúan en la empresa y su entorno.

Listado de factores actuantes externos e internos 2014–2016:

Listado de factores actuantes externos 2014–2016:

Factores Externos.

- Mala calidad de las materias primas recibidas por proveedores.
- Inestabilidad de los proveedores para la compra de materias primas.
- Aumento de los precios de las materias primas.
- Aumento de las exigencias de los requisitos de calidad de los clientes.
- Falta de financiamiento por parte de las empresas que son nuestros clientes.
- Competencia a nivel nacional de Poligráficos con mayor tecnología.
- Reducción del consumo de energía eléctrica.
- Realización de Ferias y expo-venta que promociónen nuestras producciones.
- Resolución 6 del pago por resultado.
- Incremento de la demanda en el mercado.

Listado de factores actuales internos 2014-2016:

Factores Internos.

- Falta de materia prima.
- Baja motivación de los trabajadores.
- Escasa transportación para la entrega de los productos a los clientes.
- Falta de capacitación en algunos puestos claves.
- Falta de oportunidades para financiamiento.
- Incremento del costo en materiales de transportaciones.
- Bajo costo de algunas de nuestras producciones.
- Recursos humanos con amplia experiencia.
- Alta experiencia técnica para la producción de las artes gráficas.

Sistema de Gestión de la Calidad implantado y avalado.

Análisis matricial de los factores internos. Priorización.

➤ Matriz de prioridades:

Después de realizar el análisis adecuado para cada factor se aprecia la conclusión que en el cuadrante alto-alto quedaron los factores 1, 2, 3, 4, 6, 8, 10 y en el cuadrante bajo-alto 5 y 9.

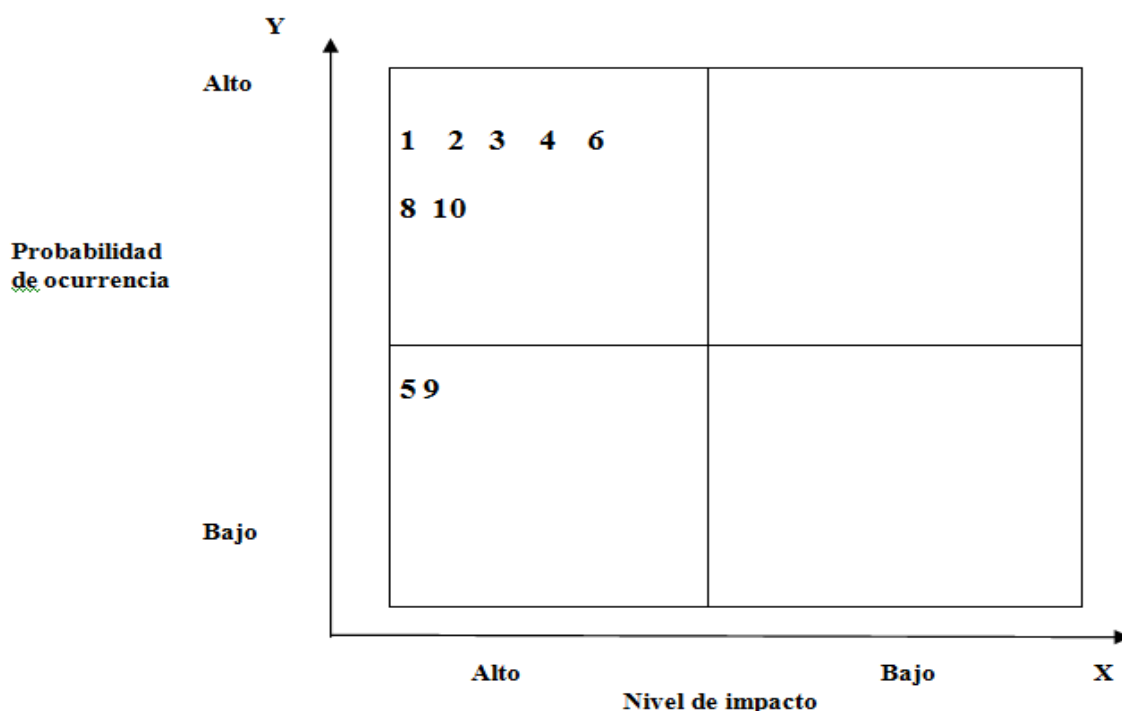


Figura 3.1: Matriz de prioridades de los factores internos.

Fuente: Yañez (1985). Wheeler (1991).

Tabla 3.1: Matriz de Evaluación de los factores internos. (IFAS)

FORTALEZAS	Peso específico	Capacidad de respuesta	Ponderación
Recursos humanos con amplia experiencia.	0.15	4	0.6
Alta experiencia técnica para la producción de las artes gráficas.	0.10	4	0.4
Sistema de Gestión de la Calidad implantado y avalado.	0.10	5	0.5
DEBILIDADES			
Falta de materia prima.	0.10	3	0.3
Baja motivación de los trabajadores.	0.05	4	0.4
Escasa transportación para la entrega de los productos a los clientes.	0.10	4	0.4
Falta de oportunidades para financiamiento.	0.10	5	0.5
Incremento del costo en materiales de transportaciones.	0.10	4	0.4
Bajo costo de algunas de nuestras producciones.	0.10	4	0.4
Falta de capacitación en algunos puestos claves.	0.10	4	0.4
			4.3

Análisis matricial de los factores externos. Priorización.

➤ Matriz de prioridades:

Después de realizar el análisis adecuado para cada factor se llega a la conclusión que en el cuadrante alto-alto quedaron los factores 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10 y en el cuadrante alto-bajo 2, 7.

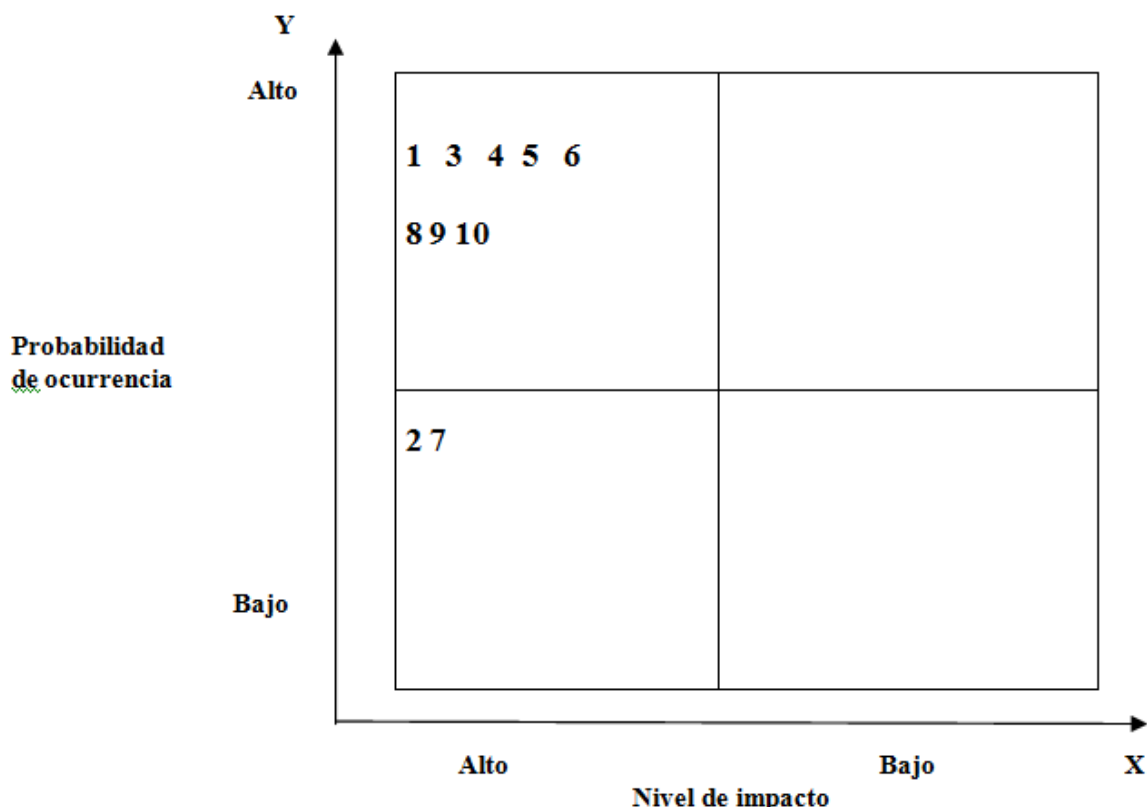


Figura 3.2: Matriz de prioridades de los factores internos.

Fuente: Yañez (1985). Wheeler (1991).

Tabla 3.2: Matriz de evaluación de los factores externos. (EFAS)

OPORTUNIDADES	Peso específico	Capacidad de respuesta	Ponderación
Realización de ferias y expo-venta para la promoción de los productos de la empresa	0.15	5	0.75
Resolución 6 del pago por resultado.	0.10	4	0.4
Incremento de la demanda en el mercado	0.15	5	0.75
AMENAZAS			
Mala calidad de las materias primas	0.10	4	0.4
Inestabilidad de los proveedores para la compra de materias primas.	0.05	3	0.15
Aumento de los precios de las materias primas.	0.15	3	0.45
Aumento de las exigencias de los requisitos de calidad de los clientes.	0.10	4	0.4
Demora en la entrega del ciclo de producción por equipamiento obsoleto.	0.10	2	0.2
Competencia a nivel nacional de Poligráficos con mayor tecnología.	0.10	5	0.5
			4.00

Antes de efectuar el paso dos del modelo propuesto se deberá considerar el estudio de la evaluación de las estrategias desde su factibilidad y operatividad teniendo en cuenta los aspectos evaluados en el anexo 3.1.

De manera general los expertos abogan por una estrategia donde todos los esfuerzos son dirigidos hacia metas generales, preservando la estrategia su libertad de acción, estimulando el compromiso que debe tener el trabajador para dar cumplimiento a la estrategia. Pero algunos discrepan en cuanto al ritmo, la determinación de los acontecimientos en lugar de actuar ante ello, algunos también consideran que la estrategia no concentra el poder de la gerencia, en el lugar y el momento decisivo. Pero todos concuerdan con que la estrategia engendra un liderazgo responsable estableciendo compromiso para cada una de sus metas principales, asimismo creen que la estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización.

En consideración a los aspectos evaluados y acorde a sus resultados se conforma la tabla 3.3.

Tabla 3.6. Criterios de evaluación de las interrogantes estratégicas

Interrogantes/ Criterios de medida.	Plenamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Plenamente en desacuerdo
Adecuación					
¿Está dirigida al logro de los objetivos?	3	1	1	0	0
¿Es aceptable?	4	1	0	0	0
¿Es coherente con los valores de la alta dirección de la empresa?	2	1	1	1	0
¿Promueve el adecuado equilibrio del portafolio de productos?	4	1	0	0	0
¿Es aceptable?	3	2	0	0	0
Factibilidad					
¿Pueden resolverse favorablemente problemas prácticos planteados por la implantación de la estrategia, sean estos técnicos o de cualquier otra índole?	2	1	1	1	0
Viabilidad comercial					
¿Eleva la estrategia el potencial de beneficio o de generación de recursos?	3	1	1	0	0
¿Encaja la estrategia en el sistema de negocios de la empresa?	4	1	0	0	0
¿Contribuye la estrategia a minimizar las posibilidades de la competencia?	4	1	0	0	0
Total	29	10	4	2	0

Antes de la evaluación con los indicadores propuestos se plantea por los expertos que la estrategia es aceptable y promueve el adecuado equilibrio del portafolio de producto y que la misma se articula en el sistema de negocios de la empresa, contribuyendo a minimizar las posibilidades de la competencia en el mercado. No obstante a juicio de esta autora es

imprescindible la aplicación de los indicadores propuestos para profundizar en el análisis y la evaluación de la estrategia de la empresa UEB Gráfica Santiago.

3.2 Aplicación y resultados de la aplicación de los indicadores propuestos para el análisis y la evaluación de la estrategia de la Empresa UEB Gráfica Santiago.

Análisis de los resultados.

Seguidamente se exponen el sistema de indicadores propuestos para la evaluación de la estrategia de la empresa y su validación en el período 2015-2016.

A continuación se exponen los cálculos de estos indicadores; como a continuación se observa:

1. Consistencia (CO) = $\frac{RO}{GPI} = \frac{0.6}{0.4} = 1.5$

Como se observa la estrategia es consistente ya que los gastos de decisión han sido menores que los resultados en su formulación e implementación.

2. Viabilidad (V) = $\frac{BO}{RU} = \frac{0.50}{0.3} = 1.6$

En este año la estrategia continua siendo viable, por tanto es aconsejable continuar con su aplicación. La viabilidad es fuerte.

3. Adaptabilidad (A) = $\frac{IFAS}{EFAS} = \frac{4.3}{4} = 1.07$

Este indicador se orienta desde los factores internos y por consiguiente representa una adaptabilidad mayor en su aplicación; ya que la entidad posee una mayor respuesta interna, logrando además dominar los elementos del entorno.

4. Temporalidad (T) = $\frac{TOR}{TAE} = \frac{5 \text{ años}}{4 \text{ años}} = 1.25$

En este año la estrategia sigue siendo desfavorable, desde su temporalidad; pues implica mayores esfuerzos en la información, tiempo y resultados en su aplicación.

Es decir el tiempo en obtención de resultados es mayor que el tiempo de su aplicación.

5. Costeabilidad (C) = $\frac{CE}{BO} = \frac{0.3}{0.50} = 0.6$

En este año la valoración costo/beneficio resulta positiva, por lo que ha sido favorable la aplicación de la estrategia; ya que los resultados obtenidos superan los costos en su

aplicación. Esto evidencia que la estrategia va alcanzado los fines y objetivos trazados respecto a los costos beneficios que implica su formulación e implementación.

6. Efectividad (E) = $\frac{RL}{T}$ = $\frac{0.7}{0.5}$ = 1.4
RP0.5

En este año la estrategia se valora de efectiva, ya que los resultados logrados están por encima de los resultados propuestos. La efectividad de la estrategia es alta.

7. Integralidad (I) = $\frac{PE}{E} * \frac{IE}{E} = \frac{0.5}{0.83} * \frac{0.30}{0.6} = 0.83 * 0.6 = 0.49 < 1$
AEI 0.6 0.50

Al conjugarse los factores que representan la integralidad de la estrategia como son: el pensamiento estratégico, la actitud estratégica, la intención y el impacto estratégico, se observa un desequilibrio entre estos factores estratégicos, condicionado en primer lugar por una orientación más operativa que estratégica, es decir la operatividad supera en gran medida a la planeación.

Se observa además que el impacto estratégico es mayor que la intención estratégica, lo que implica una funcionalidad visible de la estrategia pero condicionada por su propia operatividad. Por todo lo expresado, en este año la estrategia de esta empresa presenta una integralidad baja; ya que el enfoque de la estrategia desde su integralidad es netamente operativo.

A continuación se expone un análisis de la evaluación de la estrategia referida a los años 2015 y 2016 en consideración con los indicadores expuestos anteriormente. (Tabla 3.3).

Tabla 3.3 Indicadores propuesto para el análisis y evaluación de la estrategia.

Nro.	Indicadores	2015	2016	Promedio
1	Consistencia	1.33	1.5	1.41
2	Viabilidad	1.2	1.6	1.4
3	Adaptabilidad	1.05	1.07	1.06
4	Temporalidad	1.7	1.25	1.47
5	Costeabilidad	1.4	0.6	1
6	Efectividad	0.7	1.4	1.05
7	Integralidad	0.51	0.49	0.24

La consistencia en el año 2015 con relación al 2016 no sufrió cambios puesto que se mantuvieron los gastos de decisión por debajo de los resultados obtenidos en su formulación e implementación de la estrategia.

La viabilidad no presentó una variación sustancial, siendo fuerte para ambos años lo que es aconsejable seguir con su aplicación, además de ser una estrategia adaptable a su entorno por

lo que tiene la capacidad de responder con sus factores internos a sus factores externos en ambos años.

En cuanto a la temporalidad la estrategia en ambos años sigue siendo desfavorable, desde su temporalidad; pues implica mayores esfuerzos en la información, tiempo y resultados en su aplicación. Es decir el tiempo en obtención de resultados es mayor que el tiempo de su aplicación.

El indicador decosteabilidad en el año 2015 fue alto y para el 2016 la estrategia continuaba siendo beneficiosa para la empresa, condicionado por el aumento de los resultados obtenidos que superaban los costos en su aplicación.

En el año 2015 la efectividad fue baja con un monto de 0.7 puntos, aspecto provocado porque los resultados esperados estuvieron por debajo de los propuestos, ocurriendo lo contrario para el año 2016.

La integralidad tuvo en ambos años una orientación más operativa que estratégica donde la operatividad supera en gran medida a la planeación; además de tener una actitud estratégica mayor que el pensamiento estratégico, siendo más operativa que estratégica.

3.3 Análisis de los niveles de interés en la implementación y desarrollo de la estrategia y de los niveles de interés en los resultados obtenidos por la organización.

Tabla 3.4. Niveles de interés en la implementación y desarrollo de la estrategia (NiID).

Elementos / Criterios de medida.	Nivel importancia (1-100%)	Actitud estratégica 1 (1 - 5)	Actitud estratégica 2 (1 - 5)	Actitud estratégica 3 (1 - 5)	Actitud estratégica 4 (1 - 5)	Actitud estratégica 5 (1 - 5)	Total
Gestión por procesos	0.2	4	3	2	5	5	3.8
Visión organizacional	0.3	5	4	4	3	4	6
Adaptación al entorno	0.1	3	5	5	2	4	1.9
Tratamiento del riesgo	0.2	4	3	2	1	3	2.6
Cohesión laboral	0.2	5	4	3	2	5	3.8
Total.	1	21	19	16	13	21	18.1

$$NiID = \sum_{i=1}^n \frac{(NI * AE)}{n * i} = \frac{18.1}{25} = 0,72$$

Como se observa el valor dado por los expertos acerca de los niveles de interés en la implementación y desarrollo de la estrategia en la empresa es de 0,72 puntos, es decir un nivel alto, según escala preestablecida.

Tabla 3.5 Niveles de interés en los resultados obtenidos por la organización (hasta la fecha) luego de ser aplicada. (NiRO)

Elementos / Criterios de medida.	Nivel importancia (1-100%)	Actitud estratégica 1 (1-5)	Actitud estratégica 2 (1-5)	Actitud estratégica 3 (1-5)	Actitud estratégica 4 (1-5)	Actitud estratégica 5 (1-5)	Total
Beneficios	0.3	5	4	3	4	5	6.3
Calidad de productos y servicios	0.2	4	3	4	2	4	3.4
Productividad	0.2	5	5	4	3	5	4.4
Condiciones laborales	0.1	3	2	5	4	4	1.8
Motivación laboral	0.2	2	4	4	3	4	3.4
Total.	1	19	18	20	16	22	19.3

$$NiRO = \sum_{i=1}^n \frac{(NI * AE)}{n * i} = \frac{19.3}{25} = 0,77$$

Como se observa los niveles de interés en los resultados obtenidos por la organización (hasta la fecha) luego de ser aplicada la estrategia arroja un valor del 0,77%, es decir un nivel alto. Lo que permite conocer que los resultados obtenidos por la organización después de aplicada la estrategia es mayor que los obtenidos en su implementación y desarrollo de la misma. Considerando así una madurez en la estrategia con un nivel alto de capacitación imprescindible para mantener o afrontar una estabilidad, confiabilidad y calidad empresarial para el cliente.

En la figura 2.2 se expone la matriz evaluación general de la estrategia, tomando los criterios de expertos de la entidad, para su ubicación. Según expertos los niveles de interés de la empresa son altos y los resultados obtenidos también, por tanto, es recomendable mantener la estrategia.

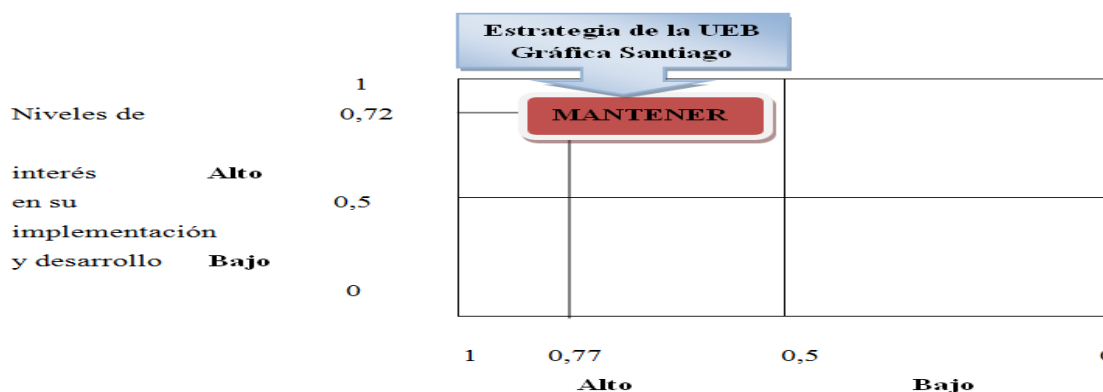


Figura 3.3: Matriz de evaluación interior.
Fuente: Tomado y adaptado de Estrada (2014)

3.4 Valoración general de la evaluación de las estrategias desde su factibilidad y operatividad.

La estrategia establecida en la empresa es la de diferenciación; como ya se explicó anteriormente.

Según los resultados alcanzados por la investigación la estrategia diseñada e implementada es recomendable mantenerla, aunque a criterio de esta autora.

Todo lo expuesto supone que la empresa debe seguir diferenciándose respecto a su desempeño, confiabilidad, servicio, entre otros atributos organizacionales, cada una de las cuales debe estar respaldada por una correspondiente capacidad al interior de la empresa: ingeniería del producto, sistemas de calidad y grupo de ventas.

No obstante existen factores como el incremento de la demanda en el mercado, así como el aumento de las exigencias o requisitos de calidad de los clientes, la mala calidad de las materias primas y la inestabilidad de sus proveedores; lo que debe ser contrarrestado por la alta experiencia técnica para la producción de las artes gráficas y un sistema de gestión de la calidad implantado y avalado, tratando de mantener un producto estándar de calidad aceptable, contactando con la orientación al futuro de su gestión; lo que presupone que la empresa tenga que considerar a mediano plazo otra estrategia; como la de liderazgo en costos.

A detailed illustration of an unrolled scroll. The scroll is light beige with a textured, slightly aged appearance. It is held open by four wooden rollers, one at each corner. The word "Conclusiones" is written in the center of the scroll in a bold, black, Gothic-style font. The scroll has some faint, illegible markings at the bottom edge, suggesting it might be a page from a larger document.

Conclusiones

CONCLUSIONES

Esta investigación arrojó las siguientes conclusiones.

1. Se observa que la estrategia actual de la empresa responde positivamente a la valoración efectuada de los indicadores propuestos y la misma posee un enfoque netamente operativo.
2. La investigación permitió perfeccionar el proceso actual de toma de decisiones en la Empresa en lo referido a la evaluación de la estrategia en el proceso de gestión empresarial.
3. Según los resultados de la aplicación de los indicadores propuestos se observa que la estrategia es factible y es aconsejable mantenerla.
4. Con los resultados del presente trabajo investigativo se cumple la hipótesis planteada y se da respuesta al problema de investigación

A detailed illustration of a scroll of parchment. The scroll is unrolled, showing a large, blank rectangular area in the center. The parchment has a textured, yellowish-brown appearance with some creases and small holes along the edges, suggesting it is old. The scroll is held together by four wooden rollers, one at each corner. The word "Recomendaciones" is written in a bold, black, gothic-style font in the center of the scroll.

Recomendaciones

RECOMENDACIONES

En correspondencia con las conclusiones del trabajo se le recomienda a la empresa UBE Grafica Santiago:

1. Mantener la estrategia actual hasta el periodo de su cumplimiento.
2. Potenciar el estudio de la evaluación continua de la estrategia empresarial para su perfeccionamiento.
3. Valorar en el corto o mediano plazo el establecimiento de una estrategia de liderazgo en costo en correspondencia con los factores que influyen en el entorno competitivo actual.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ansoff I. (1987) Estrategia de la empresa Editorial Deusto Madrid
2. Betancourt Tang. J.R, (2001) Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita.
3. Bueno (2008) Dirección Estratégica y Política de Empresa Universidad de Murcia, Departamento de Organización de Empresas y Finanzas.
4. Bueno. (2003) “Dirección Estratégica de la Empresa” s/r
5. Castellanos I. (2003) *Pensamiento, herramientas y acción del estratega*. Editorial Deusto México D.C.
6. Castellanos, Edmundo R. (2009) La gestión y el enfoque estratégico.
7. Chandler, A. (2000) La magia de la estrategia. s/r
8. Colectivo de Autores. (1998). “Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica”. Ciudad de la Habana
9. Cruz, Roche I. (1999) “Fundamentos de Marketing”. Chandler. A.D, Estrategia y Estructura,
10. Drucker (1993) Administración. s/r.
11. Drucker (1997) La organización que aprende. Editorial Deusto. Madrid España.
12. Fisher, Laura (1989) “Investigación de Mercado”. Edic. Prentise Hill.
13. Hatten, K. I (1987). Strategic Management. Analysis and Action. s/r
14. Kenichi, Ohmae. (1979) The Mind of the Strategist. s/r.
15. Koontz, H (1988) Estrategia. Planificación y Control. s/r
16. Kotler, Philip. (2003) Dirección de Marketing”. s/r
17. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución VI y VII Congresos del Partido Comunista de Cuba (2014).
18. Manso F. (2006) Dirección Estratégica Comercial. Lo que todo directivo debe saber. s/r
19. Menguzzato (2003) Dirección estratégica. Editorial Pueblo y Revolución La Habana, Cuba.
20. Menguzzato, Marina y Renau, (1995). “La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management” La Habana: Editorial Pueblo y Educación,
21. Menguzzato. M y Renau, J.J, (2000) “El planteamiento estratégico: una necesidad para la empresa de hoy”, Actas del Primer Congreso de Economía Valenciana, Generalitat Valenciana.

22. Mintzberg, H. (1987). Fine Ps for strategy. s/r
23. Mintzberg, H. (1989) Diseño de organizaciones eficientes. Argentina: Editorial El Ateneo.
24. Mintzberg, Henry. (2000) El arte de moldear la estrategia. La Habana: Editorial MES.
25. Mintzberg, Henry. (1994). La caída y ascenso de la planeación estratégica. Canadá: Editorial Harvard Business Review,
26. Mintzberg, Henry (1994) *El éxito y la decadencia de la planificación estratégica*, Dunod, Paris.
27. Moreno, Claudia. (2006) .Estrategia. Tomado de <http://www.gestiopolis.com>
28. Morrissey, George. (2001) El pensamiento estratégico/ George Morrissey.- - Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
29. O`Shaughnessy J. (2004) Competitive marketing A Strategic Approach.5th Ed.
30. Porter, Michael. (1999) ¿Qué es la estrategia?/.La Habana: MES.
31. Porter, Michael. (1995) Ventajas competitivas New York: Editorial Free Press.
32. Porter, Michael. (1998) “Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño Superior”
33. Quin, Robert E. (2004) Sabiduría para el cambio/ Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
34. Rolon T. (2002) Exposición operativa PIETRO.UV Sergio Ambolio s/r.
35. Ronda Pupo, R (2007) El concepto estrategia. Tomado de <http://www.gestiopolis.com>
36. Sallenave, Jean P. (1992) Gerencia y planeación estratégica/ Colombia: Editorial Norma SA.
37. Steiner, George A. (2004) Planeación estratégica/ George A. Steiner.- - México: Editorial Compañía Continental SA.
38. Stoner, James. “Administración”. T I y II. V Edic. s/r
39. Von Neumann y Morgenstern (1944). Teoría de juegos. El arte de vencer sin ceder. Editorial Júpiter España.
40. Von Neumann y Morgenstern (1944). Teoría de juegos. s/r

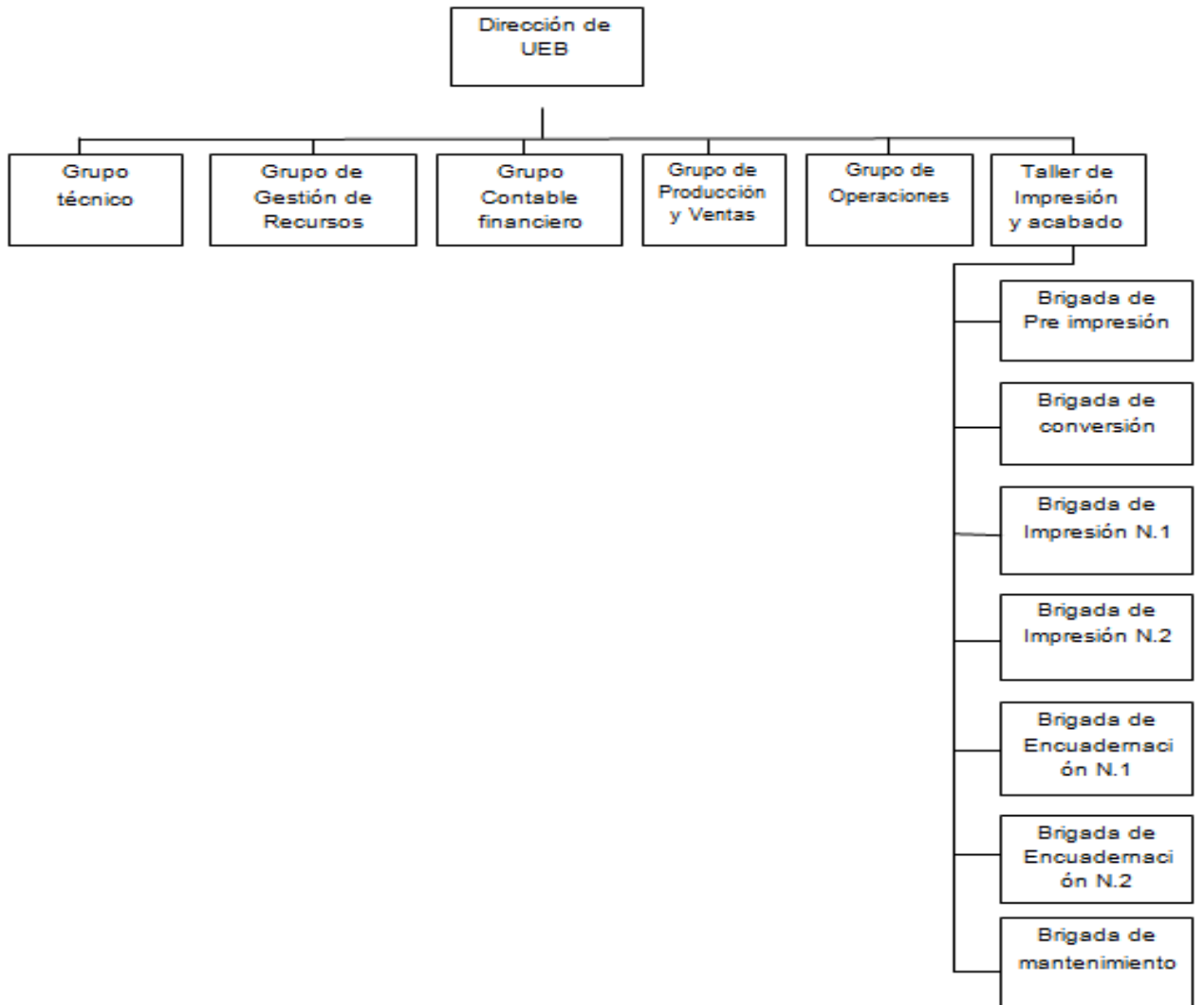
Sitios Webs visitados.

1. <http://www.aulafácil.com>
2. <http://www.deusto.com>
3. <http://www.elrincondelvago.com>

4. <http://www.emprendedores.com>
5. <http://www.eudu.com>
6. <http://www.gestiopolis.com>
7. <http://www.librosgratis.com>
8. <http://www.monografias.com>
9. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/11447>
10. [http://dspace.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci3n
estrat3gica y
operativa](http://dspace.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci3n%20estrat3gica%20y%20operativa)
11. <http://www.prepafacil.com/cobach/Main/EstudioDeFactibilidadOperacional>
12. <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento>.
13. <https://es.slideshare.net/gabriellacayo/factibilidad-operativa>
14. Administración y planeación. Consultado en marzo 2017
<http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com>
15. <http://www.noticiaspsh.org/IMG/pdf/>
16. <http://www.monografias.com/>
17. <https://es.wikipedia.org/>
18. <https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>.
19. <https://es.slideshare.net/alejandromillan31/tipos-de-factibilidad>

ANEXOS

Anexo 2.1. ORGANIGRAMA DE LA UEB



Anexo 2.2 Principales indicadores económicos - financieros de la Empresa UEB Gráfica Santiago.

Razones Financieras	Formulas	2015	2016
Liquidez	Solvencia= Activo circulante/ Pasivo Circulante	\$3.69	\$6.02
	Acido=Activo Circulante - Inventario/Pasivo Circulante	\$1.83	\$2.12
	Tesorería= Efectivo/ Pasivo Circulante	\$0.99	\$0.84
Actividad	Ciclo de Cobro= Cuentas por Cobrar/ Ventas Netas	43días	47 días
	Rotación de cuentas por cobrar = 360/Ciclo de Cuentas por Cobrar.	8 veces	7 veces
	Ciclo de inventario= Inventario/ Ventas	26 días	46 días
	Rotación de inventario= 360/ Ciclo de Inventario	14 veces	8 veces
	Ciclo de pago= Cuentas por Pagar/Compras	33 días	15 días
	Rotación de cuentas por pagar= 360/Ciclo de Pago.	11 veces	24 veces
	Ciclo de efectivo= ciclo de inventario+ ciclo de cobro-ciclo de pago	36 días	78 días
Endeudamiento	Endeudamiento Total = pasivo total / activo total	35.24 %	27.53%
	Endeudamiento= pasivo total / capital	54.43 %	38 %
	Endeudamiento = capital/ activo total	64.75%	79.99%
Rendimiento	Rendimiento sobre activo totales (ROA)= Utilidad Neta/ Activos totales	68.47 %	56.34 %
	Rendimiento sobre = Utilidad Neta/ Capital Contable.(ROE)	105.75 %	77.75 %
Razones Financieras	Formulas	2015	2016
Liquidez	Solvencia= Activo circulante/ Pasivo Circulante	\$3.69	\$6.02
	Acido=Activo Circulante - Inventario/Pasivo Circulante	\$1.83	\$2.12
	Tesorería= Efectivo/ Pasivo Circulante	\$0.99	\$0.84
Actividad	Ciclo de Cobro= Cuentas por Cobrar/ Ventas Netas	43días	47 días
	Rotación de cuentas por cobrar = 360/Ciclo de Cuentas por Cobrar.	8 veces	7 veces
	Ciclo de inventario= Inventario/ Ventas	26 días	46 días
	Rotación de inventario= 360/ Ciclo de Inventario	14 veces	8 veces
	Ciclo de pago= Cuentas por Pagar/Compras	33 días	15 días
	Rotación de cuentas por pagar= 360/Ciclo de Pago.	11 veces	24 veces
	Ciclo de efectivo= ciclo de inventario+ ciclo de cobro-ciclo de pago	36 días	78 días
Endeudamiento	Endeudamiento Total = pasivo total / activo total	35.24 %	27.53%
	Endeudamiento= pasivo total / capital	54.43 %	38 %
	Endeudamiento = capital/ activo total	64.75%	79.99%
Rendimiento	Rendimiento sobre activo totales (ROA)= Utilidad Neta/ Activos totales	68.47 %	56.34 %
	Rendimiento sobre = Utilidad Neta/ Capital Contable.(ROE)	105.75 %	77.75 %

Anexo 2.3 Selección de los expertos.

Opciones Ayuda

Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Aceptación	EXPERTO	IDENTIFICACION
1- Conocimiento	<input checked="" type="checkbox"/>	9	Tec/ Rolando A. Torres
2- Competitividad	<input checked="" type="checkbox"/>		
3- Disposición	<input checked="" type="checkbox"/>		
4- Profesionalidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
5- Actualización	<input checked="" type="checkbox"/>		
6- Capacidad	<input checked="" type="checkbox"/>		
7- Colectivista	<input checked="" type="checkbox"/>		
8- Experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>		
9- Intuición	<input checked="" type="checkbox"/>		
10- Creatividad	<input checked="" type="checkbox"/>		

Intervalo de Competencia [0.8] . 1

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia obtenida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del trabajo en su país	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de trabajos en el exterior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta bibliográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Actualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro Cuestionario

Resultados...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

Evaluaciones de los expertos

Drct/Odalís Hernández	K = .99	Es Experto
Jef/Com Elier Perez	K = .99	Es Experto
Tec/ Tania Arsuaga	K = .639	No es Experto
Tec/ Julio cesar Rodriguez	K = .7225	No es Experto
Tec/ Manuel Fajardo	K = .99	Es Experto
Tec/ Martha Fonseca	K = .672	No es Experto
Jef/Log Jorge Sarmientos	K = .98	Es Experto
Tec/ Lucia Viera	K = .711	No es Experto
Tec/ Rolando A. Torres	K = .95	Es Experto

<Atrás

Imprimir...

Anexo 2.4. Cuestionario a llenar por los expertos para valorar el proceso estratégico en la empresa.

Estimado cliente, la Empresa UEB Gráfica Santiago se complace en saludarlo. Nuestro trabajo es para satisfacer con mayor calidad sus necesidades y deseos. Su colaboración anónima y sincera resulta de extrema importancia.

Marque con X la que considere.

1. ¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidos con claridad que son decisivas y factibles?
 Sí
 No
 A veces

2. ¿Preserva la estrategia su libertad de acción?
 Sí
 No
 A veces

3. ¿Estimula el compromiso?
 Sí
 No
 A veces
4. ¿Establece el ritmo?
 Sí
 No
 A veces
5. ¿Determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos?
 Sí
 No
 A veces
6. ¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo?
 Sí
 No
 A veces
7. ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?
 Sí
 No
 A veces
8. ¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos?
 Sí
 No
 A veces
9. ¿La estrategia fundamenta las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad?
 Sí
 No
 A veces
10. ¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable?
 Sí
 No
 A veces

11. ¿Genera la estrategia compromiso para cada una de sus metas principales?
- Sí
 No
 A veces
12. ¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, o desprevenidos y desprovistos contrincantes?
- Sí
 No
 A veces
13. ¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización?
- Sí
 No
 A veces
14. ¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes?
- Sí
 No
 A veces
15. ¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?
- Sí
 No
 A veces

Gracias por su colaboración.

Anexo 3.1. Valoración de la encuesta sobre la valoración del proceso estratégico de la empresa.

Análisis de fiabilidad

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	5	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	5	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,724	,729	9

Pruebas no paramétricas

Estadísticos descriptivos

	N	Media	Desviación típica	Mínimo	Máximo
¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidos con claridad que son decisivas y factibles?	5	1,0000	,00000	1,00	1,00
¿Preserva la estrategia su libertad de acción?	5	1,0000	,00000	1,00	1,00
¿Estimula el compromiso?	5	1,0000	,00000	1,00	1,00
¿Establece el ritmo?	5	1,4000	,89443	1,00	3,00
¿Determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos?	5	1,4000	,54772	1,00	2,00
¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo?	5	1,2000	,44721	1,00	2,00
¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?	5	1,2000	,44721	1,00	2,00
¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos?	5	1,2000	,44721	1,00	2,00
¿La estrategia fundamenta las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad?	5	1,6000	,89443	1,00	3,00
¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable?	5	1,0000	,00000	1,00	1,00
¿Genera la estrategia compromiso para cada una de sus metas principales?	5	1,0000	,00000	1,00	1,00
¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, o desprevenidos y desprovistos contrincantes?	5	1,4000	,54772	1,00	2,00
¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización?	5	1,0000	,00000	1,00	1,00
¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes?	5	2,0000	,70711	1,00	3,00
¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?	5	1,6000	,89443	1,00	3,00

Prueba de Friedman

Estadísticos de contraste^a

N	5
Chi-cuadrado	24,642
gl	14
Sig. asintót.	,038

a. Prueba de Friedman

Prueba W de Kendall

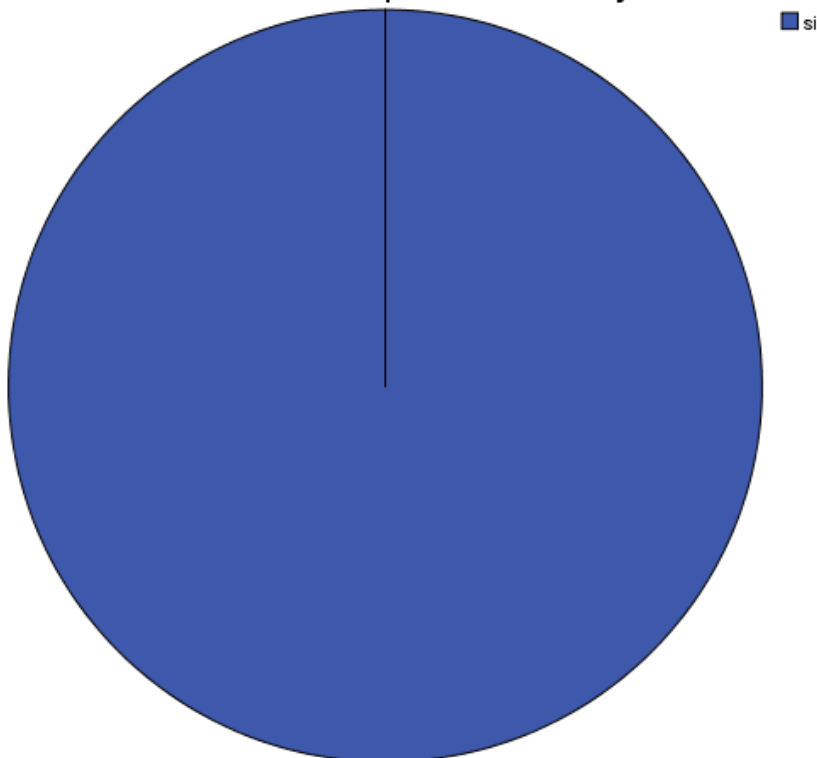
Estadísticos de contraste

N	5
W de Kendall	,352
Chi-cuadrado	24,642
gl	14
Sig. asintót.	,038

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

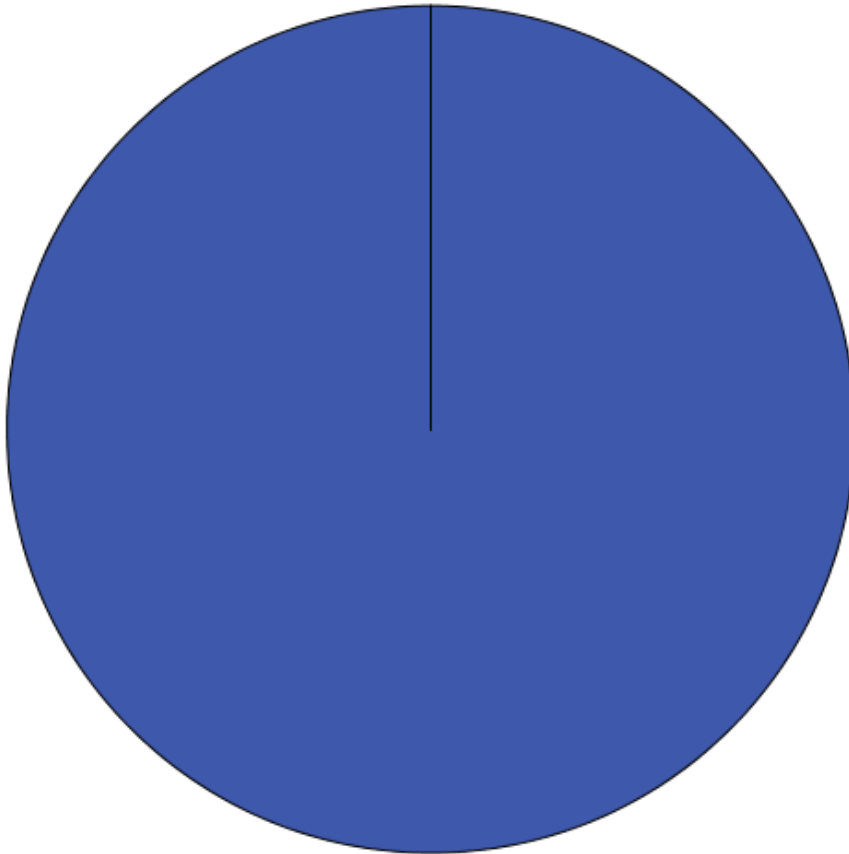
Gráfico de sectores

¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidos con claridad que son decisivas y factibles?



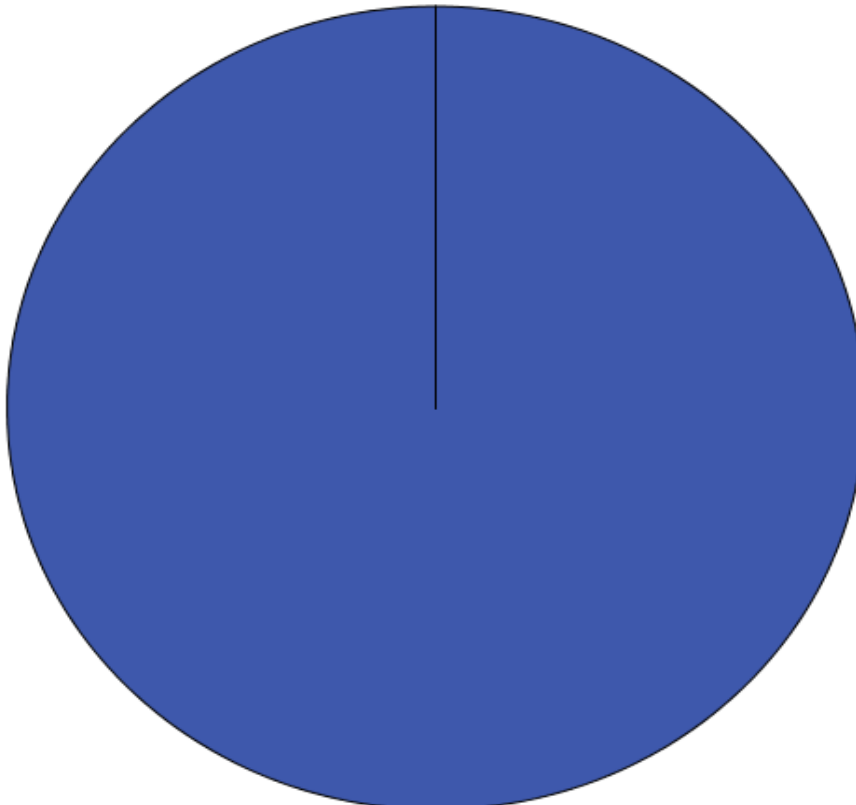
¿Preserva la estrategia su libertad de acción?

■ si

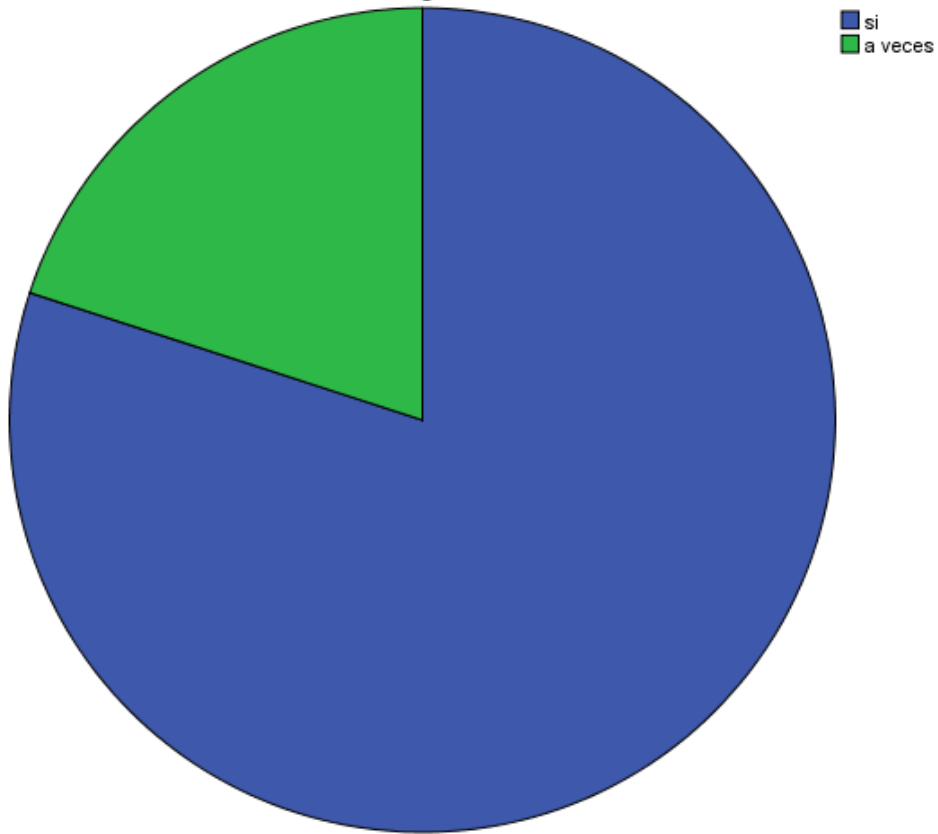


¿Estimula el compromiso?

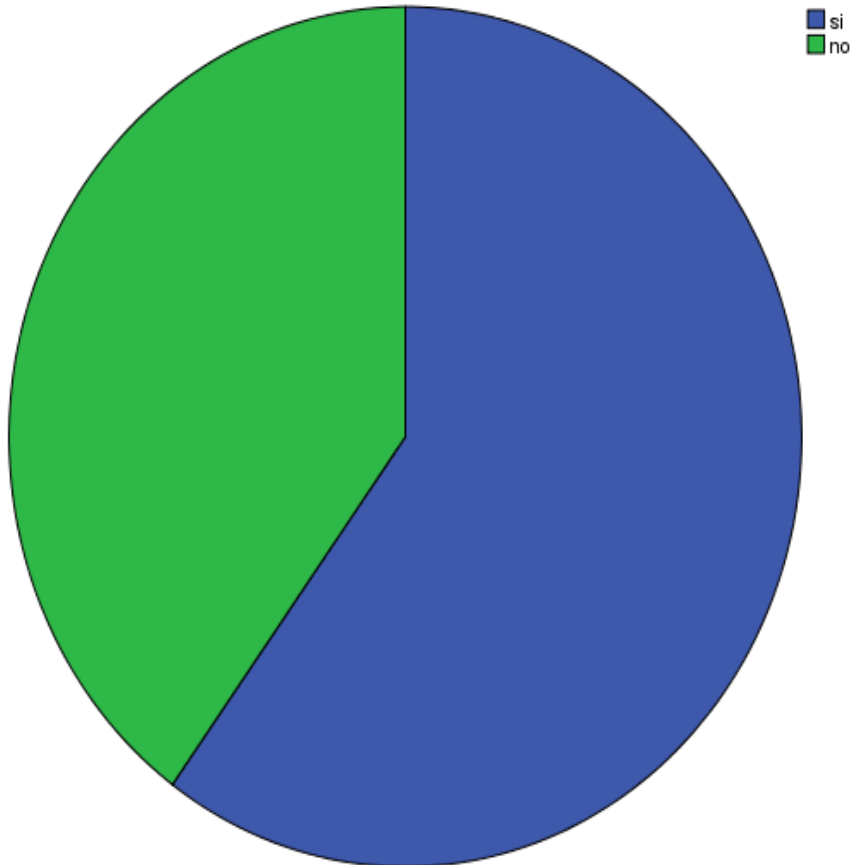
■ si



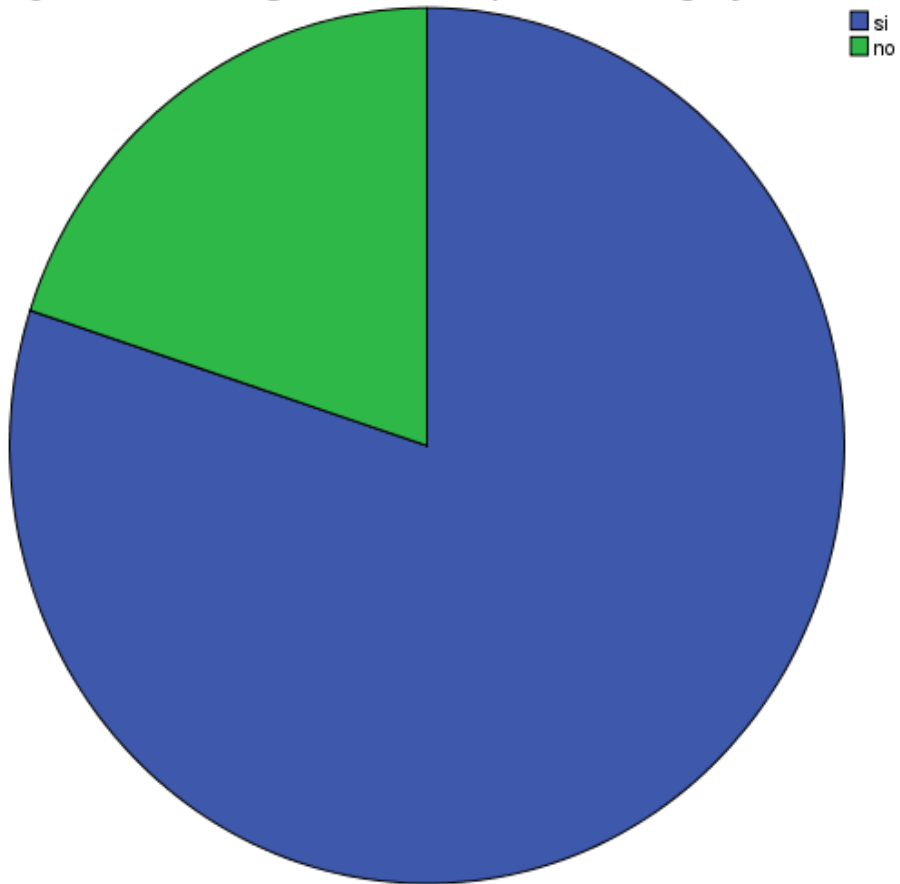
¿Establece el ritmo?



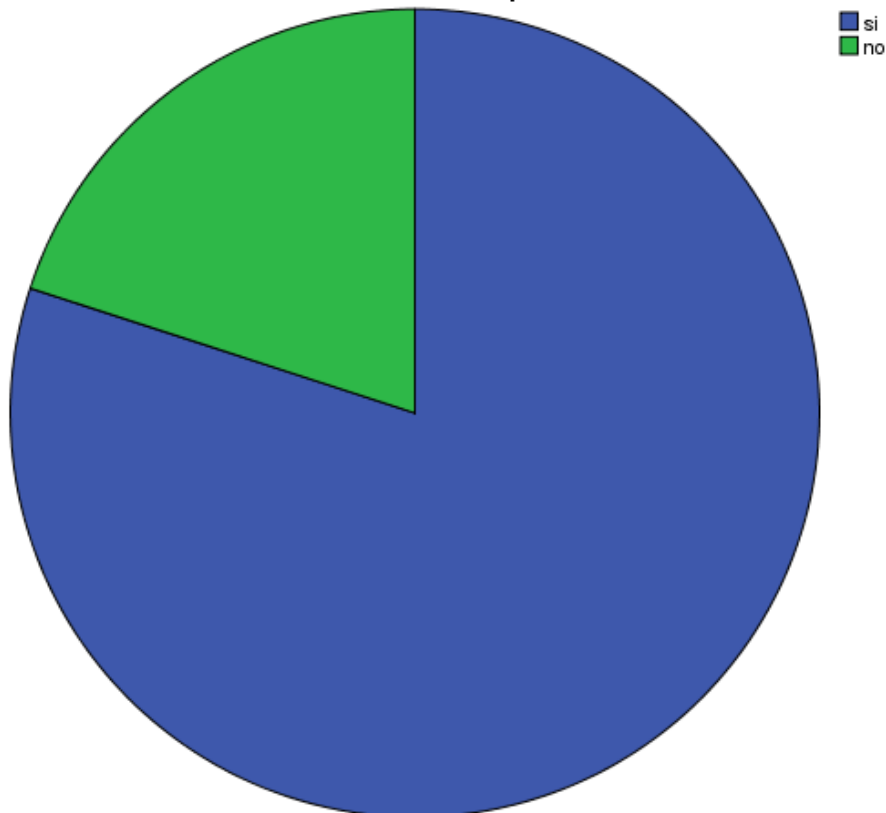
¿Determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos?



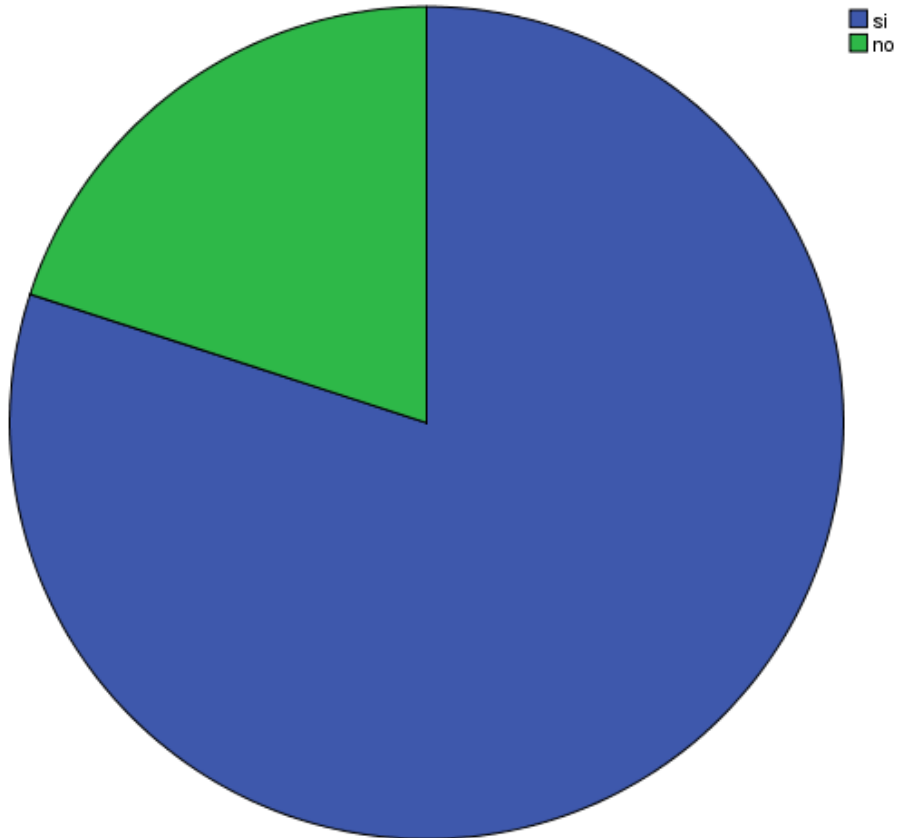
¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivo?



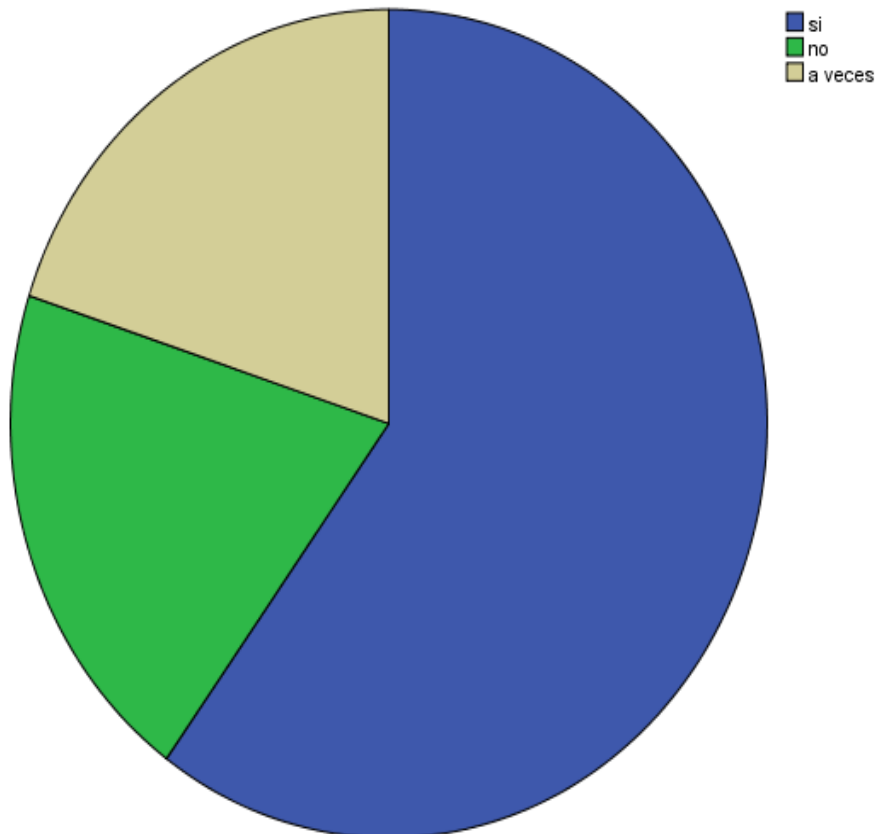
¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?



¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos?

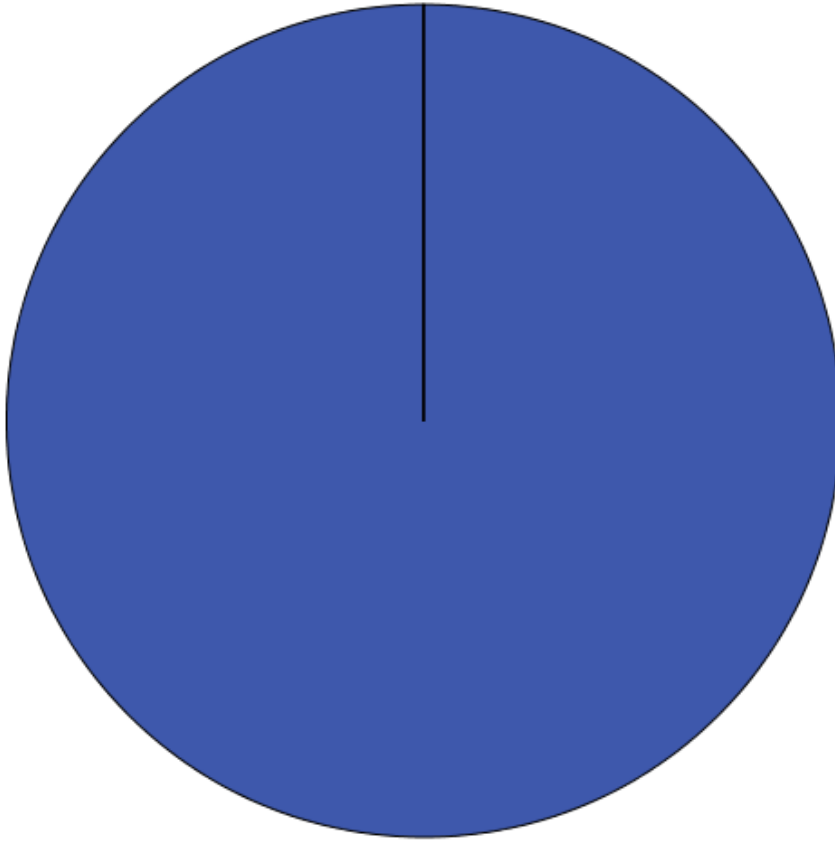


¿La estrategia fundamenta las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad?



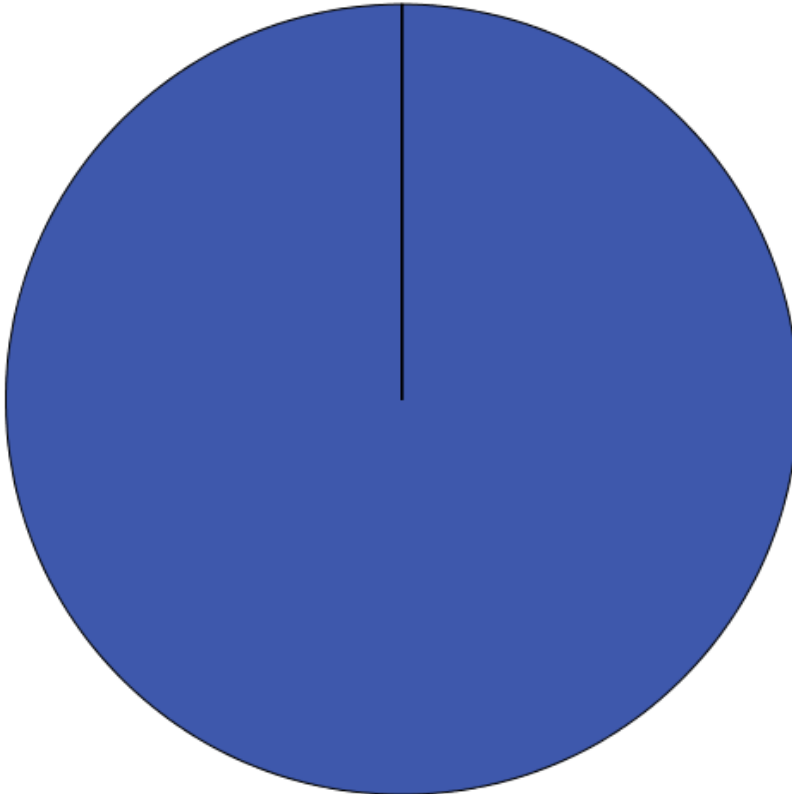
¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable?

■ si

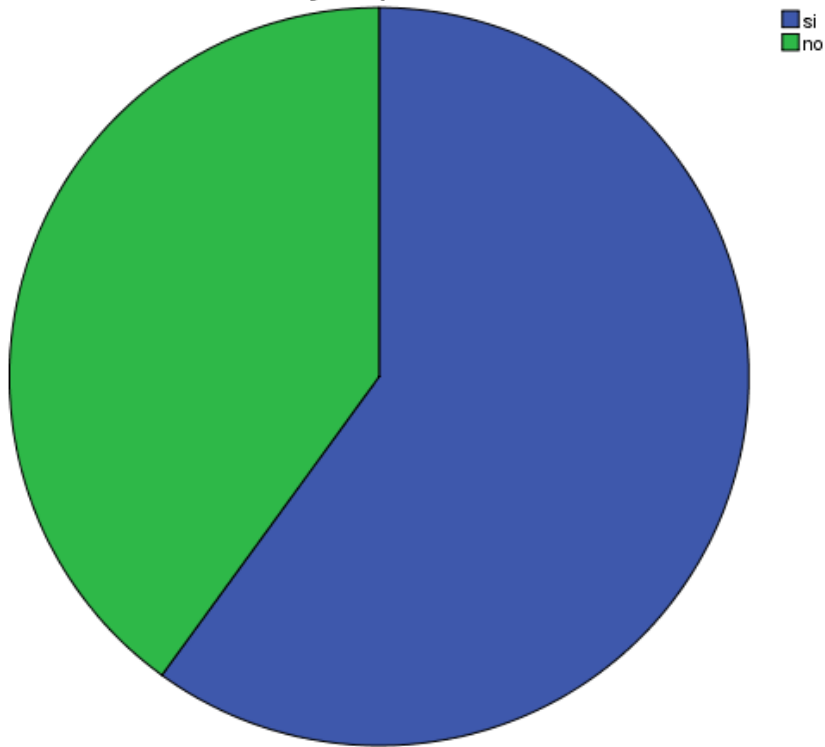


¿Genera la estrategia compromiso para cada una de sus metas principales?

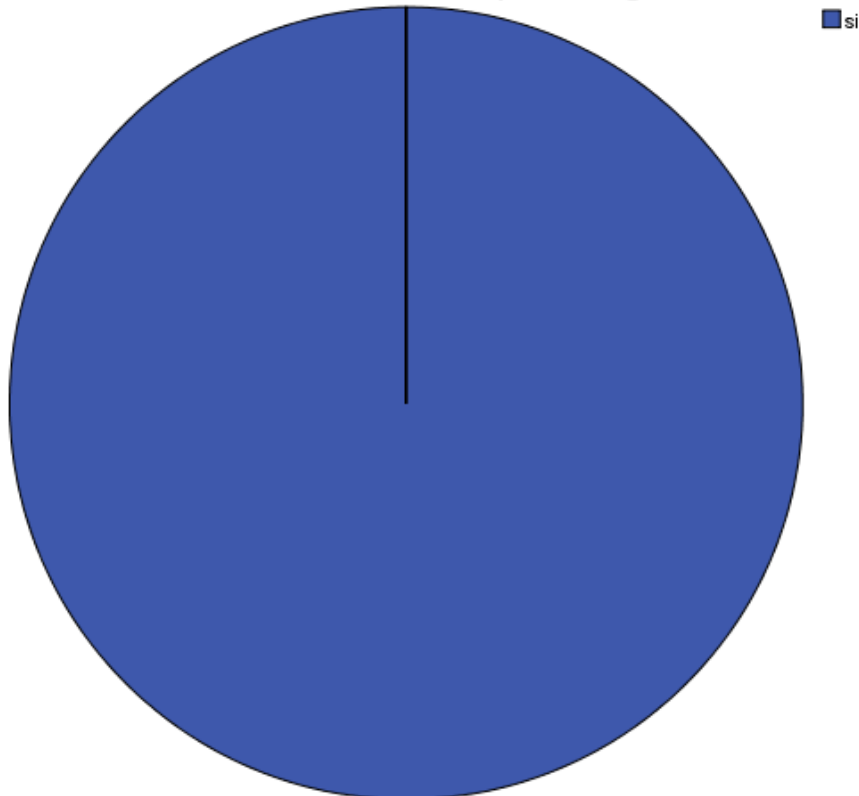
■ si



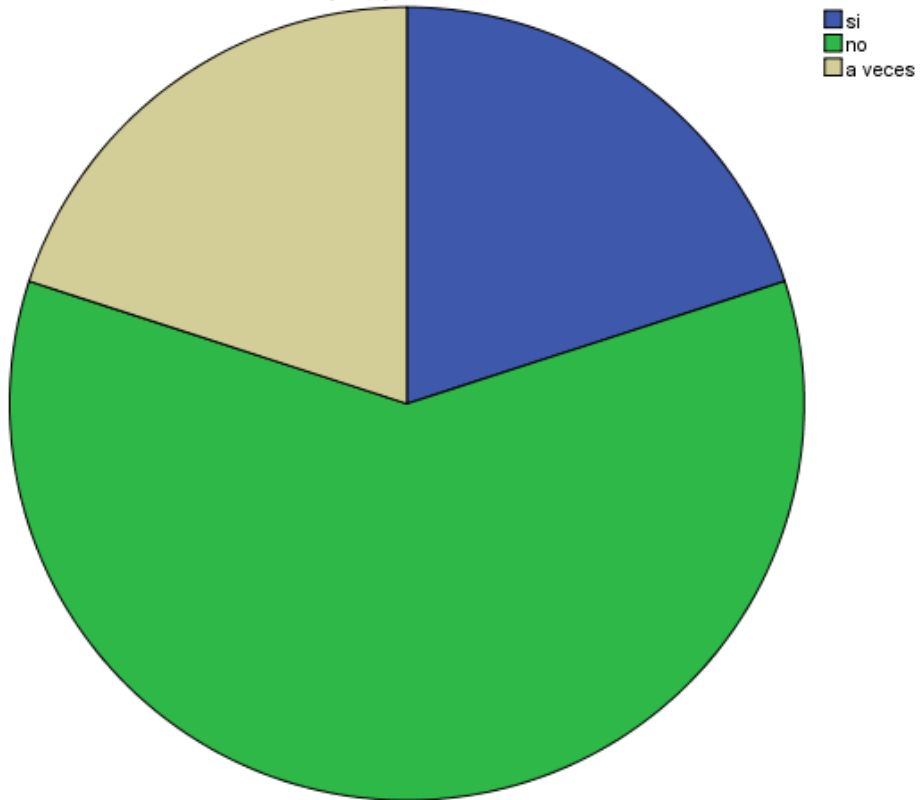
¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, o desprevistos y desprovistos contrincantes?



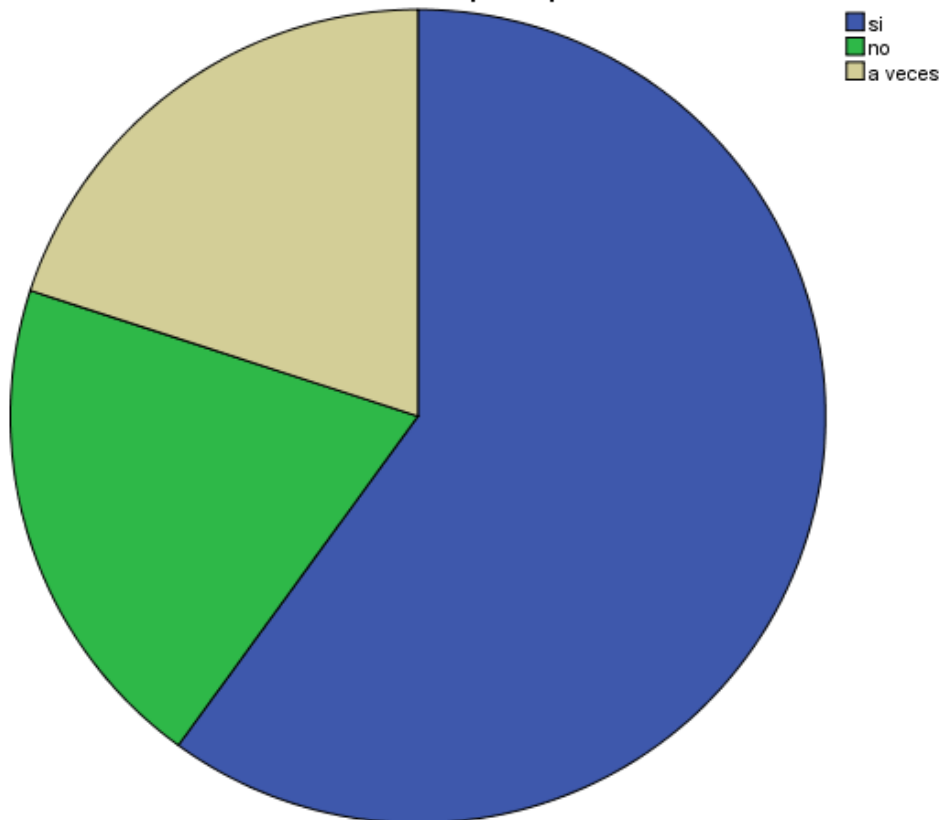
¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización?



¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes?



¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impulsos principales?



	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns
1	x1	Numeric	8	2	¿Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidos con ...	{1.00, si}...	None	4
2	x2	Numeric	8	2	¿Preserva la estrategia su libertad de acción?	{1.00, si}...	None	4
3	x3	Numeric	8	2	¿Estimula el compromiso?	{1.00, si}...	None	3
4	x4	Numeric	8	2	¿Establece el ritmo?	{1.00, si}...	None	5
5	x5	Numeric	8	2	¿Determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ell...	{1.00, si}...	None	3
6	x6	Numeric	8	2	¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisi...	{1.00, si}...	None	3
7	x7	Numeric	8	2	¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organizació...	{1.00, si}...	None	3
8	x8	Numeric	8	2	¿La estrategia fundamenta las reservas de recursos?	{1.00, si}...	None	3
9	x9	Numeric	8	2	¿La estrategia fundamenta las dimensiones necesarias para la flexibilidad ...	{1.00, si}...	None	5
10	x10	Numeric	8	2	¿Engendra la estrategia un liderazgo responsable?	{1.00, si}...	None	3
11	x11	Numeric	8	2	¿Genera la estrategia compromiso para cada una de sus metas principales?	{1.00, si}...	None	3
12	x12	Numeric	8	2	¿Ha hecho uso en o durante la preparación de la estrategia de la velocidad,...	{1.00, si}...	None	3
13	x13	Numeric	8	2	¿La estrategia asegura la base de recursos y demás aspectos operativos f...	{1.00, si}...	None	4
14	x14	Numeric	8	2	¿Desarrolla un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorp...	{1.00, si}...	None	5
15	x15	Numeric	8	2	¿Desarrolla la logística impredecible para sustentar cada uno de sus impul...	{1.00, si}...	None	6

