



# APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS EN UN CENTRO DE INVESTIGACIONES.

**MSc. Mariela Gallardo Capote. Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar. (ICIDCA).**

El Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA) se concibió desde sus inicios como parte del desarrollo de la industria de los derivados y su papel fue primordial en la posición que alcanzó esta industria en un momento determinado. En sus 35 años de existencia ha transitado por diversas etapas, muy relacionadas con el momento histórico del país y la industria.

Los cambios que han ocurrido en la economía nacional y en particular en el sector agro - industrial azucarero y en el de las ciencias, han contribuido y decidido un cambio en el estilo y concepción de trabajo del Instituto, guiado en lo esencial por las condiciones que requiere el momento actual. A partir de este hecho se presenta la necesidad de orientar al Instituto de tal forma que permita encontrar sus posibilidades de crecer, su desarrollo futuro, alcanzar resultados económicos favorables y definir las bases y los nuevos conceptos sobre los que podrá lograrlo, así como adecuar su posición y diseñar como se insertará en

los nuevos requerimientos del MINAZ y el país.

El reto que se presenta para buscar soluciones a lo descrito anteriormente estriba en que la mayor parte de las experiencias presentes en la literatura y en la practica están relacionadas o se encuentran en empresas productivas con una estructura típica de trabajo, y en el caso que se plantea se trata de un centro de investigaciones con condiciones diferentes a las habituales para esta problemática.

## **Desarrollo del estudio**

La decisión definitiva sobre el concepto a utilizar en el diseño de las estrategias obtenidas consideró los siguientes elementos:

- La necesidad de una metodología que guíe el proceso de formulación de la estrategia organizacional mantiene vigencia en contextos sometidos a un entorno turbulento.

- La estrategia de una organización es única y responde a un contexto y a unas condiciones específicas.
- Estructurar la formulación en un proceso formal permite una labor sistematizada y consciente, con menores riesgos y que sirva de entrenamiento a la organización y a sus miembros para el trabajo futuro.
- Debe existir equilibrio, entre el enfoque y la metodología, con exigencia de sistematicidad, rigor y formalización, siempre y cuando no signifiquen renunciar a la flexibilidad, creatividad e innovación, lo cual se puede encauzar a través de enfoques de contingencia.

La metodología utilizada parte de la experiencia obtenida por el Ministerio de la Industria Sidero – Mecánica (SIME) en su formulación estratégica, ya que se aplicó para la misma un proceso que integraba los criterios de varias escuelas que tratan la temática de la estrategia, interrelacionados coherentemente y con enfoque sistémico. Los resultados obtenidos por el SIME, después de aplicado el proceso, fueron relevantes. Estas razones dieron los elementos necesarios para seleccionar dicha metodología como la opción más conveniente a utilizar en un trabajo de formulación estratégica en el Instituto.

Se evidenció la utilidad de estructurar la formulación de la estrategia en un proceso formal que permita hacer una selección de sus elementos componentes de acuerdo al contexto, condiciones y expectativas de los actores, de tal forma que garantice una labor sistematizada y consciente que tienda a reducir los riesgos de una estrategia errónea y que sirva de aprendizaje a los miembros de la organización.

Por esta razón se elige el MAPA DE PROCESO - guía para la actualización de la estrategia de desarrollo de la empresa (Fig. 1)- como herramienta de trabajo, ya que la misma se sustenta en el análisis de todos los elementos expuestos por las diferentes escuelas, así como los

enfoques de algunos autores que han tratado esta temática, y parte de la idea de que la elaboración estratégica requiere de una lógica sucesión de pasos interrelacionados que reflejen, ante todo, el rigor científico que emana de las regularidades universales en este campo, como base de la labor cotidiana, y que el tránsito por diversas etapas del PROCESO y su unión, produzca las definiciones para la conveniente formulación e implantación de las acciones que supone los cambios de la empresa.

El proceso para la formulación y puesta en marcha de estrategias referido y que constituye la metodología adoptada para la obtención de los resultados esperados, está conformado por siete etapas de trabajo: reflexión, diagnóstico, segmentación, formulación, definición de estrategias de relaciones, implementación, seguimiento y control estratégico. Las mismas contienen un análisis de información que llevan al objetivo final, y constituyen parte indispensable de un todo. Es imposible pensar en cada etapa de forma independiente, ya que las mismas han sido divididas solo para facilitar el trabajo de procesamiento lógico de la información, pero debe ser analizado como un todo que se integra de diversas formas y en diferentes momentos. Realmente la estrategia no puede determinarse de manera formalizada, sino que es un flujo continuo de decisiones y de acciones a todos los niveles de la organización. La misma se va configurando poco a poco de acuerdo al comportamiento que da consistencia a las acciones ejecutadas.

Fue necesario, por las características que posee la organización como centro científico, adaptar las técnicas y las definiciones que dan cuerpo al proceso, así como encontrar las diferencias a introducir respecto a su empleo en una empresa productiva. Utilizando los principios de las matrices se diseñaron nuevos modelos que se adaptaron a los requerimientos de la información

disponible, a su vez se amplió el espectro de análisis a la actividad científica, siendo considerados los resultados de forma diferente, tanto en la etapa de reflexión como en la de segmentación.

La representación esquemática del mismo (Fig. 1) refleja la estructura de relaciones que se establecen entre las etapas para alcanzar el objetivo.

Como resultado de la realización de este estudio se obtuvo un diseño de la estrategia corporativa del Instituto Cubano de Investigaciones de los Derivados de la Caña de Azúcar (ICIDCA) hasta el año 2003, que permite encaminar los esfuerzos en el sector adecuado, organizar las acciones necesarias para

mantener la posición de la Institución y alcanzar su proyección, conocer que estrategias funcionales y de negocios requiere, así como los elementos para realizar su diseño.

### **Resultados del estudio**

A partir de la aplicación de la metodología adoptada se obtuvieron diferentes resultados, necesarios todos, en cada una de las etapas analizadas. Dichos resultados se lograron mediante la aplicación de diversas técnicas, siempre a través de una información de entrada que dio lugar a la información de salida requerida para el objetivo previsto en cada etapa.

### **1ra Etapa. Reflexión estratégica**

#### **ENTRADAS**

Información de base: productos, mercados, clientes, tecnologías, competidores, competencias distintivas.

Esencia, oficio, identidad

Negocio, impulso estratégico

Evaluación de la estrategia actual (implícita o explícita)

#### **SALIDAS**

Precisión de la misión

Identidad corporativa

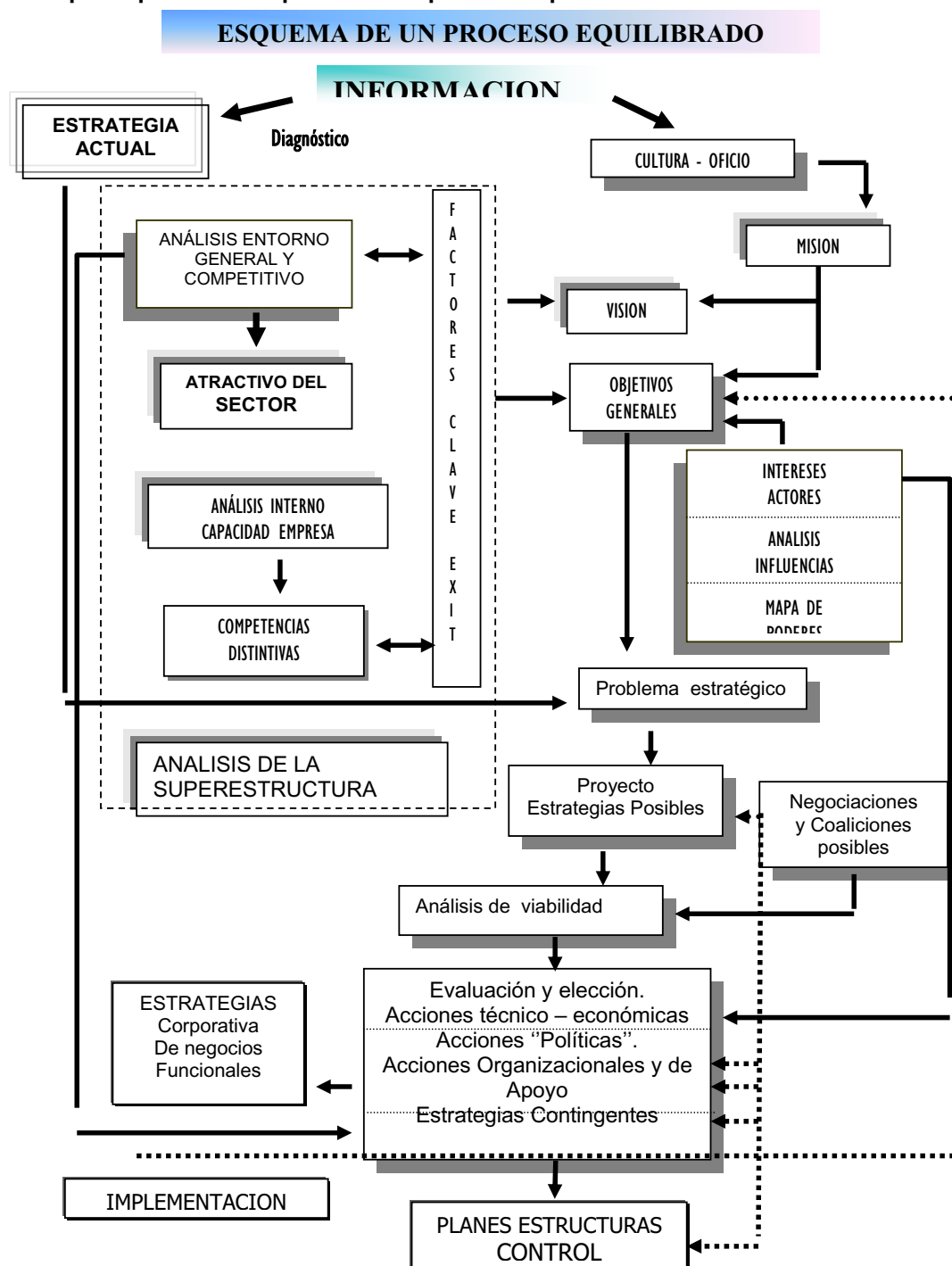
Lineamientos estratégicos

Guía general de comportamiento organizacional

La Reflexión Estratégica sentó las bases para conocer que es necesario enrumbar la organización de forma paulatina y sin descuidar las experiencias pasadas. Indicó a

su vez que debe hacerse hincapié en el futuro y en la continuidad del conocimiento, así como en mantener la fuerza de trabajo técnica preparada para el nuevo momento.

Figura 1. Mapa de proceso. Esquema de un proceso equilibrado.



Fuente: Menguzzato, M y Renau. J.J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. 1991

Ferrer, M. Diseño de Estrategias. Folleto de la asignatura Diseño de Estrategias. Maestría en Dirección. 1999

## 2da Etapa. Diagnostico estratégico

### ENTRADAS

Análisis del entorno general  
Análisis del entorno específico  
Análisis interno  
Análisis de la superestructura  
Análisis de los actores  
Análisis DAFO

### SALIDAS

Elección de las variables relevantes, tendencias e impactos estratégicos  
Evaluación del atractivo y posicionamiento del sector  
Factores clave de éxito  
Competencias distintivas  
Evaluación de las demandas y el poder de los actores  
Objetivos generales  
Problemas estratégicos

El Diagnostico Estratégico permitió valorar la existencia de un sector, que constituye la razón social del centro, con una baja competitividad aunque con una tendencia favorable a su incremento. El posicionamiento en el mismo es muy ventajoso, pero existen algunas debilidades que atentan, con el decursar del tiempo, en mantener esa posición, y fundamentalmente están relacionadas con la edad del personal técnico, el estado de los equipos, la solvencia financiera y el insuficiente sistema de información y decisiones.

Se evidenció a su vez la existencia de un mercado externo desconocido pero con amplias posibilidades a

partir de la proyección de su imagen al exterior.

La continuidad de las investigaciones no esta garantizada, ya que se trabaja sobre la base del conocimiento pretérito y la investigación tiene efecto en el corto plazo.

La cultura de la organización es poco favorable al cambio pero, bien considerada, puede ser beneficiosa porque se basa en experiencias pasadas, que para el ICIDCA están relacionadas con un arduo trabajo en la industria. Su mayor ventaja competitiva estriba en la capacidad de brindar soluciones integrales a la industria.

## 3ra Etapa. Segmentación estratégica

### ENTRADAS

Análisis integral de los negocios  
Análisis de los mercados  
Análisis de los grupos estratégicos  
Análisis del sistema de valor  
Posición de los competidores  
Posición competitiva

### SALIDAS

Representación del campo de batalla y equilibrio de la cartera de negocios.  
Oportunidades de creación de nuevos negocios, desarrollo y abandono de negocios.

Reagrupamiento de los productos y servicios comercializados en segmentos estratégicos con iguales competencias, factores clave de éxito y competidores.

La Segmentación Estratégica dio la posibilidad de conocer la conformación de la cartera de negocios del Instituto, su desequilibrio en todos los casos y las estrategias recomendadas para cada uno de los productos, servicios o tecnologías. A su vez la representación del campo de batalla actual y futuro en Cuba y en el extranjero permitió ubicar los negocios y las actividades en los cuales el Instituto debe centrar sus esfuerzos y principales recursos.

Según lo que indica el análisis de las carteras, el Instituto debe centrar su atención en equilibrar la Cartera de Investigaciones. Paralelamente debe ampliar, solamente, los servicios relacionados con la Industria de los Derivados, por sobre las restantes posibilidades de otras carteras, y de esta forma buscar fondos. Utilizará y aumentará las posibilidades, únicamente, en aquellos productos que están en etapa de cosechar, sin invertir sumas elevadas.

De la representación del campo de batalla en Cuba es posible concluir que existe un elevado número de actividades que constituyen, no solo un negocio actual sino que hay que continuar trabajando en ellos pues tienen posibilidades importantes en el futuro. Esas actividades constituyen prioridad de trabajo, pues afianzar en el presente la posición del ICIDCA garantiza en alguna medida su futura posición.

La información resultante del análisis mediante esta técnica permite encontrar los puntos que garantizan eliminar el desequilibrio manifiesto en las carteras con que cuenta la Institución, sobre todo en

lo referido al balance entre actividades y a las opciones de futuro. Se cuenta con opciones que aunque actualmente no constituyen negocios hay que comenzar a trabajarlos pues tienen potencialidades.

Para atender a estas industrias el ICIDCA debe garantizar una amplitud de opciones, que pasan desde su cartera de investigaciones hasta la de servicios, y por tanto, las estrategias que se tracen deben estar dirigidas a ese fin.

Al analizar el campo de batalla actual y futuro en el extranjero las valoraciones son diferentes, ya que como se aprecia en las conclusiones de las etapas previas, el Centro aunque posee una imagen internacional prestigiosa, no está presente fuera del mercado cubano. Su presencia en el exterior es decisiva desde dos aristas, para encontrar nuevas fuentes de financiamiento que le permitan la sustitución o renovación del equipamiento y para confrontar con nuevas tecnologías o conocimientos de punta. De esta forma satisface algunos de sus lineamientos estratégicos.

Es evidente, que estando las posibilidades futuras en productos tradicionales de la industria de los derivados, el mercado a trabajar en el extranjero se encuentra en países azucareros cuya materia prima es la caña, con bajo desarrollo de la industria de derivados, y preferentemente un nivel bajo en la fuerza de trabajo. América Latina es el mercado por excelencia de nuevos negocios.

#### 4ta Etapa. Formulación de estrategias

##### ENTRADAS

Análisis del sector

Análisis del mercado

Análisis de la competencia dentro del grupo estratégico.

Análisis interno. Análisis de la cadena de valor.

Determinación de la ventaja competitiva.

Definición y evaluación de opciones estratégicas

Evaluación y elección de la estrategia

##### SALIDAS

Forma específica e comportamiento competitivo

ESTRATEGIA GENERAL

ESTRATEGIA DE DESARROLLO

ALTERNATIVA ESTRATÉGICA

VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

La Formulación de la estrategia corporativa resulta sencilla a partir de toda la información con que se cuenta luego de haber transitado por las etapas previas y conociendo adicionalmente la **VISIÓN** de la organización.

Con todos estos elementos se definieron las estrategias requeridas, las cuales enunciadas a grandes rasgos son las siguientes:

Se requiere adoptar una **ESTRATEGIA DE DESARROLLO** que esté amparada en la experiencia pasada de búsqueda de nuevos productos con mayor valor agregado.

Es necesario formular una **ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO** que permita mantener y desarrollar el liderazgo en los segmentos escogidos y fundamentalmente en la industria de los derivados sobre las siguientes bases:

- ◇ **DIVERSIFICAR** la presencia del ICIDCA en el sector, incorporando los negocios propuestos y brindando soluciones integrales en las industrias conocidas y con posibilidades futuras.

- ◇ **CRECER** hacia nuevos mercados fuera de Cuba, enfocado de formas diferentes.

- ◇ **ESPECIALIZARSE** cada vez con mayor fuerza en la industria de los derivados.

- ◇ **CRECER** de forma horizontal mediante la transferencia de habilidades. Cada investigador o técnico tenga capacidad y posibilidad de entrenar al personal de la industria.

- ◇ **CRECER** de forma horizontal compartiendo actividades. Brindar servicios y/o tecnologías amparadas en el trabajo común de las áreas funcionales. Trabajar en productos que compartan actividades de varias áreas.

##### CONCLUSIONES

Como resultado del estudio realizado es posible concluir que:

- Es posible aplicar un modelo general para la formulación de estrategias a un Instituto de investigaciones haciendo las adecuaciones necesarias, basado en que cada empresa tiene su propio modelo estratégico.

- Se obtienen las definiciones necesarias, a partir del tránsito por las diversas etapas señaladas, para enunciar las estrategias y los cambios que debe adoptar el centro.
- El modelo permite analizar el sector de trabajo, formular una estrategia, que en este caso fue de crecimiento, con cada una de las formas para hacerla efectiva y enunciar las estrategias funcionales a formular posteriormente.
- Mediante este sistema de trabajo se involucró al personal encargado de llevar a vías de hecho lo formulado para que existiera correspondencia con sus apreciaciones alrededor del tema.
- Todos los elementos descritos permiten validar la efectividad del modelo adoptado.

## REFERENCIAS

1. Andrew, K. **El concepto de estrategia corporativa**. Folleto Estrategia Empresarial. Curso de Maestría. 1998
2. Ansoff, H. J. **La dirección estratégica de la empresa**. Folleto Diseño de Estrategias. Curso de Maestría. 1999
3. Cabrero, E. **Origen y Desarrollo del Concepto de Estrategia**. CIDE, Mexico, DF. 1985
4. Del Olmo, R. **La dirección estratégica: una visión desde la dinámica de sistemas**. Revista Alta Dirección. 1994. Año XX. No. 177. Septiembre - Octubre
5. Díaz, I. **Existen ventajas competitivas nacionales para el turismo en Cuba?**. Folleto Competitividad e Innovación. Curso de Maestría. 1999
6. Drucker, P. **Management: Task, Responsibilities, Practice**. New York, Edit Harper and Row. 1974.
7. Fernández, M. **Innovación tecnológica y competitividad**. México, FESCARIBE. 1997.
8. Ferrer, M. **Esquema de la estrategia de ejecución**. Folleto Diseño de Estrategias. Curso de Maestría en Dirección. 1999
9. Ferrer, M. **Proceso de Formación de Estrategias. Un enfoque integrador**. Tesis de Maestría. 2000.
10. Galvez, L. **Bases para la diversificación**, Documento enviado al Ministerio del Azúcar. 1999.
11. Gallardo, M. **Proceso para la formulación y puesta de estrategias**. Tesis de Maestría. 2000
12. Houlde, D. **Estrategia: más allá de la magia**. Revista Harvard Deusto Business Review.
13. Lamolla, F. **Strategic management**. Reprint s/a
14. Leontiev, W. **Los metodos intersectoriales**. Reprint s/e.
15. Menguzzato, M y Renau J. J. **La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management**. s/e. 1991
16. Mintzberg, J. **Destreza en la estrategia**. Reprint s/e. 1987.
17. Novas, J. E. **Las estrategias de integración vertical**. Reprint s/e. 1996
18. Porter, M. **From Competitive advantage to corporate strategy**. Reprinted by permission of Harvard Business Review "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" by Michael Porter, May/June 1987. Copyright © 1987 by the President and Fellows of Harvard
19. Porter, M. **Estrategia Competitiva. Los conceptos centrales**. Reprint s/e. 1985
20. Porter, M. **The Competitive Advantages of Nations**. Harvard Business Review. Marzo – abril, 1990
21. Rodríguez, Isel. **Estrategia para los derivados de la caña de azúcar**. Tesis de Maestría, 1998
22. Quinn, J. B. **Cambio estratégico: El incrementalismo lógico**. Folleto Diseño de Estrategias. Curso de Maestría en Dirección. 1999