



# **INTEGRACION ESTRATEGICA: LA EXPERIENCIA DE ASTICAR**

## **(Primera Parte: El Diagnóstico)**

Dra. Maritza Hernández

Dr. Juan García Gómez y Colectivo de autores del ISPJAE y de la Empresa Asticar.

E- mail: [cetdir@ind.ispjae.edu.cu](mailto:cetdir@ind.ispjae.edu.cu)

### **RESUMEN**

#### **INTRODUCCIÓN**

En abril del 2001 se efectuó en el ISPJAE el Taller sobre “Liderazgo e Integración Estratégica”, que fue impartido por consultores norteamericanos a directores de empresas en Perfeccionamiento Empresarial, a representantes de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE) y a profesores universitarios.

De esta iniciativa, que se consideró apropiada por su contenido y enfoque para aplicarse en las condiciones empresariales de nuestro país, surgió otra: la de realizar programas pilotos en determinadas empresas en Perfeccionamiento Empresarial con las mejores condiciones para el desarrollo exitoso de la experiencia (1). La Empresa Astilleros del Caribe, Asticar del Ministerio de la Industria Pesquera (MIP), radicada en Ciudad de La Habana, resultó entre las seleccionadas para dar continuidad a este trabajo. Con esto se busca desarrollar un proceso de integración estratégica de la Dirección, la Informática y las Finanzas, y establecer las bases para su generalización, lo que puede resultar un aporte sustancial al sistema empresarial cubano.

Un proyecto de investigación-acción sirvió de marco general para comenzar a desarrollar la diversidad de experiencias pilotos en las empresas seleccionadas, de la cual resaltamos tres de sus elementos: el problema, la hipótesis y el objetivo general como punto de partida de esta investigación (2):

- Problema científico: En la práctica del sistema empresarial cubano se reconoce la insuficiente integración entre la dirección, la informática y la gestión contable financiera de la empresa, así como una falta de alineación con la estrategia formulada , provocando ineficiencias que colocan a las

empresas en una posición de permanente desventaja ante la competencia y obstaculizan su perfeccionamiento continuo.

- Hipótesis: Para alcanzar un alto desempeño humano que mejore la competitividad y los resultados o beneficios de la empresa es necesario integrar el sistema de gestión desde los ángulos de la dirección, la informática y la gestión contable financiera, centrado en un liderazgo estratégico del equipo de dirección.
- Objetivo: Elevar el nivel de eficiencia y competitividad de las empresas seleccionadas a partir de la integración de los sistemas de gestión, mediante la informática y la gestión contable financiera, con un liderazgo estratégico del equipo de dirección.

## MARCO TEORICO

### 1. Integración estratégica.

En su libro "El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional", Kenneth Cloke y Joan Goldsmith (4) presentan la integración estratégica del management y el liderazgo, la tecnología y las finanzas como algo esencial para alcanzar alto desempeño de la organización en términos de eficiencia, calidad y valores compartidos.

La integración estratégica es considerada como un nivel de desarrollo organizacional superior, donde la colaboración, democracia y autodirección son prerequisites para un alto rendimiento de la organización caracterizada por su creatividad y capacidad de combinar estratégicamente las posibilidades internas y externas en un contexto de valores, éticas e integridad para producir resultados sinérgicos. (4,p.209)

Integración estratégica significa ignorar las fronteras y trabajar a través de las líneas de separación. Como resultado, cada cambio en la dirección de la integración estratégica implica una mayor integración, en la cual la organización completa está vinculada con otras organizaciones, y con la sociedad y la cultura, de manera que el proyecto de producir bienes y servicios para cubrir necesidades sociales se convierte en un esfuerzo único y coordinado, permitiendo que las necesidades humanas, los valores, las prioridades y los propósitos guíen el proyecto completo. (4, p.213)

Dentro de este marco teórico, el equipo de investigación de Asticar ha conceptualizado la Integración Estratégica como:

*Un liderazgo estratégico de las relaciones internas y externas que busca alinear todos los esfuerzos de la organización con la Visión, en el proceso de cambio.*

(Fuente: García Juan, CETDIR, ISPJAE, La Habana, 2001)

### 2. Plataforma para gestionar integralmente el proceso de cambio.

Como quiera que el experimento de introducir en la Empresa Asticar un modelo de funcionamiento basado en la integración estratégica LIF (liderazgo, informática y finanza) sólo puede realizarse mediante un proceso de cambio, se utilizó la Plataforma para gestionar integralmente el proceso de cambio (3) que se muestra en la Fig.1, sobre la cual se lleva a cabo en Asticar:

- El diagnóstico del nivel de integración estratégica LIF actual

- El proyecto de cambio para elevar el nivel de integración estratégica LIF
- La implementación del cambio
- El seguimiento
- La generalización

para poder finalmente comprobar la hipótesis establecida por esta investigación mediante la medición del impacto del proceso de cambio en el desempeño de la empresa.

Este artículo abarcará la etapa de diagnóstico del nivel de integración estratégica LIF actual.

Siguiendo el enfoque de la plataforma de cambio presentada, el diagnóstico del nivel de integración LIF tiene tres momentos:

	Circuito de la Plataforma	instrumentos
➤ Marcar el rumbo estratégico de Asticar que servirá como punto de referencia al diagnóstico y dará sentido o dirección al proceso de cambio	1	➤ Instrumentos del Análisis estratégico
➤ Representar la cadena de valor de la reparación naval de Asticar, destacando los procesos claves y sus relaciones internas y externas como garantes de la oferta de valor para el cliente	2	➤ Análisis de la cadena de valor ➤ Inograf
➤ Diagnosticar el grado en que la dirección, la gestión financiera y la tecnología de la información (LIF) facilitan el desarrollo de los procesos claves y sus relaciones.	2	➤ Listas de chequeo y Tabla de integración LIF

En paralelo con esto, se desarrolla un proceso de formación-acción orientado a las necesidades de aprendizaje de la organización a medida que van surgiendo durante el proceso de diagnóstico.

Como resultado del diagnóstico se determinan las Barreras que se oponen a la Visión de Asticar y se delinearon las acciones a desarrollar para elevar el nivel de integración estratégico LIF y viabilizar el camino hacia la visión.

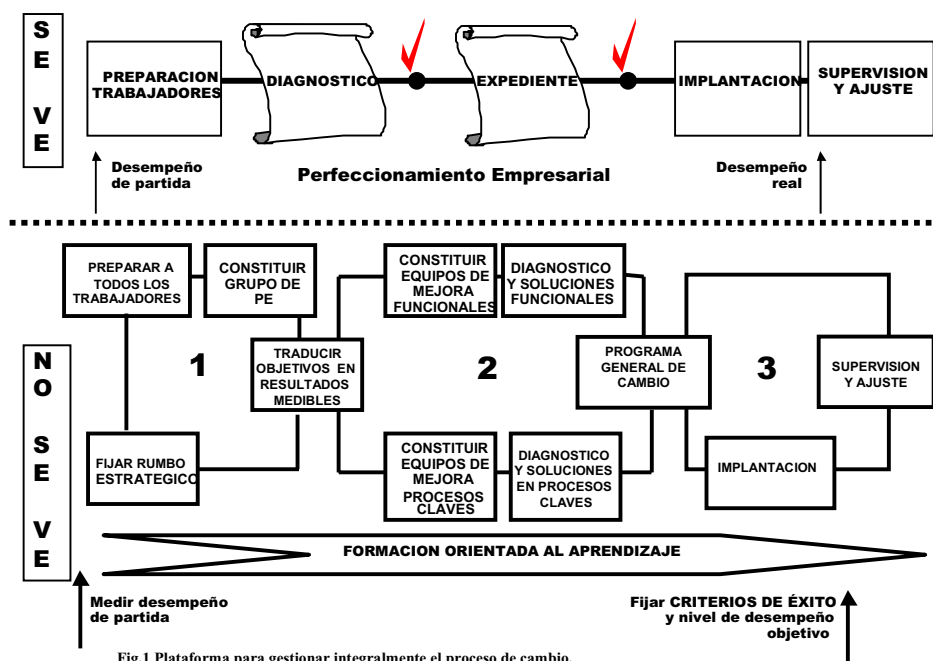


Fig.1 Plataforma para gestionar integralmente el proceso de cambio.

Fuente: Hernández Maritza y García Juan. CETDIR, ISPJAE, La Habana, 2001.

## DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE INTEGRACION ESTRATEGICA LIF

### 1. Presentación de la Empresa Asticar.

La Empresa Astilleros del Caribe (Asticar) fue la primera del Ministerio de la Industria Pesquera en implantar el sistema de Perfeccionamiento Empresarial. (5) Su razón social es la reparación de buques e instalaciones industriales. Actualmente sus ventas son del orden de \$10 000 000 y cuenta con una plantilla de 600 trabajadores organizados en una estructura organizacional de cara al entorno como la mostrada en la Fig. 2.

### 2. Rumbo estratégico de Asticar.

El diagnóstico del nivel de integración LIF parte de la definición del rumbo estratégico de Asticar en términos de: misión, visión, valores compartidos, ventajas competitivas, oferta de valor al cliente, objetivos estratégicos y estrategias, así como las barreras que se oponen a la materialización de la visión que se resume en: “ Ser una empresa de clase mundial” , la cual abarca un horizonte hasta el 2004 y se expresa en los objetivos estratégicos siguientes:

- Lograr un crecimiento de 15% de las utilidades.
- Lograr ventas por \$15 millones, de ellas el 55% en divisas.
- Diversificar la oferta de productos y servicios (construcción naval, reparación buques de aluminio, servicios especializados entre otros).
- Aumentar la capacidad de varada en dique hasta 12 000 t de fuerza de ascensión.
- Establecer eficiente sistema de gestión de recursos humanos para elevar desempeño de os trabajadores.
- Obtener el premio Iberoamericano de Empresa de Clase Mundial.

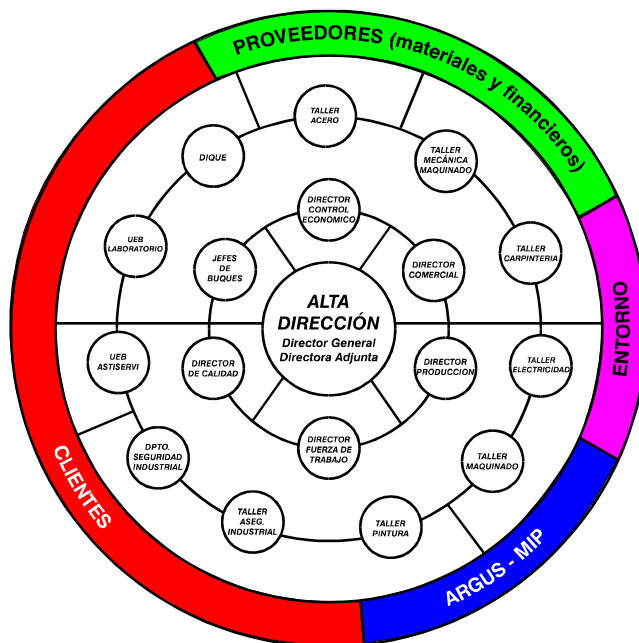


Fig. 2. Estructura organizativa integral de Asticar. (Fuente: Muñoz, Jorge. Director de Asticar, 2001)

Con una participación activa tanto de la alta dirección como de los trabajadores, se definieron y conceptualizaron los Valores de Asticar:

- ❑ CRECIMIENTO Y DESARROLLO
- ❑ COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD
- ❑ SEGURIDAD Y DISCIPLINA
- ❑ EFECTIVIDAD
- ❑ CALIDAD

Asticar se compromete en la reparación naval, con una oferta de valor al cliente en términos de:

ATRIBUTOS DEL SERVICIO:	
• que lo diferencia:	BAJOS PRECIOS FACILIDADES DE PAGO
• que lo igualan con la competencia:	CALIDAD PLAZO DE REPARACIÓN
RELACIONES CON EL CLIENTE:	<u>ATENCIÓN</u>
<u>PERSONALIZADA</u> IMAGEN:	PROFESIONALIDAD INTEGRAL COMPROMISO CON EL ÉXITO DEL CLIENTE

### 3. La cadena de valor de la reparación naval en Asticar.

Una vez fijado el rumbo estratégico, se aborda el diagnóstico del nivel de integración estratégica LIF buscando respuesta a las siguientes preguntas:

¿ está alineada la LIF con la visión de futuro de la empresa?  
 ¿ la LIF refuerza el rumbo estratégico marcado?  
 ¿ la LIF se orienta a una oferta de alto valor para el cliente?  
 ¿ cómo puede contribuir la LIF a derribar las barreras que se interponen en el camino para alcanzar la visión?  
 ¿ cómo puede contribuir la LIF a mejorar las relaciones internas y externas para satisfacer al cliente y para  
 mejorar el desempeño de la empresa?

Estas preguntas apuntan a que la integración estratégica LIF ante todo tiene que darse en la cadena de valor del negocio (6), como se representa en la Fig. 3, donde están los procesos claves que crean valor para el cliente, donde se ponen en práctica las estrategias competitivas del negocio que provocan un alto impacto en el desempeño de la empresa.

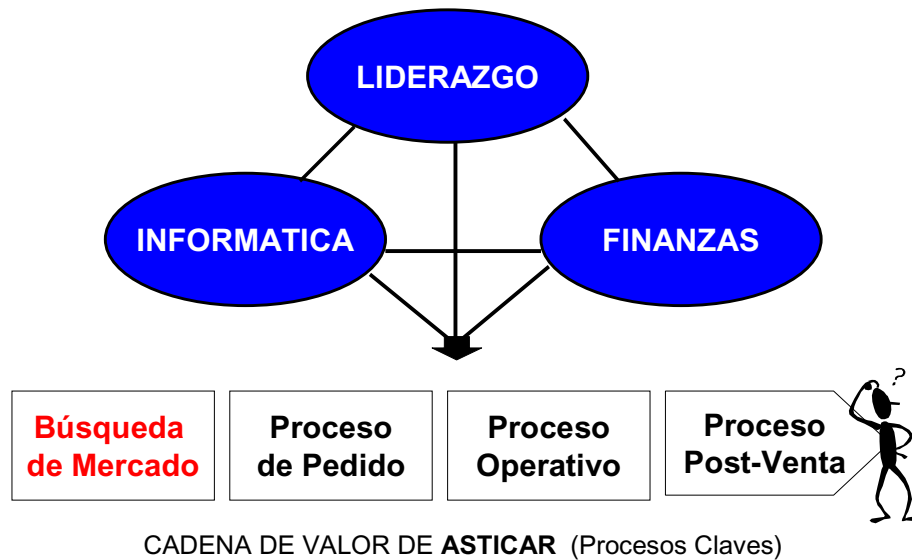


Fig. 3 La integración estratégica LIF sobre la cadena de valor.

Por lo que el diagnóstico centra su atención en los procesos claves de la cadena de valor de la reparación naval, y en un segundo momento deriva el análisis hacia los subsistemas funcionales de la empresa., como apoyo de los primeros.

#### 4. Diagnóstico del nivel de integración estratégica LIF.

Se diseñaron y aplicaron tres Listas de Chequeo LIF sobre los procesos claves de la cadena de valor de la reparación naval de Asticar como se muestra en la Fig. 4. En la Fig. 5 se muestra un fragmento de la Lista de Chequeo sobre Informatización a modo de ejemplo. El diagnóstico del nivel de integración estratégica LIF en Asticar alcanzó la evaluación siguiente:

Liderazgo	67%
Informatización	52%
Finanzas	52%
INTEGRACIÓN	67%

INTEGRACION ESTRATEGICA LIF									
No.	PROCESOS CLAVES	ESTADO	NIVEL DE INTEGRACION						ACCIONES NECESARIAS
		DEL	IMPORTANCIA			ACTUAL			
		PROCESO	L	I	F	L	I	F	
1	BUSQUEDA DE MERCADO	2	3	3	3	2	1	1	Internet, Apalancamiento Financiero, Capacitación del Personal, Movilidad negociadora.
2	PROCESO DE PEDIDO								
2.1	Inspección	2	3	2	1	2	1	2	Informatización del proceso, apalancamiento financiero, completamiento y capacitación del personal.
2.2	Oferta	2	3	3	3	2	2	2	
2.3	Negociación	2	3	3	3	2	2	1	
2.4	Programación	2	3	3	2	2	2	2	
3	PROCESO OPERATIVO								
3.1	Apertura de Orden	2	2	3	1	2	2	2	Informatización del proceso, apalancamiento financiero, incorporación de miembros jóvenes a la organización.
3.2	Ejecución de la Reparación	2	3	2	3	2	1	1	
3.3	Facturación	2	2	3	2	2	2	2	
4	PROCESO DE POST VENTA								
4.1	Esquema de Cobro	2	2	2	3	2	2	2	Internet, apalancamiento financiero, movilidad negociadora
4.2	Garantía	2	3	2	2	2	1	2	
4.3	Seguimiento	2	3	2	2	2	1	2	
TOTAL		22	30	28	25	22	17	19	
Leyenda:		Escala de Valores:							
L: Liderazgo estratégico		Estado del Proceso:							
I: Informatización		1: Menos Importante							
F: Gestión Financiera		2: Importante							
		3: Muy Importante							

Fig. 4 Tabla LIF para evaluar el nivel de integración estratégica LIF.  
(Fuente: Hernández, Alejandro. CETDIR, ISPJAE, 2001)

Lista de Chequeo para diagnosticar las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (fragmento)				
Variable	Malo (5 puntos)	Preocupante (10 puntos)	Bueno (15 puntos)	Excelente (20 puntos)
Cultura de informatización de la organización	El uso de las TIC es muy bajo, los trabajadores no dominan el uso de las computadoras...	Los trabajadores no tienen correo electrónico ni usan Internet, el uso de los sistemas automatizados de oficina limitado...	Se usa parcialmente la distribución de información...	Todos los directivos y trabajadores hacen amplio uso de las TIC...
Fases en el nivel de automatización de la organización	Las TIC son usadas individualmente para automatizar áreas funcionales...	Las TIC son usadas para sistemas compartidos entre diferentes áreas funcionales...	Aplicaciones centradas en los procesos que trascienden los límites de las áreas funcionales	Las TIC posibilitan el rediseño de los procesos fundamentalmente mejorando la competitividad

Fig. 5 Fragmento de la Lista de Chequeo diseñada para evaluar el nivel de integración estratégica de las tecnologías de la información y las comunicaciones con la visión. (Fuente: Lavandero, José. ISPJAE, 2001)



## 5. Sistema de medición del impacto del cambio.

Para medir el impacto que provocará el incremento del nivel de integración estratégica LIF en el desempeño de la empresa, se utilizaron dos sistemas de medición: uno cualitativo representado por la evaluación basada en las Listas de Chequeo LIF, y otro cuantitativo representado por el Tablero de comando (7) según Fig. 6.

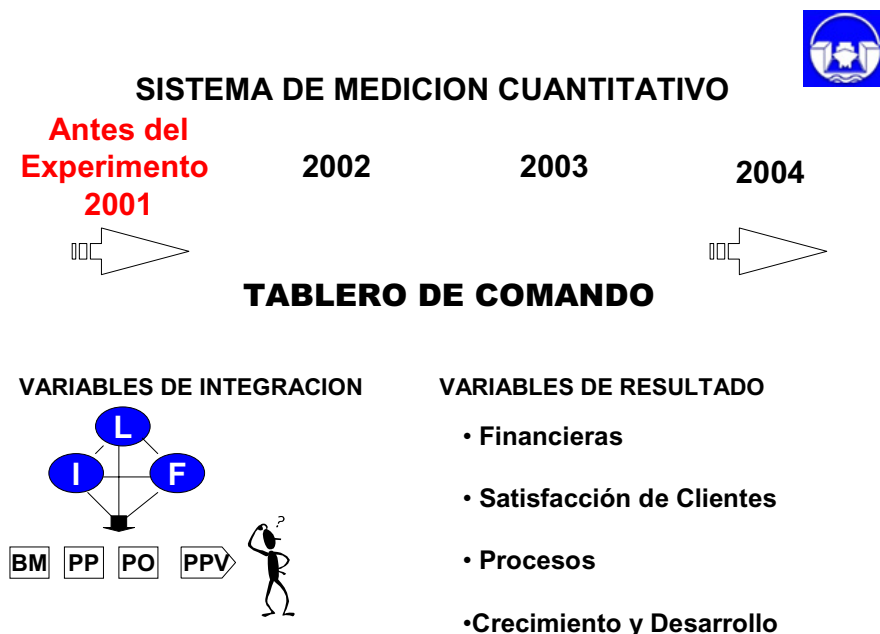


Fig. 6 Sistema de medición cuantitativo para medir el impacto del proceso de cambio.

## CONCLUSIONES

1. El diagnóstico del nivel de integración estratégica LIF en Asticar fue evaluado de 67%, lo cual no es tan importante por la cifra en sí, sino por el proceso de análisis y discusión colectiva que se llevó a cabo entre los dirigentes de la empresa, para determinar sus causas y acciones futuras para elevarlo. En el nivel de integración de los tres elementos por separado se observa mayor nivel en el *liderazgo* y menor integración de la *informatización* y la gestión *financiera*.
2. El procedimiento de Diagnóstico desarrollado y aplicado en Asticar, parte del rumbo estratégico de la empresa y a partir de ahí se realiza el diagnóstico en los procesos claves de la cadena de valor de reparación naval, evaluando en qué medida la informatización, la gestión financiera y el liderazgo están alineados con la visión y facilitan las relaciones internas y externas de los procesos claves que generan valor para el cliente.

3. En paralelo con lo anterior, se desarrolla un proceso de formación-acción orientado a las necesidades de aprendizaje de la organización

#### BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

1. Informe sobre el Taller de Liderazgo e Integración Estratégica con los consultores norteamericanos. MES, Ciudad de La Habana, 12 de mayo de 2001.
2. Colectivo de autores: Proyecto de investigación de Liderazgo e Integración Estratégica en empresas seleccionadas. MES, Ciudad de La Habana, mayo del 2001.
3. Hernández Maritza y García Juan: Plataforma para gestionar integralmente el proceso de perfeccionamiento en las empresas. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), ISPJAE, Ciudad de La Habana, 2001.
4. Kenneth Cloke y Joan Goldsmith: El fin del management... y el surgimiento de la democracia organizacional: guía práctica para el puesto de trabajo del futuro. Traducido por Angel L. Portuondo. Ciudad de La Habana, noviembre 2000.
5. Y por qué Asticar?. Entrevista al Ing. Jorge Muñoz, Director de Asticar. Rev. Mar y Pesca. SIN-0025-2735. No. 330, Nov 2001.
6. Porter Michael: The Competitive Advantage of Nations. Ed. Free Press, NY, 1990.
7. Kaplan, Robert y Norton, David : The Balanced Scorecard. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1997.

#### EQUIPO DE TRABAJO QUE COORDINO LA EXPERIENCIA:

ISPJAE

ASTICAR

Dra. Maritza Hernández . Ing. Jorge Muñoz

CETDIR

Dr. Juan García. CETDIR

Ing. Iris Quiñones

Dr. Wilde Llanes. CETDIR

Ing. Tomás Miguez

Dr. Roberto Delgado. Facultad  
Ingeniería Civil

Lic. Julio Márquez

Dr. José Lavandero. CETDIR

Ing. Roberto Mengana

Dr. Salvador Muñoz. CETDIR

Ing. Teresita Martínez

MSc. Emilio Rodríguez. CETDIR

Lic. Odalys Machado

Ing. Alejandro Hernández. CETDIR

Lic. Rosario Sánchez

MSc. María E. Albert. CETDIR

Ing. Aníbal Leyva

MSc. Dorena Guerrero. CETDIR

Ing. Manuel Ramírez

MSc. Clara Creagh. CETDIR

Ing. Roberto Rodríguez

MSc. Vania García. Dpto. Ingeniería  
Industrial

Ing. Luis de la Torre

Dr. Silvio Viñas. Dpto. Ingeniería  
Industrial

Lic. Onelia Reyes

Dr. Angel Portuondo. CETDIR

Ing. Manuel Ramírez

Ing. Yaima Yiri. CETDIR

Lic. Jorge Necoechea

Ing. Raúl Ortiz

Lic. Ernesto Tosco

Téc. Armando Duarte