

## **EXPERIENCIA DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA PARA 2007 – 2009 EN UN GRUPO EMPRESARIAL**

### **AUTORES:**

DrC. Erwin O. Aguirre de Lázaro.  
Profesor Principal del CSPS – CUBALSE (<sup>11</sup>).

MSc. Carmen Betancourt Bances.  
Subdirectora Docente del CSPS – CUBALSE (\*).

### **RESUMEN:**

Las experiencias de los autores en su labor de asesoría, capacitación y consultoría, para diseñar la estrategia de CUBALSE durante 2007 – 2009, son expuestas. En la Introducción, el objetivo y la estructura son expresadas. En el Desarrollo, la metodología del Ministerio de Educación Superior (MES) para la *planificación estratégica y dirección por objetivo basada en valores*, y su adaptación por CUBALSE, son explicadas. En las Conclusiones, las 6 adecuaciones a la metodología del MES, son enumeradas. En la Propuesta, las recomendaciones de producir una nueva metodología teniendo en cuenta las experiencias de CUBALSE y otras entidades, así como procurar la participación de las mismas en su elaboración, son dadas. En la Bibliografía, 30 documentos son listados.

### **PALABRAS CLAVE:**

Planificación estratégica, dirección por objetivos basada en valores, capacitación, consultoría, estrategia.

### **INTRODUCCIÓN:**

Es objetivo del artículo, exponer las experiencias de los autores en su labor de asesoría, capacitación y consultoría, para el diseño de la estrategia del Grupo Empresarial CUBALSE S. A. (en lo sucesivo, CUBALSE) durante 2007 – 2009.

### **DESARROLLO:**

El Gobierno de la República de Cuba, desde 1995, ha estado indicando sucesivamente la introducción de la Dirección por objetivos, Planificación estratégica y Dirección por valores, en administración pública y empresarial. El Ministerio de Educación Superior (MES), por encargo estatal, ha estado asesorando y controlando funcionalmente dicho proceso y, a fin de contribuir a su mejor ejecución, su Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), emitió, entre otros, un documento metodológico.

Ese documento –las “Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores” (59 pp.)–, fue redactado en septiembre de 2004, por 14 especialistas de: la DCCED – MES (4), así como los Centros de Estudios de la Economía Cubana (CEEC, 4)

---

<sup>11</sup> Centro Superior de Preparación y Superación (CSPS) de CUBALSE: Calle cero (0), Esq. 3ª Ave. ? 120, Miramar, Playa, Ciudad de La Habana, Cuba, 11300.

y Técnicas de Dirección (CETED, 3), ambos de la Universidad de La Habana (UH); el Centro de Estudio de Técnicas de Dirección en Industrias Ramales, del Instituto Superior “José Antonio Echeverría” (CETDIR – ISPJAE, 2); y la Universidad Nacional Agraria de La Habana (UNAH, 1).

Cuando a la Presidencia de CUBALSE se le informó la decisión gubernamental de trazar la estrategia para 2007-2009, acorde con lo indicado en el citado documento, ésta lo comunicó al *Consejo de Dirección de la Casa Matriz* (C/D – C/M), donde se debatió preliminarmente cómo cumplir esa decisión y adoptó, entre otros, los acuerdos de:

- Encargar al *Centro Superior de Preparación y Superación* (CSPS) de CUBALSE que asistiera ese proceso.
- Crear una *Comisión de Trabajo de CUBALSE*, presidida por un Vicepresidente, cuyo segundo al mando era la Subdirectora Docente del CSPS. Constituir las, además en las Divisiones y Sucursales.
- Formar una *Comisión Asesora*, presidida por la Subdirectora Docente del CSPS e integrada también con otros Jefes de Departamentos y Profesores del centro (<sup>12</sup>).
- Elaborar regulaciones internas para el proceso de diseño estratégico, hasta su presentación al *Grupo Temporal Gubernamental* (GTG); que fueron: “Plan de acción para la elaboración de la estrategia 2007-2009 de la Corporación de Comercio y Servicios CUBALSE S.A.” e “Indicaciones para la organización, preparación, realización y control de la DPO basada en valores del trienio 2007-2009 y de los objetivos de trabajo para el 2007”.

La *Comisión Asesora* estudió el mencionado documento del MES, las regulaciones emitidas por la Presidencia de CUBALSE y otras fuentes (<sup>13</sup>); sobre cuya base, produjo y, previo Visto Bueno del Presidente de la *Comisión de Trabajo*, sometió a la consideración del C/D – C/M:

- “Orientaciones metodológicas del proceso de diseño estratégico en CUBALSE para el trienio 2007-2009”
- Tabla de relaciones para la organización del proceso, con su resumen ejecutivo.
- Cronograma derivado de dicha tabla.

**Las “Orientaciones metodológicas ...”**, en 41 láminas de Power Point, contenían:

- “Documentos orientadores”: Las referidas “Bases metodológicas...” del MES y regulaciones internas de la Presidencia de CUBALSE.
- “Bases normativas a considerar”:
  - \* Resolución Económica del 5º Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC).
  - \* Resolución ? 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.
  - \* Resolución ? 276/2003 del Ministerio de Economía y Planificación.
  - \* Resolución ? 13/2006 del Ministerio de Auditoría y Control
  - \* Demás disposiciones legales del Estado cubano, otros organismos y CUBALSE.

---

<sup>12</sup> En orden alfabético del primer apellido: Dr. Erwin O. Aguirre de Lázaro, MSc. Idalmis Betancourt Oliva, Lic. Raquel García Valladares, Lic. J. Ivis Heredia Serrano, MSc. Esther Moncada Valdés y MSc. Dagny Winta Makence.

<sup>13</sup> Ver bibliografía.

- “Elementos básicos del diseño”: Los mismos nueve indicados en las “Bases metodológicas...” del MES: Misión, Visión, Valores compartidos, Diagnóstico, Escenarios, Áreas de resultados clave, Objetivos, Estrategia, y Sistema de control y evaluación.
- Definición operacional del concepto “estrategia”: “conjunto de decisiones relacionadas y coherentes sobre las áreas de resultados clave de un sistema organizacional (en este caso, CUBALSE), para orientar sus acciones, alianzas e inversiones, al logro de metas a mediano y largo plazos, en condiciones de competencia”.
- Corolario de tal definición: Consecuentemente, la estrategia se diseña:
  - \* NO sólo para redactar un documento a presentar al GTG.
  - \* SÍ para construir un futuro con mejores resultados, procesos y medios, de producción de bienes y servicios.
- Explicación genérica de los elementos básicos del diseño, ya enumerados.
- “Organización del proceso de diseño”:
  - \* Regulaciones internas de la Presidencia de CUBALSE, ya citadas.
  - \* Criterios para la designación de los miembros de las *Comisiones de Trabajo*: actitud, conocimientos de la organización y para la tarea, experiencias, y posibilidad real de desarrollar su labor en las mismas.
  - \* Capacitación de los miembros de las *Comisiones de Trabajo*, por los docentes integrantes de la Comisión Asesora, en cada provincia, durante 2 días cada grupo.
- Condiciones “para prevenir riesgos”:
  - \* Atención y compromiso por los Consejos de Dirección.
  - \* Competencia y dedicación a la tarea de los miembros de las *Comisiones de Trabajo*.
  - \* Trabajo en grupo.
  - \* Participación y consulta en los diferentes niveles.
  - \* Acceso a la información.
  - \* Objetividad y consecuencia en los elementos básicos del diseño.
  - \* Considerar tanto potencialidades, como barreras, en lo externo e interno.
  - \* Distribución equitativa del tiempo para objetivos y sus criterios de medida, acciones precisas y el resto de los elementos básicos.
  - \* Logística del proceso.
  - \* Disciplina y calidad en el cumplimiento del cronograma.
  - \* Ser consecuente con los resultados: No engavetarlos, trabajar alineados, así como comunicarlos vertical (ascendente y descendente), transversal y horizontalmente.
- “Cronograma de trabajo del proceso de diseño de la planeación estratégica 2007 – 2009 de CUBALSE”: Acorde con el “Plan de acción para la elaboración de la estrategia 2007-2009 de la Corporación de Comercio y Servicios CUBALSE S.A.” y derivado, como ya se dijo, de la “Tabla de relaciones para la organización del proceso”.

- “Acciones a realizar por los responsables y participantes en el proceso de diseño estratégico de CUBALSE 2007 – 2009”: que resulta el resumen ejecutivo de la “Tabla de relaciones...”.

Los dos últimos contenidos de las “Orientaciones metodológicas ...”, remiten a los otros documentos producidos por el equipo de docentes del CSPS integrados en la Comisión Asesora: la tabla de relaciones y el cronograma.

**La “Tabla de relaciones para la organización del proceso”**, en dos hojas, tiene una matriz con la secuencia de Actividades y sus respectivas Tareas (filas) Vs. Responsables y Participantes (columnas); en cuyas celdas se disponen las acciones que realizan el responsable y los participantes en cada tarea, como se muestra en la hoja siguiente:

**Leyenda: Para los responsables y participantes:** C/M – Casa Matriz / T – Territorial / CD – Consejo de Dirección / P – Presidente / VP – Vicepresidente RR.HH. / CT – Comisión de Trabajo / O – Direcciones, Departamentos, Grupos y demás órganos permanentes en la estructura / DG – Director General / GTG – Grupo Temporal Gubernamental / **Para las acciones que realizan:** A – Acuerda / V – Da Visto bueno / R – Recibe / T – Transmite / E – Ejecuta / C – Es consultado / S – Supervisa / D – Decide.

Resp. – Participantes	C/M					División (Div.)				Sucursal T.				Entorno	
	CD	P	VP	CT	O	CD	DG	CT	O	CD	DG	CT	O	GTG	Otros
Proponer	A	V-	V-	E	C	A	V	E	C			C			C

Su resumen ejecutivo está en las “Acciones a realizar por los responsables y participantes en el proceso de diseño estratégico de CUBALSE 2007 – 2009”, que lista por cada uno de aquellos, sus respectivas acciones. En comparación con la tabla de relaciones, fija con más claridad el conjunto de obligaciones de cada partícipe, pero no aclara cómo se relacionan en cada tarea. Por ejemplo:

COMPETE A:	ACCIÓN:
<b>Presidente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar visto bueno al diseño estratégico de CUBALSE que le presenta el Vicepresidente para los RR.HH.</li> <li>- Comunicar la Misión, Visión y Valores compartidos modificados o validados.</li> <li>- Aprobar las: <ul style="list-style-type: none"> <li>* Indicaciones Generales de la CM a las Div. y ST.</li> <li>* Propuestas de diseños estratégicos de las Div. y ST.</li> </ul> </li> <li>- Controlar el trabajo del Vicepresidente para los RR.HH. y Directores Generales.</li> </ul>

**El “Cronograma de trabajo del proceso de diseño de la planeación estratégica 2007 – 2009 de CUBALSE”**, con dos hojas, tabula cronológicamente la secuencia de tareas, con sus respectivos responsables y participantes. Por ejemplo:

FECHA	ACCIÓN	RESPONSABLE	PARTICIPANTES
22/7	Análisis y aprobación del Cronograma de trabajo de CUBALSE	Vicepresidente RRHH	C/D Ampliado y CT-CM

Una vez aprobados esos tres documentos por el *Consejo de Dirección de la Casa Matriz*, el equipo de docentes del CSPS integrados en la *Comisión Asesora*, procedió a:

- Capacitar y asesorar a las *Comisiones de Trabajo de las Divisiones y Sucursales*, así como dictaminar metodológicamente sus propuestas.
- Fungir como consultores internos de la *Comisión de Trabajo de la Casa Matriz de CUBALSE*, actuando como facilitadores de procesos.

La capacitación de las *Comisiones de Trabajo* será objeto de otro escrito, por lo que se obviará en éste su explicación.

Respecto a las labores como asesores y consultores, hay algunas experiencias que se considera pertinente compartir, en relación con las “Bases metodológicas...” del MES.

Ese documento aclara en su primer párrafo, “que se hace necesario identificar y definir aquellos componentes básicos que integran el sistema de *Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos basada en Valores* que se aplica hoy, sin que ello signifique la homogenización mediante la fijación de un único modelo” (p. 4).

Y en su tercer párrafo, reitera que los antedichos nueve “elementos constituyen los componentes básicos del modelo, que no pueden dejar de estar presentes en el proceso de formulación estratégica en organizaciones cubanas, por lo que no estamos limitando otros elementos de utilidad que se puedan incorporar por las entidades, en dependencia de sus conocimientos y necesidades” (pp. 4-5).

Pero más abajo aclara que: “Cada organismo tiene la facultad de utilizar el orden metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde; no obstante, la misma recogerá los 9 elementos básicos antes señalados”. “La utilización de elementos que contemplen otros modelos de Diseño Estratégico, quedará a decisión y a capacidad del organismo o territorio para hacerlo, pero no será necesario entregarlo al Grupo Temporal Gubernamental” (p. 8).

Sobre tales bases, si bien el diseño estratégico de CUBALSE presentado al *Grupo Temporal Gubernamental* se ajustó, en lo fundamental, a lo indicado en las “Bases metodológicas...” del MES, el equipo de docentes del CSPS integrados en la *Comisión Asesora*, hizo un conjunto de adecuaciones durante la elaboración de dicho diseño, en particular sobre:

- Elaboración de la matriz DAFO.
- Formulación del Problema estratégico y su Solución estratégica.
- Construcción de los escenarios.

*Estos ajustes permitieron a CUBALSE un diseño estratégico mejor al logrado en años previos, según reconocimiento recibido del GTG.*

**Elaboración de la matriz DAFO:** Para ello, según las “Bases metodológicas...”, se “listan, empleando una de las técnicas de trabajo en grupo, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; luego, se conforma la matriz DAFO” (p. 31).

La generación de ideas en equipo es uno, pero sólo uno, de los métodos para identificar los factores que se ubican en la matriz DAFO – y se ha estado abusando del mismo.

Desde un punto de visto epistemológico, “las técnicas de trabajo en grupo” corresponden al método de la *evaluación pericial*, propio de una metodología *cualitativa* de investigación <sup>(14)</sup>, uno de cuyos principios es la *triangulación* de información. Luego, lo más apropiado es aplicar simultáneamente otros métodos, a otras fuentes. Consecuentemente, la *Comisión Asesora* capacitó a las *Comisiones de Trabajo* de la Casa Matriz, las Divisiones y Sucursales, a usar además:

- Balances y otros documentos de antecedentes, donde se reiteren determinados factores varios años consecutivos, del pasado al presente.
- Regulaciones jurídicas y administrativas vigentes, Actas de Consejos de Dirección, informes de controles externos e internos, planes de medidas resultantes de los mismos, memorias de los estudios de mercado e investigaciones de otro tipo, y demás documentos del año en curso, sobre la situación actual y sus tendencias de desarrollo.
- Decisiones de, y consultas con, niveles superiores y otras entidades rectoras, sobre perspectivas de trabajo.
- Resultados de aplicar matrices BCG, Mackinsey, así como Visual de protección al consumidor, e Imagen visual y calidad del servicio <sup>(15)</sup>

La *Comisión Asesora* también capacitó a las *Comisiones de Trabajo*, una vez que los factores (= condiciones objetivas y subjetivas que influyen en el sistema organizacional) fueran identificados y ubicados en la matriz DAFO, a evaluar, no sólo sus cuatro cuadrantes, sino además, en primer lugar y cualitativamente, sus dos dimensiones, con **condiciones que**:

- **Facilitan lograr la Misión y Visión** (*Potencialidades* = oportunidades y fortalezas) **u obstaculizan su consecución** (*Barreras* = amenazas y debilidades).
- **Externas** (= oportunidades y amenazas) **e internas** (= fortalezas y debilidades).

En ambos casos, yendo del entorno al sistema organizacional y enfatizando más en potencialidades, que barreras.

En las “Bases metodológicas...” del MES se orienta la ponderación de la influencia de las Oportunidades (O) y Amenazas (A), sobre las Fortalezas (F) y Debilidades (D); con lo que se forman los cuadrantes O–F, O–D, A–F y A–D (pp. 31-32), a partir de los cuales:

Si puntúa más alto el cuadrante:	O–F	O–D	A–F	A–D
----------------------------------	-----	-----	-----	-----

<sup>14</sup> En la metodología *cuantitativa*, sería el equivalente de una *muestra intencional*, que resulta uno de los tipos de muestreo no representativo.

<sup>15</sup> La Matriz visual para la valoración y evaluación del comportamiento de los elementos básicos y funciones que componen el sistema de protección al consumidor y la Matriz de presentación y evaluación de la imagen visual y la calidad del servicio, fueron elaboradas por las MSc. Esther Moncada Valdés e Idalmis Betancourt Oliva.

Entonces se debe asumir estrategias:	"Ofensivas" (pp. 32 y 51)	"Adaptativas" (p. 33)	"Defensivas o de supervivencia" (p. 33)
		"Defensivas, de adaptación y de subsistencia" (p. 51)	

Hubiera sido más preciso decir: O–F, ofensivas; O–D, adaptativas; A–F, defensivas y A–D, de supervivencia (<sup>16</sup>).

En cualquier caso, los autores del presente artículo, aunque respetamos el punto de vista de inferir de tal análisis la estrategia, consideramos que resulta insuficientemente fundamentado, pues es omiso, no sólo en el cruce de las variables al interior de cada cuadrante, así como entre los cuadrantes O–A y F–D, sino también en el impacto de un factor sobre otro por carácter transitivo (la condición A no influye directamente sobre B, pero sí en C, que a su vez lo hace sobre B).

Tales omisiones se superan aplicando, como complemento a la matriz DAFO, una MICMAC.

En una *matriz de impactos cruzados y multiplicación aplicada a una clasificación* (MICMAC), las oportunidades (O), amenazas (A), fortalezas (F) y debilidades (D), de la primera (1) a la enésima (N), se ubican como sigue: (se marca con una X los cruces de O–F, O–D, A–F y A–D, que, como puede notarse, son sólo un subconjunto de los de la MICMAC).

MICMAC	O-1	...	O-N	A-1	...	A-N	F-1	...	F-N	D-1	...	F-N	Motricidad
O – 1	-						X	X	X	X	X	X	
...		-					X	X	X	X	X	X	
O – N			-				X	X	X	X	X	X	
A – 1				-			X	X	X	X	X	X	
...					-		X	X	X	X	X	X	
A – N						-	X	X	X	X	X	X	
...							-						
F – 1								-					
...									-				
F – N										-			
D – 1											-		
...												-	
D – N													-
Dependencia													

La diagonal entre superior e izquierda y derecha e inferior, es el cruce de una variable consigo misma y, por eso, se pondera en todos los casos como 1 ó 0, indistintamente.

En cada fila, se pondera el impacto de cada condición sobre las demás y la suma final mide su **motricidad directa**. Al terminar, se tiene implícitamente la **dependencia directa** de dicho factor respecto al resto.

La multiplicación de tal matriz por sí misma, permite medir las relaciones de carácter transitivo y, por ende, la **motricidad** y **dependencia indirectas**.

<sup>16</sup> Cf., por ejemplo, Carballal del Río, Esperanza. (mar/2001): "¿ Cómo hacer realidad el futuro ...?", en "Folletos Gerenciales" ? 5:3, MES – DCCED, La Habana, pp. 7-8. La autora del artículo es una de las co – autoras de las "Bases metodológicas ...".

Tales operaciones y la representación gráfica de sus resultados, pueden hacerse rápidamente con un software apropiado; que permite cargar, tanto la ponderación hecha independientemente por cada experto, como la resultante del trabajo grupal <sup>(17)</sup>.

Ello permite identificar el subconjunto de condiciones con máxima motricidad y mínima dependencia que, por ende, desde un punto de vista metodológico, aproximadamente son las **variables independientes** del sistema organizacional y, por ello, *factores estratégicos*.

En el caso de CUBALSE, la MICMAC permitió identificar 8: 4 *barreras* (2 amenazas y 2 debilidades) y 4 *potencialidades* (1 oportunidad y 3 fortalezas), con las que respectivamente se formularon el **problema estratégico** y su **solución estratégica**, así como fueron esbozados los **escenarios**. Pero esto último nos conduce a los dos contenidos siguientes.

**Formulación del Problema estratégico y su Solución estratégica:** Las “Bases metodológicas...” orientan:

“Para la obtención del **Problema Estratégico General**, se procede de la siguiente manera”: “Si se materializan las amenazas, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas, para aprovechar plenamente las oportunidades. Las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de X en la matriz DAFO. En este caso, se plantea una situación casi imposible de solucionar”.

“Para la obtención de la **Solución Estratégica General**, se procede de la siguiente forma”: Si utilizamos plenamente nuestras fortalezas, sobre las oportunidades que se presentan, minimizaremos el efecto de las amenazas que existen, y superaremos nuestras debilidades. Aquí también, las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que se detallan, son las que recibieron la mayor cantidad de X en la matriz DAFO” (p. 32).

Los autores del presente artículo, aunque respetamos el punto de vista de formular el **problema** y su **solución** en términos de los cuadrantes de la DAFO, consideramos que tiene desventajas, tanto de contenido, como de forma:

- Contenido: conduce a un “internalismo”, al “encerrar” ambos en los marcos de la matriz.
- Forma: tiende a incrementar el tamaño de ambos, al tener que repetir los mismos factores, cambiando su orden.

Refleja más la orientación e intención estratégicas, trascender los límites de la DAFO, para formular el **problema** y su **solución**, en términos de no se podrá, o sí se podrá, respectivamente, lograr la Misión y Visión.

**Construcción de los escenarios:** Las “Bases metodológicas ...” orientan “un proceso que comprende dos fases: una de Reflexión Estratégica y otra de elaboración de escenarios” (p. 34), que implica elaborar una tabla de “tendencia – impacto – reto” primero y después una matriz de “dominio e importancia” (pp. 35-36).

La *Comisión Asesora* sugirió hacer el pronóstico, partiendo directamente de los *factores estratégicos* identificados en la MICMAC; esbozando sus comportamientos probables en

---

<sup>17</sup> Ver explicación detallada en Aguirre de Lázaro, Erwin (jul/2002): “Proceso de dirección bajo enfoque de escenario”, en Memorias del Taller GESTEC, en la Convención METÁNICA, La Habana, 17 págs.

condiciones desfavorables, favorables e inerciales, que reflejan respectivamente los escenarios pesimista, optimista e intermedio; mediante una matriz, por ejemplo, con la forma siguiente:

Factores estratégicos / Escenarios	Pesimista	Intermedio	Optimista
Factor 1	Decrece	Se mantiene	Crece
...	...	...	...
Factor N	Crece mucho	Crece poco	Se mantiene

En la capacitación a las *Comisiones de Trabajo*, se les dio la opción de complementar los tres escenarios así esbozados, con la construcción cualitativa de sendas **matrices de alianzas, conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones** (MACTOR), validando las acciones y reacciones del sistema organizacional (en este caso, Cubalse, sus Divisiones y Sucursales Territoriales), con la evaluación, también cualitativa, de su “controlabilidad e impacto”, en matrices XIMPACT.

En la MACTOR se ubican, tanto en las filas como las columnas, los “actores”: la **entidad** que diseña su estrategia y los sujetos sociales u organizacionales que influyen a favor o en contra de su funcionamiento. Por ejemplo: **clientes, proveedores, competencia y resto del entorno**.

En las celdas de intersección de un actor consigo mismo, es enunciado su objetivo (en el caso de la entidad, su Misión); en las demás celdas de la fila de dicho actor, las acciones (A) que realizará sobre los restantes actores, a fin de lograr su objetivo. Cuando se completan todas las filas, se vuelve nuevamente fila por fila, para derivar las reacciones (R) de un actor, ante las acciones que le harán los demás actores.

A modo de ilustración, en la tabla siguiente se muestran dos A y una R en cada celda; y, con flechas de doble saeta, las relaciones entre A y R:

MACTOR	Entidad	Clientes	Proveedores	Competencia	Resto del entorno
<b>Entidad</b>	Objetivo = Misión	A-1 A-2 R-3	A-4 A-5 R-6	A-7 A-8 R-9	A-10 A-11 A-12
<b>Clientes</b>	A-I A-II R-III	Objetivo	A-IV A-V R-VI	A-VII A-VIII R-IX	A-X A-XI R-XII
<b>Proveedores</b>	A-I A-II R-III	A-IV A-V R-VI	Objetivo	A-VII A-VIII R-IX	A-X A-XI R-XII
<b>Competencia</b>	A-I A-II R-III	A-IV A-V R-VI	A-VII A-VIII R-IX	Objetivo	A-X A-XI R-XII
<b>Resto del entorno</b>	A-I A-II R-III	A-IV A-V R-VI	A-VII A-VIII R-IX	A-X A-XI R-XII	Objetivo

En esta MACTOR hay 5 actores. Si se desea, puede hacerse un análisis más refinado, incorporando más actores; pero entonces aumentarán exponencialmente las celdas y sus relaciones (con 5 actores, hay  $5 \times 5 = 25$  celdas; con 1 autor más,  $6 \times 6 = 36$  u 11 celdas adicionales; con 2 actores más,  $7 \times 7 = 49$  ó 24 celdas adicionales; y así sucesivamente). Siguiendo con esa MACTOR, las acciones y reacciones de la entidad en el escenario dado, se ubican en una matriz XIMPACT. Por ejemplo:

XIMPACT		Impacto (en el logro de la Misión)	
		Alto	Bajo
<b>Controlabilidad</b> (facultades y recursos para ejecutar las acciones)	<b>Alta</b>	A-1, A-5, R-9	A-2, R-6, A-11
	<b>Baja</b>	R-3, A-4, A-12	A-7, A-8, A-10

En tal ejemplo:

- Las acciones y reacciones 1, 5 y 9 tienen alta controlabilidad e impacto, por lo que son pertinentes y relevantes para el diseño estratégico.

- Las acciones y reacciones 3, 4 y 12, tienen alto impacto, pero baja controlabilidad, por lo que se debe tratar de reformularlas (lo cual no siempre se puede), para elevar la controlabilidad. Ejemplo: Ampliar el plazo a fin de pagar a los proveedores, puede tener alto impacto, pero baja controlabilidad, si depende de aquellos; en cuyo caso, se reformula sólo para el subconjunto de proveedores que, dadas regulaciones superiores, tengan que aceptar esa condición.
- Las acciones y reacciones 2, 6 y 11, tienen bajo impacto, pero alta controlabilidad, por lo que se debe tratar de reformularlas (lo cual no siempre se puede), para elevar el impacto. Ejemplo: Ampliar la cartera de proveedores en una provincia quizá tenga bajo impacto, pero hacerlo en todo el país tal vez posea un impacto alto.
- Las acciones 7, 8 y 10 tienen baja controlabilidad e impacto, por lo que no son pertinentes ni relevantes para el diseño estratégico.

Al final del proceso, de las acciones y reacciones que queden con alta controlabilidad e impacto, aquellas presentes en los tres escenarios, serán las de mayor significación estratégica; las demás, las *acciones de contingencia* en el escenario correspondiente <sup>(18)</sup>.

La complementación de los esbozos de los escenarios, con sus respectivas MACTOR y XIMPACT, evidenció ser muy útil para concatenar directamente pronóstico y acciones estratégicas.

## **CONCLUSIONES**

Se describen las experiencias de los autores, en su asistencia, mediante acciones integradas de asesoría, capacitación y consultoría internas, al diseño de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, basada en valores, en CUBALSE S.A., entre 2007-2009, partiendo de la metodología elaborada por la DCCED del MES, aunque con adecuaciones dentro del marco de las facultades discrecionales que otorga esa metodología. En tales experiencias, cabe destacar:

- Uso de la tabla de relaciones y documentos derivados de la misma.
- Criterios para designar a los miembros de las *Comisiones de Trabajo*. Su capacitación.
- Análisis de riesgos.
- Complementación de la matriz DAFO con la MICMAC y, a partir de la segunda, la identificación de los factores estratégicos que integran, tanto el problema estratégico general, como su solución estratégica general, al igual que los escenarios.
- Formulación del problema y la solución estratégicas generales, no contraponiendo amenazas y debilidades con oportunidades y fortalezas, sino respectivamente barreras y potencialidades con la factibilidad –o no– de lograr la Misión y Visión.
- Esbozo de los escenarios en forma matricial y complementados con la construcción cualitativa de sendas MACTOR, validadas mediante sus respectivas XIMPACT.

Estas adecuaciones no se basaron en desarrollar nuevos métodos, sino en combinar de modo novedoso y apropiado para las condiciones de CUBALSE, tanto métodos ya dispuestos, como otros complementarios, para:

---

<sup>18</sup> Ver explicación detallada en Aguirre de Lázaro, Erwin (jul/2002): "Proceso de dirección bajo enfoque de escenario", en Memorias del Taller GESTEC, en la Convención METÁNICA, La Habana, 17 págs.

- Mejorar la organización del proceso de diseño.
- Elevar la fundamentación y nexo del diagnóstico, pronóstico y plan estratégico.
- Concentrar el pensamiento estratégico en menos variables – los reales factores clave.
- Formular el problema estratégico y su solución estratégica, con orientación a la Misión y Visión, en vez de a los cuadrantes de una matriz DAFO.
- Simplificar el esbozo de los escenarios.

Resultados cuya consecución permitieron a CUBALSE un diseño estratégico mejor al logrado en años previos, según reconocimiento recibido del GTG.

### **RECOMENDACIONES**

Considerando los años transcurridos desde la elaboración de las “Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores”, las observaciones hechas en este artículo y demás experiencias que puedan existir, producir una nueva versión de las mismas, en cuya redacción puedan participar otras instituciones de la educación superior y centros ramales.

Trabajo presentado:  
1 Abril de 2007

Aprobado por el Comité  
Editorial:  
10 de junio de 2007

## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Aguirre, E. (1997): "La innovación tecnológica en la estrategia de desarrollo de las organizaciones. Comunicación sobre las relaciones entre la estrategia de desarrollo e innovación organizativa y tecnológica", en Solleiro, J. y Faloh, R. (eds.): "Innovación, competitividad y desarrollo sustentante...", UNAM, México D. F., T – III, pp. 2649-2653.
2. Aguirre, E. (2002): "Proceso de dirección bajo enfoque de escenario", en Memorias del Taller GESTEC, en la Convención METÁNICA, La Habana.
3. Aguirre, E. (jul/2002): "Estudio de caso de gestión de la innovación, para la dirección estratégica del cambio", en "Folletos gerenciales" N° 6:7, MES – DCCED, La Habana, pp. 43-53.
4. Aguirre, E. (2004): "¿Son compatibles la Planificación y Dirección Estratégica, con la Gestión del Conocimiento y el Capital Humano?", en Memorias del Taller GESTEC, en la Convención METÁNICA, La Habana.
5. Aguirre, E. (nov/2006): "Planeación estratégica de la gestión tecnológica", en "Folletos gerenciales" N° 10:11, MES – DCCED, La Habana, pp. 43-53.
6. Aguirre, E. (2007): "Complejidad, toma de decisiones y estructura organizativa", en Memorias del Tercer Seminario Internacional sobre Complejidad, La Habana.
7. Álvarez, M.; Asensio, R. y Miláns, L. (jul-ago/2003): "Espacios de valor: una aproximación sistémica y dinámica al diseño de la estrategia", en "Harvard – Deusto Business Review" ? 115, Bilbao, pp. 77 y 79-83.
8. Ambrosio, E. y Díaz, B. (1997): "Prospectiva y estrategia: reflexiones para la acción. Teoría y práctica para la construcción de los escenarios", en Solleiro, J. y Faloh, R. (eds.): "Innovación, competitividad y desarrollo sustentante...", UNAM, México D. F., T – II, pp. 1573-1599.
9. Bennet, J.; e. a. (mar-abr/2001): "Organización frente a estrategia: Resolver la paradoja de la alineación", en "Harvard – Deusto Business Review" N° 101, Deusto, Bilbao, pp. 18-26.
10. Betancourt, J. (2003, 3ª ed., rev.): "Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma", T. G. Red, Caracas.
11. Brickley, J.; Smith, C. y Zimmermann, J. (jul-ago/2001): "La Teoría del Juego en la estrategia empresarial", en "Harvard – Deusto Business Review" N° 103, Bilbao, pp. 38-51.
12. Carballal del Río, Esperanza (mar/2001): "¿Cómo hacer realidad el futuro...?", en "Folletos Gerenciales" ? 5:3, MES – DCCED, La Habana, pp. 7-8.
13. Contreras, R. (2007): "Plataforma para la planeación estratégica hacia sociedades del conocimiento", en "Tecsistecatl: Revista Interdisciplinar" ? 0. Tomado de Internet en <http://www.eumed.net/tecsistecatl/n0/rcs1.htm>

14. Cruz, R. (may-ago/2003): "Proyectando el futuro: 4º ejercicio estratégico del SIME – Reflexiones y realidades", en "Metánica", La Habana, pp. 26-28.
15. Cruz, T. (abr/2002): "La matriz DAFO: apuntes para un entrenamiento", en "Folletos gerenciales" Nº 6:4, MES – CCED, La Habana, pp. 37-46.
16. DCCED (1998): "Dirección por objetivos y Dirección estratégica: La experiencia cubana", MES, La Habana.
17. DCCED (2004): "Bases metodológicas y conceptuales básicas para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivo, basada en valores", MES, La Habana.
18. Godet, Michel (4ª ed. rev., abr/2000): "La caja de herramientas de la Prospectiva estratégica", Prospektiker, Guipúzcoa.
19. Gutiérrez, M.; e. a. (1997): "Diseño de una estrategia de innovación", en Solleiro, J. y Faloh, R. (eds.): "Innovación, competitividad y desarrollo sustentante...", UNAM, México D. F., T – II, pp. 1151-1162.
20. Iglesias, A. (ene/2006): "De la Dirección por Objetivos, a la Planificación y Dirección estratégicas", en Boletín Informativo ? 7, del Centro de Información del CSPS – CUBALSE.
21. Infante, R. y Palenzuela, C. (1997): "Planeamiento institucional y diseño organizacional, con enfoque estratégico (...)", en Solleiro, J. y Faloh, R. (eds.): "Innovación, competitividad y desarrollo sustentante...", UNAM, México D. F., T – II, pp. 1173-1185.
22. Kim, W. y Mauborgne, R. (sep-oct/2002) "Dibuje el futuro estratégico de su empresa", en "Harvard – Deusto Business Review" ? 110, Bilbao, pp. 6-14.
23. Mintzberg, H. (jul-ago/1987): "Crafting strategy", in "Harvard Business Review", pp. 66-75.
24. Mintzberg, H. (jun/1994): "Rethinking strategic planning", in "Long range planning" ? 27:3, pp. 12-21.
25. Mintzberg, H. y Quinn, J. (1995): "El proceso estratégico", Prentice – Hall Hispanoamericana, México D. F.
26. Mojica, F. (2000): "Instructivo para realizar un trabajo con orientación prospectiva", ponencia presentada en el 4º Encuentro Iberoamericano de Estudios Prospectivos, La Habana.
27. Petriella, A. (2000): "Prospectiva, sociedad de riesgo y gestión asociativa", ponencia presentada en el 4º Encuentro Iberoamericano de Estudios Prospectivos, La Habana.
28. Porter, M. (ago/1997): "¿Qué es estrategia?", en "Folletos gerenciales" Nº 2:8, MES – DCCED, La Habana, pp. 4-30.

29. Ronda, G. y Marcané, J. (abr/2004): "De la estrategia, a la Dirección estratégica...", en "Ciencias de la información" ? 35:1, CITMA – IDICT, La Habana.
30. Strebel, P. (mar-abr/2001): "Agilizar el proceso de la estrategia", en "Harvard – Deusto Business Review" Nº 101, Deusto, Bilbao, pp. 4-8.