

Artículo de revisión

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT AS AN ASSET OF ORGANIZATIONAL MANAGEMENT

José Alfonso Macías Mesa¹ <https://orcid.org/0000-0003-2639-5998>

María de Lourdes Artola Pimentel¹ <https://orcid.org/0000-0003-2532-5787>

Moy Macías Gallardo¹ <https://orcid.org/0000-0001-6167-1818>

Lourdes Tarifa Lozano¹ <https://orcid.org/0000-0002-9888-3803>

¹Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba ammibi55@gmail.com, lourdes.artola@umcc.cu,
moy.macias@etecsa.cu, tarifa@umcc.cu

Recibido: 26/05/2020

Aceptado: 15/07/2020

Resumen

La Dirección Estratégica, como modelo de gestión, ha ganado en universalidad, tratando la relación entre el entorno y la organización dinámicamente. La planificación en las entidades, requiere aplicación innovadora de preceptos teóricos que existen internacionalmente para su ejecución. Su implementación en diversos sectores de la economía, ha permitido a los autores ganar en experiencia y tener criterios propios sobre su manera de ejecución, por lo que se planteó como objetivo efectuar un análisis crítico de la Dirección Estratégica, modelos y herramientas empleadas, bajo el método de análisis y síntesis, con criterios propios, para proponer conclusivamente una nueva forma de hacer, sencilla y profunda a la vez: el Modelo de Dirección Estratégica JAMM. Dicho modelo se ha empleado en la práctica.

Palabras claves: Dirección Estratégica, modelo de planeación estratégica, diagnóstico estratégico.

Abstract

The Strategic Direction, as a management model, has gained in universality, treating the relationship between the environment and the organization dynamically. Planning in entities requires innovative application of theoretical precepts that exist internationally for its execution. Its implementation in various sectors of the economy, has allowed the authors to gain experience and have their own criteria on how they are executed, so the objective was to carry out a critical analysis of the Strategic Management, models and tools used, under the method of analysis and synthesis, with its own criteria, to conclusively propose a new way of doing things, simple and profound at the same time: the JAMM Strategic Management Model. This model has been used in practice.

Keywords: Strategic Management, strategic planning model, strategic diagnosis.

Introducción

La dirección de organizaciones ha sufrido un cambio radical desde finales del pasado siglo gracias a la acumulación de conocimientos sobre estrategias, cultura y valores corporativos, organización y control, sistemas de planificación y el entorno más complejo que se posee en la actualidad.¹ A través de numerosos estudios y su aplicación práctica se ha llegado a una expresión actual y realista en la dirección: el enfoque de la dirección estratégica.² Resulta obvia la importancia que la dirección estratégica representa para las organizaciones,³ las que no pueden sobrevivir simplemente haciendo un buen trabajo, tienen que hacer un trabajo excelente⁴ si quieren tener éxito en un entorno que se caracteriza por un rápido crecimiento y una dura competencia.

Los procedimientos para diseñar planes estratégicos enfatizan la necesidad de la determinación de objetivos para el éxito de las organizaciones y en todos está presente la realización de un diagnóstico estratégico.⁵ El diagnóstico estratégico puede estar basado en enfoque de misión-visión,⁶ con valores compartidos por implantar, dadas condiciones externas e internas del sistema objeto de estudio, como base para diseñar posteriormente la estrategia. El diagnóstico estratégico^{5,7} debe actualizarse periódicamente pues esto favorece a la evaluación de la organización,⁸⁻¹⁰ permite revelar la brecha entre la situación actual y los propósitos a lograr, así como determinar y jerarquizar aspectos favorables y desfavorables para el logro de la misión y visión.

A partir de la revisión bibliográfica realizada se pudo constatar que persisten dificultades en la realización e implementación eficiente del diagnóstico estratégico, lo que repercute negativamente en los planes estratégicos diseñados posteriormente por las organizaciones, como son:

- La complejidad, porque para conducir su elaboración, se requiere de personas con calificación y experiencia probada en esta tarea, siendo esta una de las principales dificultades que se confrontan para su elaboración.
- La no actualización periódica del diagnóstico estratégico, el que constituye uno de los aspectos más dinámicos y sujeto a transformaciones en los procesos, los cuales están condicionados a la movilidad del entorno y el propio devenir del funcionamiento de la entidad.
- Subjetividad dada por la utilización de expertos para su aplicación y control, expertos que en ocasiones no poseen un alto grado de experticia, lo que en muchos casos impide establecer determinado consenso en los criterios emitidos.
- La no medición, en función del tiempo, o sea en los diferentes períodos en que se realizan los diagnósticos estratégicos, de los resultados alcanzados de la evolución estratégica. Se trata el diagnóstico estratégico de cada período con borrón y cuentas nuevas, sin analizar la evolución estratégica que ha tenido la entidad en el de cursar de los años.

Si se parte de lo analizado, se llega al hecho cierto de que la dirección estratégica es una magnífica herramienta de trabajo para cualquier organización, participativa por excelencia, donde superiores y subordinados definen de conjunto aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados en un período de tiempo determinado y en términos cualitativos y cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas). No obstante, el análisis de los modelos y procedimientos existentes conducen a la necesidad de profundizar en el diagnóstico estratégico dentro de la etapa de planificación, diversificar las herramientas de diagnóstico aplicadas dentro del ejercicio estratégico, de manera que las mismas se complementen y se adapten a las condiciones concretas de la

organización. De otra parte, es importante profundizar en los recursos que requiere el aseguramiento al plan estratégico, o sea el presupuesto estratégico y la definición y control de riesgos como previsión y apoyo a la necesaria adaptabilidad de la organización.

Se reafirma que la dirección estratégica es un enfoque diferente de entender y practicar la administración, que reconoce o privilegia los aspectos críticos siguientes: la importancia del entorno, con sus oportunidades y amenazas, el compromiso con la visión prospectiva a largo plazo y las inversiones inteligentes centradas en los factores de cambio y transformación; pero a su vez, por sí solos los modelos y las herramientas empleadas no satisfacen profesionalmente, en su aplicación teórico-práctica. Es objetivo del presente artículo efectuar un análisis crítico de la dirección estratégica, modelos y herramientas empleadas, y a partir de él, presentar el Modelo de Dirección Estratégica JAMM, elaborado por los autores que ha sido empleado en el sector empresarial.

DESARROLLO

Las exigencias crecientes de los contextos, nacional e internacional, requieren de un perfeccionamiento constante de la dirección estratégica, lo cual incluye el diseño y mejora de modelos y metodologías de diagnóstico y planificación estratégica¹¹ que respondan a las exigencias actuales, a su vez la correcta implementación es necesaria.

Los modelos de diagnóstico más utilizados internacionalmente, por sí solos, no son exhaustivos en el análisis que realizan de la situación de la organización. Estos modelos poseen elementos comunes: la definición de la misión, el análisis del estado actual interno y externo de la organización, el establecimiento de los objetivos estratégicos, la determinación de opciones estratégicas y planes de acción. También poseen elementos diferentes o que no están presentes en la mayoría de estos modelos: la definición de grupos de implicados, la determinación de áreas de resultados claves o ejes estratégicos; lo que significa unidades de acción estratégica de alta prioridad para la organización donde deben encaminarse la mayoría de los esfuerzos y recursos disponibles.

Las organizaciones deben realizar al final de cada año, una valoración sobre la marcha de lo planificado estratégicamente,¹¹ que abarque a todos sus niveles. Se deben formular los objetivos¹² correspondientes a cada año sobre la base del pronóstico anterior y teniendo en cuenta la planificación estratégica para el período actual.

Del análisis de la literatura consultada se pueden extraer los principales beneficios de la formulación del Plan Estratégico¹³⁻¹⁴ y en concordancia con los autores citados están referidos a:

1. Definición de prioridades, expresados concretamente en su binomio Misión – Visión.
2. Definición del Problema Estratégico General y su solución, junto a la Estrategia Maestra y demás estrategias a seguir por la empresa en el entorno más probable a partir del posicionamiento estratégico de la entidad.
3. La formulación de objetivos estratégicos que den respuesta a los Ejes Estratégicos mediante criterios de medidas y acciones que se cierran con ciclos de control adecuados, para de esta forma completar la Dirección Estratégica.
4. Poseer un presupuesto estratégico.

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

5. Definir los riesgos estratégicos con que lidiar.
6. Capacitar a la organización en las técnicas modernas de dirección que los van a acompañar adecuadamente en su desempeño.
7. Mayor coherencia y unificación de esfuerzos de las diferentes partes estructurales de la organización en el reforzamiento institucional.
8. Una participación e incidencia más efectiva del capital humano con que se cuenta en la definición de sus necesidades y las formas de actuación necesarias para lograr el cumplimiento de metas eficientemente.

En la concepción del plan estratégico, los expertos son fuentes de información y para garantizar su calidad (experticia), debe ser planificado el proceso de consulta a los mismos utilizando las técnicas adecuadas, lo que se garantiza con un apropiado procedimiento de selección y preparación por los facilitadores. La calidad de la información generada debe mostrar consistencia para lo cual se deben mezclar enfoques mixtos (cualitativos y cuantitativos). En la selección de los expertos que participarán en el ejercicio estratégico se deben incluir trabajadores de la entidad en los que primen años de permanencia en franca armonía con otros recién incorporados, todos de visión innovadora, junto a directivos que formen parte o no de la alta gerencia, la cual consideramos que no es recomendable que participen directamente como expertos, reservándolos para la revisión y toma de decisiones sustantivas respecto al ejercicio. Con el grupo de expertos se trabaja sobre técnicas de consenso. Algunas metodologías para su selección pueden consultarse.¹⁵

Diferentes autores¹⁶⁻¹⁷ definen los modelos a utilizar en los análisis estratégicos, fundamentalmente basados en la experiencia internacional, sus propios estudios teóricos y su experiencia profesional, por demás en función de la organización a analizar. Dentro de los fundamentales están:

- Proceso clásico.
- Modelo que soporta SISTRAT.
- Modelo simple de cambio.
- Proceso general del proceso de formulación de estrategia.
- Proceso formal de planificación estratégica.
- Esquema investigativo de formulación de estrategias.
- Modelos Misión-Visión.

Como parte de la metodología de trabajo asumida fueron revisadas las características de cada una de ellas desde el estudio documental y a partir del estudio comparativo utilizando, los métodos analítico-sintético y el inductivo-deductivo, fueron determinadas las ventajas y desventajas de los mismos que se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Ventajas y desventajas de modelos estratégicos

MODELO DE PE	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Proceso Clásico	<ul style="list-style-type: none"> • Reconoce la necesidad de utilizar el método de escenarios que permitan concebir distintas situaciones futuras hipotéticas del entorno. • Tiene en cuenta la partición de la Empresa en UEN. • Propone la elección no de una única alternativa debido a la turbulencia del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se da la intervención de un actor único y racional (la alta dirección). • Posible existencia de varios grupos influyentes en la Empresa. • Privilegio de las variables técnico-económicas.

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

	<ul style="list-style-type: none"> El proceso se realiza de forma constante, no una vez cada cierto tiempo. Es un proceso interactivo. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene en cuenta como elementos fundamentales del proceso el estilo de dirección, el liderazgo, el sistema de motivación, el grado de participación, el sistema de información, las normas, reglas y procedimientos.
Modelo que soporta SISTRAT	<ul style="list-style-type: none"> Tiene en cuenta la formulación de estrategias a nivel de negocio (UEN). Es flexible; dado que para cada etapa del proceso existen varias herramientas las cuales serán opcionalmente utilizadas; además el modelo permite la incorporación de otras herramientas. Con la utilización de los sistemas de apoyo a la alta dirección se facilita la planificación y el control. Mejora la modelización de procesos mediante aplicaciones informáticas (base de datos, hojas de cálculo electrónicas). Mejora la captación de datos y realización de informes mediante una red de comunicaciones que permite agilizar la emisión de información. Mejora la comunicación personal mediante la utilización del correo electrónico, lo cual facilita también el control directivo. Reduce el tiempo de acceso a la información y obtiene resultados más fiables; a través de Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene en cuenta el comportamiento de los grupos implicados. Al contener un buen apoyo informático se pierde el análisis de grupo, su dinámica y el desarrollo del consenso. Define objetivos de la Empresa y de la UEN sin haber establecido aún las brechas entre el estado actual y el deseado. Es necesario tener en cuenta que el modelo no determina el estado deseado utilizando técnica de visión. Se establece el análisis del entorno general, pero es imprecisa la forma de relacionar la organización con su entorno.
Modelo Simple de Cambio	<ul style="list-style-type: none"> No reconoce la necesidad de ajuste de la misión. Utiliza la visión para conocer la brecha que existe entre la situación actual y la que se desea. Considera los planes de acción adaptables a las contingencias. Este modelo es una base metodológica para la aplicación de cualquier modelo de PE. Se tiene en cuenta la influencia del entorno aunque no desarrolla explícitamente los procedimientos a utilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> De aplicarse sólo los pasos que prevé el modelo, pudieran quedar elementos importantes sin determinar. Debe utilizarse otro modelo de PE ya que solo, a nuestro juicio, constituye un modelo de cambio general; ya que no considera la determinación de áreas claves, direcciones estratégicas, ni implicados.
Esquema General del Proceso de Formulación de Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> El factor humano se considera como un actor más del proceso, que interviene activamente. En el análisis del contexto se analiza la tendencia de cada factor, definiendo el plazo y la intensidad de los mismos. Con la utilización de la matriz DAFO (Debilidad-Amenaza-Fortaleza-Oportunidad) determina el PEG y la SEG. Determina no solo la estrategia general, sino también las estrategias de negocios. Utiliza el método de escenario. Se lleva a cabo el análisis de las brechas, para conocer los cambios que deben introducirse. En la formulación de objetivos no sólo participa la alta dirección. Se realiza un estudio de viabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> No se establecen las áreas claves ni los aspectos estratégicos asociados a ellas, cuestión que facilita todos los pasos del proceso. No queda claro cuáles son los implicados fundamentales en el proceso. Se establecen metas y estrategias generales sin antes visionar y establecer escenarios.
Proceso Formal de PE	<ul style="list-style-type: none"> No sólo considera la implantación de la estrategia como un paso más del proceso, sino también la medición y el control de la misma. Tiene en cuenta la influencia de los valores en la definición de metas y las responsabilidades sociales. Se parte de identificar objetivos y estrategias actuales como base de la comparación. Se determinan brechas entre la estrategia actual y la 	<ul style="list-style-type: none"> En cierta medida puede constituir una desventaja la influencia de los valores en la determinación de metas. Aunque se hace el análisis de los factores claves y de las DAFO, no se establece interacción entre ellos de forma explícita. No se realiza un proceso de visión (definición del estado deseado).

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

	propuesta.	<ul style="list-style-type: none"> Las categorías del modelo son muy generales. No se realiza un análisis detallado del entorno. No se establecen áreas claves ni direcciones estratégicas.
Esquema Investigativo de Formulación de Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de valores. Insistencia en la retroalimentación y medición constante. Se tiene en cuenta como elemento esencial del modelo el cambio de los viejos paradigmas. 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene sentido la elaboración de escenarios después de haber formulado las opciones estratégicas. En los factores claves no se hace alusión a fenómenos o acontecimientos de carácter económico, político y legal. Sólo se menciona el social y natural
Modelo Misión-Visión (Yáñez)	<ul style="list-style-type: none"> Delimitación de los grupos implicados que inciden directamente en el cumplimiento de la misión. Determina las UAE y las direcciones estratégicas identificadas (DEI). La formulación de la misión se considera dinámica. La utilización de la matriz DAFO permite identificar el PEG y la SEG. Utiliza la técnica de escenarios para describir los posibles entornos en que debe funcionar la Empresa en el futuro. Articula la visión. La generación de opciones o alternativas plantean que se realice por el método que más efectividad ha mostrado a partir de la forma en que funcionan las organizaciones. En la etapa de elección no se decide por una sola alternativa, sino por la acción combinada de un conjunto de opciones efectivas. Tiene en cuenta las barreras. Se realiza la retroalimentación. Es muy importante el proceso de participación, implicación y compromiso que se establece. El factor humano se considera como un actor más del proceso que interviene activamente. 	<ul style="list-style-type: none"> No se diferencia en el modelo la estrategia del ápice, de las estrategias funcionales, de ahí la importancia de una definición correcta de las UAE y DE. Demasiado cualitativo y general. Insuficiente la técnica empleada para el diagnóstico de la organización, solo la DAFO. Necesidad de preparación de condiciones para la determinación del estado deseado.

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la comparación efectuada se analizan como elementos comunes constitutivos de los modelos analizados:

- la definición de la misión.
- el análisis del estado actual interno y externo de la organización.
- el establecimiento de los objetivos estratégicos.
- la determinación de opciones estratégicas.
- planes de acción.

A su vez, se pueden identificar elementos diferentes o que no están presentes en la mayoría de estos modelos:

- la definición de grupos de implicados

- la determinación de áreas de resultados claves, lo que significa para nosotros unidades de acción estratégica de alta prioridad para la organización donde deben encaminarse la mayoría de esfuerzos y recursos disponibles

Otros elementos a distinguir en ellos son: la definición de la visión, el establecimiento de escenarios y la identificación de barreras. Comúnmente no se diferencian las estrategias globales con las estrategias funcionales, es insuficiente el análisis de las brechas entre el estado actual y el estado deseado, la definición y la conceptualización de los valores compartidos, son escasos o en ocasiones ineficientes los mecanismos y sistema de evaluación, el control y la retroalimentación del proceso. Se aprecia poca utilización y diversificación de técnicas de diagnósticos, se utiliza en exceso la matriz DAFO, se establecen escenarios de forma general y es insuficiente la información para su establecimiento, se establecen metas y estrategias generales sin antes visionar ni establecer los escenarios, al igual que las áreas de resultados claves y los aspectos estratégicos asociados. Finalmente, se establecen objetivos de la organización por áreas claves sin establecer antes las brechas entre el estado actual y el deseado, ni se completa el proceso estratégico con el análisis de los sistemas, estructuras, estilos, recursos humanos y las habilidades.

Existen herramientas que facilitan la concepción y ejecución diagnóstico, como fase dentro de la planeación¹⁸ que genera la información de la organización y que son garantes de la calidad de las decisiones estratégicas, entre otras se tienen:

- La Matriz Interna – Externa (MIE).¹⁹
- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).
- Matriz del Perfil Competitivo (MPC).
- Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).²⁰
- Matriz Boston Consulting Group (BCG).¹⁹
- La Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE).
- Matriz DAFO.¹⁹
- Análisis PESTDA.
- Valoración integral del entorno.
- Matriz de evaluación de factores internos (EFI).
- Análisis de la brecha estratégica (GAP).
- Análisis de recursos y capacidades internas (VRIO).
- Análisis integral de la organización (AIO).

Las organizaciones con clientes cautivos, poseen el mercado, sin competencia y esto hace que todas las herramientas que incluyan, en sus análisis el estudio de los competidores, no sean recomendables para su aplicación, dado el escaso aporte de las mismas. El estudio de la literatura consultada permite caracterizar (ver Tabla 2) las herramientas que a juicio de los autores se encuentran entre las fundamentales:

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Tabla 2. Resumen de las herramientas para el diagnóstico

<i>Crterios/ Herramientas</i>	MIE	MEFI	MEFE	MPC	PEYEA	BCG	MCPE	DAFO
Objetivo	Evaluar estrategias	Evaluar posición interna (fortalezas, debilidades)	Evaluar posición externa (oportunidades y amenazas).	Identificar principales competidores fortalezas y debilidades	Identificar tipo de estrategia	Analizar gama de productos	Clasificar estrategias y determinar mejores alternativas	Analizar el ámbito interno y externo
Simplicidad	Simple	Simple	Simple	Simple	Compleja	Simple	Compleja	Compleja
Subjetividad	Se basa en trabajo con expertos							
Integralidad del diagnóstico (alcance)	Amplio, análisis interno y externo	Limitado, sólo análisis interno	Limitado, sólo análisis externo	Limitado, sólo analiza y clasifica competidores	Limitado, sólo define tipo de estrategia	Limitado, sólo analiza gama de productos	Limitado, clasifica y determina mejores estrategias	Amplio, hace un análisis interno y externo

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información recogida en la tabla anterior se aprecia que la herramienta de diagnóstico más completa, a criterio de los autores, es la matriz DAFO, pues ella realiza un análisis interno y externo de la entidad, pero se ha abusado de ella y por sí sola no es suficiente. Dentro de la misma se pueden identificar y clasificar la gama de productos con los que cuenta la organización, así como tener en cuenta las exigencias potenciales a la hora del análisis externo. La matriz en cuestión conduce al tipo de estrategia que debe ser lanzada, pues ubica a la organización en uno de sus cuatro cuadrantes. A su vez es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, se dará con la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. La Matriz DAFO debe ser complementada, para que sea más efectiva, con la aplicación de otros instrumentos de los mencionados.

Cada una de estas herramientas conducen a la obtención de información para un fin determinado, demostrando que no son excluyentes entre sí, unas diagnostican la organización y otras las estrategias, pero ninguna por sí sola mide la evolución de una entidad.

La implementación y control del Plan Estratégico Institucional²¹ es el punto fundamental de apalancamiento para lograr el éxito estratégico, la calidad de su puesta en marcha adecuada es garantía del desarrollo de la empresa o entidad. Se consideran como fundamentales en esta etapa los puntos siguientes:

1. Estructura organizacional

Un aspecto importante para ejecutar esta etapa lo constituye el análisis, diseño y perfeccionamiento de la estructura organizativa. La estructura organizativa de una entidad no es más que la descomposición en tareas especializadas de la misión de la misma, asignando y coordinando dichas tareas entre personas y

áreas, secciones, departamentos y direcciones, mediante la definición de vínculos formales, por demás estableciendo líneas de autoridad y comunicación.

La estructura debe facilitar que se alcancen los objetivos, minimiza o regula las influencias de las variaciones individuales sobre la organización y representa el ambiente donde se ejerce el poder en la toma de decisiones y se desarrollan las actividades. La estructura organizacional debe tener total armonía con los resultados del Plan Estratégico,²² siendo las relaciones vinculantes.

2. Presupuesto estratégico

Durante el proceso de implementación,²³ es esencial realizar las inversiones necesarias en las acciones estratégicas fundamentadas para lograr materializar lo planificado. El reto es lograr los financiamientos, con oportunidad, para cumplir el Plan Estratégico²⁴ diseñado a partir de que los Planes Operativos Anuales cuenten con los presupuestos que requieren para el cumplimiento de las estrategias trazadas.

El concepto de presupuesto es considerado como un conjunto de procesos de previsión y control, dinámico, de manera tal que no limite la iniciativa y la innovación. El presupuesto permite a la dirección planear y controlar las actividades de la organización de modo que puedan cumplirse sus objetivos. Los presupuestos se convierten en el eje central de la gestión organizacional.

La vinculación de los temas presupuestarios, desde los primeros momentos, en la determinación de la Dirección Estratégica de la entidad posee innegables ventajas, dentro de las que destacan: distribuye eficientemente la gestión de los recursos, dispone y distribuye los recursos para los proyectos de forma apropiada, controla el rendimiento y el retorno de la inversión, aporta información valiosa para la toma de decisiones, contribuye a identificar los riesgos antes de que éstos ocurran.

Se considera que todo plan estratégico debe poseer en su formulación un Presupuesto Estratégico, el cual considere las consecuencias financieras, en términos de fondos que se generan y fondos que se requieren, que se derivan de lograr dicho plan estratégico. La denominación de presupuesto estratégico está dada porque se diseña a partir de las acciones programadas en la agencia estratégica, que son aquellas con las cuales se alcanzará la posición futura seleccionada por la institución a partir del binomio Misión – Visión. El Presupuesto Operacional considera los fondos generados y requeridos. El Presupuesto Total se obtiene sumando el Presupuesto Estratégico y el Presupuesto Operacional.

3. Riesgos Estratégicos

Elemento que se considera trascendental es el conectar las estrategias con los riesgos²⁵ que se incurren para lograrla exitosamente. En lo general el riesgo es la contingencia que puede provocar un daño a la entidad. Las estrategias y riesgos conectan dado que:

- I. Estrategia corporativa y gestión del riesgo se interrelacionan y pueden producirse riesgos que inhiban el buen desarrollo de las estrategias, por tanto, hay que tratarlos desde la planificación estratégica.
- II. La gestión de riesgos es pilar fundamental en la definición de la estrategia.
- III. La estrategia se lanza para escenarios definidos y los riesgos están asociados a dichos escenarios.

IV. La manera de gestionar los riesgos debe estar implícita en la instauración de la Dirección Estratégica de la entidad.

El riesgo estratégico se define como el impacto actual y futuro en los ingresos y el capital que podría surgir de las decisiones adversas de negocios, la aplicación indebida de las decisiones, o la falta de capacidad de respuesta a los cambios tecnológicos. Riesgo según la definición de la ISO 31000:2018 es el efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, aunque existen variadas definiciones referidas de diferentes autores, a su vez dicha Norma ISO uniforma el tratamiento a la gestión de riesgos, proporcionando principios y directivas eficaces para su tratamiento, posee enfoque de procesos.

Los riesgos estratégicos afectan a la estrategia empresarial y por ende a los objetivos estratégicos; generan incertidumbres y oportunidades y competen, en primer término, a la alta gerencia de la organización. Los riesgos estratégicos pueden llegar a afectar el cumplimiento de la Misión de la organización. El riesgo se puede evitar, mitigar, transferir o aceptar. Entre los riesgos más comunes que afronta una entidad empresarial están los comerciales, de imagen y operacionales; pero el mayor riesgo que posee una empresa es la posibilidad de que los flujos de efectivo sean insuficientes para cubrir los gastos de operación. Esta situación hay que manejarla con efectividad, debe tener carácter temporal o simplemente la empresa desaparecerá. La operatividad de una empresa posee riesgos por doquier, hay que saber trabajar con los mismos, identificarlos, asumirlos y tratarlos adecuadamente y para eso se asume la gestión de riesgos como la herramienta fundamental. La gestión de riesgo forma parte de las estrategias empresariales, entendiendo por estrategias a todo aquello que contribuye a cumplir las metas de la organización.

Los riesgos no son negativos para la planeación estratégica, pues para cada uno de los objetivos estratégicos a lograr es necesario analizar qué riesgo acarrea. La pregunta es ¿Qué riesgos pueden hacer que los objetivos estratégicos planteados no funcionen? La respuesta debe alinear por cada acción que se planee uno por uno los riesgos que esta implique y extraer todas las alternativas. Incluir los riesgos desde el principio de la planeación permitirá prever en mayor medida que no ocurran incumplimientos en lo estratégico. El recurso clave a emplear es el Mapa de Riesgos, su seguimiento, control y retroalimentación.

4. Sistemas de control

El control es un proceso de dirección ejercido para comprobar y evaluar, de forma sistemática, la implementación y el cumplimiento de lo planificado, se regula el desempeño de la organización, e implica la ejecución de las acciones correctivas pertinentes. En síntesis, el proceso de control garantiza que lo real se corresponda con lo proyectado, por demás se monitorea, compara y corrige el desempeño laboral. A su vez dicho control permite enfrentar la gestión del cambio, crear ciclos más rápidos, agregar valor, unificar fuerza de trabajo y facilitar la delegación y el trabajo en equipo.

Existen diferentes maneras de ejercer el control, estando presente en todos los momentos por donde transita el ciclo de dirección. Se recomienda reservar, para su accionar, puntos de control estratégicos. A partir de lo operativo se considera que el control y seguimiento del Plan Estratégico debe hacerse en función de los Planes de Acción con que se cuenta, tanto para el cuatrienio como anuales. Los análisis del cumplimiento de los Planes Anuales deben ser realizados cuatro veces al año; al cierre de cada

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

trimestre en los tres primeros del año y al cerrarse el cuarto trimestre se efectúa el cierre anual. Es importante que lo no cumplido y planificado en un año calendario, debe evaluarse en profundidad, buscar sus causas y si es estratégicamente necesario incorporarlo al plan del año próximo.

El control de un Plan Operativo Anual (POA) no debe competir con otros aspectos de la cotidianidad de la vida de la organización, por tanto, debe ser por su importancia, un control que tenga como único objetivo el chequeo planificado. Los controles que se realicen tendrán documentación de lo tratado y acordado, de manera tal que se constituyan en evidencias que indiquen la trazabilidad estratégica del accionar. Al realizarse el control de los POA, éstos deben ser evaluados, para lo cual es útil contar con sistemas de evaluación diseñados, manejar la filosofía de los tableros de control y evaluar la evolución estratégica de la organización²⁶, aplicándose el procedimiento para diagnosticar la evolución estratégica de la entidad desde un enfoque cuantitativo y cualitativo²⁷ a partir de la Matriz DAFO. Finalmente, los estilos de dirección que poseen los directivos de la organización,²⁸ si son capaces de desarrollar adecuados liderazgos o no, van a garantizar el éxito de los procesos de implementación estratégica diseñados.

Aunando todos los criterios expuestos en cuanto a los modelos de análisis estratégicos, su implementación y control, se elabora por los autores: el Modelo de Dirección Estratégica JAMM. Su representación gráfica se muestra en la Figura 1.

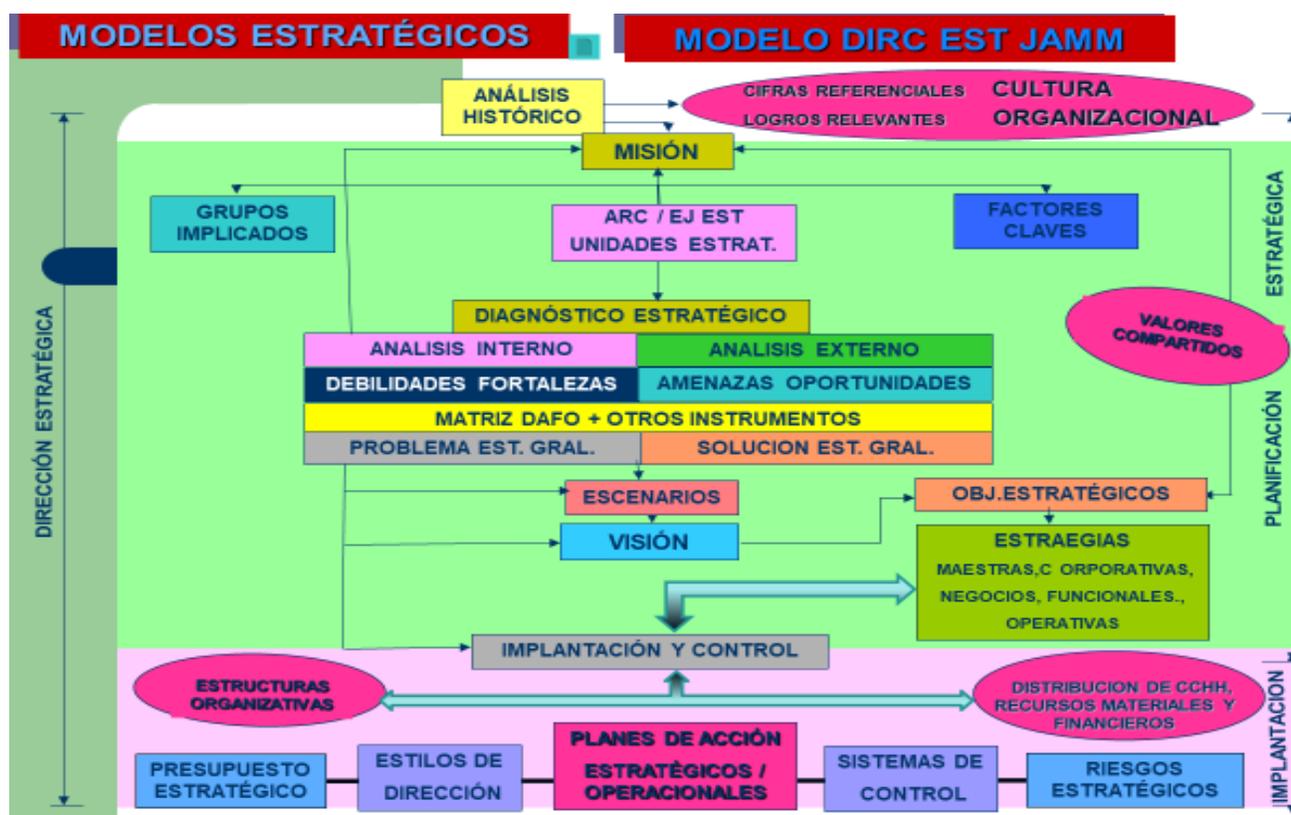


Figura 1. Modelo JAMM
Fuente Elaboración propia

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Para los autores el modelo elaborado es más integral que los consultados, es sólido y sus salidas fundamentales para el trabajo de la entidad son el Plan Estratégico Institucional (PEI) para el período analizado (cuatro o cinco años), el Plan de Acciones Estratégicas, la Estructura de la organización en concordancia con el PEI, el Presupuesto Estratégico, los Riesgos Estratégicos y la evolución estratégica de la organización desde un enfoque cuantitativo y cualitativo a partir de la matriz DAFO, que determina si la organización avanza o no entre períodos de accionar estratégico.

El modelo se implementa entre los años 2016-2020 en varias empresas cubanas y foráneas, entre las que se destacan: Dirección Estratégica en la Corporación de Acueductos y Alcantarillados de Santiago, CORAASAN, República Dominicana, la Corporación de Acueductos y Alcantarillados de Puerto Plata, CORAAPPLATA, República Dominicana y la Constructora Hicacos de Varadero, Matanzas, Cuba. Los resultados son muy positivos y a partir de ellos se propone su extensión en otras empresas por lo efectivo de su aplicación.

Conclusiones

Persisten dificultades en la realización e implementación eficiente de la Dirección Estratégica, lo que repercute negativamente en los planes estratégicos diseñados por las organizaciones y a su vez es necesario incluir herramientas más sólidas, que se complementen y que ayuden a obtener salidas más preciadas para el desarrollo de la entidad.

Atemperado al desarrollo actual de la gestión en las entidades, se considera como útil y efectiva la aplicación del Modelo de Dirección Estratégica JAMM, desarrollado por los autores, por lo que se recomienda su generalización.

Referencias bibliográficas

1. Finalé L. Perfeccionamiento de la gestión de la actividad investigativa estudiantil. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Educación. Univesidad de Matanzas, 2016.
2. Silva IF, Macías HA, Santamaría E. La dirección estratégica como mecanismo de mejoramiento de la gestión administrativa, caso Conlac-T de la provincia de Tungurahua. Sotavento M.B.A. 10-16. Jun 29, 2018. Consultado 18 de enero 2019. DOI:<https://doi.org/10.18601/01233734.n29.02> Disponible: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/5488>
3. RED-DEES. XI Reunión Internacional de la Red de Dirección estratégica en la Educación Superior. Marzo 18, 2019. Consultado: 25 febrero de 2020. Disponible en: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu>
4. Baños MA, Santalla LM, Alonso AR, et al. La planeación estratégica con un enfoque de Gestión de la Calidad. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. 2016; 3(2). Consultado: 15 mayo 2018. https://www.researchgate.net/publication/311765791_La_planeacion_estrategica_con_un_Enfoque_de_Gestion_de_la_Calidad
5. Faxas PJ, Diagnóstico estratégico de la empresa como herramienta de dirección. Un acercamiento a la Matriz DAFO. Un observatorio de la economía latinoamericana No 152 del 2011. Consultado: 10 de febrero 2019. Disponible en: <http://www.eumet.net>

ANÁLISIS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO ACTIVO DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

6. Corrales JA. Misión y visión empresariales: Mira estos 3 ejemplos de empresas famosas. Mayo 2019. Consultado 10 de enero 2020. Disponible en: <https://ww.rockcontent.com/es/blog/mision-y-vision-de-una-empresa/>
7. Martínez Pedras, D. Diagnóstico Estratégico, 2013. Consultado 15 de marzo 2020. Disponible en: <https://www.casadellibro.com/actualizate>
8. Paguay FW, Villarreal BM. Evaluación del Marco Filosófico del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2015-2020. Revista RED-DEES. Junio 11, 2019. Consultado 25 de febrero de 2020. Disponible en: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu>
9. Artola ML. Modelo de evaluación del desempeño empresarial en empresas perfeccionadas de servicios ingenieros que transitan a estándares de clase, (Tesis en opción del título de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Matanzas, Cuba, 2002.
10. Fernández de Castro A, López A, Gómez MV. Sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto de los proyectos de investigación. Revista de Ingeniería Agrícola. Instituto de Investigaciones de Ingeniería Agrícola Cuba; mayo-junio 2020; Vol. 10, Núm. 2, Consultado 3 junio de 2020. Disponible: <https://revistas.unah.edu.cu/index.php/IAgric/issue/view/119>
11. González D, Martínez M, Miranda C. La planificación en las instituciones educativas: acciones para elaborar el Plan Anual de Actividades. Revista RED-DEES. Marzo 18, 2019, Consultado 25 febrero de 2020. Disponible en: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu>
12. Ferriol F, Almuiñas JL. La planificación estratégica y la dirección por objetivos en las instituciones de educación superior adscritas al MES. Revista Cubana de Educación Superior, 2016;160-173. Consultado 10 de julio de 2019. Disponible: <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/issue/archive>
13. Aedo JM. Estrategia para desarrollar un modelo de planificación estratégica y control de gestión en la subsecretaría de educación. (Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección de Empresas), Universidad de Chile, Santiago de Chile, 2007. Consultado 12 de enero 2017. Disponible en: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/aedo_jm/pdf/aedo_jm.pdf
14. Álvarez D. Herramientas de Análisis Estratégico, 2016. Consultado 15 de Enero 2019 Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/322200470_Herramientas_de_Analisis_Estrategico
15. Oñate N, Ramos L, Díaz A. Utilización del Método Delphi en la pronosticación: Una experiencia inicial, Cuba: Economía Planificada, 1988;3(4):9-48, Consultado 23 de marzo de 2019. Disponible: <http://www.rioei.org/deloslectores/804Bravo.PDF>.
16. Ventura VJ. Análisis estratégico de la empresa. 1ª ed., 2ª imp. Ediciones Paraninfo, S.A., 2015. Consultado 28 mayo de 2019. Disponible en: <https://www.paraninfo.es/catalogo/9788497323024/analisis-estrategico-de-la-empresa>
17. Veliz VF, Alonso A, Alfonso D, Michelena ES. Análisis estratégico de una universidad basado en el enfoque por proceso, Revista Ingeniería Industrial. Vol.38 No.2 La Habana may-ago. 2017. Consultado: 19 marzo de 2020. Disponible en: <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/904>
18. Borges, C. Realiza un análisis estratégico para tu empresa con estas 5 técnicas, enero 2020, Consultado 15 de marzo 2020. Disponible en: <https://rockcontent.com/es/blog/analisis-estrategico>.
19. Bittel L, Ramsey J. Enciclopedia del Management. Editorial Océano, 1997. Consultado 12 mayo 2017. Disponible en: https://www.iberlibro.com/servlet/BookDetailsPL?bi=22753906442&searchurl=sortBy%3D20%26tn%3Denciclopedia%2Bdel%2Bmanagement&cm_sp=snippet--srp1--title1
20. Castellanos L. Estrategia y planificación estratégica, 2015, Consultado 5 de enero 2020. Disponible en: <https://lcestrategia.wordpress.com/>.

21. Guerras LA, Navas JE. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa, Editorial Thomson Reuters-Civitas, 2016, Consultado 10 septiembre de 2019. Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/306565828_Fundamentos_de_Direccion_Estrategica_de_la_Empresa_2_edicion_2016
22. Guerras LA, Navas JE. Dirección Estratégica Empresarial. Teoría y aplicaciones, 2012. Consultado 23 marzo de 2015. Disponible en: http://www.guerraynavas.com/el_libro.html
23. Monte T, Lopes de Souza FC. Contribuição do planejamento estratégico para o alcance de objetivos institucionais em universidades do estado do Pará, Brasil. Ponencia presentada en el IX Congreso Internacional de Educación Superior Universidad 2014. La Habana, Cuba; 2014. Consultado 12 noviembre de 2018. Disponible en: <http://eduniv.reduniv.edu.cu>
24. Montero ., Sarduy M. Ejercicio de planeación estratégica para la internacionalización: propuesta de metodología y estudio de caso de la Universidad Central de Las Villas. Revista Congreso Universidad, 2013;2(3):12-23. Consultado 24 de noviembre de 2018. Disponible en: <http://revista.congresouniversidad.cu/rcu/issue/archive>
25. Blanco H. Estrategias empresariales en Cuba: un acercamiento preliminar. Documento presentado en el VIII Congreso Internacional de gestión Empresarial y Administración Pública (GESEMAP). La Habana., 2016. Consultado 10 de diciembre 2017. Disponible en: <http://www.gesemapcuba.com/es/memories>
26. Rivero K, Galarza J. El cuadro de mando integral como una alternativa para el seguimiento y control de la estrategia en las instituciones de educación. Revista Estrategia y Gestión Universitaria, junio, 2019 UNICA. Cuba. Consultado 25 de febrero de 2020. Disponible en: <http://revistas.unica.cu/index.php/regu>
27. Macías JA, Macías M, Artola M. L. Procedimiento para diagnosticar la evolución estratégica de la entidad desde un enfoque cuantitativo y cualitativo a partir de la Matriz DAFO, Tesis en opción al Título de Maestría en Administración de Empresas, Universidad de Matanzas, 2015.
28. Guerras LA, Navas JE. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones 5ª edición, Editorial Thomson Reuters-Civitas, 2015. Consultado 8 noviembre de 2019. Disponible: https://www.academia.edu/15328407/La_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa._Teor%C3%ADa_y_aplicaciones_5a_edici%C3%B3n