


## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

### IMPROVEMENT IN THE PERFORMANCE OF THE COMPANY ZEDAL S.A. THROUGH THE DEISDE INTEGRATION MODEL

Leydis Aleman Acosta <sup>I\*</sup>  <https://orcid.org/0000-0001-8390-4993>  
Annete Malleuve Martínez <sup>II</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-4428-0297>  
Daniel Alfonso Robaina <sup>II</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-2741-5885>

<sup>I</sup>Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas Wajay, La Habana, Cuba

<sup>II</sup>Universidad Tecnológica de La Habana “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba

\*Autor para dirigir correspondencia: [leydisaleman79@gmail.com](mailto:leydisaleman79@gmail.com)

Clasificación JEL: D21, L21, L32

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7493876>

*Recibido: 10/11/2022*

*Aceptado: 25/12/2022*

#### Resumen

La sociedad mercantil cubana Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas Wajay, es una empresa perteneciente a la compañía Almacenes Universales S.A y cuenta con un amplio objeto social, orientado en lo fundamental a brindar servicios de operador logístico, pero en sus 24 años de fundada ha concentrado sus negocios en la actividad de arrendamiento de almacén y los servicios conexos ofertados son muy puntuales, aunque desde el año 2020 se generaron cambios organizativos en la empresa. La entidad necesita el rediseño de la gestión, dejar atrás una dirección enfocada solo en lo operativo y enfocarse en una visión estratégica que contribuya a resolver el insuficiente desempeño del sistema de dirección, que obstaculiza la satisfacción de los clientes y el crecimiento del negocio. En este artículo se aplican técnicas del Modelo de Dirección Estratégica para la integración del sistema de dirección en la empresa, definiendo cinco objetivos estratégicos para el próximo quinquenio.

**Palabras claves:** dirección estratégica, objetivos estratégicos, cuadro de mando integral, desempeño organizacional, sistema de dirección integrado

## Abstract

The Cuban mercantile company Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas Wajay, is a company belonging to the company Almacenes Universales S.A and has a broad corporate purpose, fundamentally oriented to provide logistics operator services, but in its 24 years of foundation it has Concentrating its businesses on the warehouse leasing activity and the related services offered are very specific, although since 2020 organizational changes have been generated in the company. The entity needs to redesign management, leave behind a management focused only on the operational and focus on a strategic vision that contributes to solving the insufficient performance of the management system, which hinders customer satisfaction and business growth. In this article techniques of the Strategic Management Model are applied for the integration of the management system in the company, defining five strategic objectives for the next five years.

**Keywords:** strategic direction, strategic objectives, balanced scorecard, organizational performance, integrated management system

## Introducción

La empresa estatal, como actor principal de la economía cubana, está llamada a garantizar las fuentes de riqueza, bienestar y prosperidad de la sociedad cubana. En los últimos cinco años ha sido objeto de múltiples cambios, medidas organizativas, estructurales, económicas y financieras, buscando flexibilizar mecanismos y maneras de hacer que han impedido hasta la fecha que ocupe el rol de movilizador de las fuerzas productivas y encadene, en la producción de bienes y servicios al resto de los actores de la economía, como se necesita. Con estos fines se aprobó el Decreto-Ley No. 34 de 2021, el que regula los principios de organización y funcionamiento de las empresas estatales, las empresas filiales y las organizaciones superiores de dirección empresarial, las que integran el sistema empresarial estatal cubano.<sup>1</sup>

La Constitución de la República de Cuba en su Artículo 27 establece que la «empresa estatal socialista es el sujeto principal de la economía nacional. Dispone de autonomía en su administración y gestión; desempeña el papel principal en la producción de bienes y servicios y cumple con sus responsabilidades sociales».<sup>2</sup> En consecuencia, el gobierno del país, encabezado por su Presidente y Primer Ministro realizan evaluaciones y chequeos constantes vinculados a cómo se cumplen estos preceptos en las empresas, por lo que las direcciones generales tienen ante sí el reto de hallar el cómo cumplir con sus objetos y mandatos sociales, garantizando la eficiencia y eficacia en su gestión. En relación al desempeño del sistema empresarial estatal, el Viceprimer Ministro Alejandro Gil, expresó que “en el año 2021 tuvimos como promedio más de 500 empresas en pérdidas mensualmente, en enero de 2022 se bajó a 446, que es una cifra astronómica, y solo en 16 se concentra el 50 % del valor de las pérdidas”.<sup>3</sup> Esta situación ha condicionado un grupo de medidas dirigidas a elevar la eficiencia en el sistema empresarial estatal cubano<sup>4</sup> respaldadas en el marco jurídico.<sup>1</sup>

Preguntas relacionadas con ¿qué hacer para aprovechar al máximo las numerosas y profundas transformaciones de que ha sido objeto la empresa estatal? y ¿cómo garantizar un crecimiento económico con base en una mayor eficiencia y responsabilidad de estas entidades y quienes las dirigen?, se repiten a diario por quienes gobiernan al más alto nivel. Ciertamente se han dado pasos para sustituir mecanismos administrativos por económico-financieros, sin embargo, se entiende que no se aprovechan todas las posibilidades. La capacidad de reacción en la implementación de las medidas aprobadas para perfeccionar la gestión de la empresa estatal socialista ha sido insuficiente. ¿Cuáles son los factores que inciden en ello?, ¿Qué falta por hacer y cuál es el camino correcto a emprender por los directivos en las circunstancias actuales? Son interrogantes que abundan en los Consejos de Dirección de las empresas estatales.

Los autores del artículo consideran que dirigir bajo la premisa “métele campeón”<sup>5</sup> ya no es una opción en las condiciones actuales de la economía cubana. Ante los retos que impone la actualización del modelo económico social,<sup>6</sup> concentrarse en el rumbo, en movilizar a las personas y recursos, hacer que las cosas ocurran, generar acción al interior de la organización y trazar las estrategias para ello, es la manera más viable de garantizar en las condiciones del mercado de hoy el desarrollo de la empresa que se dirija.

En ese orden la dirección estratégica ha pasado de definiciones y conceptos formulados por los expertos a convertirse en una necesidad imperiosa para los directivos y cuadros del sistema empresarial cubano en su búsqueda para alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a los objetivos empresariales, garantizando que las estrategias logren anticiparse y reinventarse ante las condiciones externas e internas<sup>7,8</sup> y mejorar su desempeño organizacional.<sup>9,10</sup> Así, es preciso tener en cuenta las informaciones relativas al diagnóstico externo e interno de la organización, para reducir la incertidumbre, los riesgos y aprovechar mejor las oportunidades del entorno.<sup>5,7,11,12</sup>

Este artículo se acoge el concepto de dirección estratégica que diera Ronda Pupo (2007): “proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantizan una interacción de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.<sup>13</sup> Se reconoce de esta forma que el proceso de dirección estratégica se realiza en varias etapas formulación, ejecución, y control estratégico.<sup>5,7,14,15</sup> Los autores del artículo entienden las etapas como: diseño estratégico, implantación, supervisión y ajuste.

La dirección estratégica contribuye a visualizar el futuro de la organización y tomar decisiones sobre el rumbo a seguir<sup>5,7,16,17</sup> lo que implica también minimizar la incertidumbre,<sup>15,18</sup> priorizar las acciones de toda la organización en el corto, mediano y largo plazo, definir alternativas de crecimiento y productividad que funcionen de forma conjunta y en armonía, cuantificar los resultados y evitar pérdidas disminuyendo los costos.<sup>19</sup> Para las organizaciones empresariales cubanas tiene una importancia estratégica mejorar su gestión pues necesitan ser eficaces, eficientes, competitivas e innovadoras<sup>19-21</sup> y contribuir a la mejora de los indicadores económicos, productivos y de servicios.<sup>7</sup>

En este contexto se inserta la sociedad mercantil cubana Zona Especial de Desarrollo y Actividades Logísticas Wajay, en sus siglas abreviadas ZEDAL S.A., empresa perteneciente a la compañía Almacenes Universales S.A. y que cuenta con un amplio objeto social, orientado en lo fundamental a brindar servicios de operador logístico, pero en sus 23 años de fundada ha concentrado sus negocios en la actividad de arrendamiento de almacén, los servicios conexos ofertados son muy puntuales. Su misión

# MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

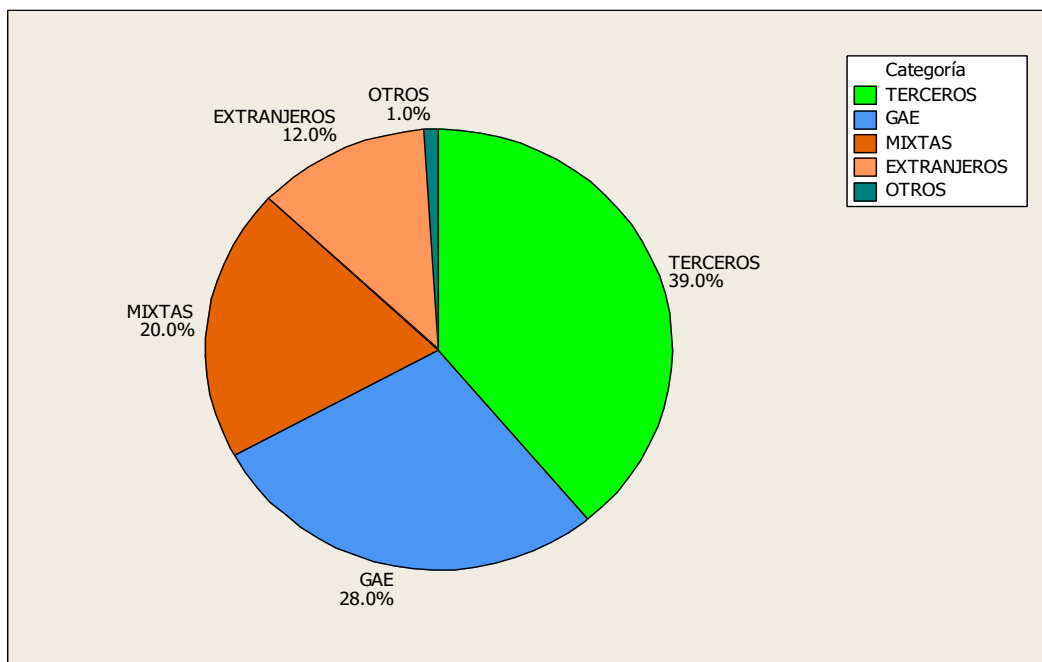
es: somos un operador logístico, caracterizado por ser seguro, confiable y competitivo, que satisface con eficiencia las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Para ello se proponen como visión la de ser un operador logístico integral, con reconocimiento en el mercado nacional, y que brinde servicios con calidad, seguridad y confianza, apoyado con un personal competente, motivado y comprometido con la empresa. Para el cumplimiento de la misión con una visión estratégica el artículo aborda como caso de estudio la aplicación del Modelo de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE) en la empresa ZEDAL S.A.

## Gestión por procesos en la empresa ZEDAL S.A

ZEDAL S.A. tiene una cartera de clientes compuesta por empresas de diversa naturaleza jurídica, adscritas a múltiples organismos. En lo fundamental las capacidades de almacenes están ofertadas a:

- Sociedades mercantiles y empresas estatales pertenecientes al Grupo de Administración Empresarial S.A, a quien se subordina el Órgano Superior de Dirección (OSDE) Almacenes Universales S.A., los que se denominan Clientes GAE.
- Sociedades mercantiles y empresas estatales del resto de los Organismos de la Administración Central del Estado, a quienes se denominan TERCEROS.
- Sucursales Extranjeras y
- Empresas Mixtas.

La **Figura 1** muestra la composición de los tipos de clientes en cuanto a las capacidades contratadas, que como se aprecia la mayor participación la ocupan las sucursales extranjeras con un 39%. El 1 % no representado en la leyenda corresponde a otros clientes.



**Figura 1.** Cartera de clientes de la Empresa ZEDAL S.A.

**Fuente:** elaboración propia

## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

Entre las transformaciones más recientes en cuanto a procesos y capacidades para el cumplimiento de su misión, es importante distinguir que ZEDAL S.A en agosto de 2020 incorpora a su estructura la Unidad Empresarial de Base Transporte de Distribución, radicada en el propio parque industrial, donde se domicilian sus oficinas centrales, incorporando el valor añadido de 94 vehículos comerciales divididos en diferentes tonelajes. Asimismo, en agosto de 2021 amplía sus capacidades de almacenamiento y equipamiento tecnológico, fusionándose con la Unidad Empresarial de Base Logística Oeste, quien aportó también una brigada de operarios controladores de vectores e higienización.

La incorporación de las citadas estructuras organizativas, ambas independientes hasta el momento de la fusión y con variedad de actividades logísticas, que funcionaban de manera independiente hasta el momento del cambio, ha resaltado la necesidad de rediseñar su gestión y encaminarse al cumplimiento de la misión trazada como operador logístico, lograr la competitividad como empresa y encaminarse hacia el operador logístico integral con reconocimiento en el mercado nacional que pretende ser. En este sentido, se hizo necesario una actualización del sistema de dirección para mejorar el desempeño organizacional, elevar la satisfacción de los clientes y el crecimiento del negocio.

Uno de los enfoques requeridos en la mejora del sistema de dirección es la gestión por procesos<sup>22-25</sup> con visión estratégica.<sup>26</sup> La empresa ZEDAL, se encuentra certificada por el Sistema Integrado de Gestión de la compañía Almacenes Universales conforme a la NC ISO: 9001:2015.<sup>25</sup> El mapa de procesos definido, brinda la información sobre sus procesos estratégicos, claves y de apoyo (Ver **Figura 2**)



**Figura 2.** Mapa de Procesos

**Fuente:** Sistema Integrado de Gestión de ZEDAL S.A.

## Modelo de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE) en ZEDAL S.A.

La aplicación del Modelo DEISDE<sup>7,14</sup> contribuye a mejorar el desempeño del sistema de dirección en la empresa ZEDAL S.A. y parte de realizar un análisis integrado de las situaciones, centrado en las relaciones externas e internas de los procesos para agregar valor, en especial cuando la entidad cuenta con un equipo de dirección que se ha planteado evaluar resultados económicos-financieros y responder a las necesidades de la operación diaria con una perspectiva estratégica.

En este artículo se propone la evaluación del nivel de integración de los procesos en la empresa, en relación con los terceros (clientes, prestatarios y organismos rectores) o lo que es lo mismo el NISDE Externo, mediante el diseño y análisis de una Matriz de relaciones externas. Así mismo se evalúa el nivel de integración del sistema de dirección de manera interna (NISDE Interno) mediante una Matriz de relaciones internas para profundizar en la relación entre los procesos claves y áreas funcionales o procesos, herramienta tomada del Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE).<sup>14</sup>

El Modelo de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE) ha surgido como una respuesta teórica y práctica a las carencias en el campo de la dirección estratégica con respecto al rumbo estratégico que deben seguir las organizaciones hacia el futuro aprovechando al máximo sus capacidades, sobre la base de una coherente y coordinada relación entre todos los procesos claves y funcionales, y las entidades externas.<sup>7,14</sup> Otros modelos de dirección lo fortalecen, a partir de la gestión de capacidades organizacionales y la administración de riesgos<sup>11,12,15,27</sup> y la arquitectura empresarial<sup>8,28,29</sup> necesarias para lograr un desempeño superior como resultado de la integración, generalizándose su aplicación.<sup>30,31</sup>

El análisis se expresa mediante la ecuación:  $NISDE = 1 - (RC/RI)$

Donde:

RC: Cantidad de Relaciones Críticas

RI: Cantidad de Relaciones Importantes,

En cada relación se evalúa Nivel de Importancia (rango de 1- 5, mientras más se acerque a 5, mayor será la importancia de la relación) y Desempeño (rango de 1-5) mientras más se acerque a 1 más bajo será el desempeño de la organización en esa relación. Se entenderán como críticas aquellas relaciones evaluadas con un desempeño entre 1 y 3 puntos, siempre que sean importantes para la organización (evaluadas con importancia de 4 y 5 puntos).

Para la conformación de las matrices se utilizó el criterio de los expertos a través de talleres (entendiendo como tales a los miembros del Consejo de dirección ampliado de la empresa ZEDAL, que incluye representantes de los trabajadores con más experiencia y de recién incorporación, así como las organizaciones sindicales y políticas. El Consejo de dirección está conformado por 15 miembros, de ellos el 60% son mujeres y el 93 % son graduados de nivel superior.

La Matriz de Relaciones Externas: evidenció el nivel de importancia y el desempeño de las relaciones que se producen entre los procesos de la empresa y los clientes, prestatarios y organismos reguladores con mayor impacto o más representativas para la entidad. Resultando los valores de RC de 60 y RI 84 y

## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

---

un valor del NISDE de 0, 29, calculado como  $1-(60/84)$ . El indicador NISDE expresa que el 71% de las relaciones importantes que se producen entre los procesos de la empresa, partes interesadas y su entorno son evaluadas de críticas, con un desempeño muy bajo, en lo fundamental, haciendo un resumen por coincidencias, las mismas se expresan de la manera siguiente:

Procesos de arrendamientos: Se refiere a los procesos de almacén seco, cámaras frías y contenedores refrigerados e inmobiliaria y clientes. Esta relación es evaluada de muy importante con un desempeño bajo a partir de las insatisfacciones que hoy tienen una parte importante de los clientes, con más impacto en las empresas mixtas Los Portales y Adypel, así mismo, clientes del Sistema Empresarial GAE, como SASA y TRD. Responde esta interacción a los procesos claves más representativos en la misión de la empresa, que genera además los mayores ingresos.

Procesos de arrendamientos: Estos procesos incluyen almacén seco, cámaras frías y contenedores refrigerados e inmobiliarios y UEB ITC-Log AUSA. Esta relación se produce a partir de que esta Unidad es la encargada dentro de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE AUSA) de desarrollar los proyectos informáticos y dar servicios a las infocomunicaciones. En la actualidad la empresa posee muy mala conectividad lo que imposibilita añadir como valor agregado en las instalaciones que arrendamos servicios de navegación por internet, conexiones a servidores centralizados de los clientes y otros. Esta relación a pesar de que es evaluada de importante en la gestión, tiene un desempeño muy bajo.

Proceso de mantenimiento y reparación del transporte y MONCAR: ZEDAL posee 23 montacargas en explotación, de ellos, como promedio, se han mantenido 10 fuera de servicio durante los últimos meses. Las causas principales están dadas por la falta de seguimiento con MONCAR, de las defectaciones realizadas, la carencia de alianzas con esta empresa, de la que se depende para mantener un coeficiente de disponibilidad técnica óptimo, tema indispensable para satisfacer la demanda de servicio a los más de 150 clientes de la empresa.

Procesos de gestión comercial, distribución de mercancías y competencia del capital humano y del MITRANS: El Ministerio de Transporte (MITRANS) fija centralizadamente las políticas relacionadas con el transporte de carga, dispone de Centros de capacitación y fija límites sobre las tarifas y penalidades a aplicar vinculados a la transportación. Los vínculos con el MITRANS en las diferentes especialidades pueden beneficiar y añadir valor a los servicios, así como la interpretación correcta de los indicadores y un correcto control de la flota, permitirían a ZEDAL (especialmente a su UEB de Transporte de Distribución) una mejor gestión.

Proceso de medición y análisis de mejora y clientes, prestatarios y Organismos rectores: Determinar qué actividades de los procesos no añaden valor y cuáles serían acciones para mejorar el resultado obtenido en la satisfacción de los clientes con el servicio que se brinda, es de particular interés para elevar los resultados de la gestión. Resulta muy importante para la organización y posibilita replantearse algunos métodos, así como evaluar encadenamientos y alianzas.

Planeación estratégica y su interacción con clientes, prestatarios y Organismos rectores: En el cumplimiento de la misión de la empresa, así como en los objetivos y estrategias que conllevan al cumplimiento de la visión es imprescindible tener en cuenta las necesidades de los clientes, las

## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

---

posibilidades y desarrollo de los serviadores o prestatarios que se han escogido y las proyecciones de los organismos reguladores, para aprovecharlas en la proyección estratégica e impulsar la empresa y para prever los escenarios adversos que pudieran sucederse. Todo ello implica desplegar una efectiva planeación estratégica.<sup>32</sup>

Gestión de los recursos y entidades externas: La falta de integración y la carencia de alianzas con suministradores y prestatarios, así como las limitaciones de recursos que enfrenta el país, durante más de dos años, han conducido a que las actividades fundamentales (arrendamiento, transporte, control de plagas y vectores) se encuentren seriamente afectadas de cara a los clientes, así como ha impedido mantener y elevar el nivel tecnológico de las instalaciones y equipos, demorando el tiempo y calidad de respuesta a las quejas de los clientes, así como a los señalamientos recibidos en auditorias de los organismos competentes.

La Matriz de Relaciones Internas: por su parte mostró las relaciones que se producen entre los procesos claves y de apoyo, evidenciando la importancia que revisten unos para con los otros a partir de la propia actividad logística, que constituye el objeto social. Dando como resultado un RC de 38, un RI de 54, así como un NISDE igual a 0, 30, calculado como  $1-(38/54)$ . El indicador NISDE expresa que el 70% de las relaciones importantes que se producen entre los diferentes procesos y áreas de la empresa son evaluadas de críticas, con un desempeño muy bajo, poniendo en riesgo la eficiencia y eficacia de la organización. En lo fundamental estas relaciones se expresan de la manera siguiente:

Suministro de fuerza de trabajo y arrendamientos (almacenes, contenedores e inmobiliaria): El servicio que ofrece hoy la empresa de suministro de fuerza de trabajo está muy ligado a los clientes que mantienen relaciones contractuales en la actualidad a través de contratos de arrendamiento de almacenes, contenedores y locales u oficinas, y únicamente a Entidades extranjeras, con representaciones en el país. La fuerza de trabajo generalmente está vinculada a cargos de encargados y dependientes de almacenes, aunque otros cargos como económicos, secretarias y hasta gerente forman parte de las solicitudes y contratos que hoy se han logrado firmar con 15 de las 20 sucursales extranjeras radicadas en la empresa, siempre mediante la firma de un contrato diferente y propio para esta actividad.

Arrendamiento de almacén seco y gestión comercial: La actividad fundamental que realiza la empresa y que representa más del 25 % de los ingresos operacionales al cierre del año 2021 está vinculada al arrendamiento de los almacenes secos. En lo fundamental la gestión comercial está vinculada a la facturación y cobro de los servicios a los clientes y a la comercialización de las capacidades disponibles.

Procesos de arrendamiento en general y distribución de mercancías: Son estos dos procesos los más significativos de la empresa e indispensables para lograr el servicio logístico integral que aspira la entidad. Hasta la fecha solo uno de los clientes (SASA) recibe servicios de arrendamiento de almacenes, oficinas y distribución de mercancías por ZEDAL, pero las relaciones contractuales son diferentes, con contratos independientes firmados con la Dirección General de ZEDAL para los arrendamientos y servicios conexos y con la Dirección de la UEB Transporte de Distribución para el transporte de la mercancía. De esta forma el cliente aun no percibe una gestión integral de su logística, ni aporta valor alguno a los servicios que se brindan.



## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

---

Procesos de arrendamiento y control de plagas y vectores: El servicio de control a plagas y vectores que ofrece la empresa está muy vinculado a los clientes que ya mantienen contratos de arrendamiento con la empresa, aunque no forma parte del alcance previsto dentro de los servicios de arrendamiento que se brindan y por tanto tienen una tarifa diferente. No obstante, con la gran mayoría de los clientes se ha firmado un contrato marco que si ampara ambas actividades. Un porcentaje reducido de los clientes responde solo a esta línea de negocios, que además está dentro de las que la empresa impulsa en la actualidad.

Transporte de distribución y gestión comercial: La empresa ZEDAL recientemente absorbió la UEB Transporte de distribución, especializada en el servicio de distribución de mercancías y hoy los clientes que posee para esta línea de negocios son independientes a los de ZEDAL, fundamentalmente los designados por AUSA a operar con la organización y en función de asegurar las cadenas de tiendas del GAE y otras empresas del propio grupo con especial atención como TECNOTEX. Por lo que la gestión comercial está muy limitada a facturar y cobrar los servicios prestados.

Competencia del capital humano y procesos claves en general: La gestión de los directivos y trabajadores de la empresa está muy limitada a prestar servicios básicos y que tradicionalmente han desempeñado con las prácticas habituales. Si se revisan los niveles de formación y/o especialización son pocos los trabajadores e incluso directivos que tienen las competencias requeridas para el cargo que desempeñan. Por tanto, en su mayoría carecen de las herramientas necesarias para dar un salto en su gestión. Los directivos por su parte, carecen de academia, algunos ni siquiera poseen nivel universitario y otros son graduados de especialidades que no son afines con la actividad que realizan, además de tener carencias en cuanto a técnicas para el trabajo en equipo, liderazgo, dirección y administración de los recursos puestos a su alcance.

Gestión de los recursos y procesos claves en general: El proceso de apoyo Gestión de los recursos, fundamental para desarrollar con calidad la misión de la empresa está muy afectado, teniendo en cuenta la situación que atraviesa el país en cuanto a la poca disponibilidad de liquidez para importaciones y esto ha afectado considerablemente la oferta por las empresas especializadas de artículos, insumos, materias primas y materiales destinados a mantenimiento y reparación. Se han sucedido constantes quejas de los clientes atendiendo a la falta de mantenimiento en los almacenes, locales y oficinas arrendadas, así como en la poca disponibilidad del transporte. No obstante, a las causas externas identificadas este proceso está afectado por la falta de competencias de los trabajadores de las áreas de mantenimiento, compras y comunales, por las pocas alianzas logradas con prestatarios y suministradores, incluyendo las propias Sucursales y Empresas que pertenecen a la compañía AUSA, sin mencionar la escasa gestión de inventarios que se realiza.

Mantenimiento y gestión del transporte y Transporte de distribución: Estos procesos tienen un alto nivel de interrelación a partir de que, para cumplir satisfactoriamente los servicios contratados para el transporte de carga ligera, así como para ampliar la cartera de clientes hacia el resto de los ya atraídos por la empresa con otros servicios logísticos, es preciso contar con un Coeficiente de Disponibilidad Técnica superior al 85 % tal y como dispone el MITRANS como organismo rector. Hoy los resultados alcanzados en este sentido son muy bajos, solo el 60 % de la flota comercial se logra mantener disponible para el servicio (en sus mejores momentos del año)

**Estudio de las causas que inciden en la determinación de las relaciones críticas definidas durante el análisis de las matrices de relaciones de la empresa y el NISDE interno y externo**

En uso de la tormenta de ideas del Consejo de dirección y de la técnica del diagrama causa-efecto (Diagrama de Ishikawa)<sup>20</sup> se pudo determinar las causas y sub-causas fundamentales que inciden en las relaciones importantes y con bajo desempeño en la empresa, las cuales se esbozan a continuación:

Gestión Comercial y Clientes. Esta relación evaluada como crítica por su alta importancia y bajo desempeño, está determinada en lo fundamental por las siguientes sub-causas:

- Insuficiente gestión de las quejas y reclamaciones. Subyacen en la empresa reclamaciones de clientes con gran representación en los ingresos y con amplias capacidades contratadas, desde hace varios años, sin haber dado solución a las mismas, fundamentalmente vinculadas a problemas con el mantenimiento y reparación de los inmuebles que ocupan, inestabilidad en los servicios conexos que se brindan, entre otros. Así mismo las quejas que son atendidas y resueltas se dilatan mucho en lograrlo.
- Deficiente conectividad de las instalaciones arrendadas. Muy pocos de los almacenes y locales arrendados tienen conectividad para acceder a servicios web, correo electrónico, internet, entre otros, que le permitan al cliente mantener comunicación activa con sus casas matrices, gerencias e incluso con sus propios clientes o empresas con las que logran alianzas en la comercialización de los productos y mercancías almacenadas. Todo ello limita la comercialización de los espacios no contratados y constantes insatisfacciones de los clientes.
- Insuficiente oferta de Servicios Integrados. La empresa dispone de muy pocos equipos de manipulación e izaje, sumado a la baja disponibilidad de vehículos de carga para brindar servicios de transporte, por lo que el cliente tiene que acudir a terceros o en su caso adquirir estos medios para operar en la entidad. Limitando ello la integración de servicios que aspira la entidad y la apertura de nuevos negocios.
- Reiterados errores en la facturación de los servicios. Se producen durante el mes vinculados a inobservancia del contrato, imprecisiones en los certificados emitidos por las áreas encargadas de prestar servicios a los clientes, sobre todo vinculados a recogida de basura, alquiler de montacargas, remisiones y derechos de accesos, cobro de telefonía y electricidad que provocan cobros de más o incomprensiones de los clientes con el monto facturado.
- Arrendamientos en general y Clientes. Estos procesos fundamentales en el servicio que se brinda hoy en la empresa y que se aspira a integrar con otros procesos están siendo afectados en su interacción con los clientes a partir de:
- Reclamaciones insatisfechas. En lo fundamental vinculadas a mantenimiento y reparación de las instalaciones y mala calidad en el servicio prestado.
- Deterioro de la infraestructura. Muchos años de explotación de la entidad, sin un mantenimiento sostenido en sus viales, redes, cercas perimetrales (en algunos tramos inexistentes) y demás elementos o atributos que aportan valor a la instalación.
- Escasa comunicación. No existe una estrategia de comunicación institucional, ni destinada a la promoción y venta de nuestros servicios, ni hacia el cliente interno o colaboradores. Los canales definidos para la atención a los clientes no son funcionales y este no percibe la atención e interés de la empresa en su satisfacción.

## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

---

- Falta de asesoría logística. Como parte de los servicios de arrendamiento que se brindan, el cliente debiera recibir visitas periódicas de los especialistas de la empresa, recibiendo la correcta asesoría en los métodos de almacenaje, estiba, señalización y operación de sus almacenes, según las normas previstas en el país y como atributo de tener espacios arrendados con un operador logístico. Tema que no se logra.
- Servicios conexos deficientes. Vinculado a los servicios de arrendamiento de almacenes la empresa brinda servicios de manipulación e izaje con mucha carencia de estos equipos, debiendo los clientes adquirir por su cuenta los mismos o subcontratar a terceros.
- Ausencia de buenas prácticas. La empresa no es referencia para nuestros clientes en cuanto a buenas prácticas en los servicios logísticos que brindamos, debiendo ser uno de los atributos que le caracterice. Las competencias de trabajadores y directivos no respaldan este requisito.

Procesos de arrendamiento en general e ITC-Log. Evaluada como crítica esta relación con uno de los proveedores de servicios más importantes que tiene la empresa, que por demás es parte de la propia compañía Almacenes Universales S.A., en lo fundamental por:

- Deficiente conectividad de las instalaciones. Muy pocos de los almacenes y locales arrendados tienen conectividad para acceder a servicios web, correo electrónico, internet, entre otros. No se logra movilizar a este proveedor en función de obtener mejores atributos a los servicios que se ofrecen. La solución a las problemáticas abordadas con ellos es lenta y en algunos casos insatisfecha.
- Ausencia de estrategia entre ambas partes. Se carece de una estrategia común en función de lograr servicios de comunicación integrales que aporten valor a las líneas de negocios y/o procesos claves.
- Deficiente conectividad de las redes móviles. la cobertura en toda el área de la empresa es muy escasa, lo que imposibilita al cliente comunicarse por sus propias vías, dígame teléfonos celulares, entre otras.

Mantenimiento y reparación del transporte y Serviciadores y Prestatarios: Este proceso de apoyo definido en la entidad se considera de vital importancia para la satisfacción de los clientes a través de los servicios que se brindan y su relación con las principales empresas vinculadas al proceso es evaluada de deficiente o baja, a partir de:

- Deficiente completamiento de plantilla: las plantillas destinadas a los talleres y áreas de servicios técnicos en general en la empresa han tenido dificultades en su completamiento y en la selección de los trabajadores contratados, que en su mayoría no reúnen las competencias para trabajar con las marcas y modelos de los vehículos que posee la entidad, así como para gestionar integralmente las áreas en el caso de los especialistas o jefes de área.
- Insuficiente Gestión. Permanecen paralizados los medios y equipos por periodos largos, con la justificación de ausencia en plaza de las partes y piezas necesarias, pero vinculado a ello no se traza estrategia alguna para adquirirlas, demorando las defectaciones, solicitudes de pedidos, conciliaciones, etc.
- Ausencias de inventarios en plaza. Motivado por las reducciones de importaciones en el país y la paralización de algunas industrias, la existencia en plaza de materiales, insumos, partes y piezas es muy limitada e insuficiente para una buena gestión de los mantenimientos y reparaciones.

## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

---

- Carencia de liquidez. Con la puesta en vigor de las normativas vinculadas al ordenamiento cambiario y monetario en el país y el reordenamiento de la economía y las finanzas, las empresas con las que se mantienen relaciones contractuales exigen para el suministro de partes y piezas, así como para prestar servicios, el pago con respaldo de liquidez. Así mismo a ZEDAL le ha sido muy complicado lograr acuerdos para adquirir de los clientes la liquidez que se necesita, partiendo de las propias normas que excluyen a los pagos que realizan las sucursales extranjeras de la retención de liquidez y estos son los clientes potenciales para tales efectos.

Competencia del Capital Humano y su relación con clientes y prestatarios. Esta relación es evaluada con un bajo desempeño a partir de las insatisfacciones de los clientes y la baja gestión con los prestatarios, motivado por:

- Ausencia de alianzas. No existe un trabajo por especialistas y directivos destinado a lograr encadenamientos y/o acuerdos de trabajo que permitan ordenar las relaciones y obtener mejor atención por los suministradores y prestatarios, así como satisfacción del cliente.
- Escasa preparación técnica. Conlleva a maltratos, desatención de los clientes e incapacidad para organizar y dirigir el proceso de que se trate.
- Insuficiencia de recursos. Motivado por la falta de gestión y malos manejos de inventarios.
- Falta de seguimiento. Que provoca la dilación en la toma de decisiones y en la resolución de los problemas que se presentan en la relación con clientes y suministradores.

Gestión Comercial y Arrendamiento de Inmobiliaria. El arrendamiento de inmobiliaria es una línea de negocio en la empresa que está vinculada en lo fundamental a la fuerte presencia de algunos clientes con varios almacenes arrendados y que su logística los obliga a que parte de su estructura comercial y económica, en lo fundamental, permanezca en las áreas de operación, por tanto, hay varias causas que motivan su falta de gestión a otros nichos de mercado, entre ellas,

- Inexistencia de estrategia comercial. No está definida estrategia para la comercialización de las oficinas y locales, no se ha trabajado en el levantamiento de posibles clientes en el área, ni en el estudio de nuestros competidores.
- Falta de comercialización. Permanecen sin comercializar más de 390 m<sup>2</sup> en oficinas, incluidas las que forman parte de los módulos exteriores de la empresa.
- Excesiva demora en los procesos de contratación. Los clientes potenciales de estos inmuebles suelen ser las sucursales extranjeras que requieren de aprobaciones extras para la firma de contratos. En ocasiones suelen demorar sustancialmente.

Mantenimiento al Transporte y Transporte de Distribución. Muy limitados los servicios que se prestan en la actualidad a partir del bajo desempeño de esta interrelación, motivado por:

- Escasa interrelación entre las áreas de Servicios Técnicos y Operaciones. Para la gestión de los mantenimientos preventivos, actualización de la documentación operativa y mejor manejo de la técnica se precisa de una comunicación constante tanto de choferes, como de Jefes de las Áreas de Operaciones con el Taller y Servicios Técnicos en general, tema del que adolece la entidad.

## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

---

- Bajo coeficiente de disponibilidad técnica. Más del 40 % como promedio de los vehículos destinados a la transportación de carga ligera se mantienen de baja técnica, quedando insatisfecha la demanda de los clientes.
- Baja efectividad del Taller. Carentes de toda la preparación de los mecánicos y de las partes y piezas para trabajar, la demora en la solución de los problemas técnicos en el taller ha sido una constante.
- Inexistencia de equipamiento tecnológico. Los medios, herramientas y equipos del Taller de Reparaciones son escasos y carecen de las condiciones tecnológicas necesarias para brindar un mejor servicio.
- Limitado inventario de Partes y piezas. La poca disponibilidad de partes y piezas en las empresas suministradoras, unido a la falta de gestión y seguimiento de los inventarios necesarios han traído como consecuencia una limitada disponibilidad en los almacenes.

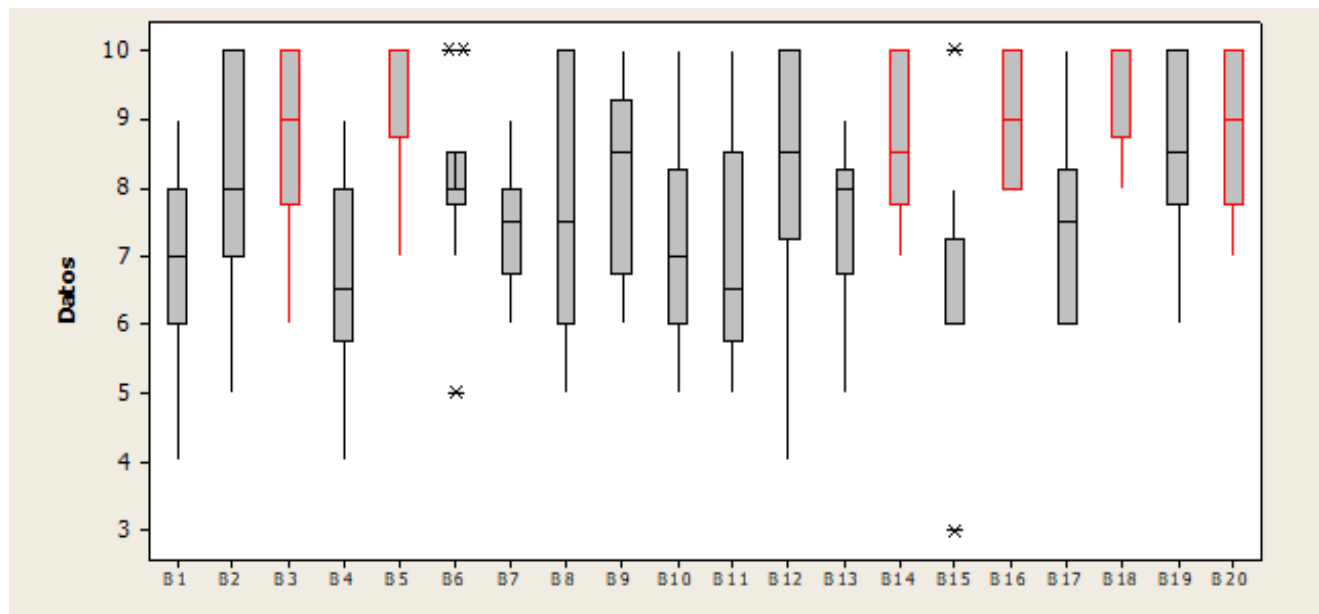
Gestión de los Recursos y Procesos Claves. Relación evaluada con bajo desempeño en lo fundamental vinculado a:

- Inestabilidad de recogida del servicio de basura. provocando múltiples insatisfacciones de los clientes.
- Deterioro en la infraestructura y equipos: se realizan muy pocos mantenimientos a las instalaciones y la infraestructura vinculada a viales, redes pluviales y telefónicas, provocando un servicio carente de calidad a los clientes.
- Deficiente inventario de insumos, materiales y productos: Afecta no solo la calidad del servicio, en ocasiones lo inhabilita como al proceso de control de plagas y vectores.
- Insuficiente iluminación y abasto de agua: Por periodos prolongados los clientes mantienen quejas vinculadas a la insuficiente iluminación interior de los inmuebles arrendados, así mismo la iluminación exterior es insuficiente, poniendo en riesgo además la seguridad y protección del inmueble.
- Medición, Análisis y Mejora y Procesos Claves: Determinante en la evolución satisfactoria en los servicios que brinda la empresa, hacia la preferencia de nuestros clientes y a mejorar la competitividad de la empresa, resulta en cada proceso la medición y análisis de los mismos, así como la evaluación de las posibles mejoras a introducir. Muy limitado esta vinculación con un desempeño muy bajo, principalmente por:
- Ausencia de análisis en la medición de la eficacia: atendiendo a la periodicidad planteada en cada proceso se realizan por los jefes la medición de la eficacia, en modelos preestablecidos por AUSA como parte del sistema único que posee para todas sus Empresas y Sucursales. En su mayoría es un documento más que se llena carente de observación y estudio, sin dominio de lo planteado, ni del porqué de la calificación otorgada.
- Desconocimiento de las debilidades del proceso: Los jefes de proceso al no entender en esencia la gestión por proceso desconocen como traducir en debilidades de su proceso las insuficiencias en su gestión y las insatisfacciones de los clientes al respecto.
- Deficiente proyección de mejoras: En ninguno de los procesos se propone por el jefe acciones de mejora.

# MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

## Ponderación de Impactos de las sub-causas identificadas (barreras)

Si se realiza una matriz considerando el impacto de las barreras en el efecto (Nivel de Integración del Sistema de Dirección (NISDE)), oído el parecer de los expertos (Consejo de Dirección), con una evaluación entre 0 y 10 puntos, donde 10 es el mayor impacto, claramente se identifican las barreras que más limitan u obstaculizan la integración del sistema de dirección, tal y como muestra a continuación un diagrama de cajas, en la **Figura 3**.



**Figura 3.** Diagrama de caja Impacto de las Barreras

**Fuente:** elaboración propia

Con una mediana entre 8, 5 y 10, las barreras o sub-causas que más impactan son:

- B3. Insuficiente oferta de Servicios Integrados.
- B5. Deterioro de la infraestructura.
- B14. Escasa preparación técnica.
- B16. Inexistencia de estrategia comercial.
- B18. Bajo coeficiente de disponibilidad técnica.
- B20. Deficiente proyección de mejoras.

En consecuencia, los esfuerzos, metas y objetivos estratégicos que se tracen en la organización deberán ir encaminados a mejorar la oferta de servicios, aumentar las competencias de los directivos y trabajadores y elevar la disponibilidad de los equipos y sistemas de la empresa.

### Definición de los objetivos estratégicos en ZEDAL S.A.

Teniendo en cuenta que el plan estratégico es una herramienta que bien implementada al interior de las organizaciones, permite alcanzar las metas establecidas,<sup>32</sup> se utiliza el Modelo DEISDE<sup>7,14</sup> para la proyección de los objetivos estratégicos de la empresa ZEDAL S.A. En un ejercicio de capacitación-

## MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

acción con todo el Consejo de Dirección de la empresa se logró en consenso, la definición de cinco objetivos estratégicos para el periodo (2022-2026), propiciando la creación de una cultura organizativa de enfoque estratégico, que visualice el salto en la entidad y que contenga un conjunto de acciones para alcanzar su visión:

1. Incrementar el nivel de utilidades,
2. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes,
3. Implementar servicios logísticos integrales puerta a puerta,
4. Optimizar la capacidad tecnológica de los procesos claves que garantizan los servicios,
5. Crear las competencias requeridas en el capital humano que aseguren el funcionamiento efectivo de los servicios.

Como se conoce el Cuadro de Mando Integral constituye una herramienta que facilita la identificación de los indicadores según las perspectivas de los objetivos estratégicos<sup>33-35</sup> y ejes de los mapas estratégicos.<sup>36</sup> Vinculando los objetivos a las perspectivas del cuadro de mando integral y su interconexión con indicadores, área y procesos se obtiene el resultado de la **Tabla 1**, que termina con las iniciativas estratégicas a desarrollar.

**Tabla 1.** Definición de objetivos estratégicos y su vínculo con el cuadro de mando integral

Objetivos	Perspectiva	Indicadores	Área/Proceso	Iniciativas estratégicas
Incrementar el nivel de utilidades	Económico financiero	Utilidades	Todas las áreas	Crecimiento del negocio
Incrementar el nivel de satisfacción de clientes	Cliente	Nivel de satisfacción de servicios	Calidad Comercial Operaciones Servicios generales Seguridad y Protección	Crecimiento del negocio
Incrementar los servicios logísticos puerta a puerta	Proceso	Cantidad de contratos puerta a puerta suscritos Nivel de ingresos por contratos puerta a puerta	Comercial Operaciones Jurídico	Crecimiento del negocio
Optimizar la capacidad tecnológica de los procesos clave que garantizan los servicios	Proceso	Coefficiente de disponibilidad técnica % de recuperación de equipos tecnológicos	Servicios técnicos	Crecimiento del negocio
Crear las competencias requeridas en el capital humano que aseguren el funcionamiento efectivo de los procesos	Desarrollo	Cantidad de cargos por competencia evaluados satisfactoriamente	Recursos Humanos	Creación de competencias

**Fuente:** elaboración propia

# MEJORA EN EL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA ZEDAL S.A. A TRAVÉS DEL MODELO DE INTEGRACIÓN DEISDE

---

Urge en la organización una mirada a futuro y una gestión enfocada a conseguir la satisfacción de los clientes y el consecuente crecimiento del negocio, así como el seguimiento y monitoreo de los indicadores definidos en el CMI que evalúen los objetivos estratégicos y garantice la toma de decisiones oportuna.

## Conclusiones

La dirección estratégica es un proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de acciones, que garantizan una interacción de la organización con su entorno, la identificación de los objetivos estratégicos y minimización de los riesgos, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social, siendo muy necesario su implementación efectiva en el sistema empresarial cubano.

Con la aplicación del Modelo de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (DEISDE) en la empresa ZEDAL se determinó un NISDE interno y externo del 70 % y 71 % respectivamente de las relaciones importantes que se producen entre los diferentes procesos y áreas de la empresa, así como con las partes interesadas, evaluadas de críticas, con un desempeño muy bajo, poniendo en riesgo la eficiencia y eficacia de la organización.

La empresa ZEDAL S.A., necesita con inmediatez reevaluar su sistema de dirección en busca de la integración, con un enfoque estratégico para lograr el salto en la gestión que se propone y para ello se identificaron 5 objetivos estratégicos que permitirán enfocar la gestión de la empresa hacia el logro de la misión y la visión, teniendo en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa.

## Referencias bibliográficas

1. ANPP. Asamblea Nacional del Poder Popular. Decreto-Ley No. 34. Del sistema empresarial estatal cubano. GOC-2021-461-O51. Gaceta Oficial de la República de Cuba, Edición Ordinaria, La Habana, 7 de mayo de 2021. [consultado 11 octubre 2022] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o51.pdf>
2. ANPP. Constitución de la República de Cuba. Proclamada en Sesión Extraordinaria de la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) el 10 de abril; 2019. La Habana: Editora Política; 2019. 190.p.
3. Gil A. Empresas estatales con pérdidas serán analizadas una por una. Granma. La Habana, 15 de marzo de 2022 [consultado 6 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.granma.cu/cuba/2022-03-15/empresas-estatales-en-perdidas-seran-analizadas-una-por-una-15-03-2022-08-03-22>
4. MEP. Ministerio de Economía y Planificación. 15 medidas para fortalecer a la empresa estatal socialista. Consejo de Ministros, diciembre; 2020 [consultado 20 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/15%20NUEVAS%20MEDIDAS%20PARA%20FORTALECER%20A%20LA%20EMPRESA%20ESTATAL%20SOCIALISTA.pdf>
5. Portuondo A. Dirección empresarial. En: Delgado M (Coordinador académico). Temas de Gestión Empresarial. Volumen I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 156 [consultado 1 octubre 2022] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/19/pdf>
6. PCC. Partido Comunista de Cuba. Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista. 8vo. Congreso del PCC. Redacción: Comité Central del Partido Comunista de Cuba, Junio; 2021, pp. 7-56. <https://www.pcc.cu/sites/default/files/documentos/2021->



[06/Con17068v.pdf](#)

7. Alfonso D, Bolaños Y, Malleuve A, Lavandero J. Contribución a la integración del sistema de dirección de la empresa. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2022; 12, 2 [consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/aacc/v12n2/2304-0106-aacc-12-02-e1061.pdf>
8. Malleuve A, Alfonso D, Basnueva W, Legrá D. Análisis teórico de modelos de dirección estratégica e integración del sistema de dirección de la empresa. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2019;3(2):167–176 [consultado 3 octubre 2022] <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/81>
9. Macías JA, Artola MdL, Macías M, Tarifa L. Análisis de la dirección estratégica como activo de la gestión organizacional. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020;4(2): 225–238. [consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/131>
10. Peña D, Delgado M.). Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2020;4(1):106-121. [consultado 9 octubre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105>
11. Bolaño Y. Modelo de dirección estratégica basado en la administración de riesgos para la integración del sistema de dirección de la empresa. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Universidad Tecnológico de La Habana “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba; 2014.
12. Bolaño Y, Alfonso D, Ramírez A, Hernández AA. Método de identificación-medición-evaluación de riesgos para la dirección estratégica. Ingeniería Industrial. 2011;32(2): 162–169. [consultado 20 septiembre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/374>.
13. Ronda P, Marcané J. De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Ciencias de la Información, 2004;35(1):3-18. [consultado 20 septiembre 2022] Disponible en: <https://biblat.unam.mx/hevila/Cienciasdelainformacion/2004/vol35/no1/1.pdf>
14. Alfonso, D. Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa. [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Universidad Tecnológico de La Habana “José Antonio Echeverría”, La Habana, Cuba; 2007.
15. Bolaño Y, Alfonso D, Pérez A & Arias M. Modelo de Dirección Estratégica basado en la Administración de Riesgos. Ingeniería Industrial. 2014; 35(3):344-357 [consultado 2 octubre 2022] Disponible en: <https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/552>.
16. Garrigó LM, Delgado M. Un enfoque prospectivo en torno al desarrollo de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno hacia el año 2021. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017; 1(1): 17–29. [consultado 3 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/3>
17. Garrigó LM, Wilson MS, Barrios MI. Un enfoque prospectivo para el diseño de estrategias. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2020;4(1): 58–76. [consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/102>
18. Nova C, Moreno S, Moreno L. Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en PyMES manufactureras de la Provincia de Sugamuxi (Colombia). Revista Espacios, 2020;41 (41): 238-256. [consultado 20 septiembre 2022] Disponible en: <https://www.revistaespacios.com/a20v41n41/a20v41n41p17.pdf>
19. Anaya M, Delgado M, Garrigó L. Estrategia competitiva para el grupo empresarial de la industria alimentaria de Cuba. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018;2(1):82–97.

- [consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
20. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 117. 153 [Consultado 7 diciembre 2022] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/14/pdf>
  21. Delgado M. Enfoque y métodos para la innovación en la administración pública y empresarial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2019;3(2): 141-153. [consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79>
  22. Rojas L, Rivero J, Oca NM. Metodología para la transición a un modelo de dirección estratégica sustentada en procesos. Revista Ingeniería Industrial, 2017; 16 (3): 319-340. [consultado 23 septiembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.22320/S07179103/2017.19>
  23. Rodríguez A, Villazón A, Espín R, Milanes PE, Alfonso D. Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos. Ingeniería Industrial. 2011; XXXII (3):238-248. [consultado 12 abril 2022] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433577010>.
  24. Medina A, Nogueira D, El Assafiri Y, Medina YE, Hernández A. De la documentación de procesos a su mejora y gestión. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020;4(2):206-224. [consultado 2 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>
  25. ONN. NC-ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. 5ta edición. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
  26. Velazco G. Dirección estratégica a través del emprendimiento y modelos de negocio. Ricea, Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración, 2020; 9 (17) [consultado 12 abril 2022] Disponible en <https://doi.org/10.23913/ricea.v9i17.145>.
  27. Leal A, Bolaños Y, Espinosa N, Correa D, Piñero NA. Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. Ingeniería Industrial. 2022; XLIII (1): 4309. [consultado 2 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v43n1/1815-5936-rii-43-01-119.pdf>
  28. Malleuve A, Robaina, Lavandero J, Ramos VC. Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isde). [consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: DYNA. 2018;85(207): 297-305. <http://doi.org/10.15446/dyna.v85n207.72073>
  29. González MY, Malleuve A, Alfonso D. Integración del proceso inversionista con enfoque de arquitectura empresarial en una Universidad, Ingeniería Industrial. 2020; XLI (2): e4116. [consultado 5 septiembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v41n2/1815-5936-rii-41-02-e4116.pdf>
  30. Vila Z, Machado Noa N, Mesa G. Procedimiento para la integración del Sistema de dirección y gestión empresarial cubano. Folletos Gerenciales, 2019; XXIII (4): 211-221. [consultado 25 abril 2022] Disponible en: <https://docplayer.es/199613257-Procedimiento-para-la-integracion-del-sistema-de-direccion-y-gestion-empresarial-cubano.html>.
  31. Domínguez Z, Muñoz S, Pérez D, Cortes M. Procedimiento para la integración de los sistemas de dirección y gestión en la empresa Laboratorios Medsol. Revista Cubana de Ingeniería, 2020;11(1): 77-87. [consultado 6 mayo 2022] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/741>
  32. Palacios M. Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. Revista Nacional de Administración. 2020; 11(2): 57-68. [consultado 10 mayo 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.2756>
  33. Díaz-Canel M, Delgado M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. Revista
-

- Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020; 4 (3): 300–321 [consultado 6 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
34. Ávila JM, Nogueira D, Pentón JR, Jiménez B. Cuadro de Mando Integral como un instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en el sector gobierno: caso de aplicación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2019; 3 (1): 3–20. [consultado 6 diciembre 2022] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/65>
35. Portero PR, Calapucha SS, Vildoso JY. El Cuadro de Mando Integral como modelo de gestión en la cooperativa de ahorro y crédito de la pequeña empresa de Pastaza. Universidad y Sociedad, 2021; 13 (S1): 433-442. [consultado 6 septiembre 2022] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/2053>.
36. Díaz-Canel M, Delgado M. Mapa estratégico del Cuadro De Mando Integral del Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para la COVID-19. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 20215(2), e164. [consultado 7 diciembre 2022] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>

### **Conflicto de intereses**

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

### **Contribución de los autores**

- Leydis Alemán Acosta: Análisis formal, Adquisición de fondos, Investigación, Administración de proyecto, Recursos, Escritura-Borrador original
- Annette Malleuve Martínez: Curación de datos- Análisis formal, Recursos, Software, Redacción: revisión y edición.
- Daniel Alfonso Robaina: Conceptualización, Metodología, Software, Validación, Visualización.