

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN EN LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

LEVEL OF INTEGRATION OF THE MANAGEMENT SYSTEM IN THE TRANSPORTATION PORT OPERATION INTERNAL ECONOMY

Madelyn Junco Vázquez ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0002-2359-8733>

Daniel Alfonso Robaina ^{II}  <https://orcid.org/0000-0002-2741-5885>

Sebastiana Del Monserrate Ruiz Cedeño ^{III}  <https://orcid.org/0000-0002-9887-9222>

^I Operación Puerto Transporte Economía Interna (OPTEI), Ministerio del Transporte (MITRANS), La Habana, Cuba

✉ esp4.optei@nc.mitrans.gob.cu

^{II} Universidad Tecnológica de la Habana “José Antonio Echeverría” (CUJAE), La Habana, Cuba

✉ dalfonso@ind.cujae.edu.cu

^{III} Universidad Técnica de Manabí (UTM), Manabí, Ecuador

✉ sebastiana.ruisz@utm.edu.ec

*Autor para dirigir correspondencia: esp4.optei@nc.mitrans.gob.cu

Clasificación JEL: M1, D21, L21

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8317344>

Recibido: 01/03/2023

Aceptado: 13/07/2023

Resumen

La Integración del Sistema de Dirección constituye una necesidad para mantener integrado los subsistemas o procesos con la estrategia, que todos los esfuerzos se concentren y originen resultados de alto impacto para la sociedad. El objetivo de este estudio es evaluar la integración del sistema de dirección de la Operación Puerto Transporte Economía Interna (OPTEI). En la investigación, se emplearon métodos teóricos, empíricos, y estadísticos. Para el diagnóstico de la organización se determinó un nivel de integración del sistema de dirección (NISDE) interno y uno externo. Como resultado del estudio se

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

obtuvo un bajo nivel de integración en la organización, se evidencia la necesidad de fortalecer las relaciones entre los procesos clave y funcionales y los procesos clave y las entidades externas. Se tomará como solución crear un plan de propuestas de mejoras para aumentar el nivel de integración del sistema de dirección de la OPTEI, para cumplir con su misión y alcanzar la visión.

Palabras claves: Sistema, dirección, integración, procesos, integración de la organización

Abstract

The Integration of the Management System is a necessity to keep the subsystems or processes integrated with the strategy, so that all efforts are concentrated and originate results of high impact for society. The objective of this study is to evaluate the integration of the management system of the Internal Economy Transport Port Operation (OPTEI). In the investigation, theoretical, empirical, and statistical methods were used. For the diagnosis of the organization, an internal and an external level of integration of the management system (NISDE) was determined. As a result of the study, a low level of integration in the organization was obtained, the need to strengthen the relationships between the key and functional processes and the key processes and external entities is evident. The solution will be to create an improvement proposal plan to increase the level of integration of OPTEI's management system, to fulfill its mission and achieve the vision.

Keywords: System, direction, integration, process, organization integration

Introducción

La integración del sistema de dirección, constituye un resultado teórico y práctico superior de la organización: procesos, proveedores, clientes y entidades reguladoras, a través de sus relaciones como un elemento clave para incrementar su desempeño.¹ También favorece la búsqueda, el acceso, la replicación, la transformación y el análisis coherente.² En un entorno globalizado de competitividad creciente, como en el que enfrentan las organizaciones, requieren una visión integrada que unifique el conjunto de decisiones que impactan sobre la organización.³ El crecimiento de nuevas empresas y la dificultad para atender oportunamente los problemas que enfrentan las organizaciones, se genera la necesidad de integrar el sistema de dirección con mayores niveles de efectividad.⁴

Diferentes autores se han referido a la necesidad de integrar el sistema de dirección con distintos enfoques.⁵ Asimismo, se hace necesario integrar el sistema de dirección, de modo que los elementos o subsistemas estén todos diseñados para facilitar las relaciones que le permitan a la organización alcanzar su visión de futuro en virtud de las estrategias.⁶ En un escenario empresarial, donde se incrementa la incertidumbre y las exigencias, se plantea la necesidad de integrar el sistema de dirección, aumentar y robustecer este indicador.⁷ Tal indicador, constituye un novedoso recurso teórico práctico, y puede ser utilizado por su atributo y adaptabilidad, analizando relaciones importantes a partir del nivel de desempeño.^{7,8} Si no existe integración entre las especialidades que conviven en el entorno no empresarial por una meta común, dichos niveles de desempeño tienden a decrecer.⁹

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

Los sistemas empresariales actuales tanto nacionales como internacionales, buscan incrementar sus niveles de eficiencia y eficacia.¹⁰ Las entidades necesitan 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 de la organización.¹¹ La dirección estratégica integrada, ha evolucionado en correspondencia con las necesidades crecientes de los sistemas empresariales.^{12,13} Constituye un estadio superior de dirección, la coordinación del sistema de relaciones externas e internas con una plena participación para alcanzar la visión de la organización.¹⁴

De igual forma, en la era de la información, se exige que las empresas se organicen atendiendo a nuevos criterios, como funciones cruzadas, enlaces que integren proveedores y clientes con la organización y mejora continua de los procesos.¹⁵ La integración del sistema de dirección de la organización es definida como: la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes y la sociedad.⁶ Dentro de este concepto, es importante incluir el enfoque de la cadena de valor.¹⁶

Con el fin de descubrir problemas y áreas de oportunidad en las organizaciones, con el objetivo de corregir lo primero y aprovechar lo segundo, el diagnóstico es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización.¹⁷ El diagnóstico integrado se refiere a la valoración de debilidades y problemas.¹⁸ Para realizar una mejor toma de decisiones por la dirección general de la organización, en el marco de la estrategia trazada y su planeación, contribuyendo al desarrollo económico del país, el diagnóstico organizacional aplicado en las áreas claves de la organización, es imprescindible.⁸

Teniendo en cuenta la concepción de integración del sistema de dirección, el nivel de integración del sistema de dirección (NISDE) y los instrumentos de diagnóstico propuesto, se cuenta con un recurso novedoso, teórico metodológico para el aumento del nivel de integración externo e interno del sistema de dirección de la organización.^{19,20}

Centrado en los procesos primarios o principales, en el que la Operación Puerto Transporte Economía Interna (OPTEI) organiza y controla su cumplimiento para la entrega de productos o servicios, se investiga las insuficiencias existentes en la integración con cada uno de estos procesos o actividades para lograr el cumplimiento de su misión de manera eficiente y efectiva en el proceso de la toma de decisiones. Al no existir una coordinación en todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor o refuerzan el cumplimiento de la misión de satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad, este constituye objeto de la investigación que se presenta. El artículo tiene como objetivo evaluar y analizar la integración del sistema de dirección de la Operación Puerto Transporte Economía Interna (OPTEI).

Materiales y Métodos

Para cumplir con el objetivo de la investigación se aplicaron diferentes métodos y herramientas, que le proporcionan valor a cada uno de los resultados obtenidos. Se emplearon métodos teóricos, que permitieron revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación, son fundamentales para la

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

comprensión de los hechos y para la formulación de la hipótesis de investigación. También se emplearon métodos empíricos y otros que se resumen a continuación:

- El método de análisis-síntesis tiene gran utilidad para la búsqueda bibliográfica y la elaboración de los referentes teórico-metodológicos del tema de investigación, permite el procesamiento de la información empírica, teórica y metodológica.
- La inducción-deducción, se establece en función del conocimiento general de la integración del sistema de dirección al conocimiento particular en su utilización en la OPTEI.
- Los métodos empíricos permiten efectuar el análisis preliminar de la información, así como verificar y comprobar las concepciones teóricas. A su vez, permiten revelar y explicar las características fundamentales y relaciones esenciales del fenómeno, objeto de estudio, a partir de toda una serie de procedimientos prácticos y los medios de investigación.
- El análisis documental sirve para revelar el nivel de prioridad institucional, reflejado en los principales documentos normativos de la OPTEI.
- La encuesta en la actividad de investigación y desarrollo, fue una de las herramientas esenciales para caracterizar la situación problemática de la investigación y la observación para conocer la percepción directa de los directivos sobre el nivel de integración del sistema de dirección (NISDE) en la OPTEI.
- La entrevista permitió la recopilación verbal sobre algún tópico de interés para el entrevistador, se emplea para reconocer el desempeño del NISDE del sistema de dirección de la OPTEI.
- La observación es el examen atento de los diferentes aspectos de un fenómeno a fin de estudiar sus características y comportamiento dentro del medio en donde se desenvuelve éste. Observar atentamente al fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis, fuente de apoyo para el investigador para obtener el mayor número de datos.
- Los métodos estadísticos como una secuencia de procedimientos para el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, mediante técnicas de recolección, recuento, presentación, descripción y análisis. Se utiliza para analizar el comportamiento de las relaciones importantes y críticas del sistema de dirección de la OPTEI. Se tabulan los datos empíricos obtenidos y se establecen las generalizaciones apropiadas.

Los principales resultados de la investigación se obtienen a partir de elaborar un concepto de integración del sistema de dirección de la organización, teniendo en cuenta que el sistema de dirección de la organización debe integrar todos los subsistemas como parte de una estrategia organizacional, los cuales están unidos por un propósito común: el que indica su misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad. En esta investigación se concibe a la integración del sistema de dirección de la organización como: la coordinación de todos los procesos a través de las relaciones que agregan valor (también llamadas horizontales) o refuerzan el cumplimiento de la misión para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la sociedad y los clientes.

Nivel de integración del sistema de dirección (NISDE)

Se propone un medidor para evaluar el nivel de integración del sistema de dirección de la organización, conocido por sus siglas NISDE: es un indicador que permite evaluar la integración del sistema a partir de las relaciones externas (entre los procesos claves con las entidades externas, proveedores, clientes y entidades reguladoras), así como la relaciones internas (entre los procesos claves con todos los procesos

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

de la organización), el medidor se basa en confeccionar el mapa de relaciones externas e internas como se ilustra en la **Figura 1**.

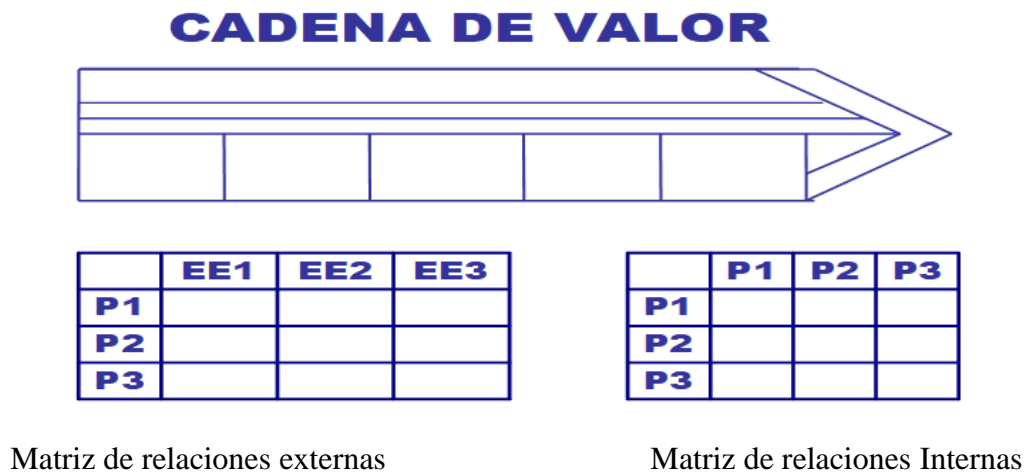


Figura 1. Concepción de integración del sistema de dirección de la empresa

Fuente: Alfonso, 2007⁷

Donde:

EEi: Entidades externas

Pi: Proceso (i) de la empresa

Se evalúa la importancia de la relación la cual se puede clasificar de relación importante (RI) si incide de forma directa en el cumplimiento de la misión de la organización. El desempeño de la relación en el cumplimiento de la misión, las relaciones importantes de bajo desempeño en el cumplimiento de la misión de la organización, se clasifica como relación crítica (RC). Luego se puede calcular el NISDE en función de la unidad menos la relación entre la cantidad de RC y la cantidad de RI; cuando el medidor se acerca a 1 tienes altos niveles de integración. El medidor NISDE en su función matemática es:

Las entidades externas serían proveedores y clientes externos, entidades reguladoras (políticas, jurídicas y sociales) y los procesos serían, actividades claves o funcionales.

Resultados y discusión

Para el diagnóstico del nivel de integración del sistema de dirección de la organización en la Operación Puerto Transporte Economía Interna OPTTEI se determinó un NISDE (interno) y un NISDE (externo), a través de dos matrices de doble entrada, una de relaciones externas y una de relaciones internas. Se determinó si el entorno es favorable para alcanzar la visión y si está desarrollada la capacidad necesaria para el cumplimiento de la misión de la organización, a través del análisis de las matrices visión y misión

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

con respecto a las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Con los directivos de la OPTEI se identificaron los principales problemas de la organización.

Análisis Externo

Se determinó cuáles de los factores externos a la organización podrían tener influencia en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos, es decir, circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena oportunidad que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan amenazas para la organización.

Como esta organización se relaciona con muchas entidades externas, se llevó a cabo un intercambio de ideas y opiniones con los directivos de la OPTEI, resultando de ese debate las fundamentales entidades con las que se relaciona. Dentro de la lista, se seleccionaron aquellos proveedores y clientes de mayor importancia en función de garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, para poder confeccionar las matrices de relaciones de estas entidades con los procesos clave.

Entidades Externas

Cientes:

- Empresas Mayoristas (E1).
- Cadenas Hoteleras (E2).
- Industria Alimenticia (E3).
- Almacenes Mayoristas del Comercio (Tiendas) (E4).

Agentes Reguladores:

- Autoridades Marítimas de Cuba (AMC) (E5)
- MININT (E6)
- ADUANA (E7)
- Unidad Estatal de Tráfico (UET) (E8)
- Autoridades de Salud (E9)

Proveedores:

- Industria Nacional (E10).
- Empresas Importadoras (E11).

Asimismo, se listaron los procesos clave de la organización, siendo estos:

- Operaciones marítimas portuarias (P1).
- Extracción y devolución de contenedores (P2).
- Operaciones ferroviarias (P3).
- Operaciones automotor (P4).
- Hechos Extraordinarios (P5).

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

En la **Tabla 1** se presenta la matriz de relaciones externas de la OPTEI y se observan 13 relaciones externas clasificadas de críticas debido que poseen alta importancia y bajo desempeño. En el marco del debate con el Consejo de Dirección de la OPTEI, se valoró en cada celda de la matriz su importancia (I) y desempeño (D) en una escala de 1 a 5 puntos. Se consideró importante una relación, si influye significativamente en la misión de la organización o en la satisfacción de las necesidades y el desempeño de la relación expresa el grado de cumplimiento.

Tabla 1. Matriz de relaciones externas de la OPTEI

Entidades Externas/Procesos Claves	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
	P1	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5
D=3		D=5	D=3	D=3	D=5	D=5	D=5	D=5	D=5	D=3	D=5
P2	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5	I=5
	D=3	D=5	D=5	D=5	D=5	D=5	D=5	D=3	D=5	D=5	D=3
P3	I=5	I=5	I=5	I=5		I=5		I=5	I=5	I=5	
	D=5	D=5	D=5	D=5		D=5		D=5	D=5	D=5	
P4	I=5	I=5	I=5	I=5		I=5		I=5	I=5	I=5	
	D=3	D=5	D=3	D=3		D=5		D=5	D=5	D=5	
P5	I=5	I=5	I=5	I=5		I=5		I=5		I=5	I=5
	D=3	D=5	D=3	D=3		D=5		D=5		D=3	D=5

Fuente: elaboración propia

Las relaciones que ponen en peligro el cumplimiento de la misión de la organización, dado por su alta importancia y bajo desempeño, se denominan relaciones críticas y cuando posee una alta importancia se denominan relaciones importantes.

RI. Relaciones importantes. Relaciones que tenga una $I \geq 4$.

RC. Relaciones críticas. Relaciones que tengan una $I \geq 4$ y un $D \leq 3$.

Con la información de la **Tabla 1** se calcula el NISDE de la forma siguiente:

$$\text{NISDE} = 1 - (\text{RC}/\text{RI})$$

$$\text{NISDE} = 1 - (13/46)$$

$$\text{NISDE} = 0.71$$

Con el resultado del NISDE externo de 0.71 se observan reservas en el nivel de integración con respecto al sector externo, lo que significa que existen relaciones importantes con un bajo desempeño que limitan el cumplimiento de la misión de la OPTEI.

Análisis Interno

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

Teniendo en cuenta los mismos criterios de importancia y desempeño, se considera de igual forma el análisis de las relaciones internas, incluyendo las relaciones importantes (RI) y críticas (RC). En este caso, el análisis es entre los procesos clave y todos los procesos de la organización.

En la **Tabla 2** se presenta la matriz de relaciones internas de la OPTEI, en ella se observan 12 relaciones críticas.

Tabla 2. Matriz de relaciones internas de la OPTEI

Procesos Claves/Procesos Funcionales	P1	P2	P3	P4	P5
P1		I=5 D=3	I=5 D=3	I=5 D=3	I=5 D=3
P2	I=5 D=3		I=5 D=5	I=5 D=3	I=5 D=3
P3	I=5 D=3	I=5 D=5		I=5 D=5	I=5 D=3
P4	I=5 D=3	I=5 D=3	I=5 D=5		I=5 D=3
P5	I=5 D=5	I=5 D=5	I=5 D=5	I=5 D=5	

$$\text{NISDE} = 1 - (\text{RC}/\text{RI})$$

$$\text{NISDE} = 1 - (12/19)$$

$$\text{NISDE} = 0.37 \text{ (NISDE interno)}$$

Como resultado del diagnóstico se obtuvo un NISDE (externo)= 0,71 y un NISDE (interno)= 0.37, la baja integración viene dado por las relaciones internas de la OPTEI, principalmente por las Operaciones marítimas portuarias (P1), la Extracción y devolución de contenedores (P2) y las Operaciones automotor (P4).

Después de un análisis detallado de las relaciones externas e internas con respecto a la OPTEI, se pudo arribar a la conclusión que existen deficiencias que originan la existencia de relaciones críticas en los diferentes procesos de la organización, es decir, actividades que van a tener un bajo desempeño por varios elementos negativos que afectan el correcto funcionamiento de cada uno de los procesos de la OPTEI.

Como resultado del estudio se obtuvo un bajo nivel de integración en la organización, se evidencia la necesidad de fortalecer las relaciones entre los procesos clave y funcionales y los procesos clave y las entidades externas.

Por otro lado, se formularon los principales problemas que afectan el correcto funcionamiento de la OPTEI. Para la formulación de los principales problemas que originan relaciones críticas en los diferentes procesos de la organización, es decir, actividades que van a tener un bajo desempeño, se realizó un detallado análisis de las relaciones externas e internas con respecto a la organización con los directivos y especialistas de la OPTEI. Se realizó un análisis por procesos del cumplimiento de las operaciones y se obtuvieron las principales causas detectadas a criterio del consejo de dirección de la OPTEI para el cumplimiento de las actividades durante la cadena.

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

En la **Tabla 3**, se muestra el resultado del análisis con los directivos de la OPTEI para identificar las causas fundamentales que inciden en el insuficiente nivel de integración del sistema de dirección de la OPTEI, a partir de una escala 1-5, donde: 5 es el más importante, 4 importante, 3 medianamente importante, 2 poco importante y 1 no es importante.

Tabla 3. Principales problemas detectados en la OPTEI

Causas	Problemas	Importancia
Deficiencias organizativas	Bajo nivel de integración de todos los que intervienen en la operación	5
Falta de control y seguimiento de las operaciones por las instituciones implicadas en la operación		5
Falta de coordinación e integración de empresas transportistas y entidades con la organización durante la operación		5
OPTEI no cuenta con el equipamiento tecnológico requerido	Difícil acceso a la información requerida	2
Deterioro progresivo en el estado técnico del transporte especializado con bajo coeficiente de disponibilidad técnica	Deficiencias en el proceso de carga y descarga	3
Deterioro de las infraestructuras portuarias, déficits de equipamiento de manipulación de las cargas y afectaciones en las capacidades de almacenamiento en los puertos		3
Imposibilidad de empleo de las agrupaciones de transporte al no poder abastecer la demanda de combustible necesaria debido a las medidas de los EEUU hacia Cuba y la crisis económica mundial	Deficiencias en la transportación de las mercancías a sus destinos	4

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Se pudo realizar un análisis del nivel de integración del sistema de dirección (NISDE) en la OPTEI, herramienta nunca antes aplicada que arrojó un resultado de interés para los decisores. El NISDE (externo) de 0,71 y el NISDE (interno) de 0,37 permiten corroborar que la baja integración viene dada por las relaciones internas de la OPTEI, principalmente por las Operaciones marítimas portuarias (P1), la Extracción y devolución de contenedores (P2) y las Operaciones automotor (P4).

Con la investigación desarrollada se formularon los principales problemas que afectan el correcto funcionamiento de la organización, obteniendo como principal y más importante el insuficiente nivel de integración en la organización, determinando las causas que inciden en el bajo nivel de integración del sistema de dirección de la OPTEI, todo lo cual le permite al Consejo de dirección desplegar un plan de acciones con vistas a elevar el nivel de integración del sistema de dirección y con ello una mayor contribución al cumplimiento de la misión, los objetivos estratégicos y de los procesos.

Referencias bibliográficas

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

1. 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 5 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/81>
2. Stuart M, Prieto D, Delgado T, Delgado M. Enfoque de integración basado en datos enlazados empresariales. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2018; 2(3): 268-279. [consultado 5 febrero 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/56>
3. Quintana L, Corona S, Malleuve A. Análisis de la integración del sistema de dirección basado en el enfoque de arquitectura empresarial en el Hotel Habana Libre. *Vis.futuro*.2020, 24(1). [consultado 3 marzo 2023] Disponible en: http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1668-87082020000100002
4. Bueno R, Ramos M, Berrellesa C. *Elementos básicos de administración*. 1ª ed. México: Once Ríos; 2018.
5. Malleuve A, Alfonso D, Lavandero J. Estudio del comportamiento de variables para la integración del sistema de dirección de la empresa con enfoque de arquitectura empresarial. *DYNA*.2017; 84(203): 349-355. [consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=49655603045>
6. Alfonso D. *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. [Tesis doctoral]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección; 2007.
7. Malleuve A. *Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa*. [Tesis doctoral]. La Habana: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría; 2018.
8. González Y, Malleuve A, Alfonso D. Análisis de integración del proceso inversionista con enfoque de arquitectura empresarial en la dirección de inversiones e la CUJAE. *Ingeniería Industrial*.2020; 41(2): 1-13. [consultado 3 febrero 2023] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000200010
9. Malleuve A, Alfonso D, 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). *Dyna*. 2018;85(207):297-305. [consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.15446/dyna.v85n207.72073.18>.
10. 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 12 febrero 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/19/pdf>
11. Alemán L, Malleuve A, Alfonso D. Mejora en el desempeño de la empresa ZEDAL S.A. a través del modelo de integración DEISDE. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2022;6(3):e246 [consultado 6 febrero 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7493876>
12. 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 2 febrero 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/34>
13. Porter M & Hoppelmann J. Why every organization needs an augmented reality strategy. *Harvard Business Review*. 2017; 95(6):46–57. [consultado 3 febrero 2023] Disponible en: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=53458>

NIVEL DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN DE LA OPERACIÓN PUERTO TRANSPORTE ECONOMÍA INTERNA

14. Carbonell L, Veranes E, Rivero A. Integración del sistema de dirección de empresa. Anuario FCEE. 2011; 67-77. [consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/663>
15. Alfaro J, Rábade R, Álvarez J. Relaciones de integración empresa- proveedores: influencia de trazabilidad. *Universia Business Review*.2007; 19 (75): 54-67. [consultado 13 marzo 2023] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301504>
16. Martínez A, Tordecilla L, Grandett L, Rodríguez M, Cordero C, Alfonso R. Factores que determinan la integración de la cadena de valor de hortalizas en la región caribe de Colombia: Midiendo la integración. *RIIARn [Internet]*.2021; 8(2): 79-86 [consultado 10 marzo 2022]; Disponible en: <https://doi.org/10.53287/aebb3877ni63q>
17. Samá M, Molina A. Diagnóstico del desempeño de los procesos de ACINOX Comercial: Herramienta para la dirección empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2023; 7(1): e247 [consultado 20 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/247>
18. Delgado M. Innovación Empresarial. En: Delgado M, Coordinador académico. *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. II. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017, p. 117. [consultado 15 febrero 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/14/pdf>
19. Alfonso D, Bolaño 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): e1061[consultado 21 marzo 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1061>
20. Vaara E, Lamberg J. Taking historical embeddedness seriously: Three historical approaches to advance strategy process and practice. *Academy of Management Review*, august; 2017 [consultado 14 febrero 2022] Disponible en: <http://doi.org/10.5465/amr.2014.0172>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Madelyn Junco Vázquez: Conceptualización, Análisis formal, Investigación, Validación, Escritura-Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Daniel Alfonso Robaina: Conceptualización, Análisis formal, Metodología, Redacción: revisión y edición.
- Sebastiana Del Monserrate Ruiz Cedeño: Conceptualización, Redacción: revisión y edición.