

## Experiencias en el diseño estratégico basado en los enfoques de proceso y de proyecto

*Strategic design experiences based in process and project approaches*

**Yovaine González Pedroso<sup>1</sup>, María Elena Albert Díaz<sup>2</sup>, Salvador Muñoz Gutiérrez<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>*Empresa de Bebidas y Refrescos, UEB latinoamericana, La Habana, Cuba*

<sup>2 y 3</sup>*Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba*

### Datos de los autores:

<sup>1</sup> *Licenciado en Alimentos, Director de la Empresa.*

<sup>2</sup> *Ingeniera Industrial, Máster en Dirección, Profesora Auxiliar, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba, Email: [mealbert@ind.cujae.edu.cu](mailto:mealbert@ind.cujae.edu.cu)*

<sup>3</sup> *Licenciado en Economía, Doctor en Ciencias Económicas, Profesor Titular, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de la Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba, Email: [salvador@ind.cujae.edu.cu](mailto:salvador@ind.cujae.edu.cu)*

### RESUMEN

**Introducción:** Investigaciones realizadas en empresas cubanas demuestran que la planeación estratégica aún presenta reservas de mejora en su práctica, por lo que se sugiere el empleo de diferentes herramientas para la planificación estratégica, que posibiliten la integración de los enfoques de proceso y de proyecto y contribuyan a la solución de las insuficiencias detectadas.

**Objetivo:** Utilizar diferentes herramientas en el diseño estratégico en una empresa cubana, que permita la integración de los enfoques de proceso y de proyecto para contribuir a mejorar sus resultados productivos.

**Métodos:** Se realizó un diagnóstico estratégico en la empresa en estudio. Se integró el análisis del sistema de dirección y la planificación estratégica, con el empleo de la herramienta del Cuadro de Mando Integral y la Matriz de Marco Lógico.

**Resultados:** Las principales debilidades identificadas fueron: Contar con una tecnología con alto grado de deterioro y carencia de un sistema de comunicación adecuado. Se establecieron los objetivos estratégicos de la organización, el sistema de indicadores para su control y la identificación de los riesgos en cada proceso.

**Conclusiones:** La relación de los procesos clave de la organización entre el micro entorno y el resto de los procesos de la organización es bajo. El empleo de diferentes herramientas para la planificación estratégica posibilitó la integración de los enfoques de proceso y de proyecto. La matriz de Marco lógico, contribuye a la gestión del proyecto de cambio en la empresa.

**PALABRAS CLAVE:** diseño estratégico; enfoque de proceso; enfoque de proyecto; control de gestión; riesgos.

## ABSTRACT

**Introduction:** Research carried out in Cuban enterprises shows that strategic planning still has reserves of improvement in its practice, for which it is suggested the use of different tools for strategic planning that allow the integration of process and project approaches and contribute to the solution of the shortcomings detected.

**Objective:** to use different tools in the strategic design in a Cuban enterprise that allows the integration of the process and project approaches to contribute to improve their productive results.

**Methods:** A strategic diagnosis was made in the enterprise under study. The management system analysis was integrated; and strategic planning with the use of the Balanced Scorecard tool and the Logical Framework matrix.

**Results:** The main weaknesses identified were: Having a technology with a high degree of deterioration and lack of an adequate communication system. The strategic objectives of the organization, the system of indicators for its control and the identification of risks in each process were established.

**Conclusions:** The relation of the key processes of the organization between the micro environment and the rest of the processes of the organization is low. The use of different tools for strategic planning allowed the integration of the process and project approaches. The matrix of Logical Framework, contributes to the management of the change project in the enterprise.

**KEYWORDS:** strategic design; process approach; project approach; management control; risks.

**RECIBIDO:** 2 de febrero de 2018

**ACEPTADO:** 21 de Abril de 2018

## INTRODUCCIÓN

La planificación comienza con el diagnóstico externo e interno de la organización, y los análisis que se hacen en las empresas cubanas son muy limitados en este sentido, no abordan todos los elementos necesarios, ni se identifican las verdaderas reservas de eficiencia y eficacia. Una vez concluido el diagnóstico entonces se pasa a la formulación de los objetivos y las estrategias que también es deficiente, se formulan objetivos que no son controlables (medibles); no están acotados a un período de tiempo para su cumplimiento, a una fecha específica; no poseen un solo verbo, por lo tanto tienen varios objetivos definidos como uno solo; no expresan solo lo que se quiere lograr sino que también reflejan el cómo se piensa lograr y al tener varios objetivos en uno solo si se separaran representarían una

gran cantidad que se va del límite de control de la dirección, no son comprensibles, claros, específicos y realistas, se relacionan con actividades rutinarias, no son retadores, no son realistas, se utilizan verbos en su redacción como seguir mejorando, continuar trabajando, perfeccionar y lo que es más preocupante es plantearse como objetivo cumplir con el plan, cuando el plan se debe formular para cumplir con los objetivos y no a la inversa.

El objetivo de este trabajo fue utilizar diferentes herramientas para la planificación estratégica que integren los enfoques de proceso y de proyecto y contribuyan a la solución de sus insuficiencias en una Empresa Cubana.

## MÉTODOS

- Se realizó el diagnóstico estratégico a través del análisis de la integración del sistema de dirección.
- Se elaboraron las matrices de relación: Se valoró la importancia y el desempeño de una relación determinada, asociada a un valor que oscila entre 1 y 5, donde 1 es la menor importancia y el más bajo desempeño y 5 es la mayor importancia y el más alto desempeño. Las relaciones que se caracterizan por una alta importancia y bajo desempeño se denominan relaciones críticas (RC) y las que poseen una alta importancia se denominan relaciones importantes (RI). Luego se mide el NISDE (Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa) a partir de la expresión siguiente:  $NISDE = 1 - (RC/RI)$ . Este indicador se puede utilizar tanto para las relaciones externas como para las relaciones internas. (Alfonso, 2007; Chiavenato, 2006; Galiano, 2007, León, 2012; Acevedo, 2003; Nogueira, 2004).
- Se empleó el Cuadro de Mando Integral (CMI) para la planificación estratégica, siguiendo la lógica de la relación causa efecto entre sus cuatro perspectivas, crecimiento y desarrollo, procesos, cliente y económico financiera.
- Se utilizó la Matriz de Marco Lógico para la gestión del proyecto, para realizar un símil entre esta matriz y el CMI, Se consideró que:
  - Los insumos (recursos/actividades) se corresponden con la perspectiva de crecimiento y desarrollo,
  - Los resultados (productos/servicios) se corresponden con la perspectiva de procesos,
  - El propósito (objetivo) se corresponde con la perspectiva de clientes
  - La finalidad se corresponde con la perspectiva económico financiera.

## RESULTADOS

- **Matriz de relaciones internas, de los procesos clave con los demás procesos**

Las relaciones identificadas fueron:

- Procesos estratégicos: Dirección y Economía,
- Procesos Clave: Producción y Comercial,
- Procesos de Apoyo: RR.HH., Mantenimiento-servicio, Seguridad y protección

En total se identificaron 6 relaciones Críticas (RC) y 11 relaciones importantes (RI).

Lo anterior permitió determinar el NISDE interno:

$$\text{NISDE interno: } 1 - \text{RC/RI} = 1 - 6/11 = 1 - 0.54 = \underline{\underline{0.45}}$$

- **Matriz de relaciones Externas**

Al determinar la relación de los procesos clave de la organización con el micro entorno (los Grupos de interés, Proveedores, Competidores, Clientes) identificadas como críticas fueron 6 y las importantes fueron 12. Al calcular el NISDE externo se obtuvo el siguiente valor:

$$\text{NISDE externo} = 1 - \text{RC/RI} = 1 - 6/12 = 1 - 0.50 = \underline{\underline{0.50}}$$

El resultado del NISDE externo e interno indica insuficiencias en las relaciones.

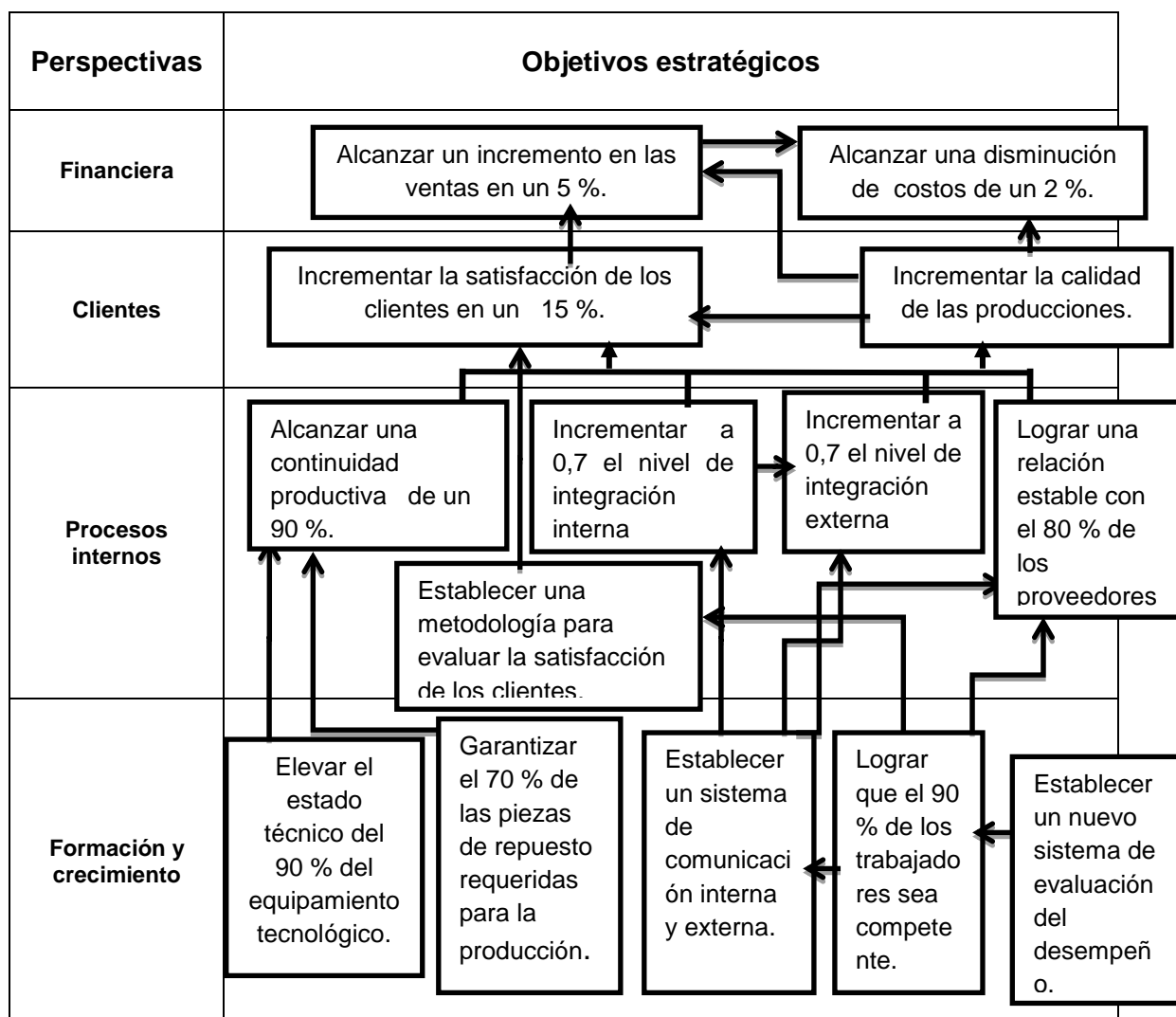
**FORTALEZAS:** Un saber hacer por más de 50 años ha posibilitado alta competencia y habilidades, fuerte capacidad Innovadora avalada por los años de experiencias, una adecuada política de cobro, con un ciclo menor de 30 días, una producción con una gama variada de surtido que permite estar en la preferencia de los clientes.

**DEBILIDADES:** Tecnología con un grado de deterioro considerable que trae consigo desaprovechamiento de la fuerza de trabajo, bajo nivel profesional que limita a trabajar reactivamente, inadecuada comunicación y sentido de pertenencia entre las áreas, carencia de piezas de repuesto que permitan una continuidad productiva.

**OPORTUNIDADES:** Clima (ambiental) favorable y hábito elevado de la población en el consumo de bebidas, políticas gubernamentales proteccionista, únicos en el mercado diferenciado (alimentación social), propiciando ventas previamente concertadas, mercados emergentes.

**AMENAZAS:** Subida constante de los precios de las materias primas sin movilidad de la ficha de costo, incremento de las inversiones extranjeras, política para la aprobación de inversiones, debilitamiento en la relación con los proveedores por falta de liquidez.

Se determinan los Objetivos estratégicos por perspectivas del Cuadro de Mando Integral y se construye el Mapa de Objetivos estratégicos. **Ver Figura No 1.**



**Figura No 1. Mapa de Objetivos Estratégicos de la UEB Latinoamericano.** Fuente: Elaboración propia.

A partir del mapa de objetivos se definen los indicadores para cada objetivo, como se muestra en la tabla No 1.

**Tabla No 1. Indicadores por perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).**

Perspectivas	Indicadores	UM	Descripción	Fórmula de cálculo	Frecuencia
<b>Financiera</b>	Variación de las ventas (VV)	%	% de incremento de las ventas	$VV = (\text{venta actual} - \text{venta anterior}) / \text{venta anterior} * 100$ Cuando la diferencia es positiva el porcentaje es de aumento. Cuando es negativa el porcentaje es de disminución.	Mensual
	Variación de costos (VC)	%	% de disminución de los costos	$VC = \text{costo actual} - \text{costo anterior} / \text{costos anterior} * 100$ Cuando la diferencia es positiva el porcentaje es de aumento. Cuando es negativa el porcentaje es de disminución.	Mensual
<b>Clientes</b>	Nivel de satisfacción de los clientes (NSC)	%	% de satisfacción de los clientes a través de encuestas. Permite conocer las causas de las insatisfacciones	$NSC = \text{Cantidad de clientes muy satisfechos} / \text{Cantidad de clientes encuestados}$	Mensual
	Satisfacción de los clientes con la calidad de las producciones (SCCP)	%	% de satisfacción de los clientes con la calidad de las producciones, medido encuesta de satisfacción.	$(SCCP) = \sum \text{Cantidad de clientes muy satisfechos con la calidad} / \text{Cantidad de clientes encuestados}$	Mensual
<b>Procesos internos</b>	Nivel de integración externa de la empresa. (NISDE externo)		Nivel de integración entre los procesos de la empresa y las entidades externas	$NISDE \text{ externo} = 1 - \text{Relaciones Críticas} / \text{Relaciones Importantes}$	Mensual.
	Nivel de integración interna de la empresa. (NISDE interna)		Nivel de integración entre cada uno de los procesos los procesos clave	$NISDE \text{ interno} = 1 - \text{Relaciones Críticas} / \text{Relaciones Importantes}$	Mensual.
	Estabilidad de la relación con los proveedores de la Empresa. (ERPE)	%	Mide la estabilidad de la relación con proveedores de la Empresa.	$ERPE = \text{Proveedores con relaciones por un periodo mayor a un año} / \text{Cantidad total de proveedores del periodo}$	Semestral
	Cumplimiento del cronograma que establece metodología para evaluar la satisfacción de clientes (CPEMS)	%	Cumplimiento del cronograma para establecer una metodología para evaluar la satisfacción de clientes.	$CPEMS = \text{Cantidad de etapas concluidas en el periodo} / \text{Total de etapas planificadas en el periodo}$	Mensual
	Continuidad productiva (CP)	%	Mide la Continuidad productiva del proceso de producción.	$CP = (\sum \text{Cantidad de horas de interrupción de cada equipo}) / (\text{Total de horas trabajadas en el periodo} * \text{cantidad total de equipos}) * 100$	Mensual
<b>Formación y crecimiento</b>	Disponibilidad técnica del equipamiento tecnológico (DTET)	%	Mide el estado técnico del equipamiento tecnológico.	$DTET = \text{Cantidad de equipos funcionando} / \text{Total de equipos} * 100$	Mensual
	Disponibilidad de piezas de repuesto para la producción (DPR)		Mide la disponibilidad de las piezas de repuesto requeridas para la producción.	$DPR = \text{Piezas de repuesto disponibles en el periodo} / \text{cantidad de piezas de repuesto solicitadas en el periodo}$	Mensual
	Cumplimiento del cronograma para establecer un sistema de comunicación externo e interno (CCSC)		Cumplimiento del cronograma para establecer un sistema de comunicación interna y externa.	$CCSC = \text{Cantidad de etapas concluidas en el periodo} / \text{Total de etapas planificadas en el periodo}$	
	Nivel de desempeño de los trabajadores. (NDT)	%	Mide el nivel de desempeño de los trabajadores, dado que sea competente.	$NDT = \text{Cantidad de trabajadores evaluados de Bien o Excelente} / \text{Total de trabajadores}$	
	Cumplimiento del cronograma para establecer un sistema de evaluación del desempeño (CCSED)	%	Mide el cumplimiento del cronograma para establecer un sistema de evaluación del desempeño.	$CCSED = \text{Cantidad de etapas concluidas en el periodo} / \text{Total de etapas planificadas en el periodo}$	

Fuente: Elaboración propia.

Se propone la Matriz de Marco Lógico para la gestión de proyecto. (Tabla No 4)

**Tabla No 4. Matriz de Marco Lógico para la gestión de proyecto**

<b>Marco lógico</b>	<b>Sumario narrativo</b>	<b>Indicadores verificables</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Condiciones críticas</b>
Finalidad:	Alcanzar un incremento en las ventas en un 5 % y una disminución de costos de un 2 %	Porcentaje de variación de las ventas y Porcentaje de variación de costos.	Estado de resultado de la UEB e informes de costo.	Suficiente coordinación entre la empresa y los proveedores. Eficiente planificación de la producción. Adecuada política de formación de cuadros. Capacidad innovadora.
Propósito (objetivo)	Incrementar la satisfacción de los clientes en un 15 %, a través del incremento de la calidad de las producciones.	Nivel de satisfacción de los clientes % de satisfacción de los clientes con la calidad de las producciones.	Resultados de encuestas a los clientes.	Que la empresa aseguradora no cambie la materia prima por otra de menor calidad.
Resultados (productos/ servicios)	Incrementar a 0,7 el nivel de integración externa y el nivel de integración interna del Sistema de Dirección y gestión de la UEB, alcanzando una continuidad productiva de un 90 %, una estabilidad en la calidad del 80 % de la materia prima que ofrecen los proveedores de la Empresa y establecer una metodología para evaluar la satisfacción de los clientes.	Nivel de integración externa e interna. Nivel de estabilidad en la calidad de la materia prima que ofrecen los proveedores de la Empresa. Cumplimiento del cronograma para establecer una metodología para evaluar la satisfacción de los clientes. Continuidad productiva.	Resultados de las matrices de relación. Informes de producción.	Que haya liquidez para pagar a proveedores. Que el proveedor conozca los requerimientos de la materia prima para el proceso de producción. Suficiente coordinación entre la empresa y los proveedores. Eficiente planificación de la producción.
Insumos (recursos/ actividades)	Establecer un sistema de comunicación interna y externa, garantizar el 70 % de las piezas de repuesto requeridas para la producción, que el 90 % de los trabajadores sea competente, establecer un nuevo sistema de evaluación del desempeño y elevar el estado técnico del 90 % del equipamiento tecnológico.	Disponibilidad técnica del equipamiento tecnológico. % de fallos por no disponibilidad de las piezas de repuesto requeridas para la producción. Cumplimiento del cronograma para establecer un sistema de comunicación interna y externa.	Informes de producción. Informe de avance del diseño del nuevo sistema de evaluación del desempeño.	Que se ejecute un adecuado mantenimiento. Adecuada política de formación de cuadros. Que se creen espacios que propicien el intercambio técnico. Se realicen análisis económicos financieros colectivos, dirigidos por el área económica. Que el personal encargado de diseñar el sistema de evaluación del desempeño sea competente. Que exista integración suficiente entre producción y mantenimiento.

Fuente: Elaboración propia.

## DISCUSIÓN

Como resultado de este análisis se puede concluir que la relación de los Procesos Clave de la organización con el resto de los procesos de la organización y el micro entorno está afectado por la baja gestión o sea el nivel de integración es bajo, este análisis permite determinar el listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que sirven de base para la determinación de objetivos estratégicos e indicadores por perspectivas del Cuadro de Mando Integral, ya que se parte de la concepción de que el funcionamiento en sistema de la organización, la creación de más y mejores conexiones dentro y con el exterior en una organización es una fuente importante de creación de ventajas competitivas sostenibles (Sandoval, 2007; Jordán, Fiol, 2002, 2003; Kaplan y Norton, 2000; Kaplan y Norton, 2004). En la tabla 1 se pueden observar las relaciones identificadas en esta investigación.

El empleo de la matriz de Marco Lógico garantiza una gestión más proactiva al incorporar las condiciones críticas, no permite que se pierda de vista la finalidad del proyecto, así como muestra los medios de verificación que garantizan el seguimiento a los objetivos planteados por el Cuadro de Mando Integral.

En general se puede decir que la integración del enfoque de proceso y de proyecto a través del empleo de estas herramientas, en la elaboración del diseño estratégico, ofrece las siguientes ventajas:

- Ayuda a integrar misión, visión, objetivos y estrategias con el aprendizaje, lo que contribuye a elevar la motivación de los miembros de la organización hacia el logro de metas.
- Brinda un punto de referencia de cómo elevar el desempeño general de la organización, de uno o varios factores claves de una organización, actuando fundamentalmente en la creación de sinergias basado en la mejora de sus relaciones internas y externas.
- Favorece el compromiso, la cohesión y el sentido de pertenencia al trabajar en la organización, por la organización y para la organización.
- Contribuye a la gestión del proyecto de cambio constituido por el conjunto de objetivos estratégicos.

## CONCLUSIONES

- Se determinó que la relación de los procesos clave de la organización entre el micro entorno y el resto de los procesos de la organización es bajo.
- El empleo de diferentes herramientas para la planificación estratégica posibilitó la integración de los enfoques de proceso y de proyecto.

- Se establecieron los objetivos estratégicos de la organización, el sistema de indicadores para su control y la identificación de los riesgos en cada proceso.
- El empleo de la matriz de Marco lógico contribuyó a la gestión del proyecto de cambio en la Empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, J. 2003. Análisis, mejoramiento y control de la gestión de procesos. La Habana.
- Alfonso, D. 2007. "Modelo de Dirección Estratégica para la Integración del Sistema de Dirección de la Empresa." 15 Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. CETDIR. La Habana.
- Chiavenato, I. 2006. Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw-Hill Interamericana
- Galiano Gibarra, 2007: Análisis y Mejora de Procesos en Organizaciones Públicas.
- Gómez Sánchez S., Rubén. 2003: Sinergia del marco lógico, el PMBOK y el ISO 9001:2000, para mejorar la efectividad de los proyectos. Universidad Nacional de Ingeniería.
- Jordán H., Michel Fiol, 2003: Control de gestión. DEADE, Comisión Europea.
- Jordán H., Michel Fiol, 2002: Control de gestión. DEADE, Comisión Europea
- Kaplan R. y Norton D. 2000. Balanced Scorecard Collaborative. [www.bscol.com](http://www.bscol.com).
- Kaplan R. y Norton D. 2004. Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ed. Gestión 2000.
- Kaplan R. y Norton D. 2001. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia. Ed. Gestión 2000.
- León, J., 2012. Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos 2.
- Nogueira, D. 2004. Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. La Habana: Pueblo y Educación.
- Sandoval, M. R. 2007. Procedimiento de Gestión por Proceso aplicado en la Organización Superior de Dirección Empresarial "Grupo Industrial de Astilleros". Tesis en opción al título de máster en Dirección. La Habana, Cuba.