



**Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Estudios Económicos
Programa de Maestría en Administración de Negocios
Primera Edición**

Título:

*Perfeccionamiento de la planificación del grupo servicios territoriales de
CITMATEL en Cienfuegos*

TESIS

en opción al grado de Master en Administración de Negocios

Autor:

Lic. Esther María Rangel Payne

Tutor:

Dra. Ana Lilia Castillo Coto

Cienfuegos

2013

A mi tutor por su ayuda, optimismo y dedicación.

A mi familia, en especial a mi esposo, que sin su apoyo y comprensión no hubiera podido lograrlo.

A los profesores que nos impartieron los módulos de la maestría, por su esfuerzo y consagración a la labor educativa.

A mis compañeros de trabajo en especial a Tania y Alina por alentarme a continuar.

A mis compañeros de la maestría por las buenas relaciones que establecimos.

A la ANEC de Cienfuegos por crear este programa de maestría, facilitarnos sus recursos disponibles, y el afecto que nos brindaron sus trabajadores.

A todos muchas gracias.

A mis hijas, el camino hacia las metas es largo y difícil, pero deben alcanzarlas.

"Si pudiéramos darnos cuenta primero en donde estamos y hacia donde vamos, seríamos mas capaces de juzgar que hacer y como hacerlo".

Abraham Lincoln

Resumen

En el entorno actual, toda empresa cubana que pretenda incrementar su eficacia y eficiencia está obligada a implantar un Sistema de Planificación Estratégica. Para que este sistema cumpla sus objetivos se hace necesario contar con una adecuada herramienta de implementación. En el caso de las entidades territoriales que dependen de una organización nacional, se hace necesario, además, considerar las políticas de la casa matriz para trazar la estrategia específica.

En este trabajo, se resumen los resultados de una investigación realizada en el GST CITMATEL Cienfuegos en el período 2012 - 2013, cuyo objetivo fue ***Diseñar un procedimiento que permita desarrollar la planificación en un grupo de servicios territoriales de CITMATEL, que adecue la estrategia nacional a las condiciones del territorio y permita cumplir con la Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.*** Como resultado se obtuvo un procedimiento, que aplicado en la entidad objeto de estudio demostró cumplir con los objetivos propuestos.

Summary

In today's environment, every Cuban company looking to increase their efficacy and efficiency is required to implement a Strategic Planning System. For this system to meet its objectives, it is necessary to have a right deployment tool. In the case of territorial entities that rely on a national organization, it is also necessary to consider the politics of the matrix house to trace the specific strategy. In this work, we reassume the results of research conducted in the GST CITMATEL Cienfuegos in the period 2012 - 2013, whose objective was to design a procedure to develop Planification in a group of territorial CITMATEL services that fit the national strategy to the conditions of territory and allow to execute Instruction No. 1 of 2011 of the President of the Councils of State and Ministers. As result was obtained a procedure, which applied to the entity in study proved to satisfy the objectives.

Índice

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I.- NECESIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA CUBANA	11
1.1 DEFINICIONES PRELIMINARES.....	11
1.2 LA PLANIFICACIÓN EN GST CITMATEL CIENFUEGOS	14
1.2.1 MODELO ESTRATÉGICO EN GST CITMATEL CIENFUEGOS.....	15
1.2.2 PRINCIPALES DEFICIENCIAS DE LA PLANIFICACIÓN EN LA GST CITMATEL CIENFUEGOS	18
1.3 HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA	18
1.3.1 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD	18
1.3.2 EL MÉTODO OVAR	26
1.4 CONCLUSIONES PARCIALES	32
CAPÍTULO II.- PROCEDIMIENTO PARA INTEGRAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON EL MÉTODO OVAR EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	35
2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA GST CITMATEL CIENFUEGOS	35
2.2 PROPUESTA DE SOLUCIÓN	47
2.3 PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	52
2.4 CONCLUSIONES PARCIALES	57
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO	60
3.1 ELEMENTOS DE ENTRADA PARA EL PROCEDIMIENTO.....	60
3.1.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO	60
3.1.2 DECISIÓN ESTRATÉGICA.....	63
3.2 DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL CMI.....	64
3.3 CONCLUSIONES PARCIALES	77
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Aún cuando la estrategia es un elemento que existe desde el propio inicio de la civilización, no es hasta los primeros años de la segunda mitad del siglo XX, que se introduce en la teoría de la dirección. El desarrollo y retos del mercado impusieron a las organizaciones buscar vías más efectivas para dar respuesta a la creciente incertidumbre y adelantarse a los cambios para atenuar su impacto y lograr los objetivos propuestos con alto nivel de efectividad.

Se desarrollaron múltiples enfoques, métodos y tendencias, pero en su mayoría marcados por una característica común: estar orientados, principalmente, a la formulación de las estrategias y no a su implantación y control (Ronda Pupo, G. 2002), por lo que no permiten relacionar de forma directa los niveles estratégico, táctico y operativo.

A principios de los 90 aparece una herramienta práctica para implementar la estrategia, el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que parecía resolver, en parte, la insuficiencia de los modelos anteriores de gestión estratégica. El CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia de la empresa, y tal ha sido su aceptación que ha llegado a convertirse hoy en día en un Modelo de Gestión Estratégica muy utilizado en empresas, gobiernos y organizaciones sin fines de lucro.

El Método OVAR (Objetivos, Variables de Acción, Responsables), creado en Francia a inicios de los 80 por los profesores de Control de Gestión del Groupe HEC, y concebido inicialmente para elaborar el “tableau de bord” (tablero de control) del directivo, ha evolucionado y es ahora utilizado para reforzar la coherencia y la cohesión de equipos de dirección, dada su utilidad en integrar los niveles táctico y operativo con la estrategia de la organización.

A partir de la necesidad de cumplir con lo establecido en los Lineamientos de la Política Económica y Social del Estado y la Revolución, se hace necesario perfeccionar los procesos de planificación a todos los niveles. La Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, General de Ejército Raúl Castro Ruz, establece las normas generales para la planificación y estandariza el formato de salida de estos procesos, sin embargo, corresponde a cada unidad organizativa implantar los procedimientos correspondientes para establecer sus objetivos estratégicos.

CITMATEL, empresa nacional de tecnología de la información y los servicios telemáticos avanzados, cuenta en su estructura con grupos territoriales que se subordinan directamente. La planificación estratégica se realiza a nivel de empresa, nacionalmente, y de ella se derivan las acciones a cumplir por cada una de las dependencias provinciales.

Al no contar con un sistema de planificación propio, los grupos territoriales no desarrollan sus potencialidades y se limitan a la ejecución de las tareas preestablecidas, lo que impacta de forma negativa en los resultados económicos y

el propio desarrollo y crecimiento de los grupos, afectando su competitividad en el territorio.

Sobre la base de estos elementos se ha considerado necesario desarrollar un procedimiento de planificación que permita un mejor cumplimiento de las políticas nacionales y las estrategias de la empresa, a la vez que, da respuesta a las particularidades del territorio permitiendo un mejor desempeño y aprovechamiento de las potencialidades del grupo.

Problema Científico:

Estructurar el procedimiento para la planificación de CITMATEL Cienfuegos, que le permita adecuar las estrategias nacionales a las características del territorio.

Objetivo General:

Diseñar un procedimiento que permita desarrollar la planificación en un grupo de servicios territoriales de CITMATEL, que ajuste la estrategia nacional a las condiciones del territorio y permita cumplir con la Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Objetivos Específicos:

1. Sistematizar los fundamentos teóricos de la planificación.
2. Desarrollar un procedimiento para la planificación local que aplique los preceptos del cuadro de mando integral y la matriz OVAR.
3. Aplicar el procedimiento diseñado en la planificación del año 2013 en la organización objeto de estudio.

Idea a defender:

La utilización de un procedimiento para la planificación que utilice el CMI y la matriz OVAR contribuirá a:

- Socializar la visión y estrategia de la organización con todos los miembros del grupo.
- Compatibilizar los intereses estratégicos de la empresa con las necesidades del grupo territorial.
- Traducir la planeación estratégica de la empresa en planes a nivel táctico y operativo del grupo territorial.

La investigación que se desarrolla es una **investigación aplicada** y contempla estudios del tipo **descriptivo** y **explicativo**. Se utilizan los métodos generales de la ciencia, inductivo-deductivo y analítico-sintético, con el propósito de identificar características propias de la empresa en el territorio.

Se ha encontrado **justificada** por resultar: **conveniente, socialmente relevante, tener implicación práctica, valor teórico** y ser **posible y viable**.

La investigación es viable y factible por cuanto no contradice las indicaciones existentes en materia de planificación y a su vez permite un mejor cumplimiento de estas, impacta favorablemente en los resultados del grupo objeto de estudio, en lo económico y lo social sin que implique acciones que afecten el medio ambiente.

Desarrollado el procedimiento de planificación previsto en esta investigación se logra una mayor coherencia en el equipo de trabajo y se crean las condiciones para mejorar la gestión y la competitividad del grupo CITMATEL Cienfuegos.

El procedimiento ya fue aplicado para la planificación de 2013 para confeccionar el plan de actividades y donde se generaron pocos objetivos propios, lo que sirvió fundamentalmente para entrenar al colectivo y familiarizarlo con el procedimiento. En la actualidad está siendo usado para la planificación del 2014 y se incorporan los resultados de las estrategias comerciales que son resultado de una tesis de maestría de este propio programa.

El informe de la investigación se ha estructurado en tres capítulos. El primero resume el estudio bibliográfico, las conclusiones extraídas de este proceso de estudio y valoración analítica, así como resume los criterios que a partir de ello ha podido elaborar la autora. El segundo capítulo, parte de un diagnóstico de la entidad objeto de estudio y concluye con el diseño de un procedimiento para la planeación estratégica resultado del análisis de varios modelos anteriores. En el último capítulo se expone el proceso de aplicación del procedimiento diseñado que concluye con la elaboración de los planes de acción que tributan a la planificación del GST CITMATEL Cienfuegos, con un formato accesible a su extrapolación al de la Instrucción No. 1 del 2001 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.

Finalmente se presentan las conclusiones y se realizan las recomendaciones que se han encontrado pertinentes para dar continuidad práctica a esta investigación. El informe incluye un listado de la bibliografía consultada y referenciada que abarca alrededor de 80 documentos de diferente alcance.

Se anexan un grupo de documentos que a juicio de la autora complementan el informe presentado.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I.- Necesidad de la planificación estratégica en la empresa cubana

Hay dos frases que definen la importancia del pensamiento estratégico: “Ver después no vale, lo que vale es ver antes y estar preparados”(Martí, J, 1891) y “Evitar que en el enorme mar de criterios tácticos se diluyan las líneas estratégicas” (Castro, F., 2008). Los dos más importantes líderes de la Revolución Cubana, José Martí y Fidel Castro, dejaron de esta manera constancia de su convencimiento de que la visión de futuro es premisa imprescindible para el triunfo.

En este capítulo se parte de los criterios más generales sobre planeación estratégica, su importancia y necesidad, se analiza el proceso de planificación en la entidad objeto de estudio y se evalúan dos herramientas, una de gestión estratégica y otra de planificación en los niveles táctico y operativo, valorando la posibilidad de su uso a los efectos de dar solución al problema de investigación.

1.1 Definiciones preliminares

Planificación

Existen distintas definiciones de la planificación refiriéndose al ejercicio de planificar. En general en ellas se abarcan los siguientes conceptos:

1. La planificación es un instrumento de trabajo que busca anticipar acontecimientos sociales, económicos o de cualquier tipo, para intentar encauzarlos en una dirección determinada.
2. Es la forma de intervenir la realidad a partir de información sistematizada, procedimientos de coordinación institucional y activación de canales de participación, cuyo propósito central es lograr objetivos que interesan a toda la organización, a la sociedad o a una parte específica de ella.
3. Es un ejercicio metodológico que busca formas integradas de solución a los problemas y por tanto es un conjunto de procedimientos para relacionar lo que se quiere (objetivos), con las formas posibles de lograrlo (estrategia), y los mecanismos y recursos de que se dispone para tales propósitos (instrumentos).

Sobre la planificación algunos autores han expresado:

"Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas" (Stoner, 1996).

"Es el proceso que se sigue para determinar en forma exacta lo que la organización hará para alcanzar sus objetivos" (Ortiz, s/f).

"Es el proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, da como resultado un curso de acción recomendado: un plan", (Sisk, s/f).

"Es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción", (Goodstein, 1998).

"La planificación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir... antes de que se requiera la acción" (Ackoff, 1981).

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse" (Murdick, 1994). Se erige como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir.

"Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado" (Cortés, 1998).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo." (Jiménez, 1982). Implica conocer el objetivo, evaluar la situación, considerar diferentes acciones que puedan realizarse y escoger la mejor.

"La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales" (Terry, 1987).

El establecimiento de objetivos, metas y la elección de medios convenientes para lograrlos son los puntos comunes en las definiciones anteriores. La planificación es un proceso para la toma de decisiones, previendo anticipadamente el futuro. El plan es representar el futuro deseado, indicando las acciones y los elementos que se deben organizar para construir el mismo.

Estrategia

La planificación se complementa con la necesidad de una estrategia para ayudar a lograr los objetivos de la planificación. La estrategia es un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Orienta la toma de decisiones de los agentes comprometidos con los objetivos de la planificación. Define los pasos en cada situación cuando cambia las condiciones que sirvieron para definir las líneas de acción.

Algunas definiciones de estrategias son:

"Es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno". (Tabatorny y Jarniu, 1975).

"Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, es el medio, la vía, el cómo y el arte de entremezclar el análisis interno y externo y crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan". (K. J. Halten, 1987)

“Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica la misión básica de las organizaciones.” (H. Koontz, 1991).

Planificación estratégica

Define Borja (1996) la planificación estratégica como una forma de conducción del cambio, basada en un análisis participativo de la situación, de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los escasos recursos disponibles en los puntos críticos. El diagnóstico toma en consideración los entornos, el territorio y la administración. Se consideran principalmente las dinámicas y las actuaciones en marcha, las demandas sociales, los puntos críticos, los obstáculos y las potencialidades. Sobre la base del diagnóstico se determina la situación previsible, los escenarios posibles y la situación deseable (Imagen Objetivo). A partir de esta, se definen las acciones a emprender para llegar a ella.

La planificación estratégica surge en la década de los años cincuenta procedente de dos corrientes de pensamiento:

- Desarrollo de la planificación de programas y presupuestos a raíz de la Segunda Guerra Mundial.
- La importancia de disponer de una estrategia corporativa global, corriente originada en la Escuela de Negocios de Harvard.

Las empresas crecieron y se hicieron más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias. La planificación estratégica surgió como la respuesta a estos problemas y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales de los años 50.

La planificación es una disciplina, es técnica, es una herramienta. En su trabajo Daniel Jadue (1997) expresa que surge con la Revolución Bolchevique en la ex Unión Soviética a través de los Planes de Desarrollo Quinquenales con los que el gobierno bolchevique pretendía definir los planes, programas y proyectos específicos para cumplir sus objetivos económicos de corto, mediano y largo plazo.

Saltó a la fama, precisamente durante la crisis económica de 1929 en donde, a diferencia del resto del mundo, mayoritariamente capitalista, que se encontraba hundido completamente en la crisis, con crecimientos económicos negativos y un desempleo cercano al 30 %; la Unión Soviética mostraba no sólo un crecimiento económico sostenido y cercano al 9% sino que además gozaba de lo que se conoce como pleno empleo y además, dictaba cátedra en el cómo elaborar políticas económicas y sociales en beneficio de todos.”

La planificación estratégica se define como un proceso que permite a los dirigentes de una organización tomar decisiones sobre las mayores orientaciones de ésta, desde su misión hasta sus planes, tomando en cuenta que entre otros

aspectos permite a la organización efectuar un proceso interno de reflexión que contribuye a:

- Anticipar los cambios en el ambiente
- Identificar los problemas futuros
- Buscar respuestas posibles de la organización
- Proporcionar un marco de referencia para la gerencia
- Definir las orientaciones de la organización
- Definir las prioridades y las acciones óptimas
- Coordinar las políticas y acciones de los diferentes sectores
- Favorecer la concertación y la implicación -
- Promover la información y la comprensión.

En este contexto, la planificación estratégica puede definirse como un modo sistemático de gestionar el cambio y de crear el mejor futuro posible para una determinada organización, entidad, empresa o territorio. Es un proceso creativo para identificar y realizar las acciones más importantes, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los retos y oportunidades futuras. Ayuda a gestionar con éxito los rápidos cambios que se han experimentado en los últimos años.

La planificación estratégica aplicada a las organizaciones trata de establecer una serie de objetivos, a medio y largo plazo, sobre la organización de estas y definir aquellas actuaciones que permitirán alcanzar los objetivos teniendo en cuenta el comportamiento probable del entorno tanto interno como externo.

Sus principales características son:

- Se concentra en los temas seleccionados como claves y prioritarios.
- Considera explícitamente la disponibilidad de recursos.
- Analiza los puntos fuertes y débiles del territorio en relación con su propio desarrollo.
- Contempla los grandes acontecimientos y cambios que están ocurriendo fuera del entorno estrictamente local (a nivel nacional o internacional).
- Se orienta a la acción, con un fuerte énfasis en los resultados prácticos.

1.2 La planificación en GST CITMATEL Cienfuegos

El Grupo de Servicios Territoriales CITMATEL Cienfuegos desarrolla su planificación, fundamentalmente, a partir de la planificación de su empresa matriz. Es en esa instancia donde se realiza el proceso centralizado de planificación, emitiéndose los documentos rectores del proceso y las indicaciones generales que regulan la actividad de las entidades nacionales subordinadas y los grupos territoriales.

1.2.1 Modelo estratégico en GST CITMATEL Cienfuegos

Ciertamente, a partir de lo antes expuesto, se puede afirmar que en CITMATEL Cienfuegos no existe un modelo estratégico para su planificación.

Aún, cuando en el plan se tengan en cuenta elementos predictivos del comportamiento del entorno, evaluación probable del mercado, posición de los clientes y suministradores, y se consideren las principales debilidades y fortalezas del equipo de trabajo, estos elementos se utilizan de forma empírica y no están sustentados en alguna herramienta de gestión.

Por tal razón, si se considera como referencia el modelo de gestión estratégica de Jhonson y Scholes (1996), ilustrado en la figura 1.1, se aprecia que los elementos estratégicos utilizados de forma empírica en la planeación del GST CITMATEL Cienfuegos son los que se ilustran en la tabla 1.1.

Tabla No. 1.1: Uso de elementos estratégicos en la gestión del GST CITMATEL Cienfuegos

Modelo J&S (referencia)		GST CITMATEL Cienfuegos
FASE	ETAPAS	
I. Reflexión	Misión	Nacional
	Visión	Nacional
	Valores	Nacional
II. Análisis estratégico	Análisis del Entorno	No
	Análisis Sectorial	No
	Análisis Interno	No explícito
III. Decisión estratégica	Opciones estratégicas	No
	Evaluación de opciones	No
	Selección de estrategias	Criterio empírico
IV. Implementación	Planificación de recursos	Según presupuesto aprobado
	Estructura organizativa	Decisiones operativas
	Gestión del cambio	Decisiones operativas

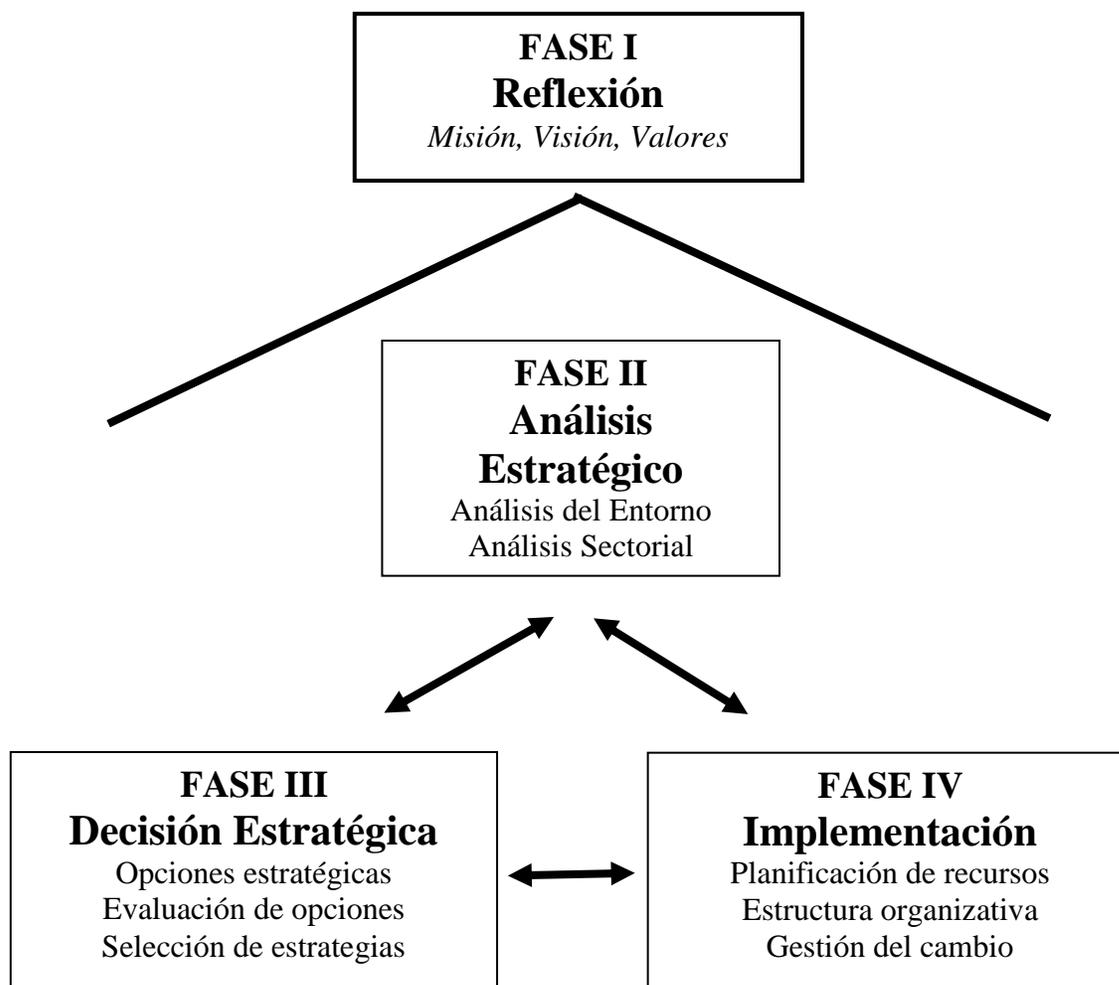
Fuente: Elaboración propia

Si se considera, además, que la estrategia nacional de CITMATEL, que se muestra en la figura No. 1.2, no detalla su actividad a nivel de territorios y

provincias, es válido, entonces, afirmar que no existe una gestión estratégica en el GST CITMATEL Cienfuegos, aún cuando su casa matriz si la considere.

De acuerdo a esta situación, si bien es cierto que los grupos territoriales deben realizar su gestión en correspondencia con las estrategias nacionales, es necesario encontrar los mecanismos adecuados para ajustar su realización a las características propias de cada territorio.

Figura No. 1.1: Modelo de gestión estratégica de Jhonson y Scholes, simplificado



Fuente: González, G, (2011). Adecuación del modelo de Jhonson y Scholes

Figura No. 1.2: Estrategia CITMATEL (empresa)

Misión

Desarrollar, producir y comercializar productos y servicios de valor agregado, consecuencia de la aplicación de la ciencia y la innovación, con calidad, profesionalidad y alta competitividad, que satisfagan necesidades de clientes nacionales e internacionales, integrando soluciones de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con impacto social y en la economía.

Visión

CITMATEL es una empresa de alto desempeño con reconocimiento social por su desarrollo científico tecnológico y su carácter innovador, con el sistema de dirección y gestión consolidado, que opera una importante Red de Ciencia e incrementa su presencia en el mercado nacional e internacional. Asume el cambio y evalúa el riesgo con rigor y seriedad, a fin de adaptar el desempeño al entorno, con un personal altamente calificado y comprometido con la misión empresarial.

Objetivos estratégicos

Área de resultados clave: Mercadotecnia e impacto social

Objetivo 1: Realizar ventas por encima de los 19 millones en MT e incrementar el impacto económico y social de los productos y servicios de la empresa en todo el país.

Objetivo 2: Consolidar la actividad exportadora, ampliando la introducción de los productos y servicios en el mercado internacional y desarrollar acciones de Marketing orientadas a garantizar el cumplimiento del nivel de actividad.

Área de resultados clave: Efectividad

Objetivo 3: Elevar la eficiencia de la actividad económica y financiera.

Objetivo 4: Consolidar el sistema de control interno en la Empresa.

Área de resultados clave: Innovación organizacional de productos y servicios

Objetivo 5: Elevar el impacto de los productos y servicios aplicando la ciencia y la innovación e incrementando la calidad.

Área de resultados clave: Capital humano

Objetivo 6: Lograr el perfeccionamiento en la Gestión del Capital Humano para alcanzar mayor efectividad en el trabajo y en su preparación ética, profesional y político ideológico.

Fuente: Intranet CITMATEL

1.2.2 Principales deficiencias de la planificación en la GST CITMATEL Cienfuegos

Como se mostró anteriormente, no es posible considerar que GST CITMATEL Cienfuegos realice una gestión estratégica, sin embargo, su desempeño se rige por criterios estratégicos nacionales. Esta situación genera una contradicción que se pone de manifiesto en la planificación a corto plazo, es decir, una falta de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

A nivel del grupo, entonces, los planes mensuales de trabajo reflejan fundamentalmente, el sistema de trabajo y no el plan de actividades que tributan a los objetivos anuales y a la estrategia, alejada por sí, de las necesidades del territorio en cuanto a las particularidades de este.

Experiencias exitosas en un contexto no garantizan el éxito en otro, que puede tener elementos comunes y estar sometido a las mismas influencias del microentorno. El microentorno de cada organización es propio de ella y decide, en algunos casos, modificaciones importantes en cuanto a las decisiones estratégicas para momentos y situaciones dadas.

En el grupo territorial de Cienfuegos, las decisiones operativas, por no estar regida la gestión por un fundamento estratégico, pueden, contrario a deseo, contradecir las intenciones estratégicas de la casa matriz o conspirar contra los factores claves de éxito en su entorno específico, no reflejándose en los resultados inmediatos, pero sí en las metas a largo plazo.

Como toda organización de desempeño local, subordinada orgánicamente a los intereses de un nivel nacional, el GST CITMATEL Cienfuegos debe responder en su accionar a la estrategia de su organización, sin embargo, su actividad táctica y operativa debe estar alineada, al mismo tiempo, a los intereses específicos del nivel en que realiza su actividad.

1.3 Herramientas para la gestión estratégica

1.3.1 El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*

En las últimas décadas han cobrado fuerza un conjunto de herramientas que enriquecen y fortalecen al control de gestión, entre ellas: matriz OVAR, costeo por actividades (ABC), gestión por actividades (ABM), benchmarking, gestión por procesos, mapa de procesos, cuadro de mando integral (CMI) o *balanced scorecard*. (Nogueira, D., *et al*, E, 2003)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una filosofía práctica de gerencia, desarrollada por los economistas norteamericanos Robert S. Kaplan (profesor de H.B.S.) y David P. Norton, y divulgada en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación *Harvard Business Review*. EL CMI tiene como objetivo introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la

compañía. El tema fue desarrollado por los autores en dos importantes libros: *The Balanced Scorecard: translating strategy into action* (1996) y *The strategy- focused organization: how Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment* (2000).

A partir de los años 90, el *Balanced Scorecard* (BSC), conocido, en su traducción al español, como Cuadro de Mando Integral se ha instalado en el mundo de los negocios como la metodología más rigurosa y eficaz para medir la actuación de aquellos aspectos de la empresa, considerados intangible, tales como el capital humano, la información y la cultura.

Este sistema permite cuantificar sus fuerzas desde cuatro perspectivas:

- Medidas económico financieras
- Clientes
- Procesos internos; y
- Recursos Humanos

El antecedente más reconocido del *Balanced Scorecard* es el *Tableau de Bord*, que significa algo así como tableros de mando o cuadro de instrumentos, surgido en Francia, y que presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios.

El principio subyacente del CMI fue: no se puede controlar lo que no se puede medir. Su principal característica es que mide los factores financieros y no financieros del estado de resultados de la empresa y tenía como objetivo: movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerencial la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.

El Cuadro de Mando Integral es un instrumento muy útil para la dirección de las empresas en el corto y largo plazo, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva, además porque ofrece un método estructurado para seleccionar los

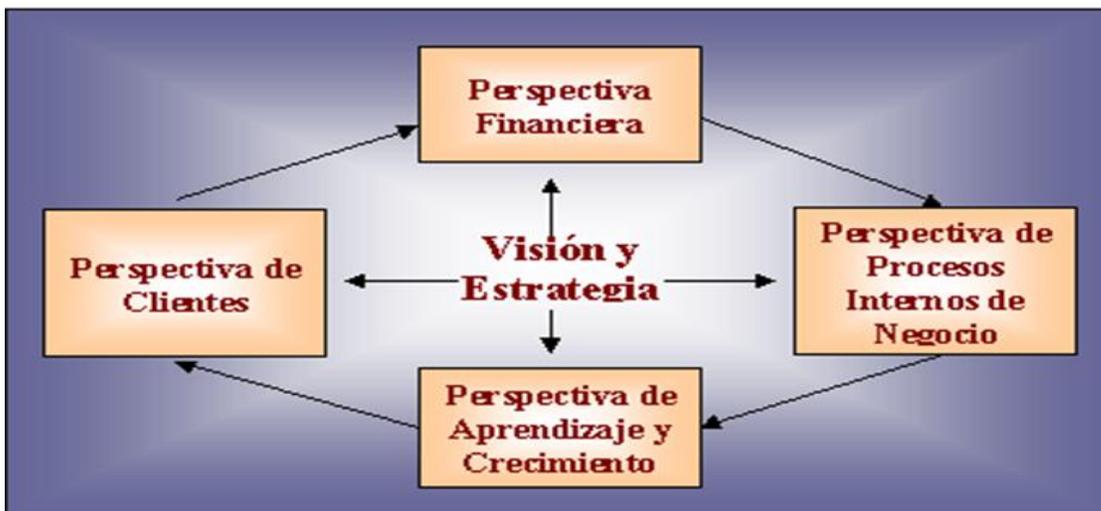
indicadores guías que implican a la dirección de la empresa. En esto radica precisamente el valor diferencial y característico del CMI.

Se trata de un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, la misión y la estrategia a través de cinco medidas de desempeño que son:

- Resultados Financieros
- Satisfacción de Clientes (Internos y Externos)
- Operación Interna Procesos
- Creatividad, innovación y satisfacción de los empleados
- Desarrollo de los empleados (competencias)

El modelo de CMI pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa a través de las cuatro mencionadas perspectivas (ver figura 1.3) cuyo significado se explica a continuación.

Figura No. 1.3: Cuadro de Mando Integral



Fuente: Adaptado de Kaplan & Norton (2000)

A) La perspectiva Financiera, vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa y sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

B) La perspectiva Cliente, identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir, mide las propuestas de valor que se orientan a ambos segmentos y evalúa las necesidades de los clientes (satisfacción, lealtad, adquisición, rentabilidad) con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce también la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y mercado y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

C) La perspectiva Procesos, define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes las soluciones a sus necesidades (innovación, operación, servicio pos venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

D) La perspectiva Aprendizaje y Crecimiento, obtiene los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La actuación del personal se lo refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa; se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

“Es un proceso que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégico” (Nogueira, D., 2004).

El CMI es una metodología que deriva de la gestión estratégica de la organización y presupone una elección de indicadores que no debe ser restringida al área económica financiera.

No quiere esto decir que sea necesario abandonar los indicadores financieros, ni restarle importancia. Los propios autores del CMI afirman que: “los balances y unos indicadores financieros periódicos han de seguir teniendo un papel esencial a la hora de recordar a los ejecutivos que la mejora de la calidad, de los tiempos de respuesta, de la productividad y de los nuevos productos son medios para un fin, no el fin en sí mismo. Tales mejoras únicamente benefician a una empresa cuando pueden ser traducidas en una mejoría de las ventas, en menores gastos operativos o en una mayor utilización de los activos” (Norton & Kaplan, 1999).

Los indicadores, sobre los que se basa la estrategia de negocio en las organizaciones, deben ser revisados, dado que el escenario de las empresas cambia y también sus activos. Además, hoy los intangibles ocupan un lugar cada vez más predominante.

Para Kaplan y Norton la contabilidad financiera no contempla la inclusión y valoración de los activos intangibles autogenerados, como la tramitación de un nuevo producto; las capacidades del proceso; las habilidades, motivación y flexibilidad de los empleados; la fidelidad de los clientes; las bases de datos y los sistemas, por no poder asignarles valores financieros fiables. Sin embargo, estos son los activos y capacidades críticas para alcanzar el éxito en el entorno competitivo actual y futuro. Por ello debe considerarse que transitar el nuevo escenario competitivo del tercer milenio con éxito no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada. Los mismos son inadecuados para guiar y evaluar las trayectorias de la organización a través de entornos competitivos. Faltan indicadores que reflejen gran parte del valor que ha sido creado o destruido por las acciones de los directivos de las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye inductores de actuación de esos objetivos, que, organizados como un conjunto coherente de indicadores de actuación. Un análisis de las perspectivas diseñadas por Norton y Kaplan para el BSC, desde el punto de vista de los indicadores se puede describir de la siguiente forma:

Perspectiva financiera:

Los indicadores financieros resumen las consecuencias económicas, son fácilmente medibles, se relacionan a acciones que ya se han realizado. Si los objetivos son el crecimiento de ventas o generación de *cash flow* se relacionan con medidas de rentabilidad, como por ejemplo los ingresos, los rendimientos del capital empleado, o el valor añadido.

Perspectiva de clientes:

Identificados los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de actuación para ello, entre los indicadores se incluye, entre otros, la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Perspectiva de procesos internos:

Se identifican los procesos críticos que permitan a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Bajo el enfoque del Cuadro de Mando Integral se acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos y no solo mejorar los existentes que representan el ciclo corto de la creación de valor.

Perspectiva de formación y crecimiento:

Identifica la estructura que la organización debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Sus fuentes principales son las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las medidas basadas en los empleados incluyen la satisfacción, retención entrenamiento y habilidades de los empleados. Los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable y oportuna para facilitar la toma de decisiones. Los procedimientos de la organización serán medidos a través de los procesos críticos.

Las cuatro perspectivas que plantea el Cuadro de Mando han demostrado ser válidas en una amplia variedad de empresas y sectores. No obstante, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, puede necesitarse una o más perspectivas adicionales, o prescindir de alguna de las mencionadas. Por ejemplo las relaciones con los proveedores, si forman parte de la estrategia que conduce a un crecimiento de la clientela, deben

ser incorporadas dentro de la perspectiva de procesos internos. Asimismo si para obtener ventajas competitivas debe enfatizarse en una actuación medioambiental también debe ser añadida al Cuadro de Mando.

Sin embargo, una combinación de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas distintas no es suficiente para asegurar el éxito dentro de las organizaciones. Las medidas del CMI deben ser utilizadas para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio y para coordinar las iniciativas individuales de la organización a fin de conseguir un objetivo común. Este modo de empleo transforma al BSC en un sistema de comunicación, de información y de formación, y no en un sistema de control tradicional.

Las cuatro perspectivas del cuadro de mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados para el futuro. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, si son contruidos adecuadamente de acuerdo con una unidad de propósito, todas las medidas, consistentes y mutuamente reforzantes, están dirigidas a la consecución de una estrategia integrada.

Intentar comunicar la estrategia a través del cuadro de mando integral requiere tener en cuenta tres principios:

- Las relaciones causa - efecto: Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto. Debe identificarse y hacerse explícita la secuencia de hipótesis respecto de las relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.
- Los inductores de actuación: Las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir esos resultados y tampoco proporciona la información referida al grado de logro de la estrategia planteada.
- La vinculación con las finanzas: deben vincularse las trayectorias causales de todas las medidas de un Cuadro de Mando Integral con los objetivos financieros pero sin la miopía que dimanen de un enfoque exclusivo en la mejora de las medidas financieras de corto plazo.

Finalmente es destacable que lejos de ser simplemente un nuevo sistema de medición, el CMI se transforma en un sistema de gestión que puede ser utilizado para:

- Clarificar la estrategia y obtener consenso sobre ella
- Comunicar la estrategia a toda la organización

- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener el feed.-back para mejorar o modificar la estrategia.

Según Jaime Humberto Bedoya (2009), en su artículo "10 consideraciones acerca del BSC", para el éxito de un CMI debe tenerse en cuenta:

- El BSC es un medio, no un fin, de ahí la cantidad de problemas que genera su manejo en algunas organizaciones.
- Las estrategias sin acción no conducen a nada concreto, por lo tanto algunos resultados del BSC, no muestran lo que la alta gerencia debe conocer y medir.
- No todas las áreas de la empresa se involucran adecuadamente y menos aún se comprometen decididamente con el programa.
- Ofrece más ventajas que desventajas: la principal, "integra todos los planes de la empresa", comprometiendo así todas las áreas.
- Centra a la empresa en la búsqueda de los factores críticos de éxito para cada una de las perspectivas y áreas
- Las perspectivas financiera, y la de clientes, definen la competitividad; las perspectivas de procesos y formación definen la productividad. La conjugación de las dos, define la efectividad.
- El BSC propende al pensamiento estratégico, que a su vez conduce al proceso estratégico, este conlleva al direccionamiento estratégico y este último conduce a una gerencia estratégica.
- El BSC planifica, controla y mide resultados, por lo tanto facilita la toma de decisiones gerenciales.
- Desde la perspectiva financiera se deben derivar las otras tres perspectivas para pero el orden de diseño debe iniciarse desde abajo, o sea la perspectiva de aprendizaje, "qué necesitamos aprender para ser mejores en "
- Un posible acróstico del BSC: Beneficios de carácter financiero y no financiero, Sistema para lograr resultados, Competitividad para crecer y ser capaz de competir.

Como continuidad del trabajo de desarrollo del BSC, sus autores desarrollaron una herramienta complementaria al mismo que lo enriquece, los mapas Estratégicos. El desarrollo de esta herramienta se publicó en el libro *Strategy Maps: converting*

intangible assets into tangible outcomes (Norton & Kaplan, 2004), en el que han completado el modelo original basado en las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas, agregando una dinámica de estrategias basadas en el tiempo.

Un mapa estratégico nos ofrece una representación visual de la estrategia de la organización. Este es realmente un típico ejemplo de cómo una imagen vale más que mil palabras. Por otro lado, la disciplina para crear el Mapa Estratégico compromete a todo el equipo ejecutivo, logrando una mayor claridad y compromiso para con la Estrategia.

Una vez creado, el Mapa se convierte en una herramienta poderosa de comunicación que permite a todos los empleados entender la Estrategia facilitando así el éxito de la organización. A su vez, agiliza las reuniones ejecutivas al proveer una representación que permite observar rápidamente qué aspectos de la Estrategia están teniendo éxitos y en cuales no están cumpliendo con las expectativas. La relación causal permite a los directivos verificar en la práctica la Estrategia teórica.

El punto más débil de todo plan estratégico, lo constituye la implementación y el control. Según un informe de la Revista *Fortune*, nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una organización nunca llegan a implementarse operativamente. Las principales causas de ello se pueden enumerar como:

- Porque la misma no se comunica a todo el personal.
- Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
- Porque no se vincula la estrategia con los objetivos de la empresa a largo plazo.
- Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
- Porque no se definen los factores claves de éxito.
- Porque no se evalúan a priori las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

Las empresas, cuando tienen que definir sus estrategias, se encuentran frente a dos necesidades: por un lado definir la estrategia y, por el otro, implementarla. Definirla puede resultar complicado, pero en la implementación es donde la mayoría encuentra la dificultad.

En Cuba la implementación del CMI, poco a poco, se está ubicando en el contexto empresarial. Ya son varias las experiencias que existen, que muestra de que se avanza en este sentido. Los teóricos cubanos han ido buscando los puntos de contacto con las regulaciones estatales y son varios los artículos de referencia.

El CMI, es primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Aunque puede acomodar o incluir cualquiera de los dos enfoques para formular la estrategia de la unidad de negocio, empezar desde la perspectiva del cliente, o empezar desde unas capacidades excelentes de proceso interno de negocio. (Kaplan y Norton, 1997, p. 52).

Compartiendo el enfoque de Kaplan y Norton; Nils-Goran, Jan Roy y Magnus Wetter (1999) señalan que. “En nuestra experiencia,..., el carácter descriptivo del cuadro de mando lleva frecuentemente a nuevas ideas sobre la visión de la empresa y a una reconsideración de la estrategia”.

Asumiendo que el CMI es ante todo un instrumento para el despliegue de la estrategia, que permite conectar las acciones operativas con el rumbo estratégico de la organización, para su despliegue los creadores de este instrumento definieron cuatro perspectivas sobre las que se crea el cuadro de mando integral, aunque la elección de las mismas debe hacerse principalmente por lógica empresarial, con una clara interrelación entre ellas. (Olve, N. et al, 2000), es decir las perspectivas que se definan no pueden dejar brechas que impidan el reflejo de la estrategia.

1.3.2 El Método OVAR

Al inicio del acápite 1.3.1 se menciona entre las herramientas que se han desarrollado en el marco de perfeccionamiento del control de gestión, el método O.V.A.R. Creado a principios de los años 80, por profesores de control de gestión del *Groupe H.E.C.*, de Francia y concebido inicialmente para elaborar el *tableau de bord* (tablero de control) del dirigente, es ahora utilizado para reforzar la coherencia y la cohesión de equipos directivos.

El Método OVAR constituye una herramienta muy valiosa para que los directivos puedan dirigir mejor su organización, y a nivel de equipo permitirle reforzar el diálogo, la interacción y la coherencia. Además, facilita el aprendizaje colectivo y la descentralización de la dirección, permite una integración ascendente, contribuye a la detección de problemas estructurales, brinda la información pertinente para el seguimiento y ayuda a la medición del desempeño (Ortiz, A. y Pérez, M., 2010).

Según González, G. (2010), en el método OVAR se consideran un grupo de principios, que permiten afirmar su eficacia como herramienta para socializar la estrategia de la organización. Entre ellos se destacan:

- En un equipo directivo, cada miembro se representa subjetivamente su función (o la de su cargo); esta representación es una construcción mental. Se representa también las funciones de sus principales compañeros de trabajo: su superior jerárquico, sus subordinados, sus colegas, sus clientes (o los usuarios de sus servicios), sus proveedores, etc., así como el sistema de acciones e interacciones que se relacionan con sus compañeros de trabajo (en particular los modelos de causalidad que no son iguales para

todos). Los diferentes miembros del equipo de dirección hacen lo mismo; se representan su función y la de los demás, pero, ninguno de ellos acostumbra a comunicar estas representaciones, sino que quedan ocultas, cuando son fundamentales para comprender.

- Se podría pensar que las descripciones (o definiciones) clásicas de puesto (o de función), contribuyan a clarificar los roles de cada uno y a facilitar así la comprensión mutua en el equipo directivo. Sin embargo no es así, porque estas descripciones no expresan nunca (y nunca lo podrán expresar) la sutileza y la subjetividad de estas representaciones o construcciones mentales. Se presentan generalmente bajo la forma de una lista de actividades, a menudo elaborada por especialistas de la Dirección de Recursos Humanos o por consultores externos, y por lo tanto, muy raramente por las personas encargadas de animarlas. Tienden a delimitar, y a veces a fijar el perímetro de actividades, y no a abrir posibles (como de estrategias de cambio o de progreso), que puedan emerger a lo largo del tiempo y en función de los acontecimientos. Estas actividades son más bien estáticas, por lo menos a lo largo de un cierto período, mientras que las funciones de un directivo evolucionan, es decir, se modifican constantemente. Nunca tratan los modelos de causalidad entre factores o entre acciones, ni toman en cuenta los reflejos cognoscitivos de los directivos, el carácter político de sus interrelaciones y las contradicciones inherentes a la dirección de la entidad.
- Generalmente, los instrumentos formales de administración (la elaboración y la discusión de una estrategia, de un plan o de un presupuesto), tienden a racionalizar los roles y las interrelaciones entre las personas. Pero, aún si los miembros de un equipo directivo logran ponerse de acuerdo sobre las grandes orientaciones estratégicas, no pueden nunca estar seguros de percibir de la misma manera los modelos de causalidad implícitos que los sostienen y de comprender la puesta en práctica de estas orientaciones en los mismos términos. Cuando los miembros de un equipo de dirección intentan confrontar sus representaciones de la situación, lo hacen generalmente a través de conversaciones informales, cada quien a su manera, a menudo de forma partidaria (ofensiva o defensivamente) o política (en términos de relaciones de fuerza). A la lógica de confrontación de puntos de vista, se sustituye una lógica de conflictos o de complicidad de opiniones. De esta falta de comunicación sobre las representaciones que se hacen unos y otros sobre sus funciones respectivas, nacen interfaces descuidadas, incomprensiones, repeticiones de actividades o responsabilidades, resentimientos y aún fracturas en las relaciones

interpersonales. Estas fracturas nacen, en particular, a causa de diferencias en la aprehensión de las contradicciones que fundamentan el ejercicio cotidiano de la administración (reflexión o acción, corto plazo o largo plazo, centralización o descentralización, identificación de problemas o búsqueda de soluciones, proacción o reacción, individual o colectivo, etc.).

- Cuando un responsable tiene objetivos, y recursos para alcanzarlos, impuesto por su superior jerárquico, considera que su función ya no es construida mentalmente por él mismo sino por su jefe. Tiene entonces la sensación de ser negado como actor autónomo y de existir solamente a través de su superior. Para que un responsable pueda apropiarse una función (y el sistema de acciones y de interacciones que la constituyen), debe ser capaz de contribuir activamente a su construcción e imaginar su evolución proyectándola en el futuro, comunicar con los demás sus puntos de vista y debatir con ellos. Pero, aún así, nunca está seguro que sus compañeros de trabajo se representen su función en los mismos términos que él.

Según los creadores del método OVAR, Michel Fiol y Hugues Jordan (2004), el método OVAR tiene como principales metas:

- Traducir la estrategia de la empresa en términos operacionales y concretos en cada nivel de responsabilidad.
- Asegurar la convergencia de los objetivos y de las acciones conducidas por todos
- Disponer de una trama de contenido para asegurar la calidad de los instrumentos de pilotaje.

El primero de los objetivos: traducir la estrategia de la empresa en términos operacionales y concretos en cada nivel de responsabilidad, alude a la integración de los niveles estratégico y táctico. Asumir, como se ha mencionado anteriormente, que el modelo de CMI se debe considerar como un instrumento para transformar una visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas, se refiere a la integración con el nivel operativo o de control. Bajo estas consideraciones, la utilización, dentro del modelo de gestión estratégica, del CMI en combinación con el método OVAR pueden resolver la necesaria integración entre los niveles estratégicos, táctico y operativo.

El Método O.V.A.R. (Objetivos, Variables de Acción, Resultados), parece inscribirse en la corriente de la dirección por objetivos, pero trata de corregir los principales efectos no deseados en este último método: objetivos impuestos desde arriba sin concertación de los colaboradores involucrados, orientación esencialmente técnica, encaje mecánico de los objetivos a lo largo de las líneas jerárquicas, silencio sobre las posiciones de poder y las relaciones de fuerza,

objetivación estrecha de lo subjetivo, reducción de gestión a lo que puede ser racionalizado, poca sensibilización a las interrelaciones laterales, fundamentos epistemológicos discutibles, etc.

Margaret J. Whatley y Mirón Kellner- Rogers en su artículo ¿Cómo llevar a cabo el cambio organizacional? (1998), plantean que las personas necesitan estar involucradas de forma creativa en su trabajo y plantean cuatro principios de alineación natural:

- La participación no es una opción, es importante tener en cuenta cuando se piensa en las estrategias para un cambio organizacional que las personas sólo apoyan lo que han creado, de ahí la importancia de ver cómo involucrar a las personas en su creación.
- La vida siempre reacciona ante las órdenes, nunca las obedece. No importa cuán claro o visionario o importante sea el mensaje. Solo puede producir reacciones. Si se ofrece nuestro trabajo como una invitación para que reaccionen esto cambia nuestras relaciones con los socios, subordinados y superiores. Abre a las relaciones entre personas, algo que la vida anhela. La vida solo acepta “socios” no jefes. La capacidad de aprendizaje y crecimiento se expande a medida que las preocupaciones relativas a la lealtad o sumisión disminuyen.
- No vemos la “realidad”. Cada uno crea su propia interpretación de lo que es real, discutir sobre quién está en lo correcto y quién está equivocado es una pérdida de tiempo. Si se comparten percepciones, si se espera e incluso se busca que exista gran diversidad de interpretaciones que existen, se aprende y se cambia. Si se mantiene la curiosidad por lo que el otro ve, y no se intenta convencerlo de la interpretación propia, se desarrolla una mejor visión de lo que está ocurriendo.
- Para crear un sistema vivo más sano, conéctelo más a él mismo. Cuando un sistema está fallando, o con bajo rendimiento, se encontrará la solución dentro del sistema si se crean más y mejores conexiones.

La matriz OVAR es una técnica gerencial que permite desplegar los objetivos estratégicos hasta cada una de las áreas de la organización, traduciéndolos en tareas concretas a desarrollar por estas y definir responsabilidades para su realización. Para elaborar la matriz se debe partir de los objetivos estratégicos, definidos como resultado de un trabajo colectivo de los miembros de la dirección de la organización considerando la estructura organizativa de la empresa.

De forma general, los pasos para confeccionar la matriz OVAR son:

1. Definir los objetivos:
2. Definir variables de acción:

3. Confeccionar la matriz del primer nivel de dirección de la organización:

4. Confeccionar el resto de las matrices:

Definir los objetivos:

Este paso se realiza utilizando cualquiera de las técnicas de gestión y de trabajo en grupo, con la participación de una representación de todas las áreas y subdivisiones de la empresa.

Definir variables de acción:

Para el cumplimiento de los objetivos deben determinarse variables de acción, que son las acciones a desarrollar con este fin. Estas variables también deben ser resultado de un trabajo en grupo.

Confeccionar la matriz del primer nivel de dirección de la organización:

La matriz se confecciona con la siguiente estructura:

VARIABLES DE ACCIÓN	OBJETIVOS				RESPONSABLES			
	1	2	...	n	1	2	...	n
VA 1								
VA 2								
...								
VA n								

Los objetivos que se relacionan son los objetivos estratégicos, las variables de acción son los posibles cursos de acción o acciones a seguir para el logro de los objetivos estratégicos y los responsables son el máximo dirigente de la organización y sus subordinados directos.

En esa matriz se identifican la influencia de cada variable de acción (VA) en el cumplimiento de los objetivos (una variable de acción puede contribuir la logro de varios objetivos) marcando con una X esta relación y además se señalan, mediante un símbolo (puede ser también una X) los responsables en el desarrollo de cada variable de acción.

Confeccionar el resto de las matrices:

A partir de la primera matriz se determinan las variables de acción en las que deben trabajar cada área convirtiéndose estas en sus objetivos. Para cada subdivisión de la organización se confeccionará la matriz OVAR, manteniendo la misma estructura y considerando:

- Como objetivos, las variables de acción en las que debe trabajar.

- Como variables de acción las nuevas vías o cursos de acción definidos para cada variable de acción de la matriz primaria (objetivos para esta matriz).
- Como responsables, los subordinados directos del jefe del área de la que se realice la matriz.

Cada matriz que se elabore puede generar otras matrices y se elaborarán tantas matrices como sean necesarias, para lograr que cada objetivo sea desplegado hasta los niveles operativos y se defina cómo cada subdivisión contribuirá al logro de los planes estratégicos.

La matriz OVAR es una matriz donde se despliegan las tareas en base a los objetivos y las variables a controlar, para establecer la conexión entre los niveles estratégicos, tácticos y operativos. Entre las ayudas que puede brindar la matriz OVAR se encuentran las siguientes:

- Favorece un diálogo constructivo entre el equipo directivo.
- Permite un aprendizaje colectivo.
- Conduce a un mejor control de la empresa.
- Facilita la descentralización de responsabilidades.
- Permite una mayor integración ascendente.
- Ayuda a detectar problemas estructurales.
- Facilita la información pertinente para el seguimiento.
- Ayuda a la medición del desempeño de los colaboradores.

La planeación estratégica por rudimentaria que sea constituye un punto de partida necesario para la implementación de la matriz OVAR, propiciando el vínculo de las metas a corto plazo con los propósitos a largo plazo, lo cual permite la integración de los esfuerzos en todos los niveles de la organización (Albert Díaz, M. E. y Hernández Torres, M., 2007).

- No se le pide a nadie que construya su matriz si no tiene poder de decisión sobre las acciones.
- Los responsables de una matriz son el que la construye y sus colaboradores directos.

El método OVAR, herramienta diseñada para la planeación a corto plazo, puede ser utilizado con éxito en el nivel táctico de la gestión estratégica brindando salidas suficientes para el nivel operativo, basado en las definiciones declaradas en el nivel estratégico.

Tal como el CMI, el método OVAR tiene un componente educativo y formador importante en su propio proceso intrínseco de desarrollo e implementación, que permite satisfacer una de las necesidades planteadas por los investigadores sobre la necesaria capacitación de los directivos, en función de lograr el imprescindible enfoque estratégico en la gestión cotidiana.

Finalmente, el desarrollo en cascada del método OVAR, mejora la comunicación vertical y horizontal al llevar coherencia, también, a los mandos intermedios y a los grupos de regulación y control, porque permite que cada Responsable:

- Tengan su área bajo un adecuado control (orientaciones y seguimiento).
- Puedan representarse mejor la situación de su área dentro de la organización, cruzando puntos de vista sobre ella.
- Puedan formalizar el reparto de responsabilidades en su equipo de trabajo subordinado.

La fuerza de estas herramientas radica en el propio proceso de su creación, que es una forma efectiva de expresar la estrategia y la visión de la Empresa en términos tangibles y de obtener apoyo para ambas en todos los niveles de la organización. Para que estas herramientas cumplan con la función encomendada de herramientas dinámica de gestión es importante su seguimiento continuo y para ello son necesarias soluciones de tecnología de la información, que faciliten los informes y la recolección de datos.

1.4 Conclusiones parciales

1. Cada día las variables que caracterizan el entorno socio económico de Cuba, hacen más tangible la necesidad de que el futuro de las organizaciones sea motivo de preocupación y ocupación consciente de los equipos de dirección de las empresas. La gestión estratégica se impone como una necesidad ineludible para la empresa cubana actual.
2. La falta de integración entre la planeación estratégica de una entidad nacional y sus dependencias territoriales, al no considerarse en la primera las particularidades del microentorno de las segundas, afecta la planificación a nivel local y frena su desempeño estratégico
3. El Cuadro de Mando Integral se muestra como una herramienta integradora relacionada con la misión, visión, valores y estrategia mediante sus cuatro perspectivas.
4. Los beneficios identificados del CMI en el estudio de la bibliografía se pueden resumir en:

- Proporciona una oportunidad de compartir con todos los trabajadores la visión y estrategia a través de los principios y técnicas inherentes al sistema de CMI.
 - Genera compromisos. Hace conciencia de que una mayor implicación en prácticamente cualquier actividad tiende a aumentar el compromiso con la causa común de la empresa.
 - Incrementa la coordinación. Los trabajadores comprenden los objetivos e indicadores que aparecen en todos los cuadros de mando aplicados en cascada.
 - La aplicación en cascada proporciona una destacada oportunidad de formación.
 - Ofrece una clara representación de la visión, desde los objetivos de los trabajadores hasta la estrategia de la empresa. Cada uno puede mostrar de que modo sus acciones marcan la diferencia y llevan a mejores resultados generales.
5. El método OVAR, herramienta diseñada para la planeación a corto plazo, puede ser utilizado con éxito en el nivel táctico de la gestión estratégica brindando salidas suficientes para el nivel operativo basado en las definiciones declaradas en el nivel estratégico, por lo que puede constituir un complemento del CMI para traducir las estrategias, conformando una nueva herramienta adecuada para los directivos cubanos.
6. El método OVAR, garantiza para los equipos de dirección:
- Aprender a definir los objetivos.
 - Reforzar la comunicación efectiva entre sus miembros y colectivos.
 - Tener su área bajo un adecuado control (orientaciones y seguimiento).
 - Poder representarse mejor la situación de su área dentro de la organización cruzando puntos de vista sobre ella.
 - Poder formalizar el reparto de responsabilidades en su equipo de trabajo subordinado.
7. Tanto el CMI como el método OVAR, tienen entre sus metas:
- Traducir la estrategia de la empresa en términos operacionales y concretos en cada nivel de responsabilidad.
 - Asegurar la convergencia de los objetivos y de las acciones conducidas por todos.
 - Disponer de una trama de contenido para asegurar la calidad de los instrumentos de pilotaje.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II.- Procedimiento para integrar el Cuadro de Mando Integral con el método OVAR en la implementación de la estrategia

2.1 Caracterización de la GST CITMATEL Cienfuegos

El Grupo de Servicios Territoriales de Cienfuegos pertenece a la Empresa de Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos Avanzados, CITMATEL, se formó a partir de la integración de prestigiosas entidades (Centro de Diseño de Sistemas Automatizados (CEDISAC), el Grupo de Redes del Instituto de Cibernética, Matemática y Física y CENIA Internet, (proveniente del IDICT); perteneciente al Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Se distingue entre las entidades cubanas similares por su amplia diversidad de productos y servicios integrales con un alto valor agregado, así como por la introducción y aplicación permanente de las nuevas tecnologías.

CITMATEL es creada el 23 de septiembre de 1999, mediante las Resoluciones No. 211 del Ministerio de Economía y Planificación y la No. 91 del 28 de octubre se crea CITMATEL como empresa estatal cubana, para desarrollar, implementar y comercializar productos y tecnologías de información de alto valor agregado, propiciar una alta gama de soluciones integrales y asumir el liderazgo de ser proveedor de los servicios de INTERNET en la República de Cuba. Por lo que su principal objetivo es el de generar utilidades a partir del desarrollo y la aplicación permanente de la ciencia, la innovación tecnológica a productos y servicios en el sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones. La empresa comenzó a operar en enero del año 2000.

Los productos y servicios de la empresa por líneas de negocios abarcan el campo de las TICs en nuestro país, con valores exportables. Entre algunos a citar se encuentra la red CENIA Internet que se extiende a todo el país con alcance internacional; la administración del Portal www.cuba.cu, que reúne variada información sobre Cuba, enlazando a sitios de comercio electrónico, de educación a distancia y sitios cubanos de interés, el cual es visitado por millones de cibernautas de diversos países, y está presente en los principales buscadores internacionales; el Centro Comercial Digital Bazar Cuba www.bazar-virtual.com, sitio de comercio electrónico orientado a la exportación de productos y servicios no tradicionales; los cursos en línea de temáticas variadas de alto impacto para el aprendizaje; así como el producto líder RODAS XXI, un potente y versátil paquete económico-administrativo de gran demanda y preferencia en el mercado.

Como entidad de nuevo tipo, se incorporó al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial el 16 de abril del 2002, por Acuerdo 4382 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, empresa perfeccionada categoría 1.

Desde el año 2002 Contempla la función exportadora ampliando sus mercados de actuación.

Ostenta el galardón de Vanguardia Nacional del Sindicato Nacional de las Ciencias desde el año 2002 al 2012.

La cartera de productos y servicios abarca diferentes líneas de negocios en el campo de las NTICs. Los productos y servicios se desarrollan en las siguientes líneas de negocio:

- Internet
- Servicios WEB
- Contenidos Multimedia
- Informática Gerencial
- Proyectos e Instalación de Redes y Sistemas de Cómputo
- Formación especializada

Misión

Desarrollar, producir y comercializar productos y servicios de valor agregado, consecuencia de la aplicación de la ciencia y la innovación, con calidad, profesionalidad y alta competitividad, que satisfagan necesidades de clientes nacionales e internacionales, integrando soluciones de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con impacto social y en la economía.

Visión

CITMATEL es una empresa de alto desempeño con reconocimiento social por su desarrollo científico tecnológico y su carácter innovador, con el sistema de dirección y gestión consolidado, que opera una importante Red de Ciencia e incrementa su presencia en el mercado nacional e internacional. Asume el cambio y evalúa el riesgo con rigor y seriedad, a fin de adaptar el desempeño al entorno, con un personal altamente calificado y comprometido con la misión empresarial.

Valores compartidos

Fidelidad a la Patria: Fieles a la defensa de la Patria y la Revolución, comprometidos con la obra humana, justa y solidaria de la Revolución Socialista y del Partido Comunista. Esta es nuestra primera motivación y condición de principio.

Eficiencia y eficacia: Nos es inherente la obtención de ganancias, para lo que trabajamos intensamente en la disminución de los costos y en la gestión de negocios a fin de maximizar los ingresos, asimismo, nos ocupamos en producciones y servicios oportunos y de utilidad para los clientes, en cumplimiento estricto de nuestro Objeto Social, contribuyendo con nuestro apoyo a la economía del país y el bienestar del pueblo.

Idoneidad: Nos distingue la mejora constante de nuestros talentos, la que se define en aptitud, capacidad, disposición, habilidad, pericia y competencia.

Ética humanista: Todos los miembros de esta organización, con independencia del lugar que ocupan, son importantes, el ambiente que propiciamos permite que todos traten y sean tratados con humanismo y respeto, se presta atención a cada criterio y se fomenta la confianza. El interés personal y el beneficio propio se subordinan a los intereses sociales, hay un alto sentido altruista.

Honestidad: Somos un colectivo que se caracteriza por la decencia y cualidades morales. La vergüenza revolucionaria nos impulsa a la búsqueda de la virtud, la modestia y el decoro.

Honradez: Ser veraces y atender a los principios éticos, distingue nuestra actuación. Nos oponemos a cualquier manifestación de ilegalidad, delito y corrupción.

Aceptación del Cambio: Nuestra madurez organizacional se muestra en la evaluación del riesgo para enfrentar el cambio hacia la situación deseada en aras de mantener la competitividad.

Creatividad: Se estimula el surgimiento y aceptación de nuevas ideas, sobre la base de la polémica objetiva en libertad de discusión, como importante vía de progreso y solución de problemas.

Integración: Propiciamos la integración interna y con el resto de las organizaciones del Grupo Innomax, CITMA y otras a propósito de cumplir nuestra misión.

Objeto social

El objeto social de la empresa aprobado por la Resolución No. 111/2010 del Ministerio de Economía y Finanzas de la República de Cuba.

1. Ejecutar proyectos y programas de investigación e innovación en el campo de la tecnología de la información y las comunicaciones que contribuyan al desarrollo científico y tecnológico.
2. Realizar relaciones contractuales de forma directa con personas naturales proveedoras de contenido de su autoría, para la producción de obras multimedia en cualquier soporte y realizar el pago correspondiente de derecho de autor.
3. Brindar servicios de Internet y aplicaciones de esta tecnología en todo el territorio nacional y para el extranjero en correspondencia con la política establecida, a personas naturales y jurídicas en pesos cubanos y pesos convertibles. (Solo para centros del CITMA)
4. Brindar servicios de asesoría consultoría técnica en la esfera de la tecnología de la información a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a extranjeros en pesos convertibles.
5. Brindar servicios de soluciones integrales en tecnología de la información y las comunicaciones consistentes en redes de computadoras, desarrollo de intranet corporativa y sistemas de información, evaluación, instalación y personalización de plataformas informáticas, diseño y programación de multimedia, bases de datos y plataforma web y cualquier otro autorizado por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeras en pesos convertibles.
6. Ofrecer servicios de forma independiente o asociados a dichas soluciones integrales en pesos cubanos y pesos convertibles, consistentes con:
 - a) Servicios de postventas.
 - b) Instalación, mantenimientos de redes informáticas.
 - c) Proyectos de redes.
 - d) Asistencia técnica.
 - e) Soluciones de conectividad.

- f) Proyectos de intranet.
7. Ofrecer servicios de comprobación de los parámetros técnicos de redes Informáticas a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeras en pesos convertibles.
 8. Brindar servicios de instalación de equipamiento asociado a la tecnología de la información y las comunicaciones a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeras en pesos convertibles.
 9. Producir y, comercializar de forma mayorista software en pesos cubanos.
 10. Ensamblar y comercializar de forma mayorista equipamiento relacionado con la tecnología de la información y las comunicaciones, así como sus medios, partes, piezas, accesorios e insumos, en pesos cubanos y pesos convertibles.
 11. Brindar servicios de integración de sistemas e instalación de la tecnología correspondiente a suministradores de tecnología de información y brindar servicios de garantía y mantenimiento al mismo en pesos cubanos y pesos convertibles.
 12. Brindar servicios de mantenimiento y reparación a equipos de cómputo a trabajadores del sistema de la ciencia y a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeros en pesos convertibles.
 13. Brindar servicios de digitalización y edición de videos, sonidos, textos, diseño y programación, fotografía digital, impresión, reproducción y serigrafiado en soporte digital asociados a las producciones digitales a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeras en pesos convertibles.
 14. Producir y comercializar de forma mayorista productos multimedia y aplicaciones informáticas en pesos cubanos y pesos convertibles.
 15. Producir y comercializar de forma mayorista ediciones electrónicas hipermediales y multisensoriales sobre soportes ópticos y magnéticos y para redes globales y locales en pesos cubanos y pesos convertibles.
 16. Comercializar de forma minorista, en ferias y eventos nacionales e internacionales, las diferentes producciones multimedia y aplicaciones relacionadas con su objetivo empresarial y las producciones de las entidades del sistema del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente en pesos cubanos y pesos convertibles.

17. Desarrollar eventos relacionados con las funciones de la entidad que sirvan para mantener el alto nivel de informatización profesional, así como para promover una cultura nacional en la tecnología de la información y la telemática, a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a extranjeros en pesos convertibles, según plan aprobado para tal concepto por el Ministerio de Economía y Planificación.
18. Desarrollar cursos, seminarios y talleres en las tecnologías de información telemática a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a extranjeras en pesos convertibles.
19. Brindar servicios de alquiler de equipamiento relacionado con la tecnología de la información y las comunicaciones a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a extranjeras en pesos convertibles.
20. Producir plataformas de comercio electrónico, educación a distancia y aplicaciones en línea a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeros en pesos convertibles.
21. Realizar actividad de comercio electrónico, educación a distancia y aplicaciones a través de las plataformas producidas y administradas por la empresa a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y pesos convertibles y a extranjeros en pesos convertibles.
22. Exportar todos los productos que promueven sus tiendas electrónicas, según nomenclatura aprobada para estos fines por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
23. Exportar todos los productos que promueve en sus tiendas electrónicas, según nomenclatura aprobada para estos fines por el Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
24. Exportar servicios en el campo de la tecnología de la información y las Comunicaciones, según aprobación del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera.
25. Brindar servicios de alquiler de locales y salones multimedia para realización de reuniones y conferencias a personas jurídicas cubanas en pesos cubanos y a extranjeras en pesos convertibles.
26. Comercializar de forma mayorista insumos, partes y piezas de informática, dados de baja por deterioro, al sistema de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en pesos cubanos y pesos convertibles.

27. Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento en pesos cubanos.

28. Ofrecer servicios de cafetería y comedor a sus trabajadores en pesos cubanos.

Estructura organizacional

La estructura organizacional de CITMATEL es matricial, organizada por proyectos y responde al soporte de los distintos tipos de productos y servicios que la entidad ofrece en la actualidad. De esta forma, la empresa cuenta con una Dirección General, cinco direcciones funcionales:

- Dirección Comercial,
- Dirección Contable Financiera,
- Dirección de Desarrollo Organizacional,
- Dirección Administrativa
- Dirección de Desarrollo e Innovación Tecnológica

Estas son conformadas por distintas áreas de trabajo;

Unidades Empresariales de Base (UEB). (Ver Anexo A Organigrama Institucional).

- UEB Investigación y Desarrollo
- UEB Proyectos Multimedia
- UEB Servicios WEB
- UEB Proyectos e Instalación de Redes y Sistemas de Cómputo
- UEB Operaciones de Internet y Servicios Territoriales
- UEB Sistemas Gerenciales
- UEB Ventas
- UEB Exportaciones

La infraestructura económico administrativa de la empresa registra, apoya y controla toda su gestión y el aparato de dirección ejecutivo, se encarga de la atención sistemática y la toma de decisiones vinculadas con las actividades económicas, productivas y de servicios, los negocios y el movimiento de cuadros.

Su Consejo de Dirección lo preside un Director General, así como los directores de Desarrollo Organizacional, Técnico, Económico, Administrativo y Comercial.

El aparato comercial está conformado por tres UEB, la UEB de Ventas que asume la comercialización en el mercado Nacional de La Habana, la UEB de Exportaciones encargada de la actividad exportadora y la UEB Operaciones de Internet y Servicios Territoriales que dirige y controla las representaciones en provincia a través de los grupos provinciales, así como una Especialista de Mercadotecnia y el Grupo de Administración Comercial que desarrolla la facturación.

En cuanto a la comercialización la Dirección Comercial tiene entre sus funciones la promoción de la cartera de productos y servicios, así como de la elaboración y aplicación práctica de las distintas estrategias de comercialización y acometer los planes de acción de la entidad. Es el instrumento integrador de la gestión de ventas de los distintos productos y servicios de la entidad.

Cartera de productos y servicios

La empresa cuenta con una amplia cartera de productos y servicios. La mayor fortaleza es la capacidad de poder ofrecer productos y servicios de alta integración, que abarcan prácticamente toda la gama de tecnologías en el campo de la información y los servicios telemáticos (Ver Anexo B Cartera de Productos y Servicios). Estos productos y servicios se desarrollan en las siguientes líneas de negocio:

- Internet
- Servicios WEB
- Contenidos Multimedia
- Informática Gerencial
- Proyectos e Instalación de Redes y Sistemas de Cómputo
- Formación especializada

Existe una cartera de productos y servicios integrales de la empresa diferenciada para las exportaciones, resultado de un análisis por líneas de negocios, para la cual fueron seleccionados aquellos productos y servicios que por su calidad y estandarización (de acuerdo con patrones internacionales), pueden introducirse en el mercado internacional.

Clientes

La empresa cuenta con una base de datos que registra más de 3000 clientes actuales y es la herramienta utilizada para el control de los clientes logrando su retención y crecimiento.

Los clientes de CITMATEL se clasifican según su tipo; en Empresas Nacionales, Uniones de Empresas, Unidades Presupuestadas, Sociedades Anónimas con capital cubano y con capital mixto, Empresas extranjeras radicadas en Cuba, Organismos de la Administración Central del Estado, Empresas en el extranjero, Agencias de Prensa Internacional, Organizaciones no Gubernamentales, Empresas Perfeccionadas, Zonas Francas, Embajadas, entre otros.

La mayoría de los clientes son entidades cubanas (unidades presupuestadas, empresas nacionales, uniones de empresas, S.A. con capital cubano, empresas perfeccionadas, etc.) representando aproximadamente un 78% aproximadamente de la cartera. Existe un 11% de empresas mixtas y empresas extranjeras radicadas en Cuba. Muchos de los OACE son también clientes de nuestra empresa y representan un 1% de la cartera.

Los clientes nacionales con mayor cantidad de servicios agrupados por organismos son:

- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente, CITMA
- Ministerio de la Agricultura, MINAGRI
- Ministerio de la Construcción, MICONS
- Ministerio de la Industria Alimenticia, MINAL
- Ministerio de la Industria Ligera, MINIL
- Antiguo Ministerio de la Industria Sideromecánica, SIME
- Ministerio del Transporte, MITRANS
- Ministerio del Turismo, MINTUR
- Órganos el Poder Popular

Se diversifican los servicios a los clientes ya existentes en provincias:

Los clientes de exportación son fundamentalmente las Embajadas, Empresas en el extranjero, Ferias Internacionales, Zonas Francas, entre otros y representan aproximadamente un 9% de la cartera de clientes.

Suministradores

Podemos citar dentro de esta categoría como principales a:

- TRANSMISIÓN DE DATOS ETECSA (Único proveedor de infraestructura de conectividad en el país)
- TECUN (CIMEX) (Equipamiento de cómputo)
- PCMAX (COPEXTEL) (Equipamiento y accesorios de redes)
- ECOSOL (Accesorios para instalaciones de redes y sistemas eléctricos)
- Mundos Ofimáticos (COPEXTEL)
- MPC (COPEXTEL)

Negocios conjuntos

Las integraciones estratégicas con proveedores se incrementaron desde el año 2009 en 18 para potenciar los servicios de comercio electrónico, educación a distancia, desarrollo de productos multimedia en CD, DVD y para la Web y el desarrollo de negocios conjuntos.

Comercio electrónico

- Empresa de Producción y Comercializadora de Artículos Deportivos
- Sucursal Palmares Camagüey
- Centro Comercial Palco
- ETECSA
- SUCHEL
- TRASVAL Camagüey
- Palmares S.A
- TRASVAL Ciudad Habana
- Hotel Nacional

Desarrollo de producciones multimedia con otras entidades y ventas de productos multimedia en consignación en diferentes entidades.

Infointernet

- Hotel Nacional de Cuba
- Representación provincial del IDICT en Matanzas
- Representación provincial del IDICT en Villa Clara
- Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL en Cienfuegos
- Representación provincial del IDICT en Ciego de Ávila
- Representación provincial del IDICT en Sancti Spíritus (Casa Consultora en Trinidad)

Precios

Los precios son determinados según las indicaciones que existen para la formación de precios y tarifas para las empresas estatales y sociedades mercantiles de capital 100 % cubano: método de gastos a partir del cálculo de las Fichas de Costo según lo establece la Resolución Conjunta del Ministerio de Finanzas y Precios y el Ministerio de Economía y Planificación del 24 de febrero de 2004, la Resolución Conjunta 1. 2005

Organización de la producción de bienes y servicios

La empresa cuenta con un Sistema de Organización de la Producción y los Servicios (SOPS) siendo este de gran importancia para el desarrollo del Sistema de Dirección y Gestión y tiene una estrecha interrelación con el resto de sus sistemas. Propicia que la empresa cumpla su función principal, que es la de producir bienes y brindar servicios con la calidad requerida, en el momento adecuado y con la mayor eficiencia económica, en correspondencia con el objeto empresarial aprobado a la empresa, a partir de las necesidades planteadas por la sociedad y los clientes.

Está implantado un Sistema de Calidad que abarca los procesos fundamentales de la empresa. En él se describen los procesos operacionales, estratégicos y de apoyo que caracterizan la organización de la producción de bienes y servicios de la empresa. Los procesos estratégicos son: Gestión de la Calidad, Gestión de Innovación, Gestión Comercial y Gestión Contable Financiera. Los procesos de apoyo son: Gestión de Recursos Humanos, Gestión de Servicios Generales y Gestión de la Información. Los procesos operacionales son: Producción de software, Servicio de registro de dominios, Servicio de mantenimiento y reparación de sistemas de cómputo, Servicio de posventa de sistema RODAS, Servicio de conectividad, Servicio de instalación de redes, Servicio de cursos en línea,

Servicio de comercio electrónico y Servicio de reproducción. (Ver Mapa de procesos Anexo C).

Está implantado un Sistema de Seguridad Informática que parte de los análisis de riesgos y vulnerabilidades para la confección de sus planes de contingencia y seguridad informática.

Procesos principales de la producción de bienes y servicios

- Producción de Software
- Servicio de Registro de dominio
- Servicio de Mantenimiento y Reparación de computadoras y periféricos
- Servicio de Postventa del sistema RODAS XXI
- Servicios de conectividad
- Servicios de proyectos e instalaciones de Redes
- Servicio de curso en línea
- Servicio de Comercio electrónico
- Servicio de reproducción de productos en CD/DVD

Gestión comercial

La gestión comercial constituye uno de los procesos estratégicos de la empresa. En el esquema actual, el personal, tanto especialistas como técnicos, se integran en el proceso de venta y ejecución del servicio, realizando en primer término la venta, incluyendo el contrato, luego de ejecutado el servicio su facturación y gestión de cobro, o sea que se integran las áreas en función del servicio o producto a elaborar.

Las funciones inherentes a la preparación, programación y control de la prestación de los servicios están asignadas a la UEB de Ventas y la UEB Exportaciones y la, que son las encargadas de relacionarse con los clientes y garantizar la continuidad de los servicios brindados por diferentes UEB de la empresa. En las provincias operan Oficinas subordinadas a la UEB Operaciones de internet y Servicios Territoriales.

UEB de Operaciones de internet y Servicios Territoriales

La UEB Operaciones de Internet y Servicios Territoriales presta a través de los Grupos Provinciales los servicios y productos que se relacionan a continuación:

- Internet
- Servicios WEB
- Informática gerencial
- Servicios técnicos a sistemas de cómputo

Grupo de servicios territoriales Cienfuegos

El GST Cienfuegos el objeto del presente estudio pertenece a la UEB de Operaciones de Internet y Servicios Territoriales. Es responsable de ofertar, promover y comercializar los productos y servicios de la empresa en el territorio.

Este grupo se rige por las mismas metodologías que el área de Ventas en cuanto a la conexión a Internet de los clientes, las resoluciones de control interno, las resoluciones de precios, las resoluciones del MIC que regulan el acceso a Internet y sus diferentes servicios, así como los procedimientos internos de facturación y cobro, para el control de los medios básicos, entre otros.

En total cuenta con cuatro especialistas:

- Un Especialista Principal
- Un Especialista en Gestión Comercial
- Dos Especialistas en Ciencias Informáticas

Los grupos territoriales realizan la gestión comercial constituyendo uno de los procesos estratégicos de la empresa. Existe un esquema donde el personal, tanto especialistas como técnicos, se integran en el proceso de venta y ejecución del servicio, relacionándose con los clientes, realizando en primer término el contrato que se aprueba en la dirección Comercial de la empresa, al igual que la venta y facturación. La prestación de algunos servicios y todas las gestiones de cobro se realizan en el territorio. De esta forma se integran las áreas en función del servicio o producto a elaborar.

2.2 Propuesta de solución

Ante la interrogante de qué alternativa emplear para perfeccionar la gestión estratégica garantizando la adecuación de las estrategias nacionales a las características del territorio en un grupo de servicios territoriales de CITMATEL,

partiendo del estudio bibliográfico realizado, se ha valorado como una solución adecuada el empleo del CMI como herramienta de implementación de la estrategia, complementando sus ventajas con las del método OVAR.

Algunos autores refieren, aunque no de forma directa, como elemento básico y suficiente para lograr el enfoque estratégico en la gestión de los equipos de dirección, su capacitación para crear el basamento teórico condicionante de sus decisiones. Si bien es cierto que este es un elemento básico e ineludible, no garantiza de forma directa e inmediata el objetivo propuesto, por cuanto hay una diferencia entre "saber" y "saber hacer".

En su accionar cotidiano los directivos han de dar respuesta a muchos problemas que se refieren a la actividad rutinaria de la empresa, que requieren respuesta a corto plazo y no significan, aisladamente, grandes compromisos de recursos. Por otro lado, la urgencia que caracteriza a estas decisiones y la racionalidad que imponen los costos como expresión monetaria del tiempo y el esfuerzo, no permiten que este nivel se realicen amplios análisis para determinar su impacto en las metas estratégicas y tácticas a partir del comportamiento, que hasta ese momento hayan tenido las variables que las condicionaron y su comportamiento futuro modificado por las decisiones presentes.

La complejidad para los directivos reside entonces en que han de tomar rápidas decisiones sobre el corto plazo y ajustado a las intenciones estratégicas y tácticas, con información limitada.

Se impone, entonces, dotar a los equipos de dirección de herramientas eficaces y eficientes, que además de los conocimientos necesarios e imprescindibles para su asimilación e interpretación, faciliten decidir sobre el empleo de recursos en función de las necesidades operativas, que a su vez, garanticen el enfoque táctico y estratégico de estas decisiones.

Al considerar viable el uso del CMI, es necesario decidir el cómo se realizará, puesto que existe en la literatura varias opciones de desarrollar su implementación.

En la tabla 2.1 se reflejan, según los autores estudiados, diferentes fases por las que transita la creación de un CMI.

Tabla 2.1 Etapas en la implementación del CMI según criterios de varios autores.

Amat & Dowds (1998)	Kaplan & Norton (1999)	Biasca & López (2002)	AECA (1998)	Nils Goran (1999)	Dianelys Nogueira (2002)
Formulación de la estrategia.	Definir la arquitectura de la medición: <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la unidad adecuada de la organización. • Identificar los vínculos entre la corporación y la UEN. 	Orientación al diseño: <ul style="list-style-type: none"> • Empresa, negocio, fórmula de éxito. • Los gerentes y los conceptos de gestión 	Identificación de los factores claves	Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.	Orientación al diseño: caracterización de la organización, selección de la unidad organizativa adecuada, explicación detallada del CMI.
Identificación de factores claves de éxito de la empresa.	Construir el consenso alrededor de los objetivos estratégicos.	Arquitectura de indicadores	Establecimiento de los objetivos.	Establecer o confirmar la visión de la empresa.	Definir la arquitectura de indicadores: objetivos estratégicos, relación causa efecto, selección de indicadores, cálculo y comparaciones.
Selección de indicadores.	Seleccionar y diseñar indicadores.	Informática: Sistema de información	Determinación de las actividades claves.	Establecer las perspectivas	Informática: sistema de información gerencial.
Formulación del CMI	Construcción del plan de implementación.	Utilización	Identificación de las necesidades de información en base a objetivos y estrategias	Desglosar visión según cada una de las perspectivas. (objetivos)	Implantación: comunicación y capacitación, análisis de desviaciones y ejecución de acciones correctivas.

Determinación de objetivos para los indicadores y de la política de incentivos en función del nivel de consecución de dichos objetivos.			Identificación y elección de la tecnología.	Identificar factores críticos para tener éxito.	
Comparación entre presupuestos y realidad de cada indicador y toma de decisiones a partir de las desviaciones.			Identificación de las características de la información: indicadores claves, soporte y formato, forma, frecuencia, orientación y horizonte.	Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos.	
				Establecer el cuadro de mando al más alto nivel.	
				Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.	

Fuente: Ramos, M. (2006)

En todos los casos, independientemente de pequeñas variaciones, se sigue el principio común de Norton y Kaplan, considerándose un alto nivel de independencia en la elaboración de estrategias, objetivos e indicadores, lo que no es el caso objeto de este estudio, donde hay una alta dependencia de las decisiones nacionales, por lo que se considera más ajustado utilizar el procedimiento desarrollado por González, G. (2010), realizando las correcciones pertinentes, para

para definir las responsabilidades y desarrollar indicadores. Este procedimiento se describe en cinco etapas con 10 pasos, tal como se describe en la tabla 2.2.

Tabla No. 2.2 Etapas y pasos del procedimiento de González, G. (2010)

ETAPAS	PASOS
Perspectivas	Establecer las perspectivas del CMI
Metas estratégicas	Establecer la relación entre ARC y las perspectivas establecidas, ubicando en estas los Objetivos Estratégicos acordados para las primeras
Método OVAR dirección	Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos)
	Definir los Responsables y construir la matriz OVAR
	Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción
Cascada	Elaborar las matrices de cada área funcional (desarrollo en cascada)
	Realizar la junta de integración de las matrices
	Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción, así como definir los responsables
	Desarrollar los planes de acción
Implementación del CMI	Plan de acción

Fuente: Elaboración propia

Para lograr el objetivo propuesto se ha decidido realizar las modificaciones pertinentes a este procedimiento considerando las características propias del grupo CITMATEL Cienfuegos. Dichas modificaciones, en lo general, requiere eliminar la fase de cascada, por lo que, de forma general, el procedimiento pudiera representarse como se ilustra en la tabla 2.3:

Tabla No. 2.3 Etapas y pasos del procedimiento propuesto

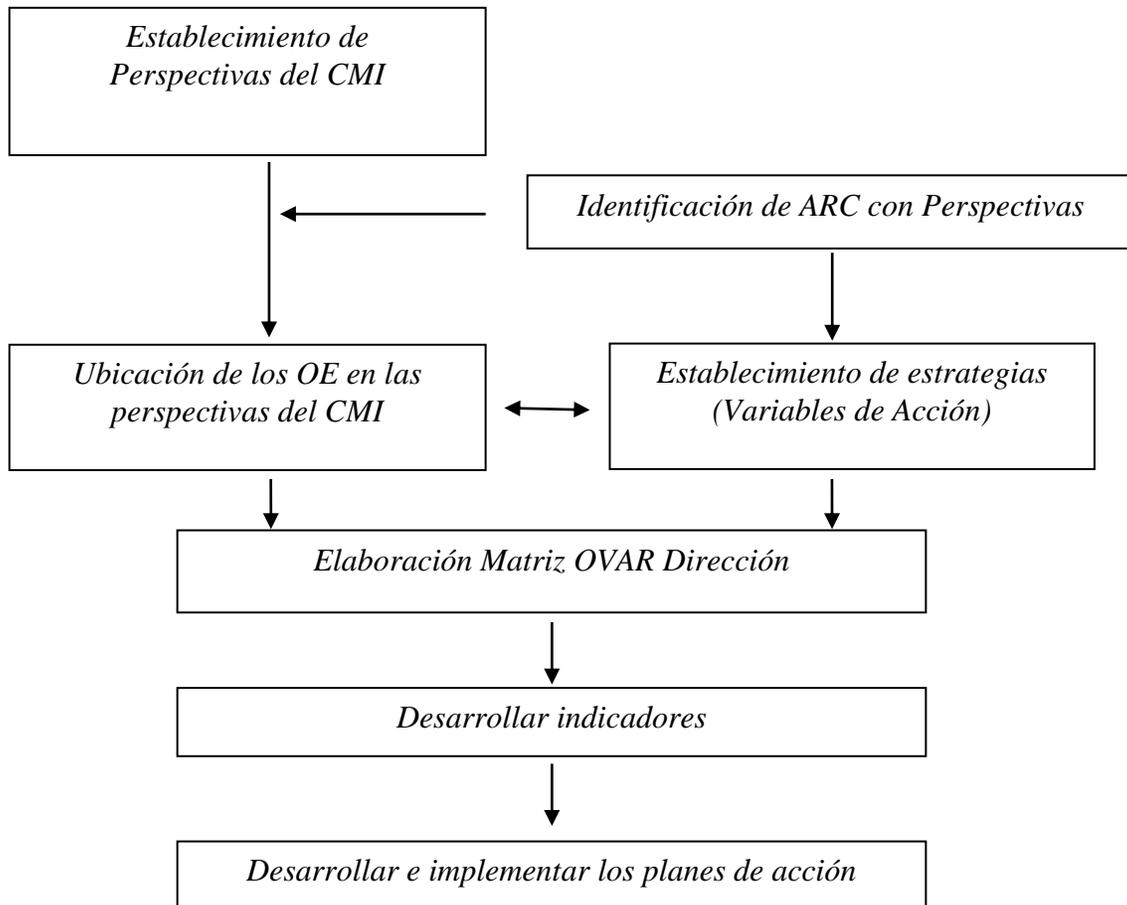
ETAPAS	PASOS
Perspectivas	Establecer las perspectivas del CMI.
Metas estratégicas	Establecer la relación entre ARC y las perspectivas establecidas, ubicando en estas los Objetivos Estratégicos acordados para las primeras.
Método OVAR	Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos).
	Definir los Responsables y construir la matriz OVAR.
	Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción.
Implementación del CMI	Plan de acción.

Fuente: Elaboración propia

2.3 Procedimiento para la implementación de la estrategia

A partir del análisis realizado el procedimiento para la implementación de la estrategia, se puede representar como se muestra en la figura 2.1.

Figura: 2.1 Procedimiento para la implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia (adecuado de González, 2010)

El desarrollo de este procedimiento requiere que todo el proceso se realice con la participación de todos los miembros del grupo de trabajo. El mismo se ejecutará de acuerdo a las fichas que se exponen a continuación.

Paso 1	
Objetivo	Establecer las perspectivas del CMI
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue. - Explicar a los participantes el modelo básico de CMI de Norton y Kaplan, su uso y ventajas.

Capítulo II: Procedimiento para integrar el Cuadro de Mando Integral con el método OVAR en la implementación de la estrategia

	<ul style="list-style-type: none"> - Explicar que son las perspectivas y que papel juegan en el diseño del CMI. - Explicar cada una de las cuatro perspectivas básicas del CMI de Norton y Kaplan y variantes de modificación en función de las características de la entidad y del fin que se persigue. - Realizar análisis en grupo de las perspectivas que se desea utilizar en el CMI de la organización y establecer estas.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Idea conceptual del CMI. - Perspectivas básicas. - Variantes de perspectivas.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectivas que se utilizarán en el CMI de la organización.
Comentarios	Velar porque cualquier cambio o modificación referente a las cuatro perspectivas originales obedezca a una razón estratégica fundamentada y no a intereses específicos de algunos de los participantes.

Paso 2	
Objetivo	Establecer la relación entre ARC y las perspectivas establecidas, mediante la ubicación de los objetivos estratégicos en las perspectivas definidas en el paso anterior.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue. - Exponer las ARC de la empresa y valorar su impacto en el Grupo, así como los OE para cada una de ellas. - Analizar cada uno de los OE y determinar su modificación a cuál de las perspectivas del CMI corresponde.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - ARC de la empresa - OE de la empresa - Perspectivas - Diagnóstico
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Metas estratégicas (ME) para cada una de las perspectivas.
Comentarios	<p>Para la identificación de los objetivos estratégicos con las perspectivas del CMI, deberán plantearse las preguntas que las identifican, según el modelo de Norton y Kaplan:</p> <p>Perspectiva financiera: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestra organización superior para tener éxito financiero?</p> <p>Perspectiva de clientes:</p>

	<p>¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?</p> <p>Perspectiva de los procesos internos: ¿En que procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros clientes y a nuestra organización superior?</p> <p>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Cómo mantendremos, sustentaremos y desarrollaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?</p> <p>Las respuestas a dichas preguntas deberán buscarse en los objetivos estratégicos, de forma tal que se encuentre la correspondencia entre unos y otros. En este paso, no sólo se distribuyen los OE en las diferentes perspectivas, sino que se da la oportunidad de revisarlos en cuanto a alcance y enfoque, por lo que pueden ser modificados.</p>
--	--

Paso 3	
Objetivo	Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos)
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre el trabajo que se va a realizar y el objetivo que se persigue. - Explicar a los participantes el método OVAR, su uso y ventajas. - Explicar que son las Variables de Acción (estrategias). - Aplicar técnicas de trabajo en grupo para definir las VA.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Idea conceptual del método OVAR. - Metas estratégicas.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Variables de Acción
Comentarios	<p>En la introducción al método OVAR como herramienta que modifica, en este caso, el procedimiento clásico de diseño del CMI, se entenderán como objetivos, las ME y como VA las estrategias asociadas a estas.</p> <p>Al definir las VA debe tenerse en cuenta que son las acciones necesarias para desarrollar un objetivo y no deben confundirse con tareas o planes de acción.</p> <p>Una forma fácil de elaborarlas es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escribir uno de los objetivos (el proceso se repite para cada uno de ellos) - Enumerar tantas VA como se considere y luego realizar una reducción de listado.

	<ul style="list-style-type: none"> - Cuando se considere terminado el listado, someterlo a las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Tengo todas las VA para ese Objetivo? ➤ ¿Con las VA definidas para el objetivo, nos damos los medios de alcanzarlo? <p>Para la realización de este trabajo debe utilizarse las siguientes normas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utilizar siempre un verbo de acción para expresar la VA. - Al expresar una VA pensar en la posibilidad de observar cómo se puede medir su realización - Ser preciso en la formulación para evitar confusiones. - En la formulación de una VA, debe indicarse someramente como se va a hacer para llevarlas a cabo, sin ser exhaustivos a fin de no confundir VA con Planes de Acción (delimitar, no de detallar).
--	---

Paso 4	
Objetivo	Definir los Responsables y construir la matriz OVAR.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los Responsables - Construir la matriz OVAR - Identificar las relaciones entre VA, Objetivos y Responsables - Ajustar la matriz e identificar los responsables de cada VA
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Plantilla de la Matriz OVAR - Objetivos - VA - Responsables
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de Matriz OVAR balanceada de la dirección - Responsables de cada VA
Comentarios	<p>Al identificar el impacto de las estrategias en los objetivos debe considerarse que, aunque se elaboran con relación a un objetivo en particular, regularmente tienen incidencias en otros.</p> <p>Al identificar los responsables de la realización de cada variable debe considerarse que en la mayoría de las VA existirán más de un actor implicado, por lo que en la selección del responsable se tendrá en cuenta tanto su designación funcional, como el balance de responsabilidades en la matriz.</p>

Paso 5	
Objetivo	Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de

	acción.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo sobre la importancia de este paso y los elementos a tener en cuenta en el diseño de los indicadores. - Establecer acuerdos sobre los tipos de indicadores a diseñar. - Identificar indicadores de eficacia. - Identificar indicadores de eficiencia.
Entradas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de Matriz OVAR de la dirección.
Salidas	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de indicadores de eficacia. - Propuesta de indicadores de eficiencia.
Comentarios	<p>En este paso se propone, discute y acuerda la forma de medir cada uno de los objetivos y las VA.</p> <p>Al diseñar los indicadores debe tenerse en cuenta que generar un número elevado de ellos conspirará con la capacidad de control del CMI. Por otro lado, el intentar unificar varios indicadores puede hacer que estos pierdan su verdadero sentido. Algunas VA (sobre todo en la perspectiva financiera) pueden ser medidas unívocamente a través de un indicador único y suficiente, otras requerirán ser medidas desde diferentes ángulos e implicarán el uso de más de un indicador, sea para lograr su total comprensión o para limitar desviaciones en la gestión.</p> <p>Es recomendable que cada indicador que se genere no sea solo nombrado, sino conceptualizado.</p> <p>Este paso es de suma importancia por el necesario debate que se genera en el proceso de desarrollo de los indicadores. En ello estriba una de las mayores virtudes del CMI como elemento formador del enfoque estratégico. La calidad del debate sobre cada uno de los indicadores facilitará su comprensión y ajuste futuro.</p> <p>Al diseñar cada indicador se analizará su capacidad de medición, el costo que ello implica y sus términos. Será de poca utilidad un indicador que requiera más esfuerzo para medirlo que el propio objeto de medición, o que no pueda ser controlado con cierta periodicidad.</p> <p>En este paso, además, deben acordarse los rangos en que deben evaluarse los indicadores según las mediciones obtenidas en la gestión diaria (o el término de tiempo que se haya establecido), de forma que aporten información oportuna del desempeño y permitan conocer cómo se contribuye en el</p>

	<p>actuar operativo a alcanzar la visión por parte de ejecutivos y trabajadores, y proporcione la información para la adopción de medidas correctivas.</p> <p>Cuando se diseña un CMI es de esperar que algunos de los indicadores diseñados no tengan antecedentes en la organización. De hecho el uso de indicadores no financieros que incorpora el CMI implica esta posibilidad. En estos casos la meta asignada al indicador para su evaluación y control estará referida a su crecimiento o decrecimiento con relación al primer valor medido, estableciendo que es positivo o negativo para alcanzar la estrategia que se mide.</p>
--	--

Paso 6	
Objetivo	Desarrollar los planes de acción
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> - Instruir al equipo de trabajo en la forma aprobada para la elaboración de los planes de acción. - Elaborar los planes de acción para cada VA de las matrices de las áreas funcionales.
Entradas	- VA
Salidas	- Planes de acción.
Comentarios	<p>Se definen las responsabilidades individuales enmarcadas en tiempo y se establecen los recursos necesarios.</p> <p>Una buena práctica en función del control es la de elaborar los planes de acción utilizando diagramas de Gantt.</p>

2.4 Conclusiones parciales

1. El Grupo de Servicios Territoriales de CITMATEL Cienfuegos pertenece a la UEB de Operaciones de Internet y Servicios Territoriales y es responsable de ofertar, promover y comercializar los productos y servicios de la empresa en el territorio.
2. Este grupo se rige por las mismas metodologías que el resto de la organización, pero con una plantilla muy reducida para la realización de todos los procesos: principales y de apoyo.
3. Se ha valorado como una solución adecuada para la implementación de la estrategia empresarial, pero ajustada a las características del grupo territorial es el empleo del CMI complementando sus ventajas con las del método OVAR.

4. El procedimiento de implementación de la estrategia, que se empelará será una modificación del de González, G (2010)
5. El método OVAR, como complemento del CMI, garantiza la integración de los niveles táctico y operativo, y es de más fácil desarrollo en cuanto a distribución de responsabilidades e identificación de indicadores para el control de la gestión.

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III: Implementación del procedimiento propuesto

El procedimiento propuesto, tal y como se ha enunciado anteriormente, responde a la adecuación de un procedimiento deseado para la implementación de la gestión estratégica en una empresa y pretende, fundamentalmente, lograr desarrollar un pensamiento estratégico en un grupo de trabajo territorial, sin considerar en este proceso la planificación estratégica de la entidad nacional a la que se subordina.

En el presente capítulo, se parte de la compilación de los elementos de diagnóstico de la organización, relevantes para el procedimiento, que se toman de la estrategia nacional por una parte y del realizado en una investigación local por otra. A partir de estos elementos, se describen las acciones realizadas en el desarrollo del procedimiento y los resultados alcanzados.

3.1 Elementos de entrada para el procedimiento

3.1.1 Análisis estratégico

Los resultados estratégicos evaluados, en cuanto a las particularidades del grupo, se han tomado de la investigación realizada por la Lic. Alina Espinosa, especialista de GST CITMATEL Cienfuegos, orientada al diseño de una estrategia comercial de la organización y presentados en su tesis en opción del grado científico de máster. Los elementos generales que afectan a la organización han respetado los criterios del análisis nacional.

Análisis del entorno general

El entorno general de la organización o macro entorno se evaluó a través del método PEST valorándose las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas en su impacto sobre la organización.

Del análisis de los resultados obtenidos se pudo establecer que sobre el GST CITMATEL Cienfuegos gravitan las siguientes amenazas y oportunidades:

Amenazas:

- Competencia alta.
- Leyes y regulaciones que imponen sistemas económicos que no son los de CITMATEL.
- Regulaciones que imponen proveedores de Internet a determinados sectores (redes privadas).

- Centralización en la administración financiera y toma de decisiones en empresas nacionales representadas en el territorio.
- Poca o ninguna asignación de presupuesto en divisa a entidades locales, principalmente unidades presupuestadas.
- Introducción de software libre en el país.

Oportunidades:

- Desarrollo del trabajo por cuenta propia con necesidades informativas, formativas, de sistemas, de servicios tecnológicos, de conectividad.
- Aumento de la demanda de servicios técnicos en el sector empresarial.
- Aumento de la demanda de servicio de correo electrónico a particulares.

Análisis interno

El análisis estratégico interno realizado permitió la identificación de las fortalezas y debilidades de la organización.

Fortalezas:

- Técnicos calificados.
- Se dispone de infraestructura necesaria para ampliar servicios de correo a personas naturales a través de una sala de correo.
- Se dispone del inmueble adecuado para montar un taller de servicios técnicos.
- Posee una amplia cartera de productos y servicios.
- Rodas XXI personaliza ofertas.

Debilidades:

- Baja imagen corporativa.
- Baja gestión de ventas.
- Proceso de contratación engorroso y lento.
- No existencia de trabajo en equipo.
- Bajo ancho de banda para el servicio de Conectividad.
- Métodos y estilos de trabajo poco participativos.

- Lenta modernización del equipamiento.

Matriz DAFO

Con el objetivo de integrar el análisis externo e interno realizado para diagnosticar la situación de la GST CITMATEL Cienfuegos en el momento actual y futuro, se utilizó la matriz DAFO.

En la matriz resultante del análisis desarrollado se pudo identificar como Problema Estratégico:

Si la competencia se acentúa y no se modifican los métodos y estilos de trabajo, no se logra un trabajo en equipo, ni se alcanza una imagen corporativa sólida, y la gestión de ventas y el ancho de banda continúan siendo insuficientes, aunque la cartera de productos y servicios de CITMATEL sea amplia, y la calificación de sus técnicos sea alta, no se podrán aprovechar el desarrollo del emergente sector no estatal, ni el aumento de la demanda de servicios técnicos a sistemas de cómputo, correo electrónico a particulares y el comercio electrónico.

Identificación de las ARC

Las áreas de resultado clave, están definidas por la estrategia nacional de la organización y son:

- Mercadotecnia e impacto social
- Efectividad
- Innovación organizacional de productos y servicios
- Capital humano

Identificación de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos, están definidos por la estrategia nacional de la organización y son, por área de resultado clave los siguientes:

Mercadotecnia e impacto social

- Realizar ventas por encima de los 340,0 MP en MT e incrementar el impacto económico y social de los productos y servicios de la empresa en todo el país.
- Consolidar la actividad exportadora, ampliando la introducción de los productos y servicios en el mercado internacional y desarrollar acciones de Marketing orientadas a garantizar el cumplimiento del nivel de actividad.

Efectividad

- Consolidado el sistema de control interno en la Empresa.

Innovación organizacional de productos y servicios

- Elevar el impacto de los productos y servicios aplicando la ciencia y la innovación e incrementando la calidad.

Capital humano

- Lograr el perfeccionamiento en la Gestión del Capital Humano para alcanzar mayor efectividad en el trabajo y en su preparación ética, profesional y político ideológico.

3.1.2 Decisión estratégica

A partir de la misión, la visión y el diagnóstico estratégico se realizó un análisis de las opciones estratégicas genéricas (Porter, 1985), de desarrollo (Ansoff, 1968), y las orientaciones estratégicas.

La decisión para la selección entre las diferentes opciones estratégicas puede realizarse evaluándolas a partir de diferentes criterios (Rumelt, 1974). La decisión adoptada se realizó a través de la evaluación de los tres criterios propuestos por Planellas (2000); coherencia, factibilidad y aceptabilidad, seleccionándose la estrategia de diferenciación.

Confirmación de la misión y la visión de la organización

Basado en el diagnóstico estratégico se revisó la misión y la visión de la empresa y su adecuación a las características del grupo, y se determinó que las mismas se describieran de la siguiente forma, para GST CITMATEL Cienfuegos:

Misión:

Desarrollar, producir y comercializar productos y servicios de valor agregado, consecuencia de la aplicación de la ciencia y la innovación, con calidad, profesionalidad y alta competitividad, que satisfagan necesidades de clientes nacionales e internacionales, integrando soluciones de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, con impacto social y en la economía.

Visión:

El GST CITMATEL Cienfuegos es un grupo de alto desempeño con reconocimiento por su desarrollo tecnológico y su carácter innovador, con el sistema de dirección y gestión consolidado, que incrementa su presencia en el mercado de la provincia. Asume el cambio y evalúa el riesgo con rigor y seriedad, a fin de adaptar el desempeño al entorno, con un personal altamente calificado y comprometido con la misión empresarial.

La estrategia se enunció como:

Es necesario aprovechar al máximo el desarrollo del emergente sector no estatal y el aumento de la demanda de servicios técnicos a sistemas de cómputo y el comercio electrónico; potenciando la amplia cartera de productos y servicios que brinda CITMATEL, y la alta calificación de sus técnicos; creando un equipo de alto rendimiento que participe en la toma de decisiones, fortaleciendo la imagen de la organización y la gestión de ventas, para poder minimizar el efecto de la alta competencia.

3.2 Desarrollo e implementación del CMI.

Para desarrollar el procedimiento diseñado, y tal como se enunció, la dirección del grupo convocó a todos los especialistas, para constituir el equipo de trabajo.

La primera sesión se realizó con alta formalidad y se explicó el proceso que se desarrollaría, así como el objetivo del trabajo.

Creadas las condiciones de trabajo apropiadas se inició el proceso.

Paso No. 1: Establecimiento de las perspectivas

En esta paso del proceso se ejecutaron las acciones previstas en la ficha elaborada que aparece en el epígrafe 2.3 y se obtuvieron los resultados deseados.

Esta parte del trabajo mostró que existía en el grupo falta de coherencia. Las argumentaciones sobre el uso o no de determinada perspectiva, mostró que el fenómeno se analizaba desde la óptica funcional y los intereses asociados. Esta situación refuerza la importancia de tomar en consideración el comentario que acompaña la ficha de este paso.

Luego del debate se acordó que las perspectivas del CMI del GST CITMATEL Cienfuegos fueran las propuestas por los autores del modelo original:

- Financiera
- Del cliente
- De los procesos internos
- De aprendizaje y crecimiento

Paso No. 2: Establecer la relación entre ARC y las perspectivas establecidas, mediante la ubicación de los objetivos estratégicos en las perspectivas acordadas

La realización de este paso tuvo una etapa inicial donde se revisó la planeación estratégica de la empresa CITMATEL. A criterio del equipo se modificó un ARC y algunos de los OE sobre la base de las características del territorio y las capacidades del grupo territorial.

Esta situación fue reconocida como la primera ventaja del procedimiento que se estaba aplicando por varios de los miembros del equipo, que manifestaron haber cambiado su enfoque sobre las prioridades establecidas, a partir de los debates sobre las perspectivas y la comprensión del enfoque que sugiere el concepto del Cuadro de Mando Integral.

El establecimiento de paridad entre los OE y las perspectivas, fluyó de forma relativamente fácil. El uso de las preguntas que se enuncian en el comentario a la ficha del paso (epígrafe 2.3), se mostró útil y adecuado para propiciar los resultados.

Otro resultado de interés se manifestó en el hecho de que en el proceso de conversión de OE a ME. Dos de ellos fueron nuevamente ajustados al analizarlos con el enfoque de las perspectivas.

El acuerdo final arrojó que las ME por perspectivas para la gestión estratégica de la Gerencia Territorial Cienfuegos, fueran:

Perspectiva Financiera:

- Realizar ventas por encima de los 340,0 MP.

Perspectiva del Cliente:

- Ampliar los servicios.
- Elevar el impacto económico y social de los productos y servicios.

Perspectiva de los procesos internos:

- Consolidar el sistema de control interno.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Elevar la preparación ética, profesional del equipo de trabajo.

Paso No. 3: Elaborar las estrategias (Variables de Acción - VA) para cada OE (Objetivos)

La introducción a la tecnología OVAR resultó un proceso más sencillo que la de CMI, por su similitud con la Dirección por Objetivos utilizada anteriormente por el

equipo de trabajo. Al respecto fue necesario abundar en las diferencias entre ellos y, fundamentalmente, en el hecho de que este método, en el caso de estudio, se utilizaría como herramienta complementaria y no como un fin en si mismo.

El proceso de generación de las VA fluyó fácilmente, pero se extendió por dos sesiones de trabajo debido, principalmente, a tres razones:

- No existía experiencia para este tipo de enfoque,
- El listado inicial fue considerable y en el proceso de reducción del mismo afloraron confrontaciones entre miembros del grupo,
- No resultó fácil establecer patrones para la elaboración de las VA para diferenciarlas de tareas

Resultó interesante en esta etapa del proceso, que en la elaboración de las VA se consideró desde su formulación su posibilidad de medición y se anotaron estos criterios. Como consecuencia, el trabajo realizado en este paso adelanta el que corresponde al paso 5, donde se definen los indicadores.

Como salida de este paso se definieron para el GST CITMATEL Cienfuegos, las siguientes 11 VA (estrategias), asociadas a las ME:

- Para realizar ventas por encima de los 340,0 MP
 1. Perfeccionar el trabajo de mercadotecnia.
 2. Rediseñar el sistema de contratación.
- Para ampliar los servicios
 3. Desarrollar el servicio de Taller.
 4. Desarrollar el servicio de Infointernet.
 5. Desarrollar el servicio de Comercio electrónico.
- Para elevar el impacto económico y social de los productos y servicios
 6. Realizar cursos de capacitación a los especialistas del grupo.
 7. Crecimiento de cantidad de clientes.
 8. Realizar cursos de capacitación a clientes.
- Para consolidar el sistema de control interno
 9. Actualizar el mapa de riesgos según nuevos servicios.
 10. Organizar la aplicación sistemática de la guía de control interno.
- Para elevar la preparación ética, profesional del equipo de trabajo
 11. Desarrollar talleres de comercialización.

Al finalizar el análisis previsto en este paso se discutió y aprobó, en el equipo de trabajo, la propuesta de asociar las VA a las perspectivas. Esta propuesta se basó en el hecho de que esta representación permitiría verificar que se cubrieran de forma balanceada todas las perspectivas del CMI. El resultado se enuncia a continuación:

Perspectiva Financiera:

- Perfeccionar el trabajo de mercadotecnia.
- Rediseñar el sistema de contratación.

Perspectiva del Cliente:

- Desarrollar el servicio de Taller.
- Desarrollar el servicio de Infointernet.
- Desarrollar el servicio de Comercio electrónico.
- Realizar cursos de capacitación a los especialistas del grupo.
- Crecimiento de cantidad clientes.
- Realizar cursos de capacitación a clientes.

Perspectiva de los procesos internos:

- Actualizar el mapa de riesgos según nuevos servicios.
- Organizar la aplicación sistemática de la guía de control interno.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Desarrollar talleres de comercialización.

Paso No. 4: Definir los Responsables y construir la matriz OVAR

Los “responsables” a considerar en la matriz OVAR lo constituyen los subordinados directos de la Especialista Principal. Esto representa en el caso estudiado todo el equipo de trabajo, lo cual es una particularidad de este procedimiento.

Partiendo de los cinco objetivos estratégicos y considerando cada una de las 11 estrategias como las variables de acción de los mismos, se elaboró la Matriz OVAR para la Dirección.

Para simplificar el trabajo de registro y las referencias posteriores, los objetivos se identificaron con los números ordinarios del 1 al 5, las variables de acción de igual forma, del 1 al 11, pero precedidas por las siglas VA. Los responsables se identificaron con números cardinales del I al IV.

Estos últimos son:

- I Especialista Principal
- II Especialista Gestión Comercial
- III Especialista Ciencias informáticas 1
- IV Especialista Ciencias Informáticas 2

Una vez codificada la matriz y ubicados todos sus elementos de base (Objetivos, Variables de Acción y Responsables), se comenzó a trabajar identificando los impactos de las VA en los objetivos. Se diferenció con letra X mayúscula la relación fuerte entre VA y Objetivo y con x minúscula la relación normal o débil.

Completada esta primera etapa, el equipo verificó que no existían objetivos a los que no tributara ninguna VA y viceversa, VA que no tuvieran impacto en ninguno de los objetivos. Se pasó a identificar la relación entre VA y Responsables, sin definir en un primer momento que responsable estaba menos o más afectado por la variable analizada.

En un segundo momento, al igual que en la relación VA vs. Objetivos, se diferenció con letra X mayúscula la relación fuerte entre VA y Responsable y con x minúscula la relación normal o débil.

Concluida esta valoración se sometió a consideración del grupo la asignación de responsabilidades. En los casos que la relación fuerte correspondió a un solo responsable se le designó directamente. En los casos donde existía más de una relación de ese tipo, se decidió colectivamente, quién asumiría la responsabilidad valorando que la carga estuviera balanceada.

La matriz resultante se muestra en la figura 3.1, y las asignaciones de responsabilidad resultantes se muestran en la Tabla 3.1.

Paso No. 5: Desarrollar los indicadores para cada objetivo y variable de acción

Este paso tiene una alta significación para el resultado final que se persigue, por lo que a la preparación del equipo para acometer la tarea se le dedicó una amplia sesión de trabajo.

Entre los principales elementos en la etapa preparatoria se analizaron las cualidades que debe poseer un buen indicador, entre las que resaltan:

- Sencillo y fácil de interpretar.
- Fiable
- Coherente (pueda ser trasladado de un cuadro de mando a otro)
- Midiendo el fenómeno lo más temprano posible
- Que sea significativa, que permita comparaciones

Figura No. 3.1: Matriz OVAR

		OBJETIVOS					RESP.			
		1	2	3	4	5	I	II	III	IV
		Realizar ventas superiores a los 340,0 MP	Ampliar los servicios	Elevar el impacto económico y social de los productos y servicios	Consolidar el sistema de control interno	Elevar la preparación ética, profesional del equipo de trabajo	Especialista Principal	Especialista Gestión Comercial	Especialista Ciencias informáticas 1	Especialista Ciencias Informáticas 2
VARIABLES DE ACCIÓN										
VA1	Perfeccionar el trabajo de mercadotecnia	X	X			x	X	X	x	x
VA2	Rediseñar el sistema de contratación	X	X			x	X	X		
VA3	Desarrollar el servicio de Taller	x		X		X	x		x	X
VA4	Desarrollar el servicio de Infointernet	x	X	x		X		x	X	x
VA5	Desarrollar el servicio de Comercio electrónico			X		X		x	x	X
VA6	Realizar cursos de capacitación a los especialistas del grupo		X	x	x		X	x	x	x
VA7	Crecimiento de cantidad clientes		x	x	X		x	X	x	x
VA8	Realizar cursos de capacitación a clientes			x	X			X	x	x
VA9	Actualizar el mapa de riesgos según nuevos servicios				X		X	x	x	x
VA10	Organizar la aplicación sistemática de la guía de control interno		X		x		X	x	x	x
VA11	Desarrollar talleres de comercialización			X	x	X	x	x	X	x

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3.1: Designación de responsables de las VA

Responsable	Variable de Acción (estrategia)
Especialista Principal	Perfeccionar el trabajo de mercadotecnia
	Realizar cursos de capacitación a los especialistas del grupo
	Actualizar el mapa de riesgos según nuevos servicios
	Organizar la aplicación de la guía de control interno
Especialista Gestión Comercial	Rediseñar el sistema de contratación
	Crecimiento de cantidad clientes
	Realizar cursos de capacitación a clientes
Especialista Ciencias informáticas 1	Desarrollar el servicio de Infointernet
	Desarrollar talleres de comercialización
Especialista Ciencias Informáticas 2	Desarrollar el servicio de Taller
	Desarrollar el servicio de Comercio electrónico

Fuente: Elaboración propia

Con relación a los indicadores se valoró, además, que debían tenerse en cuenta los siguientes requisitos básicos para los indicadores:

- Pertinencia: deben reflejar integralmente el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Independencia: los indicadores deben evitar estar condicionados a factores externos, tales como accionar de terceros, ya sean del ámbito público o privado.
- Públicos: deben ser conocidos y accesibles a todos los niveles de la administración, así como del público usuario.

Se analizó, durante el debate, que al diseñar los indicadores debe tenerse en cuenta que generar un número elevado de ellos conspirará con la capacidad de control del CMI y que intentar unificar varios de ellos puede hacer que estos pierdan su verdadero sentido, porque algunas VA (sobre todo en la perspectiva financiera) pueden ser medidas unívocamente a través de un indicador único y suficiente, pero otras requerirán ser medidas desde diferentes ángulos e implicarán el uso de más de un indicador, sea para lograr su total comprensión o para limitar desviaciones en la gestión.

Existió consenso en el debate sobre la necesaria relación entre la capacidad de medición del indicador, el costo que ello implica y sus términos, puesto que será de poca utilidad un indicador que requiera más esfuerzo para medirlo que el propio objeto de medición, o que no pueda ser controlado con cierta periodicidad.

Ante el hecho probable de que se generarían indicadores que no tendrían antecedentes en la organización, sobre todo no financieros, se acordó que la meta asignada al indicador para su evaluación y control estaría referida a su crecimiento o decrecimiento con relación al primer valor medido, estableciendo que es positivo o negativo para alcanzar la estrategia que se mide.

Se acordó no tomar más de dos indicadores por variable de acción y formular dos grupos de indicadores atendiendo al impacto de estos sobre el objetivo:

- Indicadores de Impacto o Resultado
- Indicadores de Eficiencia.

Estos grupos se conceptualizaron de la siguiente forma:

Indicadores de Resultado o Impacto:

Los que se utilizan para medir resultados de los recursos empleados. Se identifica analizando cuál es el impacto que se espera alcanzar para el año en un objetivo dado y son del tipo:

- Cantidad de respuestas positivas...
- Cantidad de nuevos clientes...

- Ventas a nuevos clientes...
- Utilidad con los nuevos clientes...
- Cantidad de clientes antiguos perdidos...

Indicadores de Eficiencia:

Son los que miden el grado de aprovechamiento de los recursos y se expresan en %. Se evalúan analizando no solo los porcentajes que se obtengan en los mismos, pues detrás de ese valor se encuentran datos brutos que pueden enmascarar los resultados obtenidos, y de su análisis, podría responderse a la pregunta, ¿se está trabajando bien? Entre estos indicadores se pueden citar por ejemplo:

- Cantidad de clientes captados / Cantidad de visitas.
- Utilidad con nuevos clientes / Gastos de investigación.
- Ventas con nuevos clientes / Ventas totales.

Concluida la instrucción prevista y acordado lo antes expuesto, se inició el trabajo de identificación de los indicadores valorando los objetivos desde cada una de las VA que lo impacta. A continuación se muestran, a modo de ejemplo, algunos de los indicadores obtenidos.

Objetivo No. 1 / VA No. 1

- Indicador de Resultado:
Cumplimiento del plan de ventas
- Indicador de Eficiencia:
Ventas a nuevos clientes / Total de Ventas
Ventas a clientes establecidos / Total de Ventas

Objetivo No. 1 / VA No. 2

- Indicador de Resultado:
Cumplimiento del plan de ventas
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de nuevos contratos / Total de contratados existentes

Objetivo No. 2 / VA No. 3

- Indicador de Resultado:
Cantidad de servicios de Taller contratados
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de servicios de Taller contratados / Cantidad total de servicios contratados

Objetivo No. 2 / VA No. 4

- Indicador de Resultado:
Cantidad de servicios de Infointernet suministrados
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de servicios de Infointernet suministrados / Cantidad total de servicios

Objetivo No. 2 / VA No. 5

- Indicador de Resultado:
Cantidad de servicios de Comercio Electrónico contratados
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de servicios de Comercio Electrónico contratados / Cantidad total de servicios contratados

Objetivo No. 3 / VA No. 6

- Indicador de Resultado:
Cantidad de acciones de capacitación a especialistas del grupo
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de solicitudes de ampliación de servicio por clientes atendidos por especialistas capacitados / Cantidad de solicitudes de ampliación de servicios

Objetivo No. 3 / VA No. 7

- Indicador de Resultado:
Cantidad de nuevo clientes
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de nuevo clientes / Cantidad total de clientes

Objetivo No. 3 / VA No. 8

- Indicador de Resultado:
Cantidad de acciones de capacitación a clientes
- Indicador de Eficiencia:
Cantidad de solicitudes de ampliación de servicio por clientes capacitados / Cantidad de solicitudes de ampliación de servicios

Objetivo No. 4 / VA No. 9

- Indicador de Resultado:
Resultados aceptables o satisfactorios en controles y auditorías

Objetivo No. 4 / VA No. 10

- Indicador de Resultado:
Cantidad de acciones internas de control
- Indicador de Eficiencia:
Deficiencias detectadas / Acciones de control realizada

Objetivo No. 5 / VA No. 11

- Indicador de Resultado:
Cantidad de talleres de comercialización realizados
- Indicador de Eficiencia:
Tiempo de respuesta a solicitudes de clientes

El resultado final, cuantitativamente, se resume a continuación:

Objetivo	Indicadores de Resultado	Indicadores de Eficiencia	Indicadores por Objetivo
1	1	3	4
2	3	3	6
3	3	3	6
4	2	1	3
5	1	1	2
Total	10	11	21

Paso No. 6: Desarrollar los planes de acción

Para lograr homogeneidad en los planes de acción, se decidió elaborar los mismos en equipo. En esta decisión influyó, además, que aunque cada Plan de Acción responde a una VA con su responsable, en su ejecución pueden participar otros miembros del equipo y es imprescindible lograr un equilibrio en la carga de trabajo.

En los planes se estableció el período en que se debe realizar cada acción, el responsable de esta y los involucrados. Para su elaboración se utilizó el software *Gantt Designer*, que permite definir las fechas de inicio y terminación de las tareas, los responsables, los recursos a utilizar (no definidos en el alcance del trabajo hasta ahora realizado), así como otros elementos o comentarios que puedan resultar de interés para el seguimiento de la tarea.

Los planes de acción elaborados son los que se ilustran a continuación:

Plan de Acción VA01: Perfeccionar el trabajo de mercadotecnia

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Identificar entidades con posibilidades de contratar nuevos servicios	EP/EC	■											
2	Investigación el mercado para conocer comportamiento de competidores e identificar oportunidades de nuevos servicios	EP/EC	■											
3	Divulgar en entidades seleccionadas los servicios que brindamos	EP/EC		■										
4	Desarrollar seminario de Marketing	EC/GRUPO				■								
5	Capacitación de los especialistas del grupo en temas relacionados con la comercialización	EP/GRUPO				■								
6	Visita al sector no estatal para ofrecer los servicios de la empresa	EP/EC					■							

Plan de Acción VA02: Rediseñar el sistema de contratación

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Evaluar el sistema actual	EC/GRUPO	■											
2	Identificar fallas del sistema	EC/GRUPO	■											
3	Análisis de alternativas de mejora	EC/EC + ASESOR		■										
4	Diseño del nuevo sistema	EC/GRUPO		■	■									
5	Proponer la aprobación del nuevo sistema	EP				■								
6	Implementar el nuevo sistema	EC/GRUPO					■							
7	Desarrollar recontractación a los clientes nuevos y a los que tengan el contrato vencido	EC/GRUPO						■	■	■	■	■	■	■

Plan de Acción VA03: Desarrollar el servicio de Taller

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Revisar los clientes con el servicio contratado	ECI2/ECI2						■						
2	Contactar clientes con el servicio contratado para coordinar la fecha del mantenimiento	ECI2/ECI2						■						
3	Realizar plan de mantenimiento a equipos de los clientes	ECI2/ECI2 + EC						■						
4	Comenzar a brindar los mantenimientos	ECI2/ECI2							■					

Plan de Acción VA04: Desarrollar el servicio de Infointernet

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Configuración del Sistema	ECI1/ECI1						■						
2	Capacitar a los Operadores	ECI1/ECI1							■					
3	Realizar publicidad del servicio	ECI1/GRUPO							■					
4	Comenzar a brindar el servicio	ECI1/ECI1							■					

Plan de Acción VA05: Desarrollar el servicio de Comercio electrónico

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Visitar empresas para proponer el servicio de comercio electrónico	ECI2/GRUPO												
2	Contratar el servicio	ECI2/ECI2+EC												
3	Tomar las fotos de los objetos para enviarlas a publicar en el sitio	ECI2/ECI2												
4	Ejecución del servicio cuando el cliente lo solicite	ECI2/ECI2												

Plan de Acción VA06: Realizar cursos de capacitación a los especialistas del grupo

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Elaborar plan de capacitación a los especialistas	EP/GRUPO												
2	Capacitación de los especialistas del grupo en temas vinculados con su labor	EP/GRUPO												

Plan de Acción VA07: Crecimiento de cantidad clientes

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Búsqueda de clientes para los servicios	EC/GRUPO												
2	Promover servicios de CITMATEL a través de los medios	EC/GRUPO												
3	Visita a entidades del sector no empresarial para ofrecer los servicios de la empresa	EC/GRUPO												

Plan de Acción VA08: Realizar cursos de capacitación a clientes

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Identificar necesidades de capacitación de clientes por servicio	EC/GRUPO												
2	Diseñar acciones de capacitación de clientes por servicio	EC/ECI1+ECI2												
3	Elaborar plan de capacitación a clientes	EC/GRUPO												
4	Capacitar a los clientes según tipos de servicio contratados y nuevas ofertas	EC/ECI1+ECI2												

Plan de Acción VA09: Actualizar el mapa de riesgos según nuevos servicios

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Determinar los riesgos	EP/GRUPO						■						
2	Realizar el análisis de Riesgos	EP/GRUPO						■						
3	Realizar el plan de prevención de Riesgos	EP/EC						■						
4	Discusión y aprobación del plan	EP/GRUPO							■					

Plan de Acción VA10: Organizar la aplicación sistemática de la guía de control interno

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Revisión de los compromisos de seguridad informática y éticos según el perfil de trabajo los especialistas	EP/EP	■											
2	Elaborar plan de supervisión y monitoreo al control interno	EP/GRUPO	■											
3	Realiza las acciones planificadas	EP/EP			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Análisis de los resultados primer trimestre	EP/GRUPO				■								
5	Análisis de los resultados segundo trimestre	EP/GRUPO							■					
6	Evaluar resultados primer semestre	EP/EP							■					
7	Análisis de los resultados tercer trimestre	EP/GRUPO										■		
8	Elaborar plan de medidas correctivas si procede	EP/GRUPO				■								
9	Elaborar plan de medidas correctivas si procede	EP/GRUPO							■					
10	Elaborar plan de medidas correctivas si procede	EP/GRUPO										■		
11	Evaluar resultados segundo semestre	EP/EP												■

Plan de Acción VA11: Desarrollar talleres de comercialización

#	Task Name	Responsable/Participantes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
1	Realizar análisis de competencias reales de cada especialista	ECI1/EP	■											
2	Diseñar talleres de comercialización según competencias necesarias	ECI1/EC	■											
3	Organizar los talleres de comercialización	ECI1/EC		■										
4	Realizar talleres de comercialización	ECI1/GRUPO			■	■	■	■						

3.3 Conclusiones parciales

1. Como resultado de la aplicación del procedimiento en el GST CITMATEL Cienfuegos, se aprobaron los objetivos de la dirección para el año y los objetivos individuales con sus respectivos planes de acción, diseñados en función de los objetivos estratégicos. Se definieron los indicadores de control orientados a la gestión estratégica de la gerencia.
2. La fluidez lograda en el proceso permite afirmar que el CMI y el Método OVAR pueden ser integrados en función de la implementación de la estrategia.
3. El desarrollo del procedimiento en el GST CITMATEL Cienfuegos ocasionó cambios en la forma de gestión, mayor descentralización de la autoridad, mayor coherencia en las decisiones, mejor control, mayor integración horizontal y vertical entre los objetivos propios y los de la empresa, así como, mayor participación de todo el personal en la toma de las decisiones.
4. La aplicación del procedimiento fue, de hecho, un proceso de aprendizaje, que involucró a todo el colectivo y permitió una mejor comprensión de la estrategia de la empresa.

CONCLUSIONES

Conclusiones

1. Se estableció que el CMI y el Método OVAR pueden ser integrados para constituir un procedimiento de implementación de la estrategia, que permita traducir la visión de la organización en metas, evaluables y controlables desde el nivel operativo de gestión.
2. Se elaboró un procedimiento para la implantación de la estrategia, utilizando el CMI y el Método OVAR, que permite desarrollar la planificación en un grupo de servicios territoriales (GST) de CITMATEL, adecuando la estrategia nacional a las condiciones del territorio y cuya salida en forma de planes de acción aporta los elementos para cumplir con la Instrucción No. 1 del 2011 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros.
3. Se aplicó el procedimiento diseñado para la realización de la planificación del año 2013 con resultados satisfactorios, que permitieron una mejor comprensión de la visión y la estrategia y un mejor balance de objetivos y tareas entre los miembros del grupo.
4. Se pudo comprobar que el procedimiento diseñado y desarrollado constituye una alternativa para implementar la estrategia de la empresa CITMATEL en un GST, contribuyendo a:
 - Socializar la visión y estrategia de la organización con todos los miembros del grupo.
 - Compatibilizar los intereses estratégicos de la empresa con las necesidades del grupo territorial.
 - Traducir la planeación estratégica de la empresa en planes operativos del grupo territorial.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

1. Continuar aplicando el procedimiento en siguientes procesos de planificación.
2. Proponer a la casa matriz, dada la flexibilidad y sencillez del procedimiento diseñado, su aplicación en otros Grupos de Servicio Territorial de CITMATEL.
3. Considerar el uso de herramientas y tecnologías informáticas, que pueden facilitar el registro de los resultados del procedimiento para hacer más fácil el seguimiento y control de sus resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- AECA (1998) Indicadores para la Gestión Empresarial, Propuesta de documento, No. 17, AECA, Madrid
- Aguilá, S. (1998). La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial. España. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad. No. 21 (enero-febrero).
- Amat, J. M. El Control de Gestión: una perspectiva de dirección. 2da edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona. 2000.
- Amat, O. 1999."EVA.Valor Económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor". Grupo Editorial Norma. Bogotá.
- Amat, O. & Dowds, J. (1998). Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. España. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril).
- Amat, O & Soldevila, P. Universitat Pompeu Fabra. Optimización del Control de Gestión en las universidades públicas con el Cuadro de Mando Integral, Fuente: <http://www.gestipolis.com>
- Amozarrain, M (1999) La gestión por procesos. Editorial Mondragón Corporación, 438p
- Andrews, K. R. (1971), The concept of Corporate Strategy, Dow Jones Irwin.
- Anthony R. (1965), Planning and Control Systems: a framework for Analysis, Boston, Harvard University.
- Anthony, R (1990).El Control de Gestión. Bilbao. España. Ediciones DEUSTO S.A., 347 p.
- Ansoff. I. (1975) Estrategias Corporativas. Madrid
- Antomar, M. (2004). BSC - Importante sistema de gestao estratégica. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- Bedoya, J. H. (2009) 10 consideraciones acerca del BSC. Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de http://www.degerencia.com/articulo/10_consideraciones_acerca_del_bsc
- Bernate, G. Artículo Cuadro de Mando Integral. Tomado de: <http://www.gestipolis.com>
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales* (3.^a ed.). Venezuela: Ediciones T.G.Red 2000.
- Biasca, R. E. (2002). Performance Management: Los 10 pasos para construirlo. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>
- Blanco, I. (2000) El control integrado de gestión, México, Limusa Noriega Editores S.A.
- Bowman, C. (1990). *La esencia de la Administración Estratégica* (Ed. electrónica.). Facultad de Administración de Cranfield: Prentice Hall Hispanoamericana.

- Cano A. (2003). La gerencia basada en valor y el proceso de mejoramiento continuo dentro de las organizaciones. Artículo publicado en Club Tablero de Comando. Sección Socios Activos. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- Castellanos Cruz, R. (2007). *Pensamiento, herramientas y acción del estratega* (Ed. electrónica.).
- Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba. (2007). Decreto No. 281.
- Cortese, A. (2009). Elementos clave de los objetivos. Recuperado enero 31, 2013, a partir de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/629195/Cuales-son-los-requisitos-para-definir-un-buen-Objetivo.html#content-top>
- Davila, A. (1998). *Nuevas Herramientas de Control: El Cuadro de Mando Integral*. España Revista de Antiguos Alumnos.
- Delgado R & Veréz M. La Dirección integrada por Proyectos haciendo uso del tablero de comando para el control de ejecución de proyectos. Habana. Cuba. Artículo publicado en Club Tablero de Comando. Sección Socios Activos. Tomado de: <http://www.tablero-decomando.com>
- ESADE. (1999) *Como elaborar un plan estratégico en la empresa*. Madrid: Cuadernos Cinco Días.
- Euske K. J. (1984), *Management Control: Planning, Control, Measurement and Evaluation*, Addison-Wesley.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *Revista de antiguos alumnos del IESE, Marzo, 2001, 31-42.*
- Fiol, M. & Huges J. (2002) El enfoque OVAR. Mejorar la coherencia y la cohesión de un equipo directivo. Material de estudio. HEC. Paris,
- González, A (2001). El CMI en el sistema portuario español: Alineando objetivos y estrategias de negocio. Dossier del II Congreso Internacional de Tablero de Comando (noviembre), Argentina.
- González, G. (2004) El Cuadro de mando Integral en la Gerencia SEPSA Cienfuegos. Tomado de: <http://www.ciberconta.unizar.es>
- González, G. (2011) Diseño de un procedimiento para la implantación de la estrategia, utilizando el CMI y el Método OVAR, en la Gerencia SEPSA Cienfuegos. Tesis en opción al grado de máster en ciencias técnicas. Universidad de Cienfuegos
- Goodstein, L., *et al.* (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Venezuela, Editorial McGrawHil
- Gross, M. (2008). Descubriendo los Factores de Éxito en la e-Administración. Recuperado enero 31, 2013, a partir de http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_d_e_resultado_clave
- Gross, M. (2010, marzo 22). Use el análisis FODA para generar estrategias. Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de

<http://laestrategiaesmasimportantequedineroblogspot.com/2010/08/use-el-analisis-foda-para-generar.html>

- Hernández Nariño, A. & Nogueira Rivera, D. (2002). Desarrollo y análisis de un indicador integral para potenciar el control económico. Matanzas, Revista Electrónica "Avanzada Científica". Vol.5, No.1, (enero-abril).
- Jadue, D. (1997). Planificación y gestión estratégica: un camino hacia el desarrollo sustentable. Revista INVI N°30, Mayo 1997, Volumen 12: 43 a 63
- Jhonson, G., Scholes, K. (1996) Dirección estratégica, análisis de la estrategia de las organizaciones. Madrid. Prentice Hall.
- Johnson, H. T., Kaplan, R. S. (1987), "Relevance Lost", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Juarez, D. (2012). Cómo hacer un análisis FODA: (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). *Axeleratum*. Recuperado noviembre 21, 2012, a partir de <http://axeleratum.com/2012/como-hacer-un-analisis-foda-fortalezas-opportunidades-debilidades-y-amenazas/>
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). El Cuadro de Mando Integral. Harvard Business Review (enero- febrero)
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1993). Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral (septiembre-octubre)
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1996). La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica (enero-febrero)
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. The Strategy-Focused organization. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R & Norton D. (2001). Coste y Efecto, Barcelona, España. Editorial Gestión 2000 S.A.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2004). Mapas Estratégicos. Editorial Gestión 2000. Barcelona.
- Kaplan, R. S. & Norton, (2006). Alineación, Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona (1^{ra} Edición), 456 p
- Koontz, H. (1991) Estrategia, Planificación y Control, Editora AECA, Madrid.
- Laverty J., Demeestère R. (1990), Les nouvelles règles du contrôle de gestion industrielle, Dunod, Paris.
- Lewis, C. (1993), A source of competitive advantage?, Management Accounting (CIMA), Vol. 71, n°1, January, pp. 44-46.
- Lewis, C. (1993). Business International survey of Chief Financial Officers

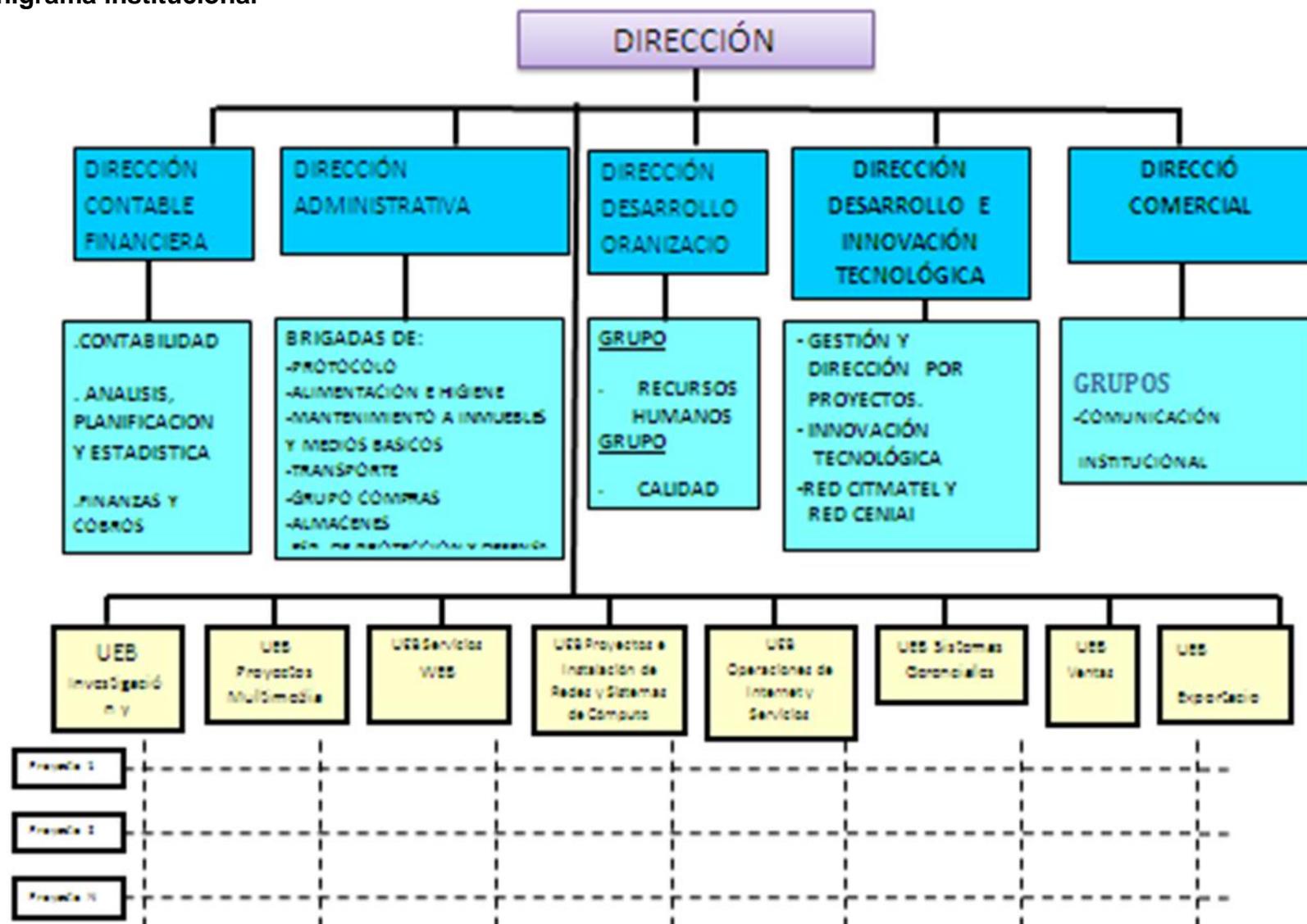
- López, A. (1998). El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. Posibilidad de tratamiento hipermedia. Editora AECA, Madrid.
- López, C. (2002). Introducción al Tablero de Comando. Tomado de: <http://www.gestiopolis.com>
- Lorange P., Vancil R. (1977), Strategic Planning Systems, Prentice-Hall.
- Machado, N (2003). Tesis doctoral. "Procedimiento para el perfeccionamiento del Control de Gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal."
- Martínez Rivadeneira. R, (2001). El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística. Tomado de: <http://www.5camous.com>
- Menguzato, M. (s. f.). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.*
- Mintzberg, H. (1987). El arte de moldear la estrategia. En *FOLLETOS GERENCIALES* (Vol. II (6), Junio 1998). Ciudad de La Habana, CUBA: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, Ministerio de Educación Superior.
- Niven, P. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso, Barcelona, España, Editorial Gestión 2000.S.A.
- Nogueira, D. (2004) El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva. Caso GET Varadero. Tomado de: <http://www.ciberconta.unizar.es>
- Nogueira, D. et al. (2003). Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ciudad de La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
- Nogueira, D. (2003). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Comunidad Universitaria "José Antonio Echevarría". Ciudad de La Habana. ISBN: 1221.
- Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (1999). Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard. Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York.
- Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus. (2000). Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000.Barcelona.
- Otley D. (1995), Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. Management Accounting Research, Vol. 5, pp. 289-290.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución.
- Pech, José L. (2002). Coherencia y Cohesión del equipo directivo en la pequeña y mediana empresa. El caso de los hoteles familiares en Yucatán. Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias. Grupo H.E.C. París.
- Pérez, J. (2000). Control de la gestión empresarial, España, Editorial ESIC.

- Porter M. (1980), *Competitive Strategy*, The Free Press.
- Porter, M. (1992) *Estrategias Competitivas*, España, Editorial ESIC.
- Rodríguez González, F. & Alemañy Ramos, S. (1998) *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. Compendio de artículos CCDE, MES, La Habana, Cuba.
- Rojas Valdivia, L. (2008) *Por qué fracasan los esfuerzos de planificación estratégica*, <http://www.monografias.com>
- Ronda, G. (2002). Tesis doctoral. “Modelo de dirección estratégica para organizaciones de seguridad y protección en el contexto cubano”
- Ronda, G. (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo*. <http://www.alonsoconsultora.com>
- Soler R. (2004). *Balanced Scorecard*. Seminario – Taller. SEPSA Cienfuegos.
- Soler González, (2003). *El Cuadro de Mando Integral en Internar S.A*. Tomado de: <http://www.5camous.com>
- Soler, R. (2006). *Eficacia y Competencia en la Incertidumbre*, V Forum CONAS. Habana.
- Soler, R. (2003). *Experiencias de la implantación del BSC en Internar Cienfuegos*. Conferencia.
- Soler, R. (2010) *Tesis para optar por el Título de Doctor en Ciencias*, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echevarría”, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, 2010
- Strategor, (1995) *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresas*. Barcelona. Masson SA.

ANEXOS

ANEXO A

Organigrama institucional



ANEXO B

Cartera de Productos y Servicios

INTERNET

Correo electrónico

Este servicio ofrece a las entidades múltiples facilidades con la utilización de las nuevas tecnologías al permitir la comunicación en breve espacio de tiempo con cualquier parte del mundo, así como el envío y recepción de mensajes en cualquier formato de archivo. Esta oferta adquiere valor agregado en correspondencia con las exigencias y particularidades del cliente que lo solicite.

Existen dos modalidades:

- Personalizado: Consta de buzón de correo electrónico, alcance nacional o internacional y protección contra los virus que se reciben por correo.
- Corporativo: Permite el uso de múltiples cuentas de correo electrónico; se recomienda a clientes que tengan una red instalada y deseen varios buzones de correo electrónico con un nombre de dominio propio. Su alcance puede ser nacional o internacional y cuenta con protección contra los virus que se reciben por correo.

Acceso a Internet

Brinda acceso a todos los servicios de Internet, e incluye una cuenta de correo electrónico internacional. Este servicio puede brindarse por línea conmutada o arrendada:

- Acceso conmutado: Conexión por una línea telefónica que puede ser sin límite de tiempo o por paquetes de horas mensuales preestablecidos.
- Acceso arrendado o de banda ancha: Conexión por línea dedicada, según el ancho de banda contratado. Esta modalidad ofrece mayor estabilidad, rapidez y calidad del servicio, permitiendo además un ahorro considerable por el servicio de comunicaciones, al ser una cuota fija mensual y eliminar los gastos asociados a línea telefónica para su uso.

Se ofrece a los clientes otras modalidades de servicios gratuitos de valor agregado:

<http://mail.ceniai.inf.cu/>

Servicio de correo electrónico para los usuarios de la red CENIAInternet que permite al cliente revisar su buzón desde cualquier lugar que se encuentre conectado a Internet.

<ftp://ftp.ceniai.inf.cu>

Permite la adquisición de software actualizado o específico según la demanda de clientes.

<http://ceniai.inf.cu>

Aplicable para correo personalizado y corporativo, acceso a Internet y a intranet nacional, brinda los datos relativos a las conexiones efectuadas en cuanto a hora y duración de la conexión.

<http://ceniai.inf.cu>

Acceso a las estadísticas de uso de Internet y a la intranet nacional por enlaces arrendados. Servicio a través de la Web, que permite al cliente determinar la utilidad e impacto de su sitio, al acceder a informaciones como el número de accesos por días, horas y meses, las páginas más visitadas, los países que acceden y otros datos de interés.

Acceso a intranet nacional

Garantiza acceso a los recursos de Internet hospedados en Cuba, así como a una cuenta de correo electrónico que puede ser personalizado o corporativo con alcance nacional o internacional en correspondencia a sus necesidades. Este servicio puede brindarse por acceso conmutado o acceso arrendado o de banda ancha.

Gestión y operación de redes

Para aquellos clientes que no dispongan de personal especializado para la administración y gestión de su red ponemos a su disposición un Centro de Gestión con especialistas altamente capacitados y con potentes herramientas que realizan la administración y gestión de su red con tarifas contratadas de acuerdo a la magnitud y alcance de la red.

Webmail

Transferencia de ficheros en línea

- Estadísticas de conexión a través de líneas conmutadas
- Estadísticas de tráfico a los clientes que utilizan servicios arrendados
- Estadísticas de WWW a los clientes que contratan hospedaje de sitios:
 - INTERNET
 - Hospedaje de servidores

Este servicio permite al usuario tener su propio servidor en Internet, garantizándole independencia y respaldo todo el año. Sus bases de datos, aplicaciones y páginas Web corren en una máquina exclusiva que les aportará gran rapidez y visibilidad hacia el exterior.

Transmisión de videoconferencias

Reuniones y eventos pueden transmitirse en vivo y de manera interactiva nacional o internacionalmente para lo que contamos con una red nacional para la transferencia de videoconferencias.

Infointernet

Salas especializadas con acceso a correo electrónico, Internet y a la intranet nacional; puede brindarse en dos modalidades:

- Salas de Navegación: Red de Infointernet a lo largo y ancho del país, situadas en diversos lugares estratégicos, con tarifas ajustadas a las necesidades y posibilidades de los usuarios.
- Salas de Navegación a solicitud: Instalación de un Infointernet en los centros de los clientes que lo solicitan.

SERVICIOS WEB

Educación a distancia

Se ofrecen cursos virtuales a través del Portal lo que permite el aprendizaje desde el centro de trabajo o el propio hogar. Durante cada curso se brinda el acceso a Internet Nacional si el usuario no dispone de este beneficio. Las temáticas de los mismos son variadas entre los que se encuentran Marketing, Comercio Electrónico, Comercio Exterior, Dirección Empresarial, Informática Básica, Programación, Ciencias Sociales, entre otras.

Comercio electrónico

Centro Comercial Digital Bazar Cuba es un centro a través del cual se encontrará una amplia gama de productos y servicios cubanos entre los que se encuentran flores, libros, multimedia en CD y DVD, reservas de restaurantes, inscripciones en cursos y eventos, mapas de Cuba, productos naturales, regalos, música cubana y sellos postales.

Personalización de Tiendas

Permite la creación y personalización de tiendas virtuales incluyendo la plataforma de pago en línea a las entidades interesadas en comercializar sus productos y servicios por Internet.

Eventos virtuales

Posibilita la participación de manera virtual en eventos, así como la promoción y/o realización de los mismos, lo cual ofrece múltiples facilidades a los participantes. Su promoción abarca diferentes etapas como los anuncios previos, el sitio de convocatoria del evento y el sitio del evento en línea que incluye ponencias y póster, correos electrónicos, listas de discusión, videoconferencias, así como memorias en la Web y en otros soportes digitales.

Personalización de plataformas

Permite la personalización de plataformas de educación a distancia, de Comercio Electrónico y para la Gestión Virtual de Eventos virtuales según las necesidades de los clientes.

Diseño y creación de páginas WEB

Servicio de confección de páginas WEB y portales de todo tipo y de cualquier complejidad para aquellas empresas que desean integrarse al mundo de Internet.

Hospedaje de sitios WEB

Mediante el servicio de Virtual Hosting es posible la publicación de su sitio Web en la Intranet nacional e Internet, garantizando visibilidad y su registro en los más importantes buscadores, así como su ubicación en servidores espejos en otros países. Diseñado para clientes que deseen actualizar y configurar sus propias páginas, en cualquier momento del día. Garantiza el hospedaje de sitios en nuestros servidores como si estuviera funcionando en un servidor individual. Esta opción le permite conocer todos los eventos que ocurren en el sitio, alojar bases de datos y otras facilidades.

Adicionalmente ofrecemos asesoría personalizada a su sitio, centrada en el estudio y valoración de sus páginas y contenidos, mediante la cual podremos señalarle cómo modificarlo para reorientar el sitio de su empresa hacia el éxito y lograr un mejor posicionamiento.

Registro de nombres de dominio

Posibilita contar con su propio sitio Web o su nombre de dominio para proteger su marca o nombre comercial en el mundo virtual. El registro puede realizarlo bajo el dominio nacional y/o bajo los estándares internacionales. En ambos casos existe garantía sobre la exclusividad de los nombres elegidos.

- Bajo el .cu: Registro de nombres de dominio bajo el .cu para cualquier persona jurídica nacional o extranjera, residente o representada por un tercero en Cuba. Mantiene un respaldo de los dominios registrados en varios servidores, ubicados dentro y fuera del país, lo que posibilita una respuesta rápida y confiable a cualquier consulta que se realice acerca de ellos en cualquier lugar del mundo.
- Bajo los estándares internacionales: Facilita a las entidades cubanas realizar el registro de nombres de dominio bajo los genéricos de primer nivel .com, .org, .net y .biz.

Publicidad Multimedia

Diseño de banners publicitarios y su ubicación en el Portal y otros sitios importantes para la promoción de sus productos o servicios.

- Diseño: Incluye la personalización del banners escogiendo imágenes, textos y colores identificativos de su servicio o empresa.
- Colocación: Ubicación de estos banners en el Portal u otros sitios del mismo, así como en su propio sitio o página web.

CONTENIDOS MULTIMEDIA

Creación de productos

Con más de 200 títulos producidos y una experiencia de más de 15 años en la producción de contenidos multimedia soportados sobre cualquier formato, ponemos a su disposición los siguientes servicios:

- Multimedia a pedido según el interés temático del cliente.
- Multimedia en coproducción con cualquier entidad interesada.
- Spots publicitarios.
- Reproducción de CD-ROM y DVD reproducción térmica con calidad asegurada.
- Transferencia a soporte digital de formatos diversos.
- Edición de video y sonido con alta tecnología: Edición de diversos materiales con parámetros de acústica y nitidez máximos, con un proceso de postproducción del cual salen listos para la reproducción o comercialización a gran escala.
- Fotografía y video digital: Si tiene en perspectiva recoger las memorias de eventos, acontecimientos u otras actividades durante el año, le ofrecemos tanto el servicio de fotografía como la filmación y su proceso de edición.

INFORMÁTICA GERENCIAL

Concesión de licencias de uso de software de Gestión Empresarial.

Sistema Integral Administrativo Rodas XXI. Sistema multiempresa creado por CITMATEL para la automatización de la gestión empresarial. Contiene diferentes módulos que pueden usarse integrados o independientes: Contabilidad, Activos Fijos, Nóminas, Inventarios, Facturación, Finanzas, Recursos Humanos y Telecombranzas, este último es un sistema gestor de cobro que consolida todos los adeudos de un cliente y crea estrategias de seguimiento a las cuentas pendientes, brindando toda la información necesaria en el momento de realizar la gestión.

Servicios postventa

Estos Sistemas automatizados cuentan con servicios postventa para brindar una mejor atención al cliente en temas de Actualización y/o Reinstalación, Asesoría

Técnica Básica, Sistematización, Configuración SQL y Cursos de Certificación. Además se ofrece la atención en línea www.rodasxxi.cu y vía telefónica.

Desarrollo de software de gestión empresarial

En el campo de la automatización de la gestión empresarial, de ofimática e intranets, CITMATEL oferta el desarrollo de aplicaciones, que satisfacen las exigencias actuales del trabajo empresarial.

Diseño e implementación de intranet corporativa

Diseñamos su intranet proporcionando mejorar las comunicaciones al reducir la cantidad de correos electrónicos enviados, aprovechar al máximo la información dentro de la entidad, optimizar la organización empresarial y reducir los costos.

SITA

Sistema para el control y la tramitación de documentos en ambiente WEB, diseñado e implementado en un entorno multiusuario, el cual mantiene el control de toda la correspondencia de entrada y de salida en una oficina, mediante el registro, almacenamiento y procesamiento digital de documentos, reduciendo el manejo de papeles y el empleo de personal extra en el traslado de los mismos, pudiendo la información de una oficina viajar por la red, lo que implica un ahorro de tiempo y de recursos.

Sistema de tarjetas

Aplicación que organiza de forma rápida y sencilla los datos de las tarjetas de presentación facilitando la realización de búsquedas a través de variados criterios.

REDES DE COMPUTADORAS

Proyectos de redes

Nuestros especialistas ponen a su alcance el diseño de sistemas de redes de computadoras, brindando soluciones integrales en función de los requerimientos de cada cliente.

Diagnóstico, instalación, mantenimiento y administración

Con amplia experiencia en este campo, podemos realizar la configuración, instalación, diagnóstico y mantenimiento de los sistemas de redes de computadoras, así como el estudio de redes ya instaladas para elaborar un diagnóstico completo de las mismas; garantizando la solución de problemas, instalación de equipamiento y el mantenimiento de todo el sistema. Ofrecemos

adiestramiento al personal encargado de la administración de la red, así como la administración de la propia red.

Certificación de cableado

Mediante este servicio se verifica el cumplimiento de las normas establecidas para el cableado estructurado, con el objetivo de ofrecer una mayor fiabilidad a la red y alargar su tiempo de funcionamiento de acuerdo a los estándares internacionales.

Redes inalámbricas

Para aquellos clientes que por las condiciones específicas de su entidad así lo precisen, o a solicitud, contamos con equipamiento y personal especializado en instalación de redes que conectan diversos puntos distantes de forma inalámbrica.

Venta de equipamientos y accesorios de redes

A precios competitivos y con ofertas ajustadas a las necesidades y condiciones de cada cliente comercializamos una amplia gama de equipos y accesorios para el funcionamiento de todo tipo de redes de computación.

SERVICIOS TÉCNICOS A SISTEMAS DE CÓMPUTO

CITMATEL le ofrece la posibilidad de mantener en óptimas condiciones su equipamiento de computación mediante el diagnóstico, reparación y mejoras de los mismos, ya sea reponiendo las partes defectuosas o mejorando sus prestaciones con un tiempo promedio de respuesta a los reportes de 24 horas. A nivel nacional, se ofrecen cursos de mantenimiento y reparación a solicitud de clientes.

Instalación de hardware y software

Instalamos computadoras, sistemas operativos y todo el software asociado a la misma, ya sea general, específico y/o requerido por nuestros clientes.

Diagnóstico y reparación

Diagnosticamos y reparamos equipos de cómputos de hardware y software ya instalados, suministrándoles las piezas necesarias y la instalación y configuración de sistemas operativos.

Mantenimiento

Garantizamos un servicio de mantenimiento estable y confiable para evitar el paro o demora de sus actividades por roturas o desperfectos. Este servicio contempla:

- Limpieza de polvo y suciedad interna y externa al medio, incluyendo las impresoras y otros periféricos.
- Mantenimiento y optimización del sistema operativo.
- Revisión y optimización de la configuración del SETUP del BIOS.
- Borrado de ficheros temporales y desfragmentación del HDD.
- Revisión en Administrador de Dispositivo que no existan conflictos de hardware.

Ensamblaje de computadoras

Ensamblamos computadoras a pedido, de acuerdo con las necesidades y disponibilidades de nuestros clientes, buscando siempre una solución integral a los requerimientos informáticos. Este servicio incluye la instalación de sistemas operativos y programas deseados por el usuario, lo cual conforma un paquete de opciones abarcadoras y económicas.

Venta de equipamiento y accesorios de computación

Comercializamos todo lo necesario en tecnologías de la información y las comunicaciones, como partes y piezas de computadoras, computadoras personales, laptop, monitores, servidores, impresoras, scanner y UPS. Con el correspondiente servicio de garantía.

Actualización de medios de cómputo

Mediante un estudio de su computadora nuestros técnicos pueden optimizar su funcionamiento mejorando el hardware instalado, y así brindarle adecuado rendimiento y aumento de sus prestaciones.

Servicio postventa

Sin costo adicional mantenemos la atención sobre los medios de cómputo adquiridos en nuestras instalaciones por el tiempo que se acuerde la garantía.

Estudio de factibilidad

Realizamos a pedido, el estudio de factibilidad, para recomendar la reubicación, mejoras o modernización al equipamiento instalado según las necesidades del cliente. De ser necesario se recomiendan cursos de adiestramiento o recalificación del personal que labora en dicha entidad.

Recuperación de información

Recuperación de la información que nuestros clientes pierdan, ya sea por razones de borrados accidentales, formateo u otras causas.

FORMACIÓN ESPECIALIZADA

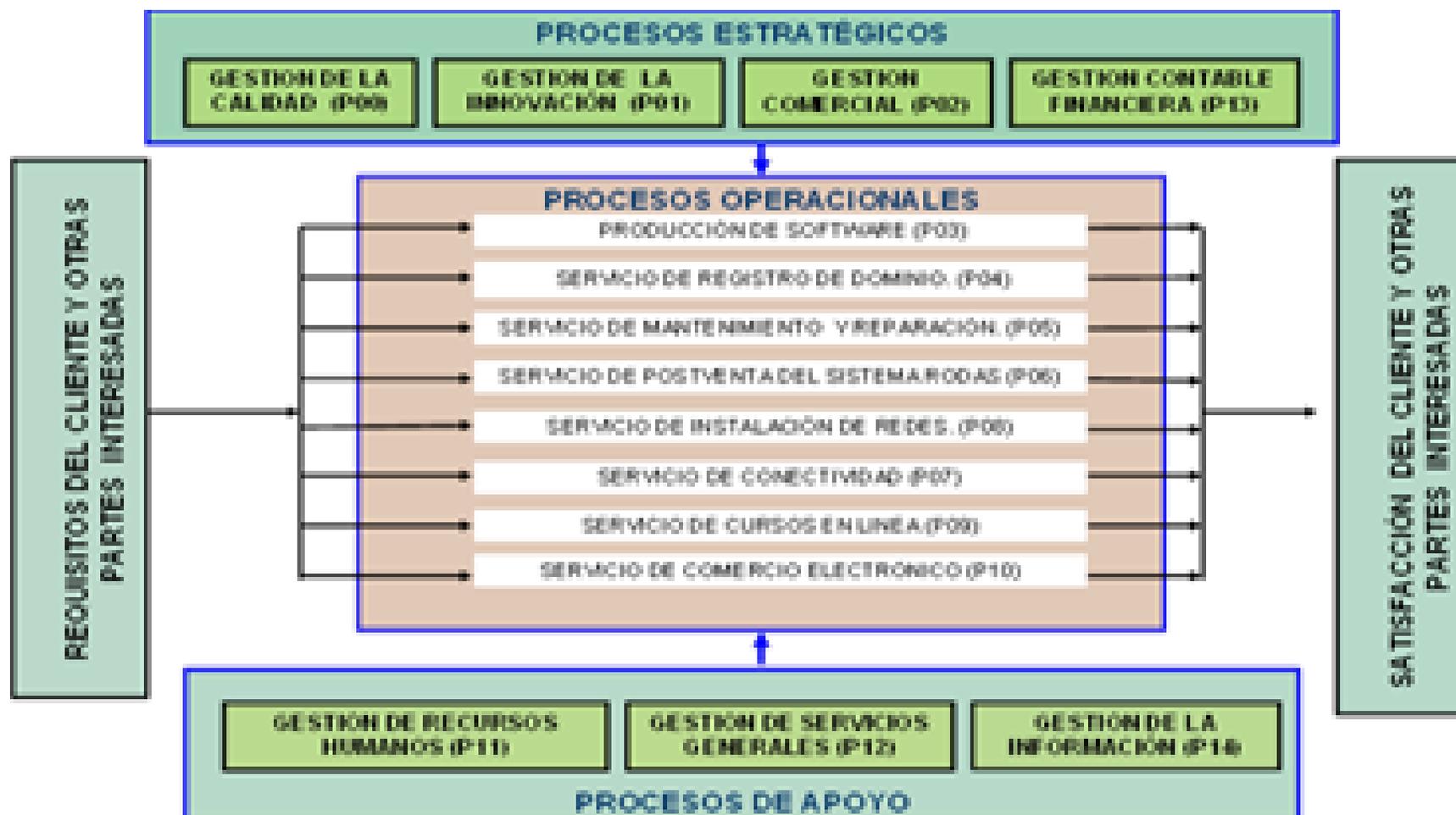
Convención Internacional sobre Tecnologías de la Información y Servicios Telemáticos CITMATEL es una empresa centro de capacitación certificado por el Ministerio de Educación Superior en temas de tecnologías de la información y las comunicaciones.

Diseño de planes de capacitación

Diseñamos con un prestigioso equipo de especialistas y colaboradores en las más diversas temáticas del saber, planes de capacitación con diversas acciones y ajustado a las necesidades de superación del personal de su entidad.

ANEXO C

Mapa de procesos



ANEXO C

Esquema de funciones y planificación en el SOPS

