

LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA QUE CONTRIBUYA AL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIO

Autor: Prof. Instructor Ing. Alexei Pérez Velázquez
Aspirante al grado Científico de Master
Prof .Instructor. MsC.Lic. Ana Ivis Ricardo Fernández
aperezv@vru.uho.edu.cu
aricardo@vru.uho.edu.cu

Centro Universitario Municipal, Filial del MES “Martha Ramos Mojarrieta”, Cuba

Palabras Claves: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA, SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIO, GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Resumen

La necesidad de la anticipación y preparación acertada crean las bases del enfoque estratégico que nutren directamente a la Dirección Estratégica Empresarial (**DEE**), es el orden lógico de las acciones diarias dirigido por un plan a largo plazo. En lo cual se integran cada uno de los procesos que sustente el cumplimiento de las metas organizacionales y las expectativas de los clientes externos. Es la constante y plena consonancia a la adaptación del entorno de los sistemas internos con la elevación de la cohesión para mitigar debilidades y contrarrestar amenazas, que se viabilizan a través de concepción estratégica y la eficaz ejecución, que carecen a nivel del sistema físico de una alineación entre formulación y ejecución; para que el diagrama 1.1 se presenta como hilo conductor del marco teórico-practico referencial que sustenta la investigación.

Desarrollo:

LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

Análisis Conceptual

En origen etimológico de la palabra implementación deriva directamente de termino "*Impetra*" o "*Impetración*" que es sinónimo de ejecutar y comprende acción de transformación o cambio. La composición de ambas palabras reúnen el concepto de ejecutar una o varias acciones con sentido lógico y visión a largo plazo bajo el cálculo de todos los riesgos y resultado posible.

Es considerable como un proceso que integran a todos los niveles de la organización en la estrategias formuladas para el comportamiento futuro de la entidad pasan a la concreción de la estrategias en acción directa de la ejecución y materialización con papel del ápice estratégico que realiza el liderazgo y control sustentado en criterios para el comportamiento a través de políticas que den marca de los cursos de acciones.

Son los indicios de preocupación por la desatención que ha recibido la implementación de las estrategias. En la misma medida que avanza la construcción del complemento teórico de la Dirección Estratégica la fase de implementación y control reciben un fuerte impulso en sus condiciones metodológicas se reformulan conceptos y aplicaciones que transfieren un grado de importancia relevante. En lo referido a las estadísticas de la ejecución de estrategias formuladas están en la razón de cada diez estrategias, una solo se implementa conforme a lo establecido.

Las diferencia entre el control y la implementación parten del concepto y la posición de espacio y tiempo en la que se realiza, necesariamente la implementación antecede al control como etapas del proceso. Es la implementación donde se liman las incongruencia que surgen por imprevistos que los registra el control de modo binario (1 o 0) , cumplido o no cumplido. Se considera la primera de mayor papel protagónico que la segunda por ser la que puntualiza y materializa lo que a ultranza son chequeado a través de indicadores de control.

Son elementos esenciales el trabajo con el liderazgo que legitímese la estrategia, la adaptación de la cultura a la estrategia, la adecuada estructura que debe conformar la organización para que la estrategia cumpla con la misión de lograr cumplimiento cada uno de los objetivos estratégicos de la entidad. Además se destaca el papel que juega las políticas expresados en las dimensiones que sustenta la organización que es vital tener en consideración para la implementación, aquí el término política es utilizado como patrón de conducta en razón del presupuesto, comercialización, aprovisionamiento insumos, empleo de personal y de funciones interna de la entidad.

Epatas de Evolución del paradigma estratégico

Los orígenes y la evolución de la estrategia empresarial de necesaria implementación como un plan de larga duración que determina la conducta cotidiana con una mayor integración de las áreas que componen la organización. Son enmarcadas en las fuentes relacionadas con el arte de la guerra y la definición de la estrategia se deriva de las palabras griegas “*strategos*” o “*strategeia*” con una relación a las funciones y ciencia de un general ; Bueno Campos (1993), Stoner(1992); Ronda Pupo(2002).

En la obra El arte de la guerra de Sun Tzu (300 a.n.e), que expresado en trece capítulos los elementos fundamentales de la guerra y las estratagemas a seguir en el curso de acción. Esta concepción se traslada al mundo al occidental con la traducción del chino por parte del misionero Padre Amiot por encargo de Luis XV de Francia en 1772. En la época de renacimiento aparece El Príncipe de Nicolás de Maquiavelo (1772) que influye considerablemente en el concepto de relación con el fin y los medios. Además se presenta la figura de Karl Von Clausewitz en su obra “De la guerra” conformando los principios de los ejércitos para el sostenimiento del estado que representa la agrupación de los conocimientos adquiridos hasta el momento con influencias en las filosofías militares.

La aplicación de las estrategias en los trabajos que se desarrollaron por...*la Teoría Matemática de los Juegos, iniciada en 1928 por John Von Neumann, quien*

junto a Oskar Morgenstern publican en 1944 una importante obra que servirá para que la Economía y la Teoría de la Decisión avancen de forma importante en la resolución de situaciones asimiladas a las del “juego”(.)¹ y que crea un nuevo valor a la estrategia, reconocida como las instrucciones del curso de acción a seguir para la solución de problemas a largo plazo.

El término es aplicable a cualquier esfera por su alta difusión, presentado un interés sistemático en el estudio creativo de teorías que sustentan el uso de la estrategia, agrupado en conceptos de múltiples enfoques. Se resalta el agrupamiento de las estrategias internas y externas, las que refieren al análisis del poder de integración atenuado debilidades y aprovechando fortalezas con respecto al nivel de adaptabilidad que asumirá la organización para enfrentar las adversidades frente al entorno. A lo referido, a lo cual se agrega lo esencial de la relación origen y destino sin perder la razón natural que se deriva de ejecutar una estrategia con el cambio de estado inicial. Expresado por los conceptos definiciones.(Ver

TABLA 1.1 LA EVOLUCIÓN DEL ENTORNO HASTA EL NACIMIENTO DEL PARADIGMA DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN LOS AÑOS 60 DEL PASADO SIGLO²
• Los factores políticos: el papel de los bloques (de la Primera a la Segunda Guerra Mundial) y la guerra fría
• Los factores sociales: la sociedad post-industrial
• Los factores económicos: ✓ El desarrollo del capitalismo financiero: la internacionalización del capital ✓ Los nuevos mercados ✓ Las nuevas condiciones del comercio mundial: el papel de las empresas multinacionales
• Los factores reguladores del mercado: las restricciones internas
• Cómo dirigir el crecimiento: la complejidad de la demanda

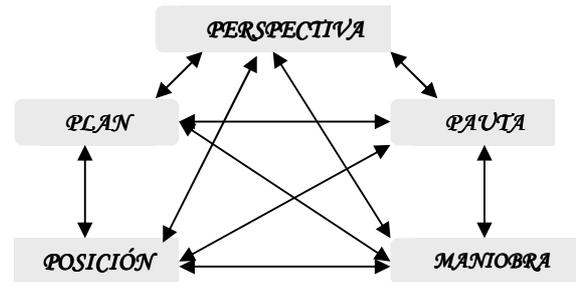
Anexo 1).

¹ Bueno Campus, Eduardo.(1993) FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

² IBIDEM 2, pag 143

La sistematización de la estrategia con los significados que lo componen se identifican en cinco puntos vistas sobre el concepto, Minstzberg, (1984). La relación de cada una enfrentan la integralidad del valor que se transfiere para la organización en su utilización. (Ver diagrama 1.2)

Puntos de vistas sobre la estrategia



Plan: curso de acción con una precedencia de pensamiento racional y formal.

Pauta: conjunto de acciones generen cambios comportamiento posterior al plan.

Posición: relación integrada que conlleva aun nuevo estado ventajoso.

Perspectiva: modo y forma de percibir el mundo y su estrecha vinculación.

Maniobra o estratagema: Refleja los movimientos de engañar o burlar la competencia para lograr una ventaja competitiva.

El origen comprensible de la definición dados los diferentes exponentes de la temática se concentran en el termino de *Planeación Estratégica* que es comprendida y difundida desde la década de los años 60 como un enfoque para la solución, Meguzzatto y Renau, (1993) para explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán y solucionarán el problema estratégico que afrontan las organizaciones por los cambios radicales y cada vez más dinámicos de los entornos y segmentos de mercados. Es definida por Gárciga , (1999) es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro. Su inicio presenta una transformación radical de métodos de planeación , que anteriormente se basaban en criterios cuantitativos y exclusivamente de corte económicos.

Influidos por el pensamiento estratégico que requería de una actitud extravertida, voluntarista y anticipadora las tendencias al cambio y la adaptación que impone el entorno que se presta mayor atención a los criterios cualitativos y aspectos propios del escenario en que se desempeñan.

Para lo cual que Ansoff y Hayes , (1983) determinan de forma consistente que:

✓ El análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psico-socio-políticas. Tanto dentro como fuera de la organización.

✓ Se enfoca la atención sobre las relaciones empresa - entorno , bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios.

Son referido además en Blanco Rosales,(1998); Ronda Pupo,(2002) que

.... La etapa de planificación estratégica constituyó una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encausar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica: resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos....()

En lo que agrega Mintzberg, (1994) que ()....*Las decisiones que se toman para propósitos inmediatos bajo presiones de corto plazo para superar una crisis o aprovechar una oportunidad-, traerán consecuencias estratégicas y de largo alcance... Del mismo modo, las decisiones momentáneas aparentemente estratégicas a veces se desinflan como globos. El problema con la distinción entre estrategia y táctica es que no es posible saber qué es qué hasta que el humo se disipe...()*.

Además refiere Urquiola Sánchez, (2007) “...*El diseño de la estrategia permite las posiciones futuras que la empresa necesita alcanzar , sin embargo este proceso se considera, no da respuesta completa al problema estratégico, en tanto que la planeación estratégica se ocupa de las técnicas de planeación y no de la implantación obviando aquellas herramientas que faciliten el cambio...*”

La Dirección Estratégica Empresarial

En la revisión rigurosa que recibieron los términos metodológicos del pensamiento estratégico y sus corrientes prácticas en la *International Conference*

on *Strategic Management*(*Conferencia Internacional de Administración Estratégica*), celebrada por *Graduate School of Management de la Universidad Vanderbilt* 1973. En el desarrollo al nuevo enfoque se propone que se le debería llamar *Dirección Estratégica*. *Dicho enfoque se plantea como una alternativa que trata de dar respuesta a las necesidades de la empresa en relación con el entorno turbulento en el que se actúa a la vez que trata de corregir las deficiencias que presenta la Planificación Estratégica*

La nueva definición surge como alternativa solución que enfrenta la planificación estratégica. Sus bases teóricas-metodológicas refrenda una mayor integración de las variantes que influyen en el desarrollo de las organizaciones, todo elemento tiene igual posibilidad de análisis y consideración. Por esta generalidad en el concepto definido de Ronda Pupo, (2002) la palabra holístico puntualiza la integralidad y integración de los niveles de decisión de una organización.(**Ver tabla 1.3**)

TABLA 1.3 DIFERENCIAS ENTRE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA		
Conceptos	planificación estratégica	dirección estratégica
Naturaleza del entorno	Estable-adaptativo	Inestable-discontinuo
Época de desarrollo	Años sesenta y setenta	A partir de los años ochenta
Tipo de proceso directivo	Estructurado y previsional	No estructurado, flexible y oportunista
Horizonte económico	A largo plazo	A corto, medio y largo plazo
Formulación de la estrategia	Centralizada	Descentralizada y participativa
Estilo de dirección	Tecnocrático	Creativo
Orientación de los cambios	Unidireccionales o técnico-económicas	Multidireccionales o abiertas en la múltiple naturaleza del entorno
Carácter del sistema	De planificación	De planificación-acción

Aun en los conceptos emitidos por los exponentes de cualquier corrientes práctica de la Dirección Estratégico son constantemente dinamizadas por nuevas incorporaciones en modo de innovaciones tecnológicas que

repercuten en el enriquecimiento de la teoría para el logro del éxito empresarial a lo que define Menguzzatto y Renau, (1993)

()... puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa , reflexión que se fundamenta en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la Dirección , donde ya no se trata de <<capear>> las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal...()

La dirección estratégica empresarial contiene entre sus fases la implementación la que centra como objeto de la investigación, que se aborda a nivel del sistema productivo y que requieren de la integración de los procesos de la organización para obtener una dinámica capaz de adaptarse a los acontecimientos del entorno. Se refiere a la necesidad de un alineamiento estratégico por Alfonso Robaina, (2007), que apoyado en las investigaciones de Velázquez Zaldívar, (2002); Pérez Campaña, (2005); Ronda Pupo,(2002).

Modelos de Dirección Estratégica Empresarial

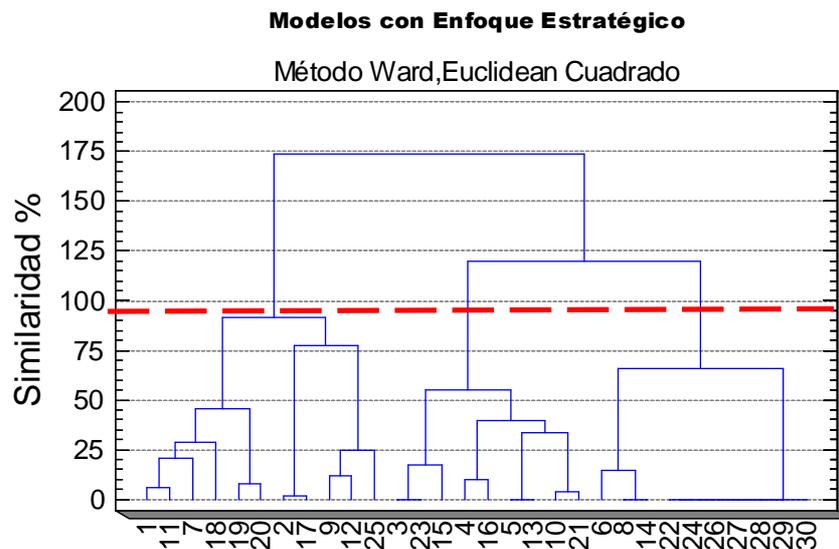
La revisión de los modelos según Ronda Pupo,(2004); diseñados afrontan en tres grupos que a través del grupo(I) la relación empresa entorno, En el grupo (II) al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Y el grupo (III) enfocado a la competencia.

La aplicación del enfoque estratégico , cuenta con el agrupamiento que a través de las variables Enfoque de Proceso, **(EP)**; Mejora continua, **(MC)** ; Aprendizaje Organizacional, **(AO)**; Elementos de Integración, **(EI)**; Enfoque a clientes, **(EC)**; Gestión del Cambio,**(GC)** y Control Estratégico, **(CE)**. Los modelos se desarrollan en Dirección Estratégica, Control de Gestión , Gestión del Cambio Organizacional y Dirección desde el dominio de una especialidad, en total se analizan treinta modelos con una autoría internacional y nacional ; recorriendo un rango de tiempo desde 1984 hasta 2007.

NO	AUTOR	EC	EP	EI	GC	MC	CE
1	Meguzzatto, 1984	0	0	0	0	0	0
2	Eugenio Yañes, 1989	1	0	0	0	0	0
3	Sallenave, 1992	1	0	1	0	1	0
4	Hammer y Campy, 1994	1	1	1	0	0	0
5	Goldratt, 1995	1	1	1	0	1	0
6	Certo, Samuel, 1995	0	0	1	1	1	1
7	Stoner, Jone , 1995	0	0	0	0	1	1
8	Pérez Llanes, 1996	0	1	1	1	1	1
9	Bueno, E. 1997	1	0	0	1	0	1
10	Celso, 1997	1	1	1	1	1	0
11	Navas- Guerra, 1997	0	0	0	0	0	1
12	Thompson & Strickland, 1997	1	0	0	1	1	1
13	Perfeccionamiento Empresarial, 1998	1	1	1	0	1	0
14	Hernandez Torres, 1998	0	1	1	1	1	1
15	Kotler, P. 1998	1	0	1	0	1	1
16	Lazo, C, 1998	1	1	1	1	0	0
17	Harrington , H., 1998	1	1	0	0	0	0
18	Rodríguez González, 1998	0	0	1	0	0	1
19	Gárciga, 1999	0	0	0	1	0	0
20	Rodríguez Valencia , 1999	0	0	0	1	0	1
21	Pacheco, A. 2000	1	0	1	1	1	0
22	Kaplan ; R. S & Norton, D.P. 2000	1	1	1	1	1	1
23	Goldsmith, J & Kenneth Cloke, 2001	1	0	1	0	1	0
24	Nogueira. D 2002	1	1	1	1	1	1
25	Ronda Pupo, 2002	1	0	1	1	0	1
26	Machado , N. 2003	1	1	1	1	1	1
27	Pérez Campaña, 2005	1	1	1	1	1	1
28	Villa González, 2006	1	1	1	1	1	1
29	Urquiola Sánchez, 2007	1	1	1	1	1	1
30	Alfonso Robaina, 2007	1	1	1	1	1	1

A través de un análisis de cluster basado en la Distancia Cuadrática Euclídeana, (*Squared Euclidean Distance*) , con el soporte estadístico de Statgraphics_Plus-5.1 con el procedimiento método ward ha creado 1 cluster de los 30 observaciones proporcionados. Los clusters son grupos de observaciones

con características similares. Para formar los clusters el procedimiento empezó con cada observación en un grupo separado. Luego combinó las dos observaciones que estaban mas próximas entre si para formar un nuevo grupo. Después de volver a calcular la distancia entre los grupos, se han combinado los dos grupos más cercanos.



Este proceso se repitió hasta que ha quedado sólo 1 grupo. Para especificar el número de clusters finales, pulse el botón alternativo del ratón y seleccione Opciones del Análisis. Para determinar un valor razonable para el número de clusters, el Gráfico de Distancia de Aglomeración disponible en la lista de Opciones Gráficas.

La agrupación por el porcentaje de similaridad se define en tres grupos de agrupamientos en razón de seis variables que expone el estado de arte con la práctica que demuestra la necesidad que los modelos no universalizan en la aplicación de técnicas y herramientas con divergencia entre sí, que crea la brecha para diseñar un procedimiento que posibilite la aplicación de estrategias para la contribución a los sistemas de producción y servicios que

se exponen a través de la evolución paralela y concatenada a la utilización de la estrategia que integran en los sistemas de las organización. Se concluye que la objetividad del diseño se basa en la correcta adaptación de los conceptos de los modelos estudiados que sustenta como base teórica que imposibilitarían su realización.



Conclusiones:

Cada una fundamenta en los establecimientos formales que sustentaran los procesos , agrega Scott, (1981) y Menguzzatto, (1993) que no existe forma optima de organizar y depende directa a las condiciones del entorno en la cual se desempeñan. En directa consonancia se encuentra la Ley de adaptación de la organización con su entorno, que esta referida en el diagnóstico estratégico y es definida la estructura organizacional como una variable de interés continuo para la evaluación en las ejecuciones enfocadas a la eficacia. Es uno de los factores claves para la implementación de la estrategias en una organización por contar con un potencial de las reservas de mejoras en los procesos, los que determinará la diferencia

entre las habilidades en la solución de problemas y la adaptabilidad a las condiciones que impone el entorno. Se concluye que debe ser analizada y diseñada para la focalización de cada una de los obstáculos que retrasan las aplicaciones de las estrategias concebidas; con la organización y estructuración siendo esta última el resultado indisoluble de la influencia de los métodos y modos del cumplimiento de los objetivos, que tiene un valor relevante en la implementación de las estrategias de cualquier índole.