

**PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA  
ESTRATEGIA EMPRESARIAL CON UN ENFOQUE A LA  
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA COMO  
HERRAMIENTA COMPETITIVA, APLICADA A LA  
EMPRESA ELECTROQUÍMICA DE SAGUA**

**Autor: Ing. Marina Margarita González Carrasco**

*Año 2010*

## 1. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Situación problemática y problema científico

La función de la Planeación Estratégica constituye en la actualidad, sin lugar a dudas, una fuente de ventaja sostenible para las empresas, sobre todo, si se le concede a las políticas y prácticas una dimensión competitiva. En este contexto, es imprescindible disponer de instrumentos que permitan medir la forma en que tal función es desarrollada en las empresas; ese es precisamente el propósito de la Planeación Estratégica.

¿Qué otra cosa podría ser más importante para el desarrollo y funcionamiento efectivos de una organización que el diseño de sus estrategias? La respuesta es más que obvia. Nada hay más importante, pues las estrategias trascienden toda la organización, permitiéndole no solo la mejor inserción en el entorno, sino también enfrentar su desarrollo futuro sobre bases más sólidas. (Garciga, Rogelio. J).

La globalización está cambiando las estrategias de negocios y el trabajo que se realiza en las empresas, creando incertidumbres en la forma de administrar los recursos en la producción de bienes y servicios. Así los paradigmas que adoptábamos tradicionalmente ya no consiguen dar respuesta a las múltiples cuestiones que están siendo acometidas actualmente.

La empresa Electroquímica de Sagua, inició su proceso de perfeccionamiento empresarial en el año 2002, y se encuentra actualmente en la Etapa de Supervisión y Ajuste. Esta entidad única de su tipo en el país, se encuentra enfrascada en el perfeccionamiento de su sistema de dirección en todas las áreas que la conforman, no obstante la Dirección de la empresa en estos momentos no dispone de un sistema adecuado a las condiciones actuales y perspectivas, siendo este una exigencia del modelo de gestión empresarial que aplica, por lo que se encuentra aprobado como una de las acciones a resolver del Banco de Problemas de la empresa, la carencia de bases sólidas en la concepción estratégica conlleva a la alta dirección adoptar posiciones reactivas ante los cambios que la pueden afectar, careciendo de elementos de carácter estratégico que le permita aprovechar al máximo sus potencialidades, lo diverso de sus funciones y la rapidez necesaria en su capacidad de respuesta. Todo esto conlleva a la necesidad de contar con un sistema estructurado y planificado de dirección cuyo carácter estratégico le permita su proyección en el tiempo, en esencia **esto constituye la situación problemática de la investigación.**

#### Problema Científico a Resolver.

¿Qué forma de proceder metodológica resultaría viable para rediseñar la proyección estratégica de la Empresa Electroquímica de Sagua, sustentada en un comportamiento social responsable que contribuya a la competitividad de la empresa?

De este problema se deriva que presentemos como el objetivo general de la investigación:

### 1.2. Objetivos de Investigación

En conformidad con el problema científico antes descrito, el **objetivo general** de la investigación consiste en elaborar un procedimiento metodológico para el rediseño de la proyección estratégica de la Empresa Electroquímica de Sagua sustentada en un comportamiento social responsable que contribuya a la elevación de la competitividad de la empresa.

Este objetivo general se desglosa en los **objetivos específicos** siguientes:

1. Construir el marco teórico o referencial de la investigación, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada, referida a los modernos enfoques, modelos, actividades y procesos de trabajo de la Gestión Empresarial Competitiva, con particular énfasis en la Dirección

Estratégica, sustentado en un comportamiento social responsable, para lograr los ajustes que se requieran y pueda ser utilizado como herramienta de trabajo por la alta Dirección de la Empresa.

2. Caracterizar desde la perspectiva de la dirección a la Electroquímica de Sagua.
3. Seleccionar un modelo de dirección estratégica que permita confeccionar la Proyección Estratégica en la empresa Electroquímica de Sagua.
4. Diagnosticar la situación actual del entorno empresarial y la situación de la organización, desde una perspectiva estratégica responsable.
5. Realizar una proyección estratégica para la organización a partir de los resultados del diagnóstico y la aplicación del modelo seleccionado.
6. Validar las estrategias de la Empresa Electroquímica de Sagua como vía fundamental de comprobación de la hipótesis general de investigación planteada, con vistas a su posterior generalización a otras áreas de la empresa.

### 1.3. Justificación de la investigación y viabilidad

Esta investigación es una temática de gran relevancia e indudable actualidad, Asimismo, posee un valor teórico, metodológico, práctico, fundamentado en lo siguiente:

Es interesante y necesario el conocimiento sobre las herramientas, técnicas y métodos más novedosos que se han estado desarrollando respecto a la Dirección Estratégica Empresarial. Su **valor teórico** está dado por la posibilidad de construir un marco teórico o referencial, derivado de la consulta de la literatura internacional y nacional más actualizada, sobre la necesidad de diseñar las estrategias empresariales, para el logro de los niveles de competitividad y excelencia que le impone el entorno a las empresas cubanas, que sirva de soporte teórico y guía a la investigación, así como de documento referativo con fines docentes e investigativos posteriores en esta temática. Es decir, resulta interesante la actualización de los conocimientos alrededor de los conceptos y métodos más novedosos que se han estado desarrollando en diferentes países, relacionados con la Dirección Estratégica, mediante los cuales pueden garantizarse resultados superiores.

El **aporte práctico** queda sustentado en la propuesta específica y rigurosamente científica de una proyección estratégica que guíe como herramienta fundamental a la empresa Electroquímica de Sagua en el cumplimiento de su misión.

Esta investigación no requiere de grandes gastos frente a los beneficios potenciales a obtener, fruto de una mejor anticipación y satisfacción a las necesidades de la empresa, todo lo cual favorece la viabilidad de su ejecución.

El estudio es viable ya que existe conciencia por parte de los directivos de la empresa, de la importancia y necesidad del tema, además de disposición para su aplicación.

En este trabajo se utilizan métodos de carácter teórico y empíricos los cuales permiten el análisis y procesamiento de la información recopilada.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Revisión preliminar de la literatura científica y otras fuentes

La investigación tiene como objetivo analizar desde el punto de vista teórico los principales elementos que en el plano nacional e internacional tratan sobre la dirección estratégica. Se valoran las diferentes concepciones emitidas por diferentes autores y se adopta la posición asumida por el autor de este trabajo. Para la construcción del marco teórico de la Investigación consultan autores clásicos, libros, revistas así como materiales obtenidos de Internet que constituyen un referente teórico.

El marco teórico referencial pretende abarcar lo contenido en el hilo conductor que se muestran en la Figura

1.

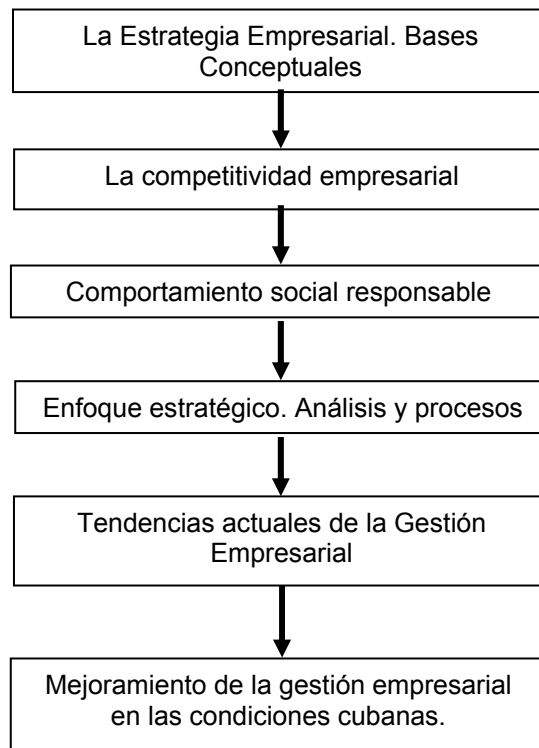


Figura1.[Fuente. Elaboración Propia]

### La Estrategia Empresarial

“Estrategia” es quizás, una de las palabras de las que más se abusa en el entorno organizacional actual. En el periodo que comprende los últimos 20 a 25 años, una avalancha de “estrategias” ha invadido el lenguaje de los directivos, sobresaturándolo y trayendo como consecuencia la inevitable vulgarización del término.

De pronto todo es “estratégico”, al más elemental y operativo plan se le engarza (para otorgarle importancia) el adjetivo de “estratégico”. Nada más lejano del verdadero significado de esta palabra.

La estrategia como concepto surge en China en el Siglo IV, durante el periodo de los Reinos Combatientes (481-221 a.n.e), su creador fue el general chino Sun Tzu (544 – 496 a.n.e), quien en

su libro Sun Tzu Ping Fa o “El Arte de la Guerra” definió la importancia de un plan de cobertura total y de la previsión para enfrentar exitosamente los conflictos. Dato interesante resulta el hecho de que este texto es aún el libro de estrategia más consultado en el mundo.

De esta forma la estrategia se origina en el campo militar y se entiende como: los lineamientos a seguir para alcanzar el éxito en una contienda.

A fin de cuentas el término estrategia, tal y como ha llegado a la actualidad, proviene de la palabra griega ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ y se ha definido de diferentes maneras.

En el campo empresarial la estrategia es introducida en 1944 por Von Neumam y Morgenstern con su teoría de juegos, de ese momento a la actualidad su uso se ha extendido al entorno empresarial y académico, concentrando la atención de los más importantes especialistas de las ciencias económicas.

De manera general puede decirse que las estrategias son principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una organización pretende llegar a esos objetivos.

### Diferentes Definiciones de Estrategia.

Autores	Definiciones
PETER DRUCKER (1954)	Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?
ALFRED CHANDLER JR (1962)	Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.
IGOR ANSOFF (1976)	La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
KENICHI OHMAE 1983	La estrategia empresarial, en una palabra, es ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente.
HENRY MINTZBERG (1987)	Es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término.
ROGELIO J. GÁRCIGA (2001):	La estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables. Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.
RONDA (2004)	Es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras que garantiza una interacción reactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

### Según Mintzberg la estrategia se define como:

**Plan:** Se desarrolla mediante un conjunto de pasos, en este sentido, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anticipación a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional. Se manifiesta como una guía para abordar una situación, constituyendo una forma que emplean los directivos para establecer una dirección para la organización.

**Pauta de acción:** Considera que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas, funcionando como una maniobra para ganar a la competencia.

**Patrón:** Este punto de vista permite a los líderes saber como intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos, introduciendo además la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

**Posición:** La estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el ámbito interno y el externo. En términos ecológicos la estrategia se convierte en “nicho”; en términos económicos, un lugar que genera “renta”; en términos de gestión “el ámbito” de mercado del producto, el lugar donde se concentran los recursos. Es decir como medio para posesionar la organización en el entorno.

**Perspectiva:** Consiste en la forma arraigada de percibir el mundo. Esa definición, al decir de su creador, sugiere que la estrategia es un concepto, lo que infiere abstracción que existe solamente en la mente de las partes. Elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. Esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

**Decisiones y Futuro:** La dimensión de las decisiones estratégicas, está encuadrada en un conflicto, incertidumbre, especulación. De ser así, la decisión estratégica básica es la misión. La misión dice que hacer y muy poco acerca de cómo. (Moreno, C 2007)

El propósito de una empresa es bastante más sofisticado que un simple grito de guerra. Un propósito estratégico es un verdadero sueño, que debe tener consistencia tal que, permita orientar, descubrir y cohesionar.

La esencia de la estrategia tiene que ver con el descubrimiento, con la exploración, con el ensayo y el error. El reto de la estrategia es exigir a la alta dirección que exponga una aspiración tan elevada que sea capaz de abrir una brecha abismal entre la ambición y los recursos.

La forma más fácil de analizar el concepto de estrategia es tomarlo como cuatro elementos que se complementan y forman un todo. Estos elementos son:

- Visión.
- Posicionamiento.
- Plan.
- Patrón integrado de comportamiento.

El objetivo final de toda estrategia está dado por la maximización del retorno de la inversión en el largo plazo. Una estrategia competitiva surge de la relación entre una empresa y su medio ambiente, en el que interactúan variables referidas a:

- La competencia.
- Los consumidores. (Demanda)
- El contexto tanto local como nacional e internacional.

La rentabilidad en cualquier empresa es una función de cinco factores básicos según Michael Porter (1987):

La rivalidad con competidores existentes: La capacidad de la competencia para crear nuevos productos, bajar precios e incrementar su publicidad tiene un impacto significativo en la rentabilidad de una empresa. Si la rivalidad dentro de un sector es muy intensa, el potencial de rentabilidad es bajo.

El poder de los clientes: Un cliente que tiene un gran poder de compra puede hacer bajar los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio.

El poder de negociación de los proveedores: De la misma manera, un proveedor influyente puede aumentar los precios y hacer desaparecer el potencial de una actividad para generar ganancias.

La amenaza de nuevos competidores: Si nuevas empresas pueden entrar fácilmente a competir en su sector, la rentabilidad también se verá afectada.

La amenaza de productos o servicios sustitutos: Los productos sustitutos son aquellos que, con una estrategia diferente, inician un nuevo sector, dejando total o parcialmente obsoleto al anterior. Los productos sustitutos no se refieren solamente a productos o servicios con una tecnología diferente. También se puede hablar de sustitución en el caso, por ejemplo de un mismo producto comercializado de manera diferente: ya sea a través de canales diferentes de distribución, packaging no convencional, etc. Por ejemplo, un fabricante de equipos de fax ve amenazado su negocio por el ingreso de las tarjetas para fax en las computadoras personales.

Tomando estas cinco fuerzas como base de análisis podemos determinar el grado de atractividad del sector y las oportunidades y amenazas provenientes de éste. Estos factores explican la diferencia de rentabilidad entre un sector y otro.

Dentro del análisis del grado de rivalidad de un sector, el cual está relacionado a la rentabilidad, debemos considerar como colaboran en ello las barreras de ingreso y salida del mismo.

Una vez realizado el análisis de la diversidad de fuerzas dinámica con las que nos encontramos en el sector, se deberá elegir una de las siguientes estrategias competitivas:

- Liderazgo basado en tener costos reales más bajos que todos los competidores.

Tiene que ver con la productividad y la eficiencia operativa que tiene la empresa y que la distingue de otras. Implementar una estrategia de este tipo hoy en día sigue siendo una alternativa valida, pero dado que vivimos en un mundo que tecnológicamente es cada vez mas estrecho, por lo tanto la eficiencia operativa tiende a neutralizarse rápidamente.

- Liderazgo basado en la diferenciación.

En el sentido de diferenciarse del resto, teniendo una ventaja competitiva que pueda ser mantenida en el tiempo y que sea difícil de imitar. Se trata de crear características percibidas como únicas por los consumidores. Puede estar basado en el diseño o imagen de marca, en tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, etc. De esta forma poder establecer un precio más alto, se trata de generar un valor único a los clientes.

Crear ventajas competitivas implica percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado.

### **Estrategia y Planeamiento.**

<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PLANEAMIENTO</b>
Explora y lidera las ideas.	Relaciona y coordina el proceso de ligar la idea a la acción.
Esta directamente relacionada con la resolución del conflicto y tiene como salida la misión.	Tiene su punto de partida una vez resuelto el conflicto, es decir que debe partir de una misión.
Es un proceso cognitivo que ayuda a comprender y a evaluar el negocio, para luego relacionar y simular situaciones que ayudan a resolver problemas y reducir la incertidumbre.	Debe convertir la misión en procedimientos que prescriban comportamientos coordinados.
La estrategia es mucho más que la prolija aplicación de una técnica y de un análisis de situaciones complejas.	Es una técnica posible para los analíticos y es esencial para poner ideas en acción.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas: La formulación por una parte y la implementación y control por otra. La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. A partir del análisis estratégico, la empresa formulará a escala corporativa de negocio o funcional, las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del contexto definido en el diagnóstico.

La formulación de la estrategia requiere especial atención pues guiará el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; y no es más que el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno.
- Las capacidades internas de la empresa.

### **Modelos para la formulación de estrategias de dirección.**

En la bibliografía consultada aparece un artículo de Guillermo Armando Ronda Pupo, cuyo título es “La efectividad de la ejecución de la dirección estratégica. Las leyes que la garantizan”, donde se analizan 31 modelos aplicados entre los años 1962 al 2002 de los cuales se toman algunos para el análisis.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.	1- Determinación de la misión o razón de ser. 2- Determinación de la estrategia. 3- Determinación de las tácticas. 4- Determinación de los proyectos.
Marwin Bower	1- Establecimiento de objetivos. 2- Estrategia de planeación. 3- Establecimiento de Metas 4- Desarrollar la filosofía de la compañía. 5- Establecer políticas. 6- Planear la estructura de la organización. 7- Proporcionar el personal. 8- Establecer los procedimientos 9- Proporcionar instalaciones. 10- Proporcionar el capital. 11- Establecimiento de normas. 12- Establecer programas directivos y planes organizacionales. 13- Proporcionar información controlada. 14- Motivar a las personas.
Dr. Carlos C. Martínez Martínez. (1999)	1- Formulación de Metas 2- Identificación de objetivos y estrategias actuales 3- Análisis ambiental 4- Análisis de recursos 5- Identificación de oportunidades estratégicas 6- Determinación
José R. Castellanos Castillo y Orlando A. García. Modelo para el diseño de la estrategia. (2000).	1- Determinación de la misión. 2- Matriz DAFO. 3- Factores claves. 4- Escenario de actuación. 5- Determinar áreas de resultados. 6- Elaboración de objetivos. 7- Definición de estrategias



	8- Plan de Acción.
Carlos Gómez Pardo.	1- Plasmar cuales son las realizaciones de la empresa y cuales son los puntos fuertes y débiles. 2- Acción Inmediata. 3- Clasificación de los objetivos de la empresa. 4- Conocer el entorno. 5- Conocer las expectativas. 6- Valores de las alternativas. 7- Preparación e implementación.
Harold Koontz	1- Los diversos insumos organizacionales 2- El perfil de la empresa. 3- Orientación de Alta Gerencia. 4- Objetivos de la Empresa. 5- El ambiente interno actual. 6- El ambiente externo. 7- Desarrollo de las estrategias. 8- Planeación e implementación.
Fernando Cambranos, Montesinos Hernández y David Bustelo	1- Finalidades y objetivos generales: graduando la utopía. 2- Los exponentes claves de la acción. 3- Estructura organizativa. 4- Infraestructura de apoyo. 5- A mejor relación, mejor información. 6- Financiación. 7- Mecanismos de evaluación. 8- Tiempo de estrategia.

Al analizar los modelos o procedimientos se puede concluir, que existe una gran coincidencia entre los pasos considerados por los diferentes autores y no se refleja de forma explícita los elementos orientados a potenciar el comportamiento social responsable.

Las tendencias actuales de la dirección estratégica.

Tradicionalmente se consideraba que la ventaja competitiva de las organizaciones era el resultado de estrategias competitivas elementos que caracterizaban propiamente las propuestas de Porter como se ha analizado con anterioridad. La relación producir-vender-competir está relacionada con el desarrollo paralelo del entorno competitivo y tecnológico. Las mejoras en el sistema productivo de las empresas podían ser suficientes a principio del siglo XX para proporcionar ventajas competitivas, cuando solo unos pocos competidores tenían la tecnología y los recursos necesarios para sobrevivir con éxito en un entorno por una fuerte demanda y grandes brechas en la eficiencia entre organizaciones y países.

El enfoque de recursos y capacidades ha posibilitado un marco diferente en cuanto vincular las potencialidades de la organización a partir de sus propias condiciones. Siguiendo este enfoque las empresas compiten más con ciertas habilidades claves difíciles de imitar mas que con un posicionamiento.

La nueva ventaja competitiva según coinciden la mayoría de los autores procede de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento. La importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones y, por tanto, en los sistemas de dirección. Al decir de *Bueno (2003)* y sus colaboradores, "las bases tradicionales de la ventaja competitiva han comenzado a erosionarse".

Tradicionalmente, los activos tangibles (capital físico y financiero) constituían el activo máspreciado de las organizaciones. Sin embargo, en los últimos años del siglo XX esta idea dio paso a la consideración de la categoría de activos intangibles, como clave para competir en entornos dinámicos. Ha sucedido entonces que en la literatura sobre administración de empresas, nuevos conceptos y herramientas como el

aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento y el capital intelectual, se han convertido en el centro de interés. La gran atención que produce este campo no solo se refleja en las publicaciones académicas, sino también en el creciente número de congresos y páginas Webs especializadas en estas materias, así como en artículos publicados en revistas y periódicos relevantes. Sin duda, constituye un campo de investigación novedoso y complejo, cuya gestación se inició a principios de los años 90 en países como Suecia y Estados Unidos.

*Peter Drucker* es uno de los primeros en señalar la importancia de la información y el conocimiento como recursos estratégicos en la sociedad y en la economía, al afirmar que en la sociedad del conocimiento “el recurso económico básico” ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que “es y será el conocimiento”.

*Bueno* y sus colaboradores (2001) plantean que en el siglo XXI el conocimiento ha llegado a ser el principal recurso estratégico en la nueva sociedad, y que este, luego de ser sometido a una serie de procesos transformativos (socialización, externalización, combinación e internalización) que permiten la generación de un nuevo conocimiento, facilita la creación de unas competencias esenciales que son la base para que las ventajas competitivas sean sostenibles en el tiempo.

El conocimiento organizativo se ha convertido en “el recurso” (*Drucker*, 1992), por excelencia. Este activo intangible satisface los requisitos para ser considerado estratégico: 1) no comercializable, desarrollado y acumulado dentro de la organización, 2) fuerte carácter tácito y complejidad social, 3) surge a partir de las habilidades y el aprendizaje organizativo, 4) es inmóvil y está vinculado a la organización y 5) su desarrollo es “dependiente de la senda”, es decir, depende de los niveles de aprendizaje, inversión, *stocks* de activos y actividades de desarrollo previas.

Sin embargo, no es el conocimiento en sí el que se ha erigido de golpe en el factor diferenciador de la competitividad de las empresas, sino la circulación de este, la capacidad de los sistemas para generalizar su acceso hasta límites casi universales unida a la capacidad de las organizaciones para identificarlo, valorarlo y sistematizarlo, de modo que se convierta en elemento de diferenciación y ventaja.

Es por eso que la gestión de las actividades intangibles -procesos organizativos y estratégicos basados en el conocimiento en acción que incrementan el valor de la empresa- caracteriza la dirección estratégica de las organizaciones actualmente y busca, a través de su gestión, la materialización de estas actividades en activos intangibles que generen la riqueza organizacional.

*Stewart* (1991) quien conduce el término capital intelectual a la agenda de la dirección y la gestión, y quien lo define como “todo aquello que conocen los miembros de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado”. Esta utilización del término definiría los efectos dinámicos del intelecto de los individuos, pero lo que llamó la atención de los gerentes y de los consultores gerenciales fue que *Stewart* hizo del capital intelectual un atributo de la organización.

*López* (2004), después de estudiar las diferentes definiciones ofrecidas por diversos autores, llega a la interesante y completa definición del capital intelectual, en que considera que “son todos aquellos elementos, no tangibles, que en un marco estratégico determinado conducen a la valorización de los activos físicos e inciden directamente en el valor agregado de las organizaciones”; señala, además, que “es dinámico y su desarrollo conduce al incremento de valor” y que “puede considerarse como la magnitud de las fuerzas (identificadas por Marx ) que dan valor al capital tangible de la organización”.

En Cuba a partir de los años 90 con la agudización de las dificultades económicas conocido como Periodo Especial se incrementa el interés por la introducción de nuevas técnicas de dirección a partir de la base creada por nuestro sistema educacional situando al país en una posición privilegiada de acuerdo a sus recursos humanos, lo que sin duda permitía una utilización acelerada de las herramientas de dirección más eficaces con las que disponía el acervo internacional y nacional, jugando el perfeccionamiento un papel vital para el aumento de la eficiencia y eficacia de nuestras organizaciones, en la actualidad es un requisito indispensable para las empresas que aplican el nuevo modelo de Gestión Empresarial, reglamentado por el Decreto 281 de 2007, del Consejo de Ministros.

De manera general **la dirección estratégica** genera una mejor administración, es fuente de estímulo y motivación en la medida que la estrategia esté claramente definida, crea una constante preocupación en los dirigentes por lo que sucede a su alrededor y le da un gran valor al capital humano en el logro de los objetivos trazados. El empleo en la investigación de métodos teóricos, prácticos y empíricos permite la obtención de la información necesaria, desde diferentes ángulos de análisis.

Existe un gran número de modelos para la implementación de la dirección estratégica de la Electroquímica de Sagua, para los cuales es objetivo de nuestra investigación su estudio.

### 3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Se realiza una **investigación aplicada** que propone el diseño de las Estrategias de la Empresa Electroquímica de Sagua, a partir de la elaboración de un procedimiento metodológico desarrollando primeramente un estudio exploratorio sobre los principales conceptos, herramientas y aplicaciones de esta temática sobre la gestión empresarial.

### 4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

#### Hipótesis de investigación

La elaboración de un procedimiento metodológico para el rediseño del proyecto estratégico de la Empresa Electroquímica de Sagua, contribuye al mejoramiento de la competitividad, sustentado en un comportamiento social responsable.

Esta hipótesis quedará validada si:

- El análisis teórico se corresponde con las nuevas tendencias de la dirección estratégica.
- Se diagnostica el sistema de dirección de la Empresa Electroquímica de Sagua.
- Se diseña la estrategia de dirección de la Empresa Electroquímica de Sagua.

#### Definición de las principales variables

**Variable dependiente:** Mejora del desempeño de la empresa en la implementación del nuevo enfoque estratégico sustentado en un comportamiento responsable.

**Variables independientes:** Conformación de una Proyección Estratégica, para el período 2010 – 2013 en la empresa Electroquímica de Sagua, como herramienta fundamental, que permita evaluar periódica y racionalmente el comportamiento del Sistema Empresarial.

### 5. MATERIALES Y MÉTODOS

En la investigación se desarrollan los métodos teóricos (análisis-síntesis, lógico-histórico, inducción-deducción) pues se hace referencia tanto de lo específico a lo general como de lo general a lo específico, analizándose la descomposición del todo en las partes y la unión de las partes para formar el todo, con una secuencia lógica y fundamentada históricamente. Además se utilizan métodos empíricos, entre ellos las técnicas cualitativas (dinámicas de grupo y entrevistas en profundidad) y cuantitativas de investigación (cuestionarios como instrumentos de investigación empírica) y el uso de técnicas y pruebas estadísticas, así como del paquete estadístico SPSS versión 9.0 para la tabulación de los datos y análisis de resultados. En resumen la metodología del estudio (doble enfoque) incluye: Una amplia revisión bibliográfica tanto conceptual como metodológica, que contribuye al logro de los objetivos propuestos así como estudios empíricos tanto cualitativos como cuantitativos.

## 6. LIMITACIONES Y ALCANCE

El tiempo y a la condición específica en que la empresa gestiona el medio ambiente, por ser única de su tipo en el país, hacen que la investigación se limite al marco de la empresa.

## 7. CRONOGRAMA

Con el propósito de enmarcar y planificar el trabajo de investigación, se han previsto una serie de etapas claves en el desarrollo del estudio y que se muestran a continuación. Lógicamente, estas son las actividades inicialmente previstas (a priori), lo que no significa que no puedan ser modificadas, mejoradas o cambiadas en el transcurso del trabajo de investigación.

### Etapas generales de trabajo previstas:

1. Estudio de los antecedentes del tema mediante la revisión de la literatura especializada y otras fuentes para construir el marco teórico o referencial de la investigación.
2. Identificación y caracterización (diagnóstico) empresarial en correspondencia con el modelo utilizado.
3. Elaboración del procedimiento metodológico y diseño de las estrategias empresariales.
4. Validación de la hipótesis planteada en la Investigación.
5. Escritura de la Tesis de Maestría (1era versión).
6. Realización de la predefensa de la Tesis. Correcciones.
7. Entrega de ejemplares obligatorios al Tribunal.
8. Defensa de la Tesis de Maestría.

Etapas	Dur. Sem.	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	5																																
2	9																																
3	32																																
4	32																																
5	32																																
6	2																																
7	1																																
8	1																																

Figura2.[Fuente. Elaboración Propia]

## 8. RESULTADOS Y BENEFICIOS

Como principales resultados y beneficios de esta investigación se destacan la concepción y definición de aportes que aborda la problemática estudiada y procedimiento general que con sus correspondientes métodos y herramientas , permitan la mejora del desempeño empresarial en la Dirección Estratégica, a partir de la elaboración e implementación de las estrategias empresariales. Proporciona una herramienta a la Alta Dirección para realizar periódicamente la actualización de sus estrategias en consecuencia con los nuevos horizontes del entorno y la capacidad competitiva de asumirlos.

Potenciar además los elementos de medio ambiente en el Sistema de Gestión de la empresa.

## 9. FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

El Informe final se presentará en forma de tesis de tres capítulos:

Capítulo I. Marco Teórico-Referencial

Capitulo II. Procedimiento para el diagnóstico. Diagnóstica de la empresa y de su sistema de gestión

Capítulo III. Validación del procedimiento para el diseño de las estrategias empresariales enfocado a la responsabilidad social.

#### 10. BIBLIOGRAFÍA TEMÁTICA MÁS RELEVANTE Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- Alejandro Martín, Serguey (2006): Planeación estratégica. <http://www.inder.cu> (visitado enero 2008)
- Ansoff, H. Igor (1965). Corporate Strategy. McGraw Hill. New York.
- Bueno Campos E. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. En: Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. 1993. Disponible en: [http://www.uv.es/rseapv/Anales/93\\_94/A\\_Fundamentos\\_teoricos\\_de\\_la\\_direccion.pdf](http://www.uv.es/rseapv/Anales/93_94/A_Fundamentos_teoricos_de_la_direccion.pdf) [Consultado enero de 2008].
- Bueno Campos E. (1997): Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo. Madrid: Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.
- Bueno Campos E. (2002): "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento", en: Gestión del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Cáceres: Ediciones La Coria.
- Bueno Campos E, Aragón Correa A, García Morales V. El capital intangible frente al capital intelectual de la empresa desde la perspectiva de las capacidades dinámicas. En: XI Congreso Nacional de la ACEDE. Zaragoza: Universidad de Zaragoza; 2001.
- Mintzberg, H. (1985): El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
- Moreno, C. Estrategia. <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>[Consultado: 12 de mayo de 2008].
- Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.
- Navarro, Alejandro (2004): Diseño e implementación de la Estrategia de Dirección hasta el 2006 en la Empresa de nueva creación TRASVAL S.A. en la Provincia de Sancti Spíritus. Tesis de Maestría. Centro Universitario de Sancti Spiritus.
- Ordóñez de Pablos P. Importancia estratégica de la medición del capital intelectual en las organizaciones. 000. Disponible en: [http://www.injef.com/revista/empresas/pop\\_991217.htm](http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm) [Consultado: marzo de 2008].
- Ordóñez de Pablos P. Gestión del conocimiento y medición del capital intelectual. En: IX Congreso Nacional de ACEDE: Empresa y Mercado: Nuevas Tendencias. Burgos: ACEDE. 1999.
- Porter Michael (1987): Estrategia competitiva. México DF: CECSA. 1987.
- Porter, Michael J. (1985): Ventaja Competitiva. CECSA. México.
- Quinn Robert E. - Sabiduría para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall.
- Simon, Herbert & March, James. (1958). Organizations. Wiley. New York.
- Simon, Herbert. (1960). The new science of management decisions. Harper & Row. New York.
- Steiner, George A (1985): Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. Cía Editorial Continental S.A. DE C.v., México.
- Stewart TA. Brainpower: How Intellectual Capital is becoming America's Most Valuable Asset. Fortune. 1991; 3:44-60.
- Stoner, James (1995): Administración. 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill pag 256267.