

BOLETÍN CUATRIMESTRAL, Abril 2010  
“ECONOMÍA Y GERENCIA EN CUBA: AVANCES DE INVESTIGACIÓN”

**Estrategia: ¿mito o realidad?**

*Dra. Ileana Díaz*

[ilediaz@rect.uh.cu](mailto:ilediaz@rect.uh.cu)

*Lic. Roberto Cartaya*

**CENTRO DE ESTUDIOS DE LA ECONOMÍA CUBANA  
UNIVERSIDAD DE LA HABANA**

Ave. 41 y 9na No. 707, Miramar, Playa, C. Habana. Teléfonos 202-1391, 209-0563 Fax: 204-0987  
Sitio web: <http://www.ceec.uh.cu/>

## **Estrategia: ¿mito o realidad?**

*Ileana Díaz*

*Roberto Cartaya*

### **Introducción**

El presente trabajo es parte de un trabajo de investigación que analiza la coherencia y consistencia de las estrategias elaboradas en diferentes organizaciones, es decir, en qué medida la visión se refleja en los objetivos estratégicos y se formulan estrategias que se correspondan con los objetivos. Si esto no se cumple, entonces aunque se cumplan las estrategias no se alcanza la visión, sin dejar de tener en cuenta que existen además objetivos que no son abarcados por la visión.

La motivación para la realización de esta investigación es el haber observado, durante años de docencia en temas de dirección estratégica, los resultados de la orientación sobre la formulación de la estrategia existente en el país y su bajo nivel de impacto.

El trabajo considera más de 100 organizaciones de diferentes sectores, aunque los resultados que se muestran hoy son solo de tres empresas, primero porque la investigación completa no ha sido concluida, segundo porque nos interesa enriquecernos en el debate metodológico de la investigación y tercero porque aunque solo sean tres empresa, elegidas de forma no estructurada, ya expresa una alerta sobre las estrategias formuladas.

Por supuesto que las conclusiones a que se arriban no son generalizables, pero si válidas para que en los procesos de formulación estratégica, se tomen en cuenta criterios de consonancia y coherencia, que hoy se obvian, más allá de otras consideraciones que pudieran discutirse sobre el verdadero papel que estas estrategias juegan en el desempeño organizacional en Cuba y las motivaciones reales para elaborar una estrategia por parte de las organizaciones cubanas.

Es nuestro interés la discusión teórico-práctica que enriquezca y ayuden a la práctica empresarial cubana.

### **Desarrollo**

El presente trabajo se desarrollará analizando las diferentes categorías de estrategia para las distintas empresas seleccionadas, que por razones éticas, no se exponen sus nombres, con la finalidad de valorar cada una e identificar sus insuficiencias y por último se analizan las regularidades entre las tres empresas y las consecuencias.

### **Misión**

Ante todo se pasa a analizar las misiones de las tres empresas seleccionadas, para valorar el contenido de las mismas y en qué medida ellas expresan el rumbo estratégico de la organización.

Tabla 3.1 Características presentes en la misión de cada empresa.

| <b>Características</b>  | <b>Empresa X1</b>   | <b>Empresa X2</b>   | <b>Empresa X3</b>   |
|---|---|---|---|
| <b>El negocio al que pertenece</b>  | Aeronáutica civil.  | Ingeniería en sistemas termo energéticos.   | Servicios de seguridad y protección.  |
| <b>Productos o servicios que brinda</b>   | Transportación aérea de pasajeros, carga y correo en vuelos regulares, charters y de interés del alba, de corto y mediano alcance.                            | No están contenidos   | No están contenidos   |
| <b>Mercado al que se dirige</b>   | No está contenido   | No está contenido   | No está contenido   |
| <b>Clientes genéricos</b>   | No están contenidos   | No están contenidos   | No están contenidos   |
| <b>Lo que la distingue de la competencia o la ventaja por la cual es elegida por sus clientes</b> | Un servicio personalizado en sus instalaciones comerciales y aeroportuarias y a bordo de sus aeronaves; seguridad, eficiencia y satisfacción de los clientes. | Provee a los clientes soluciones innovadoras y efectivas servicios de ingeniería sistemas termoenergéticos. | El trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de tecnología avanzada y de las mejores prácticas nacionales en materia de seguridad. |
| <b>Los valores que posee</b>  | La lealtad y el compromiso de sus dirigentes y trabajadores   | No están contenidos   | No están contenidos   |
| <b>Lo que pueden esperar de la empresa trabajadores, accionistas y clientes</b>                   | No está contenido   | No está contenido   | No está contenido   |
| <b>Otro aspecto</b>   | No  | No  | Se sienten responsabilizados con la protección del medio ambiente   |

Hay elementos que no aparecen en la misión de ninguna de las tres empresas como son: el mercado al que se dirigen, clientes genéricos y lo que pueden esperar de la empresa trabajadores, accionistas y clientes.

Hay otros que se repiten como: el negocio al que pertenecen y lo que la distingue de la competencia. Sin embargo el negocio esta enunciado en ocasiones desde la perspectiva del que ofrece el servicio y en otras de forma bastante general, como negocio paraguas.

Los negocios entre ellas no se relacionan. Tratan de satisfacer necesidades diferentes, se dirigen a distintos grupos de clientes y las tecnologías y las funciones para cumplir, en cada caso, con el mercado objetivo al que se dirigen tampoco son las mismas.

## Visión

En las tres empresas analizadas se aprecia claramente la máxima aspiración y los retos estratégicos.

La visión de Empresa X1 es ambigua porque cuando se refiere a la calidad en los servicios, no deja claro a que se refieren con calidad. Pudiera tratarse de la puntualidad de los vuelos, o a la atención a bordo de sus aeronaves, o a algún otro servicio que incluso los clientes no perciban como beneficio; por ejemplo, alguna mejora técnica. La misión no trata los valores, aunque la visión aborda el tema. Por lo tanto existe una contradicción entre la empresa y los autores estudiados en cuanto a los elementos que deben aparecer en cada categoría estratégica.

La visión de Empresa X3 es bastante breve, más bien parece un propósito estratégico. Una visión no debe estar conformada por dos líneas, tiene que ser capaz de mostrar cuál es el camino que desea seguir la empresa, a dónde se dirige, quién quiere ser y qué debe hacer para lograrlo y no es este el caso en que solo dice quién quiere ser, pero nada más.

En ninguna de las empresas seleccionadas se muestra el horizonte temporal en la visión de manera que indique a todos los miembros de la organización en qué tiempo se proponen lograr lo que desean.

## Objetivos estratégicos

Empresa X1

Del total de los objetivos se relacionan con la visión directamente: 3, 5, 7, 8.

Indirectamente se relacionan: 4, 6, 9, 11.

Aquellos que aquí aparecen relacionados de forma indirecta no son objetivos determinados por los retos estratégicos que posee la visión de esta empresa en particular.

### Empresa X2

Se relacionan directamente con la visión los objetivos: (1, 3, 4 y 5) e indirectamente el (7), el cual tiene que ver con desarrollar inversiones en aras del desarrollo tecnológico y la mejora continua de la organización. Si consideramos que para esta empresa la tecnología puede ser un factor clave del éxito dada la importancia que tiene para el tipo de servicios que brindan, entonces al trabajar por mantenerse actualizados tecnológicamente se están acercando de cierta forma a lograr su máxima aspiración que es convertirse en líderes en servicios de ingeniería a sistemas termoenergéticos pero en su visión no señalan nada al respecto. Los demás objetivos se alejan de la visión pues no van en dirección de alcanzar la máxima aspiración de la empresa ni los retos que se propone.

### Empresa X3

En el largo plazo aparecen dos objetivos, de los cuales el primero de ellos se dejará como fue elaborado originalmente. El segundo de los objetivos a largo plazo es una estrategia que propone diversificar la cartera de servicios de la empresa, no es un objetivo. Por lo tanto se dejará solamente el ya mencionado. Este objetivo es claro, específico y orientado a resultados, pero no es medible. Tiene relación directa con la visión

De forma general en ninguna de estas empresas los objetivos son congruentes entre sí. Entre las tres han elaborado un total de 27 objetivos estratégicos supuestamente porque en el caso de Empresa X3 solo uno de los trazados originalmente es correcto.

**Tabla 3.2 Cantidad de objetivos estratégicos**

| Característica de los objetivos | Empresa X1 | Empresa X2 | Empresa X3 |
|---------------------------------|------------|------------|------------|
| Medibles                        | 4          | 5          | 0          |
| Claros                          | 10         | 8          | 1          |
| Específicos                     | 11         | 8          | 1          |
| Orientados a resultados         | 12         | 7          | 1          |

La siguiente tabla especifica qué objetivo es el que pertenece a cada clasificación para cada empresa.

**Tabla 3.3 Tipos de objetivos en cada empresa**

| Tipos de objetivos en cada empresa | Empresa X1 | Empresa X2 | Empresa X3 |
|------------------------------------|------------|------------|------------|
| De negocio                         | 5          | 3          | 1          |
| Políticos                          | 1, 2       | -          | -          |
| Relacionados con calidad           | 3, 10      | 1          | -          |
| Económico-financieros              | 4          | 2          | -          |
| Tecnológicos                       | 6, 7, 12   | 7          | -          |
| De recursos humanos                | 8, 9       | -          | -          |
| De dirección                       | 11         | 6, 8       | -          |
| De mercado                         | -          | 4          | -          |

En general los objetivos son poco medibles, lo cual ocasiona dificultades en el momento de analizar el cumplimiento, la ambigüedad de los objetivos conspira con la eficacia.

Se puede observar el pobre registro de objetivos relacionados con los aspectos económicos y de mercado y quizás la situación más crítica es la de la Empresa X3. Se sigue teniendo una dirección más tecnológica.

**Tabla 3.4 Análisis porcentual de objetivos relacionados con la visión y con estrategias.**

| Objetivos                                 | Empresa X1 | Empresa X2 | Empresa X3 |
|---|------------|------------|------------|
| Total elaborado inicialmente              | 12         | 8          | 7          |
| Relacionados directamente con la visión   | (4) = 33%  | (4) = 50%  | (1) = 14%  |
| Relacionados indirectamente con la visión | (6) = 50%  | (1) = 13%  | 0          |
| Sin relación alguna con la visión         | (2) = 17%  | (3) = 38%  | (6) = 86%  |
| Sin estrategias que le den cumplimiento   | (9) = 75%  | (5) = 63%  | (6) = 88%  |

Los objetivos relacionados de forma indirecta con la visión no son totalmente correctos al no poseer una correspondencia específica con los retos de la empresa. Aparecen objetivos políticos que no forman parte de los retos o las aspiraciones de la visión, como se aprecia en la Empresa X1. Otros como en la Empresa X3 son de corto plazo. Estos no se corresponden con lo que se debe hacer para alcanzar la visión.

## **Análisis estratégico**

- **Fortalezas**

Las fortalezas que más se repiten entre las tres empresas son las relacionadas con: la fuerza de trabajo, la tecnología y capacidad productiva y la satisfacción al cliente. Ninguna de estas empresas es fuerte en aspectos como: suministros, economía y administración.

- **Debilidades**

Las debilidades que más se repiten entre ellas son aquellas relacionadas con los aspectos económico - financieros.

- **Oportunidades**

Las oportunidades que más se repiten son aquellas relacionadas con: demanda y mercado y con regulaciones del gobierno.

- **Amenazas**

Las amenazas que más se repiten son aquellas relacionadas con la competencia, regulaciones del gobierno y las relacionadas con el bloqueo. No existen en ninguno de los tres casos amenazas relacionadas con sectores emergentes.

De manera general para las tres empresas: las fortalezas se relacionan con capacidades fundamentales en áreas clave, buena imagen de los clientes, calidad de los servicios, personal calificado y habilidades tecnológicas superiores.

Las debilidades se relacionan con las estrategias de las áreas funcionales no siempre están bien ideadas, es decir, no hay una dirección estratégica clave, mala campaña de publicidad, abundancia de problemas operativos internos y problemas en las operaciones financieras.

Las oportunidades que más importancia tienen son aquellas relacionadas con atender a grupos adicionales de clientes, ingresar en nuevos mercados o segmentos, expandir la línea de servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades del cliente, crecimiento en el mercado más rápido y políticas nacionales favorables.

En cuanto a las amenazas aparecen: una fuerte competencia, cambios adversos en las políticas comerciales de gobiernos extranjeros, bloqueo y requisitos reglamentarios costosos.

### Estrategia y Matriz DAFO

**Tabla 3.7 Factores estratégicos sin considerar dentro de la matriz DAFO**

| <b>Factores estratégicos sin considerar dentro de la matriz DAFO</b> | <b>Empresa X1</b> | <b>Empresa X2</b> | <b>Empresa X3</b> |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Oportunidades  | 2 de 4<br>50%     | 1 de 6<br>17%     | 1 de 4<br>25%     |
| Amenazas   | 1 de 6<br>17%     | 3 de 4<br>75%     | 5 de 5<br>100%    |
| Fortalezas   | 2 de 5<br>40%     | 3 de 7<br>43%     | 1 de 6<br>17%     |
| Debilidades  | 1 de 6<br>17%     | 4 de 6<br>67%     | 5 de 5<br>100%    |

Resulta interesante el hecho de que Empresa X3 no se preocupa en lo más mínimo por tratar de evitar las amenazas o disminuir o eliminar las debilidades que la afectan.

De manera individual se aprecia lo siguiente:

La Empresa X1 no aprovecha todas las fortalezas y oportunidades. El cuadro de rutas regulares en desarrollo y el reconocimiento de un servicio aceptable por los clientes son fortalezas que no se potencian al máximo. Por otra parte, oportunidades como el apoyo estatal para la modernización de la flota y las posibilidades de integrarse a organizaciones internacionales pasan por alto y no son aprovechadas, a pesar de que el trabajo con estas ayudaría para la formulación de estrategias que harán posible alcanzar la visión.

Las estrategias más utilizadas fueron las de supervivencia, concentrándose más en las debilidades y en las amenazas. También se utilizaron estrategias ofensivas y estrategias defensivas. No se trabajó con estrategias adaptativas.

Para la empresa X2 el análisis de impactos cruzados realizados por la empresa y que puede observarse en la estrategia del anexo 1, la ubican en el cuadrante donde las estrategias son defensivas, pero en tal cuadrante solo aparecen las estrategias de



Distribución y Ventas, la cual resulta ser insuficiente ante las amenazas que la afectan. Se ataca aquí solamente una amenaza y se trata de potenciar una sola de las fortalezas.

En el primer cuadrante se ubica el mayor número de estrategias, apareciendo en él las de Negocios (1) y las de Servicios (4, 5 y 6). Este es en realidad el que mayor peso tiene y son las estrategias ofensivas las que mejor ha desarrollado esta empresa aprovechando todas las oportunidades que brinda este entorno que se muestra atractivo en ese aspecto. Se trabaja aquí con tres fortalezas aunque se quedan cuatro sin aprovechar.

Como estrategias adaptativas aparecen las Tecnológicas (8 y 9) desaprovechando la mayoría de las oportunidades y dejando algunos de los puntos débiles sin fortalecer.

No se utilizaron estrategias adaptativas quedando latentes amenazas y debilidades.

El análisis hecho por la Empresa X3 de la matriz DAFO ubica las estrategias en el primer cuadrante como ofensivas. Esto hizo que se trazaran estrategias aprovechando solo las Fortalezas y las Oportunidades, pero resulta peligroso olvidarse de las amenazas del entorno y las debilidades que pueden afectar a la empresa.

Las estrategias de comunicación no pueden ser ubicadas dentro de la matriz DAFO por no pertenecer a ninguno de sus cuadrantes.

## Respecto a las estrategias formuladas

### Empresa X1

En cuanto a las estrategias, fueron elaboradas originalmente 3 de diferenciación y 3 de crecimiento; en total 6, siendo correctas 5. Del total solo 3, es decir, el 50% están en función de cumplir los objetivos y alcanzar la visión. El objetivo 8 no tiene estrategias relacionadas con él.

### Empresa X2

En el caso de las estrategias se elaboraron originalmente 7 estrategias de valores, 8 de negocios, 6 económicas, 7 de servicios, 3 de distribución y ventas y 7 tecnológicas; para un total de 38. De todas ellas son correctas 9, lo cual fue explicado anteriormente. Se relacionan con los objetivos y con la visión 4 entre estrategias de negocios y de distribución y ventas, lo que representa alrededor de un 10,5%. Las demás no están en función de dar cumplimiento a los objetivos ni en función de alcanzar la visión. El objetivo 5 se queda sin estrategias que le den cumplimiento.

### Empresa X3

Se formularon **20** supuestas estrategias entre las que aparecen las de: comunicación, servicio, precio y ventas, siendo correctas **5**: las de comunicación a largo plazo y dos de servicio: elevar la calidad de los servicios que se les brindan a los clientes así como la

mejora continua de estos y la diversificación de los servicios y productos. Las demás no son estrategias sino acciones y tareas. Del total de **20** solamente **2** dan cumplimiento al objetivo y a la visión. Esto representa un 10%.

**Tabla 3.8 Resumen sobre las estrategias**

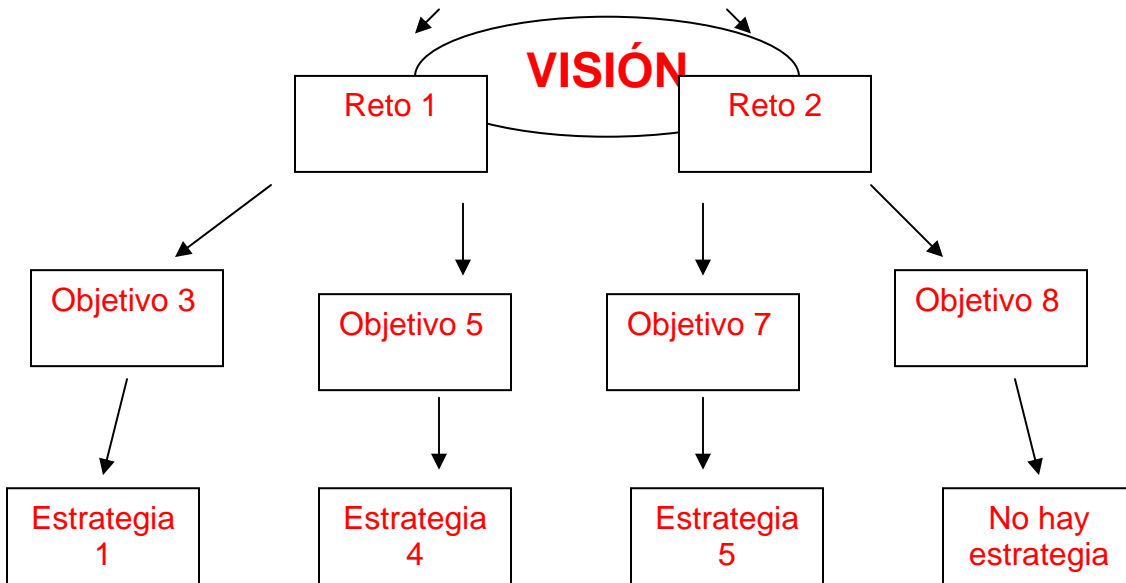
| Estrategias                                   | Empresa x1 | Empresa x2 | Empresa X3 |
|---|------------|------------|------------|
| Total elaborado                               | 6          | 38         | 20         |
| Incorrectas                                   | (1) = 17%  | (29) =77%  | (6) = 30%  |
| Sin cumplir con los objetivos y con la visión | (3) = 50%  | (36) = 95% | (17) =85%  |

Esta comparación ofrece valiosos indicios, en términos porcentuales, con relación al elevado número de estrategias mal formuladas en cada empresa y a la pobre relación entre estrategia-objetivos-visión con más del 50% de las estrategias sin relación directa.

A pesar de que las tres empresas se dedican a los servicios, no existe relación alguna entre estos. No obstante se observan de manera general los mismos problemas en cuanto al análisis estratégico que realiza cada una de ellas. Las mismas deficiencias están presentes en cada categoría y la coherencia entre ellas es pobre y la relación entre visión-objetivos en todos los casos se muestra en un bajo por ciento.

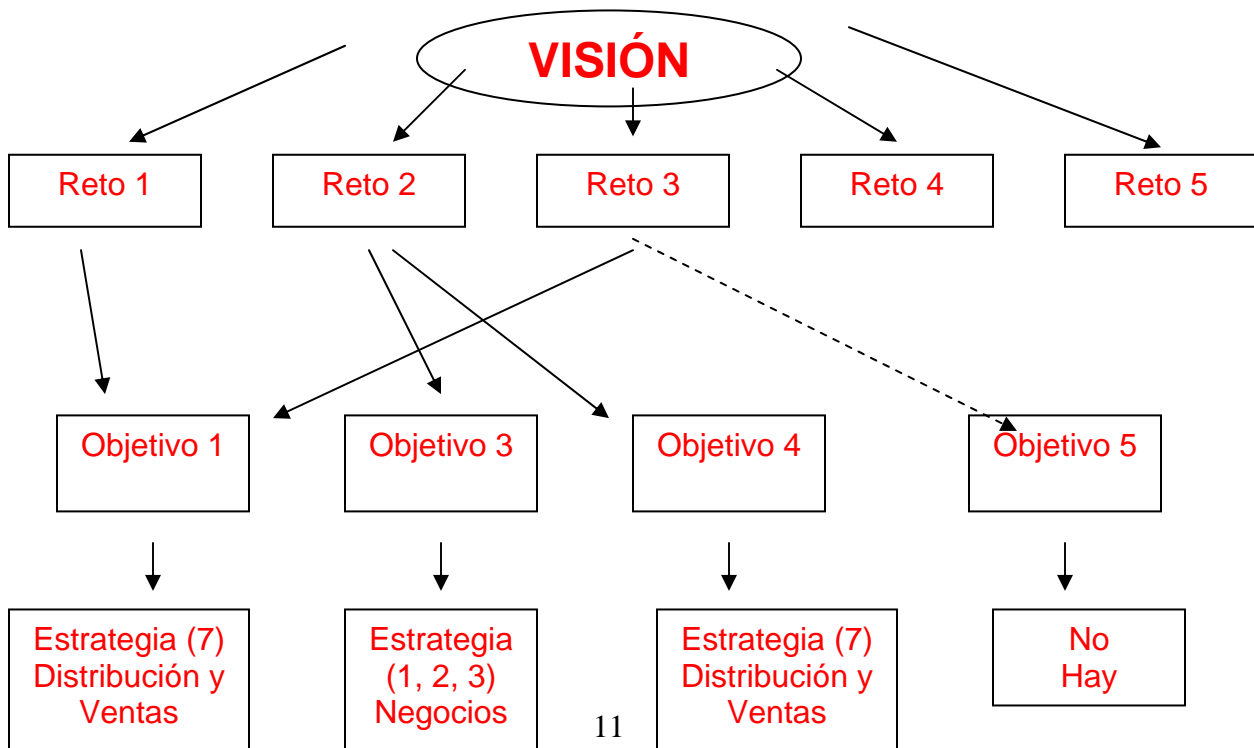
La relación estrategia-objetivos-visión aparece débilmente, dejándose objetivos sin estrategias. La mayoría de las estrategias no garantizan el cumplimiento de la visión, como se observa a continuación:

En el siguiente esquema se muestran las estrategias de la Empresa X1 que dan solución a los objetivos y a su vez, los objetivos que ayudan a la empresa a poder alcanzar su visión.



El esquema muestra la relación entre visión, objetivos y estrategias. De 12 objetivos elaborados, solo 4 se relacionan con la visión, siendo este alrededor de un 33 %. En cuanto a las estrategias, fueron elaboradas originalmente 3 de diferenciación y 3 de crecimiento; en total 6, siendo correctas 5. Del total solo 3, es decir, el 50% están en función de cumplir los objetivos y alcanzar la visión. El objetivo 8 no tiene estrategias relacionadas con él.

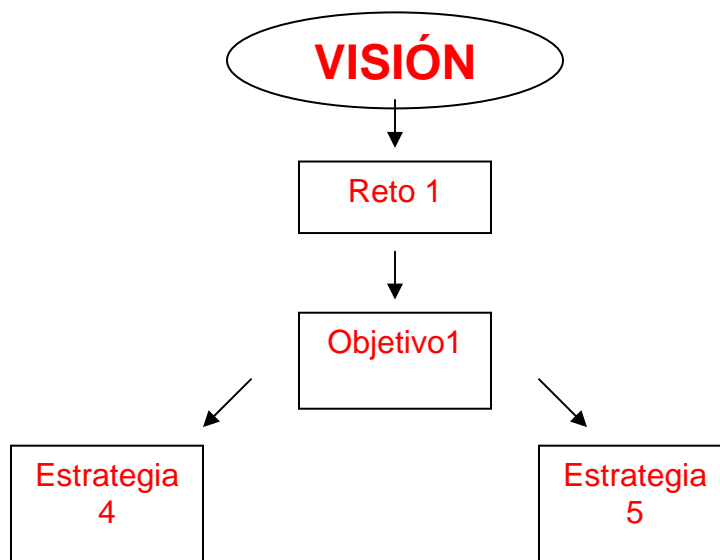
El siguiente esquema muestra la relación que existe entre estrategias-objetivos-visión para la Empresa X2



De los 8 objetivos elaborados por la empresa, solo 4 de ellos se relacionan directamente con la visión, lo cual representa el 50% y del resto solo 1 indirectamente. En total aparece un 37,5% de los objetivos sin relación alguna con la visión.

En el caso de las estrategias se elaboraron originalmente 7 estrategias de valores, 8 de negocios, 6 económicas, 7 de servicios, 3 de distribución y ventas y 7 tecnológicas; para un total de 38. De todas ellas son correctas 9, lo cual fue explicado anteriormente. Se relacionan con los objetivos y con la visión 4 entre estrategias de negocios y de distribución y ventas, lo que representa alrededor de un 10,5%. Las demás no están en función de dar cumplimiento a los objetivos ni en función de alcanzar la visión. El objetivo 5 se queda sin estrategias que le den cumplimiento.

Podemos apreciar en el siguiente esquema la relación entre estrategias de la Empresa x3, objetivo y visión.



Este esquema muestra la relación existente entre el único objetivo correcto de la empresa y las estrategias que le dan cumplimiento, pero es que esta empresa propone 7 objetivos entre corto, mediano y largo plazo pero solamente 1 es correcto y se relaciona con la visión. Esto representa menos de un 15% de relación entre el total de los objetivos originalmente elaborados y la visión.

Se formularon **20** supuestas estrategias entre las que aparecen las de: comunicación, servicio, precio y ventas, siendo correctas **5**: las de comunicación a largo plazo y dos de servicio: elevar la calidad de los servicios que se les brindan a los clientes así como la mejora continua de estos y la diversificación de los servicios y productos. Las demás no son estrategias sino acciones y tareas. Del total de **20** solamente **2** dan cumplimiento al objetivo y a la visión. Esto representa un 10%.

En general se puede concluir que aunque las empresas pusieran todo su empeño en cumplir las estrategias planteadas no se cumpliría la visión, ni muchos de los objetivos debido a:

- a) Muchas de las estrategias no son tales
- b) Existen retos estratégicos que no se expresan en objetivos
- c) Existen objetivos para los cuales no esta formulada una estrategia

Si se tienen en cuenta los 4 criterios que Rumlet señala como validos para la evaluación de las estrategias, se puede observar lo siguiente:

**Consistencia:** se observa inconsistencia entre las estrategias, lo objetivos y la visión en las tres empresas.

**Consonancia:** Se observa que existen incongruencias en la utilización de las fuerzas del entorno y las internas

**Ventaja:** la ventaja competitiva que cada empresa declaró es insuficiente y esta más en términos de fuentes o fortalezas probables que de ventajas existentes. En algunos casos como lo que plantea la Empresa x1 son condiciones indispensables del servicio que ofrece.

**Factibilidad:** no aparece registrado ningún estudio de factibilidad de las estrategias formuladas, al mismo tiempo que las estrategias muestran contradicciones en la propia formulación para su ejecución.

## **CONCLUSIONES**

Tras un análisis individual y comparativo entre las tres empresas seleccionadas, se ha podido apreciar que a pesar de que las empresas analizadas no brindan los mismos tipos de servicios y pertenecen a industrias totalmente diferentes, los problemas encontrados en ellas en cuanto a la formulación de las estrategias son comunes.

Las categorías que conforman la estrategia se relacionan de manera muy pobre dando lugar al resultado final: estrategias erróneas que se alejan de la visión de cada organización.

La misión y la visión en cada caso carecen de elementos que permitan identificar a las empresas seleccionadas del resto de las de su industria. Los objetivos no son congruentes entre sí y gran parte de ellos fueron elaborados de manera incorrecta.

La existencia de un mercado cautivo, las excesivas regulaciones, la insuficiente preparación gerencial y la escasa gestión de cobros y pagos son algunos de los factores que atentan contra el buen desempeño de las empresas cubanas. Esto, unido a factores externos como el bloqueo que juega un papel protagónico entre las amenazas, que no siempre se tienen en cuenta.

Por otra parte se presentan oportunidades de ingresar en nuevos mercados o segmentos, atender a grupos adicionales de clientes, políticas nacionales favorables, que junto a fortalezas como habilidades tecnológicas superiores, calidad en los servicios y otras, conforman un conjunto de factores externos comunes. Sin embargo resalta la necesidad de aprovecharlos al máximo, lo que no se observa en las estrategias formuladas.

La matriz DAFO ofrece valiosos indicios con relación a la forma en que se integran los análisis internos y externos en busca de estrategias ofensivas, defensivas, adaptativas y

de supervivencia. Algunas de ellas han sido excluidas. Otras, por el contrario, han sido diseñadas pero no cumplen con las características para pertenecer a algún grupo de los mencionados, por consiguiente no han podido ser ubicadas en ningún cuadrante de esta matriz.

Las estrategias formuladas se alejan de los objetivos y de la visión. Muchas de ellas son incorrectas en el sentido de que no son estrategias. Lo mismo aparecen objetivos que tareas que acciones estratégicas. Del resto, un pequeño por ciento se encuentra en función de alcanzar la visión.

Este trabajo ha permitido demostrar que cuando hay pobre coherencia entre las categorías que conforman la estrategia, no se garantiza la correspondencia entre estrategia y visión.