

La diversificación, propósito de la gestión estratégica en la División Territorial de Comercialización de Combustibles (Revisión)

Diversification, purpose of strategic management in the Territorial Division of Fuels Marketing (Review)

Maikel Karel Cabrera Montero. Licenciado en Derecho en la especialidad de Investigación Operativa. División Territorial de Comercialización de Combustibles Granma. Bayamo. Granma.

Cuba. maikel.cabrera80@gmail.com 

Ana Isabel Ramírez Reyes. Licenciada en Economía. Master en Dirección. Profesora Auxiliar

Universidad de Granma. Bayamo. Granma. Cuba. anaisabelramirezreyes623@gmail.com 

Recibido: 26-07-2022/ Aceptado: 08-11-2022

Resumen

En este artículo se presenta la revisión y análisis del proceso de la planeación estratégica y la gestión comercial en la División Territorial de Comercialización de Combustibles Granma, con el objetivo de transformar el proceso hacia una gestión estratégica, después de planificar y decidir el modelo a seguir que, convertido en un cronograma de trabajo, propició su aplicación consecuente y el rumbo estratégico. Destacan en los resultados las novedosas propuestas de misión y visión con un alto nivel de acercamiento a los clientes y consumidores, así como propósitos a través de políticas y objetivos devenidos puntos de partida para todos los restantes emprendimientos organizacionales y la interrelación entre ellos. Consecuentemente, el ahorro de recursos monetarios y el impulso para otros servicios generadores de ingresos fueron los resultados económicos más significativos, mientras que un sistema sólido de objetivos, planes y actividades, fueron los más relevantes en el ámbito social.

Palabras clave: estrategia; procesos; comercialización; combustibles

Abstract

This article presents the review and analysis of the process of strategic planning and commercial management in the Territorial Division of Commercialization of Fuels Granma, with the aim of transforming the process towards strategic management, which after planning and deciding the model to follow that, converted into a work schedule, led to its application consistently and the strategic course. The innovative mission and vision proposals stand out in the results with a high level of approach to clients and consumers, as well as purposes through policies and objectives that have become starting points for all the other organizational endeavors, and the interrelation between them. Consequently, the saving of monetary resources and the promotion of other income-generating services were the most significant economic results, while a solid system of objectives, plans and activities were the most relevant in the social sphere.

Keywords: strategy; processes; commercialization; fuels

Introducción

El Partido Comunista de Cuba (PCC), en los últimos congresos, ha centrado sus principales esfuerzos en presentar las elementales directrices del quehacer económico del país, ante los retos y amenazas que representa la ya prolongada crisis financiera global y el insostenible bloqueo económico y financiero a la isla.

Lograr el incremento de la eficiencia ha promovido, a lo largo de estos años, propuestas de cambios...“en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas”...seguidas hasta el momento, buscando la...“vinculación entre los elementos más globales de dicha política económica y aquellos que corresponden al sistema empresarial.

Tales cambios debían materializarse...“en aspectos institucionales, organizativos y jurídicos,...de conjunto con la reorganización del aparato central del Estado” en propuestas

sensatas para la actualización del modelo económico seguido, el que reconocerá y promoverá la empresa estatal socialista “como forma principal en la economía nacional” (lineamiento dos).

El proceso de perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial integrado como una política al Modelo Económico (lineamiento 15) busca forjar empresas más eficientes y competitivas, en atención a lo cual se ha requerido también el incremento de facultades a las direcciones de las entidades (lineamiento ocho), para que asuman con responsabilidad y mayor flexibilidad el encargo dado por el Estado cubano.

En los propios lineamientos se señala además que, “enfrentar problemas tan complejos requiere contar con una visión estratégica, a mediano y largo plazos”... indicación coherente con el fortalecimiento de la planificación socialista como vía principal de la dirección de la economía nacional (lineamiento uno) para impulsar el desarrollo socialista y un factor de gran fortaleza para la orientación de las empresas hacia su desarrollo sostenible, basado en certeras estrategias de comercialización... “la tecnología (física) y los recursos financieros necesarios no bastan para hacer que la empresa sea cada vez más competitiva y exigente” (Alhama et al., 2001, p.6).

La División Territorial de Comercialización de Combustibles Granma, en lo adelante DTCC Granma, subordinada a la Empresa Nacional Comercializadora de Combustible, perteneciente a la Unión Cuba-Petróleo y al Ministerio de Energía y Minas, con domicilio legal en Carretera Vía Las Tunas Km. 1 Bayamo, Granma, aparece inscrita en la Oficina Nacional de Estadísticas con el código REEUP 104/614.0.14736 y fue creada según la Resolución No. 9 de fecha 03 de enero del 2019, emitida por Edrey Rocha González, Director General de la Empresa Comercializadora de Combustibles.

La Resolución No. 685 del 18 de noviembre de 2013, del Ministro de Economía y Planificación, modificó el objeto social de la empresa y, a partir de su propia Resolución No. 134 del 30 de abril de 2013, que implementa la nueva política sobre el tema, lo deja resumido en:

- Brindar servicios de transportación y comercialización de combustible y gas.

Esta, junto a otras decisiones, impulsó un conjunto de acciones encaminadas a fortalecer la planificación, como función administrativa y como proceso en las dimensiones estratégicas y operativas en la DTCC Granma,..."una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización..." (Mintzberg & Brian, 1993, p.4), para lo que resultó indispensable una profunda mirada al pasado buscando un despegue exitoso hacia estadías superiores.

Retornar al año 2017, en que se realizó el último ejercicio de planeación estratégica, permitió obtener los siguientes resultados:

1. La planificación no fue considerada y, por lo tanto, no fue tratada como un proceso estratégico para la división.
2. Tanto la misión como la visión se corresponden con las características de la división y sus perspectivas para el horizonte de planeación establecido, pero es limitada su orientación al cliente y difiere del contexto actual en que se mueve el panorama energético del país.
3. El resultado del diagnóstico estratégico muestra un conjunto de factores internos y externos evaluados, siete fortalezas, cuatro debilidades, cinco oportunidades y cinco amenazas, cambios que no varían la dirección indicada por la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de eliminar el equilibrio entre la potencia de las fortalezas y las debilidades que propician bajo poder ofensivo, de protección y de freno al aprovechamiento de las oportunidades.

4. La aplicación de este modelo no deja definida con claridad la estrategia o estrategias maestras para la empresa, a partir de los resultados mostrados por la matriz DAFO.
5. Los objetivos estratégicos generalmente se enuncian como políticas generales y los criterios de medida son una, no siempre bien lograda, desagregación en categorías de cantidad, sin grado de consecución para cada uno de los años en el horizonte de planeación.
6. Como resultado de este ejercicio estratégico, no se formuló una estrategia de comercialización con una clara orientación hacia el mercado real y potencial.

Una evaluación de los problemas anteriormente señalados permite afirmar que, insuficiencias en la planificación, organización y control del proceso de planeación estratégica limitan el desarrollo de un pensamiento estratégico en el personal y su impacto en la cultura organizacional, donde imperen valores que propicien el incremento de la eficacia y la eficiencia, con énfasis en una estrategia de comercialización, como garantía de un crecimiento y desarrollo sostenidos... “es necesario integrar el sistema de gestión, de modo que sus elementos o subsistemas estén todos diseñados para asegurar que las prácticas de gestión aplicadas, produzcan las habilidades y faciliten las relaciones...” (Colectivo de Autores, 2007, p.57)

Por lo tanto, cabe preguntarse ¿qué acciones han de realizarse en la DTCC Granma para que sea más eficaz el proceso para la gestión estratégica y la planificación, con énfasis en una estrategia de comercialización? Teniendo en cuenta que “La planificación estratégica es el proceso que fija las grandes orientaciones y permite a la empresa modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia” (Mendoza & Planellas, 1995, p.374) Para ello resulta necesario:

1. Fundamentar teórica y conceptualmente la planificación y, dentro de ella, la planeación estratégica, para el emprendimiento de una estrategia de comercialización.

2. Validar los resultados obtenidos en el establecimiento del proceso para la gestión estratégica y la planificación, así como de la estrategia de comercialización seguida por la DTCC Granma.

Enfrentarse a estos objetivos obliga a, no solo mirar hacia lo que ha quedado atrás, aunque los resultados no hayan sido los esperados, sino también a introducir los conceptos, principios y objetivos proyectados por el país hasta el 2030.

De ahí, que el sistema de dirección de la economía como instrumento del estado socialista para planificar, regular, gestionar y controlar el desarrollo de la economía nacional, plantee la necesidad de rediseñar los subsistemas, métodos y procedimientos para sus cuatro componentes: la planificación socialista, la regulación, la gestión del estado y el control.

La planificación socialista queda conceptualizada como la categoría rectora del sistema de dirección encargada de diseñar los objetivos a alcanzar, por lo que debe dar prioridad al desarrollo estratégico ampliando su contenido y alcance, enfatizando en la proyección estratégica desde el corto y mediano plazo y teniendo en cuenta el mercado para, con una visión integradora, proyectar el desarrollo.

Aunar todos estos elementos del sistema implica un gran reto para las empresas cubanas, tanto desde el punto de vista teórico como práctico porque, para los que en algún momento se han acercado a temas relacionados con la gestión estratégica, ha de resultar fácil comprender que, seleccionar un enfoque teórico y metodológico para esta materia resulta complejo ante la diversidad de criterios, teorías y enfoques asumidos por autores reconocidos. Tal situación se vuelve más liada, si se le suma la carencia de experiencias favorables reconocidas en empresas cubanas, tanto dentro como fuera del sector, donde buscar fuentes de buenas prácticas.

Desarrollo

Una vez conocidos los principales problemas que limitan la aplicación de los resultados del ejercicio estratégico realizado; con la certeza de que las causas que han generado tal situación

se ubican en elementos no compartidos por el personal de dirección y contando con una fuente teórica reconocida, se han creado las condiciones para proponer cambios metodológicos y evaluar los resultados del establecimiento del proceso de gestión estrategia y planificación en la DTCC Granma.

Por tal razón, teniendo en cuenta las acciones plasmadas en un cronograma de trabajo, se realizan y fundamentan, un grupo de cambios o transformaciones a la estrategia aprobada y la planificación que permiten contribuir, desde la óptica teórica y práctica, a resolver algunos de los problemas identificados en el diagnóstico, a partir de un modelo seleccionado, para demostrar la validez práctica de las transformaciones propuestas.

Entonces, resulta evidente que, trabajar por la integración de temas como estrategia, estructura y objetivos requiere de un mapa de acciones que conduzca al resultado deseado, por tanto, como primer paso en los cambios asumidos por la empresa para darle cumplimiento a la política económica trazada por el país, se procedió a identificar el proceso de Gestión Estratégica y Planificación como un proceso estratégico a liderar por la dirección, así como a revisar y establecer las interrelaciones con los restantes procesos.

El ejercicio estratégico se inicia con la formalización, mediante resolución del Director de la división, del equipo de trabajo y el grupo de expertos conformados por miembros del consejo de administración y especialistas con vasta experiencia, que serán los responsables de recopilar y analizar toda la información para conformar, en cada una de las etapas y pasos del modelo seleccionado para realizar este proceso, las propuestas para su aprobación en el más importante órgano de dirección colectiva que tiene la división.

Una vez aprobado el cronograma general, se elabora el cronograma de trabajo, especificando las tareas a realizar en cada una de las unidades organizativas de la estructura y,

con ello, garantizar una amplia participación del personal en este trascendental e importante proceso de dirección.

Partiendo de un conjunto de valores deseados y necesarios para la división, se aplican diferentes técnicas y herramientas para evaluar el clima laboral, los valores y la cultura organizacional. Los resultados obtenidos, debatidos y aprobados en reunión del consejo de administración revelan una cultura:

- Débil, en cuanto a los estilos del liderazgo y el uso de la comunicación efectiva para el desempeño de las funciones.
- Fuerte, en cuanto a determinados comportamientos inadecuados que ya se han hecho costumbres y rituales.
- Como valores compartidos se reconocen solo la calidad y la conciencia ecológica.

Los resultados anteriormente mostrados dejan claro, a la dirección de la división, la necesidad insoslayable de buscar en la cultura el sustento que necesita la estrategia como un proceso de cambio organizacional imprescindible para su fortalecimiento. Por tal razón, se hace necesario aplicar un plan de acciones para fortalecer y desarrollar los valores deseados y, con ello, mejorar el clima y la cultura, potenciándose aquellas destinadas al control y revisión sistemática de su evolución.

Varias sesiones de trabajo en grupo fueron responsables de obtener una misión y visión con un mayor nivel de acercamiento a las características deseadas de estos propósitos organizacionales, entre las cuales se destaca: su orientación al cliente y la sociedad.

Misión

“Facilitar combustible y servicios afines con oportunidad, seguridad y respeto al medio ambiente, apoyados en una tecnología adecuada y un personal competente”

Visión

“Somos una división de referencia nacional por los resultados de nuestra gestión, al conservar un personal competente en el uso y mejoramiento de la tecnología para la comercialización de combustible y servicios afines, con seguridad y respeto al medio ambiente “

Oportunidades

1. Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.
2. Autoridad otorgada a las empresas para modificar el objeto social.
3. Tendencia al incremento acelerado de la venta de GLP (Gas Licuado del Petróleo) en el país.
4. Existencia de necesidades potenciales de servicios de reparación de cocinas de GLP, sin la presencia de proveedores estatales de este servicio.
5. Unificación monetaria y crediticia.

Amenazas

1. Incertidumbre creada por las posibles transformaciones que pretende acometer la Unión CUPET
2. Políticas vigentes para el ahorro energético en el país y de centralización de la asignación de combustible en el MEP.
3. Tendencias hacia el desarrollo e incremento en la utilización de diversas fuentes de energía renovable.
4. Decrecimiento de la producción mercantil en la provincia y bajo nivel de crecimiento de las inversiones en el sector productivo.
5. Bajo nivel de garantía en la gestión de compra con las empresas importadoras y proveedores de la Unión y de otros proveedores nacionales.
6. Bajo nivel de acceso a fuentes de financiamiento para las inversiones en activos.

Fortalezas

1. Personal competente y con experiencia en la actividad.
2. Tecnología de avanzada para realizar las operaciones con combustibles y otros servicios.
3. Cumplimiento de normas y acciones reconocidas para la seguridad y protección del patrimonio.
4. Calidad y confiabilidad en la manipulación y transportación de combustible.
5. Garantía financiera y presupuestal para las operaciones y procesos internos.

Debilidades

1. El sistema de protección contra incendios tiene insuficiencias de riesgo para el patrimonio y el medio ambiente.
2. En los sistemas de gestión persisten insuficiencias y no están integrados.
3. El mantenimiento a medios y equipos es insuficiente e ineficiente.
4. Los trabajadores reconocen la condición de líder a un bajo por ciento de los directivos de la división.
5. La contratación económica y laboral no constituye una herramienta eficaz para la dirección y gestión de los procesos.
6. No se han desarrollado todas las capacidades existentes para el diseño e inserción en el mercado de nuevos productos.

Como resultado de la evaluación de los efectos de los factores, tanto externos como internos, se concluye que existe un predominio de las amenazas en el entorno externo y de las fortalezas en su ambiente interno.

Con las conclusiones anteriores quedan, debidamente definidos, la posición estratégica, el problema y la solución estratégica general.

Posición Estratégica General

La división presenta una posición estratégica donde predominan las debilidades internas y las oportunidades del entorno. Por tanto, el tipo de estrategia a implementar es Adaptativa, la cual requiere intentar utilizar las oportunidades para resolver las debilidades presentes.

Problema Estratégico General

"Si sobre la división se mantiene la influencia del bajo nivel de garantía en la gestión de compra con las empresas importadoras y proveedores de la Unión y de otros proveedores nacionales; y, unido a ello, no se atenúan o resuelven los impactos provocados por no haber desarrollado todas las capacidades existentes para el diseño e inserción en el mercado de nuevos productos y el que los trabajadores reconozcan la condición de líder a un bajo porcentaje de sus directivos; aunque contemos con un personal competente y con experiencia en la actividad, y con garantía financiera y presupuestal para las operaciones y procesos internos; no se podrá aprovechar la tendencia existente hacia el incremento acelerado de la venta de GLP en el país, ni la autoridad otorgada a las empresas para modificar el Objeto Social"

Solución Estratégica General

"Si sobre la división está influyendo la tendencia hacia el incremento acelerado de la venta de GLP en el país y la autoridad otorgada a las empresas para modificar el Objeto Social; y esta se apoya, para aprovecharlas, en su personal competente y con experiencia en la actividad, y en el contar con garantía financiera y presupuestal para las operaciones y procesos internos; a la vez que se reducen o atenúan los impactos provocados por no haber desarrollado todas las capacidades existentes para el diseño e inserción en el mercado de nuevos productos y el que los trabajadores reconozcan la condición de líder a un bajo porcentaje de sus directivos; estará en mejores condiciones de enfrentar la influencia del bajo nivel de garantía en la gestión de compra con las empresas importadoras y proveedores de la Unión y de otros proveedores nacionales."

Factores Claves del éxito

- Personal competente y con experiencia en la actividad.
- Garantía financiera y presupuestal para las operaciones y procesos internos.
- Liderazgo. Los trabajadores reconocen la condición de líder a un bajo por ciento de los directivos de la división.
- No se han desarrollado todas las capacidades existentes para el diseño e inserción en el mercado de nuevos productos.

Áreas de Resultados Claves

- Dirección.
- Mercado.
- Gestión del Capital Humano.
- Actividad Contable y Financiera.

Líneas estratégicas de trabajo

1. Crear y desarrollar capacidades para el diseño y puesta en el mercado de nuevos servicios, aprovechando la tendencia al incremento en la venta de GLP, la existencia de necesidades potenciales de servicios de reparación de cocinas, dada la autoridad otorgada a la empresa para modificar el objeto social; teniendo en cuenta el bajo nivel de garantía en la gestión de compras de los proveedores y apoyados en las competencias del personal y la garantía financiera y presupuestal.

Opciones estratégicas.

1. Crecimiento intensivo por penetración del mercado para los servicios de recogida y comercialización de lodos y aceite usado, recogida de derrames, comercialización de chatarra, servicios de instalación, reparación y mantenimiento de instalaciones de gas licuado.

2. Crecimiento intensivo de desarrollo de productos para los servicios de consultoría técnica en actividades vinculadas al petróleo, servicios de laboratorio de análisis especializado en combustible y lubricantes, servicios de capacitación y certificación en operaciones de combustible.
3. Crecimiento intensivo de desarrollo de mercados para los servicios de remolque, mantenimientos, reparación, ponches y fregado, comercialización de cocinas de gas licuado, comercialización de envases para el almacenamiento de combustible y comercialización de productos ociosos y de lento movimiento.

Políticas Generales

Como punto de partida o referente obligatorio para la formulación de las políticas estratégicas de la división, se tuvo en cuenta que estas, en su redacción, respondan a: reducir al máximo el impacto de las debilidades para aprovechar las posibilidades que brinda el entorno y que proporcionen mejores ventajas a la organización, apoyándose para ello en las fortalezas institucionales. Vinculadas con la anterior línea estratégica para la actividad de comercialización, se definieron las siguientes políticas.

Política 1.- El sistema de información de mercado deberá proporcionar sistemáticamente información sobre las necesidades reales y potenciales de clientes actuales y futuros.

Política 4.- Se mantendrá una estricta vigilancia del entorno y de la evolución de los escenarios de actuación proyectados, para la evaluación y despliegue de las estrategias de contingencia diseñadas, por el hecho mismo de que las fuerzas no son estáticas y se deben al constante cambio y la inestabilidad del entorno.

Política 6.- Se fortalecerá la interrelación con los actores del entorno externo e interno, atendiendo a su influencia e impacto sobre la misión de la organización.

Política 10.- Se sistematizará el enfoque basado en hechos buscando información a través de estudios que promuevan la presentación de variadas alternativas para la toma de decisiones y la solución de problemas.

Política 11. - Fortalecer el sistema de relaciones con los clientes para generar mayores niveles de confianza y satisfacción con los servicios prestados, ofreciendo una rápida respuesta a nuevas necesidades identificadas.

Política 12. - Establecer un sistema de relaciones económicas con el entorno, basadas en un eficiente proceso de negociación y contratación que permita obtener resultados favorables para la empresa ante las reclamaciones por los incumplimientos.

Políticas funcionales

Política Ambiental. - Lograr la comercialización de combustibles de forma económica y ambientalmente sustentable para contribuir a satisfacer las necesidades presentes y futuras del desarrollo social.

Política de Innovación. - Promover y gestionar la Innovación desde una amplia perspectiva basada en el conocimiento, que privilegia los procesos interactivos por los cuales el conocimiento es creado, se difunde, se intercambia y se aplica en toda la organización.

Política Informativa. - Proporcionar la información pertinente a los clientes internos y externos, como base para el perfeccionamiento del Cuadro de Mando Integral.

Política de Comunicación. - Lograr un mayor impacto en la efectividad de la división, con la incorporación de la gestión estratégica e integral de los procesos comunicativos, a la

gestión estratégica general, con énfasis en la interacción permanente entre trabajadores y directivos.

Política de Calidad. - Lograr ser reconocidos a nivel nacional por la calidad de los procesos involucrados en la comercialización segura y oportuna de combustibles y otros servicios afines, implementando y manteniendo en mejoras continuas un Sistema de Gestión de la calidad basado en las normas NC -ISO 9001:2008.

Política Energética. - Optimizar el consumo de los portadores energéticos, donde la eficiencia energética sea un indicador fundamental a tener en cuenta en la toma de decisiones para la concepción, proyección y ejecución de nuevas formas productivas o modificaciones de las existentes, así como para la comercialización de nuestros productos.

Política de Costos. – Aportar, a través de un sistema de costos, la información necesaria para evaluar la eficiencia de los servicios y actividades que se desarrollan en la división.

Política Financiera. - Fundamentar las decisiones de inversión, a partir de un sistema de razones financieras y otros instrumentos de análisis emanados de los estados financieros.

Política de Control Interno y Planificación. - Fortalecer el Sistema de Control Interno, mediante una gestión más efectiva de los riesgos y con el incremento de las acciones de supervisión, donde las auditorías internas y el autocontrol contribuyan de manera sostenida al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos y a la disminución de hechos y conductas no deseadas.

Política de Compras. - Garantizar que los recursos materiales y otros suministros adquiridos en plaza, cumplan con los requisitos de calidad establecidos y se incorporen en el menor tiempo posible a los procesos que los requieran, partiendo de un efectivo sistema logístico

en los almacenes que impulse una reducción sistemática de los costos y de la rotación de los inventarios.

Valoración económica y aporte social

Conocido es por todos, la importancia y necesidad que tienen las empresas de orientar estratégicamente sus acciones, ante las características altamente cambiantes e impredecibles del entorno y como garantía de su supervivencia y desarrollo; de hecho, en ello radica su principal ventaja económica.

Sumado a lo anteriormente expuesto, cabe destacar que, con las acciones desarrolladas en este proceso de planeación estratégica:

1. Los directivos están más y mejor preparados para sumar al sistema de dirección de la división un enfoque más estratégico, orientado a una dimensión superior.
2. Se tiene, es conocido y generalmente se sigue, el rumbo proporcionado por el ejercicio estratégico.
3. Se cuenta con objetivos estratégicos y operativos, con criterios de medidas que facilitan la medición y, por tanto, el control de su cumplimiento.
4. Las acciones de los planes de actividades anuales y mensuales están elaboradas en función del cumplimiento de los objetivos.
5. Se tienen creadas las bases para la implantación en la división de un Sistema de Dirección por Objetivos.
6. Se obtuvieron nuevos elementos para modificar el proceso de planeación estratégica y conformar el proceso de Gestión Estratégica y Planificación.
7. Se crearon las bases para conformar el Proceso de Control de la Gestión, que incluye el control estratégico.

8. Se incrementó la participación de los trabajadores, fundamentalmente de los especialistas, en este importante proceso de dirección.

Conclusiones

1. Existen numerosos autores que han abordado teorías relacionadas con la planificación estratégica, aportando sugerentes modelos para orientar la ejecución de estos procesos en las empresas cubanas y, fundamentalmente, para aquellas que se encuentran en proceso de Perfeccionamiento de su Sistema de Dirección y Gestión.
2. Aunque, debido a las características culturales identificadas en el liderazgo, la división no está en condiciones de ejecutar un proceso de Gestión Estratégica, ante la carencia de un instaurado pensamiento estratégico entre todos los directivos y especialistas, en la división se trabaja siguiendo la estrategia.
3. La combinación de acciones de capacitación con la aplicación de los métodos, técnicas y otras herramientas para la planeación estratégica, demuestran la efectividad del aprendizaje mediante la acción.
4. El ejercicio de planeación estratégica aportó resultados medibles y un conjunto importante de elementos para perfeccionar y mejorar el trabajo de dirección e incrementar la eficiencia y eficacia de sus procesos.

Referencias Bibliográficas

Mintzberg, H., & Brian, J. (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*.

Editorial Prentice Hall.

Mendoza, X., & Planellas, M. (1995). *Strategor: Estrategia, estructura, decisión, identidad: política general de empresa*. Biblio Empresa.

Alhama, R., Alonso, F., & Cuevas, R. (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos*. Editorial de Ciencias Sociales.

Colectivo de autores. (2007). Integración estratégica: el proyecto de cambio. Parte II. *Ingeniería Industrial*, XXVIII(1), 56-65. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433562010>

Decreto Ley No. 252 Bases generales sobre el Proceso de Perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana 2007.

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-252-de-2007-de-consejo-de-estado>

Decreto No. 281 Reglamento para el Proceso de Perfeccionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. La Habana 2007. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-281-de-2007-de-consejo-de-ministros>

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-281-de-2007-de-consejo-de-ministros>

Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido Comunista de Cuba. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. La Habana 2011.

<https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/1%20lineamientos-politica-partido-cuba.pdf>

Resolución No. 60 de 2011 de la Contraloría General de la República.

<https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/resolucion-60-de-2011-de-contraloria-general-de-la-republica>