

**Diseño de la estrategia para el desarrollo corporativo. Estudio de caso:
Grupo Caudal, S.A.**

**Strategic design for corporate development. Case study: Grupo Caudal
S.A.**

Autor: M. Sc. Francisco Rodríguez González francisco.rodriguez@ceted.uh.cu

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4842-6468>

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, La Habana,
Cuba.

Dr. Esperanza Carballal del Río ecario@nauta.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6066-3116>

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, La Habana,
Cuba.

M. Sc. Dolores Rosalía Guerrero Ramos rosaliaguerrerosamos@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6765-5982>

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Universidad de La Habana, La Habana,
Cuba.

M. Sc. Roberto Vázquez Hernández roberto@caudal.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-8715-0528>

Presidente Grupo CAUDAL, S.A, La Habana, Cuba.

M. Sc. Fermín Mesa García fermin@caudal.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3066-670X>

Vicepresidente Primero Grupo CAUDAL, S.A, La Habana, Cuba.

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito contribuir a la actualización y rediseño de la Proyección Estratégica para el período 2022-2026 del Grupo Caudal, S.A. El trabajo de intervención se llevó a cabo a partir de los criterios de Consultoría Integral Colaborativa, lo cual es congruente con la metodología de investigación-acción y el método de caso de estudio en la investigación social con enfoque cualitativo. La consultoría en el Grupo CAUDAL, S.A se programó y desarrolló en varias sesiones de trabajo, con la aplicación de cuestionarios, entrevistas, realización de debates y consultas, en los cuales participaron un Grupo Central en representación de la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE), un Grupo de Expertos, formado por los directores generales de las empresas y directivos funcionales y trabajadores de reconocido prestigio de la oficina central de la OSDE. En este caso, fue utilizada una metodología diseñada por un colectivo de profesores-consultores e investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana. Esta metodología propone 4 etapas: Reflexión y Diagnóstico estratégico, Proyección Estratégica, Diseño de procesos y Sistemas de gestión y Diseño de la Estructura Organizativa. Aquí sólo se muestran los resultados de las tres primeras etapas de la misma. Finalmente, se logró el nuevo diseño estratégico para el presente período (2022-2026) del Grupo CAUDAL, S.A, lo cual puede constituir un referente para posteriores ejercicios de planeación estratégica en otras organizaciones.

Palabras claves: diagnóstico estratégico, dirección, planeación estratégica, proyección estratégica.

Clasificación JEL: L32, M10, M15

Abstract

The purpose of this paper is to contribute to the updating and redesign of the strategic projection of the Grupo Caudal S.A. for the period 2022-2026. The intervention work was carried out based on the Collaborative Integral Consulting criteria, which is consistent with the action-research methodology and the case study method in social research with a qualitative approach. Consulting in Grupo CAUDAL, S.A was programmed and carried out in several work sessions, with the application of surveys, interviews, debates and

exchanges, in which has participated a central group representing the Higher Organization of Business Management (OSDE), a group of experts, formed by the general directors of the companies, and functional managers and workers of recognized prestige from the OSDE central office. In this case, a methodology designed by a group of professors-consultants and researchers from the Center for the Study of Management Techniques of the University of Havana was used. This methodology proposes four stages: reflection and strategic diagnosis, strategic projection, Design of processes and management systems and design of the organizational structure. Finally, the new strategic design for the current period (2022-2026) of Grupo CAUDAL, S.A was achieved, which may constitute a benchmark for subsequent strategic planning exercises in other organizations.

Keywords: strategic diagnose, management, strategic planning, strategic projection.

Introducción

El trabajo de intervención en el Grupo CAUDAL, S.A se lleva a cabo a partir del paradigma de Consultoría Integral Colaborativa, lo cual es congruente con la metodología de investigación-acción y el método de caso de estudio en la investigación social con enfoque cualitativo (Romano y Redondo, 2016). La consultoría en el Grupo CAUDAL, S.A se programó y desarrolló bajo la dirección de los consultores externos a través varias sesiones de trabajo, con la aplicación de cuestionarios, entrevistas, realización de debates y consultas, en los cuales participaron un Grupo Central (Oficina Central) de la OSDE, un Grupo de Expertos, formado por los directores generales de las empresas, directivos funcionales y trabajadores de alto prestigio de la entidad.

Para el desarrollo de la Consultoría Integral Colaborativa se utiliza una metodología que paso a paso contribuye a la construcción colectiva de la proyección estratégica del Grupo CAUDAL, S.A. Esta metodología¹ ha sido elaborada por un colectivo de profesores-consultores e investigadores del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de La Habana. En resumen, la metodología empleada propone 4 etapas: Reflexión y Diagnóstico estratégico, Proyección Estratégica, Diseño de procesos y Sistemas de gestión y Diseño de la Estructura Organizativa. En el presente trabajo sólo se presentan los resultados de las tres primeras etapas de la misma.

¹ Entregada para publicación a la Editorial Félix Varela, Cuba.

Los desafíos que imponen las nuevas circunstancias a las OSDE y sus empresas, producto de la implementación de la Tarea Ordenamiento; la Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021; la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano; las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos; la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19; la aplicación de las 43 nuevas medidas para fortalecer a la empresa estatal socialista y la limitada disponibilidad de las fuentes de financiamiento en moneda libremente convertible exigen a los directivos y trabajadores del sistema empresarial cubano ser más creativos e innovadores en la gestión organizacional de las empresas productivas y de los servicios, bajo la filosofía de transformar todo aquello que deba ser transformado en el ámbito de la dirección, para poder adaptarse al nuevo contexto socioeconómico, nacional e internacional (Consejo de Estado, 2021, Partido Comunista de Cuba, 2017a, Partido Comunista de Cuba, 2017b, Partido Comunista de Cuba, 2017c).

En este proceso de perfeccionamiento y adaptación al nuevo contexto nacional e internacional, la OSDE CAUDAL, S.A es una de las organizaciones cubanas que han decidido trabajar seriamente, en la actualización de su proyección estratégica, para situarse a tono con las exigencias de las nuevas transformaciones socio-económicas, políticas, tecnológicas, culturales y empresariales que vienen ocurriendo en el país y a nivel internacional.

La Sociedad Mercantil de capital 100% cubano denominada Grupo de Seguros y Servicios Financieros de Cuba, S.A., en forma abreviada, GRUPO CAUDAL, S.A, fue constituida con fecha 31 de marzo del año 2000.

El Grupo CAUDAL, S.A, tiene subordinada las empresas que se detallan en la tabla 1.

Tabla 1. Entidades subordinadas al Grupo CAUDAL, S.A y actividades principales que desarrollan.

Entidades	Actividad Principal
ESICUBA, S.A.: Seguros Internacionales de Cuba	Actividad de seguros
ESEN: Empresa de Seguros Nacionales	
ASISTUR, S.A.: Asistencia al Turista,	Servicios de asistencia
CANEC, S.A.: Asesoría, Auditoría y Servicios Económicos	Consultoría y auditoría
CONAS, S.A.: Consultores Asociados	
INTERAUDIT, S.A.	
INTERMAR S.A.: Agencia Internacional de Inspección, Ajustes de Averías y Otros Servicios Conexos,	Supervisión e inspección
CUBACONTROL, S.A.: Servicios Internacionales de Supervisión	

Fuente: Elaboración propia.

La OSDE CAUDAL, S.A cuenta además con 2 empresas en el exterior:

- International Financial and Investment Holding Co. Ltd (InterholdingsLtd).
- Anglo Caribbean Insurance AgentsLtd (ACIA)

Etapas que conforman la metodología para la proyección estratégica del Grupo CAUDAL, S.A.

Etapas I. Reflexión y Diagnóstico Estratégico

I.1. Reflexión Estratégica

Proceso de definición y análisis de los negocios del Grupo CAUDAL, S.A.

En la etapa I de la metodología empleada, la cual se denomina Reflexión y Diagnóstico Estratégico, se trabaja en la definición y análisis de los distintos negocios del Grupo CAUDAL, S.A. Para la determinación del alcance de estos negocios se aplica el Modelo Tridimensional de Derek Abell (Hill y Jones, 2014). De la aplicación del Modelo Tridimensional de Derek Abell se definen los diferentes negocios en los cuales opera el Grupo CAUDAL, S.A, estos son: Actividad de Seguros, Consultoría y Auditoría, Servicios de Asistencia y Supervisión e Inspección.

Además, se pudo constatar con la aplicación de la herramienta Modelo Tridimensional de Derek Abell que existen nuevas necesidades o funciones no servidas y algunos mercados que deben ser estudiados y analizados con el objetivo de abordarlos en los próximos años. Estas nuevas necesidades o funciones no servidas han sido analizadas en anteriores

períodos de planificación, pero solo hasta ahora es que se plantean satisfacer las mismas a través de actividades concretas relacionadas con el incremento del rendimiento de los fondos temporalmente libres de las empresas de seguro, nominalizando este nuevo negocio como Servicios Financieros. En estos momentos se fundamenta por especialistas del Grupo CAUDAL, S.A la necesidad de crear una empresa para realizar tales actividades.

Una vez analizados los principales negocios que atiende el Grupo CAUDAL, S.A y que desarrollan sus empresas, se realizaron tres sesiones de trabajo grupal que permitieron a los grupos de consultores internos discutir y arribar a consenso con relación a las principales categorías de la Proyección Estratégica: Misión, Visión y Valores Compartidos.

Reflexión crítica sobre las categorías Misión, Visión y Valores compartidos del Grupo CAUDAL, S.A.

Siguiendo la metodología elaborada se le aplica la herramienta denominada Prueba Ácida a la Misión y la Visión propuestas en la planificación estratégica 2018-2021, donde se pudo constatar que dichas categorías expresaban el accionar de la OSDE en función de los clientes de las empresas que conforman la misma y no se había tenido en cuenta que estas empresas son a la vez clientes directos de la Oficina Central del Grupo CAUDAL, S.A. Sobre la base a este nuevo enfoque, se propuso una nueva redacción para dichas categorías de manera tal que reflejaran el contenido esencial del trabajo de la OSDE hacia sus empresas.

Para el análisis de los Valores declarados, se aplican 2 instrumentos, uno para evaluar la percepción de los miembros del Consejo de Dirección acerca de la Cultura de la Organización y el otro para la valoración del cumplimiento de las conductas asociadas a los valores declarados en la entidad. En este segundo caso, el cuestionario se aplicó a una muestra representativa de trabajadores de la Oficina Central escogida a través del método de selección aleatorio. De este análisis se derivaron cambios en la Misión, Visión y Valores Compartidos que regirán en el período 2022-2026:

MISIÓN

Representar y acompañar a las empresas prestatarias de servicios profesionales de seguros y actividades conexas, supervisión, valuación, consultoría y auditoría en el establecimiento

de las políticas y el desarrollo de las estrategias corporativas propias, en función de un desempeño eficaz, alto nivel de profesionalidad y responsabilidad social, de manera innovadora.

VISIÓN 2026

Somos un grupo empresarial innovador que presta servicios integrados y certificados de seguros y actividades conexas, supervisión, valuación, consultoría y auditoría, con alto nivel de competitividad y efectividad que contribuye al desarrollo económico y sostenible de la sociedad cubana.

VALORES COMPARTIDOS

- **Honestidad:** Actuar con transparencia e imparcialidad, con apego a las normas establecidas en el cumplimiento de los deberes laborales y sociales de la organización.
- **Profesionalidad:** Ejecutar con ética, vocación de servicios, efectividad y responsabilidad la actividad que desempeña, manteniendo una permanente superación.
- **Sentido de pertenencia:** Estar comprometido con los objetivos de la organización y sentir orgullo por sus resultados.
- **Unidad:** Actuar individual o como equipo de manera cohesionada, buscando el bien común.
- **Responsabilidad Social:** Actuar con la visión de negocios que integre el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medio ambiente en su gestión.

I.2. Diagnóstico Estratégico

Análisis Externo: Análisis del Macro Entorno

Para la valoración del macro entorno, se aplicaron dos herramientas, el PESTDA, que consiste en valorar la incidencia de los factores **Político-Legales**, **Económicos**, **Socio-culturales**, **Tecnológicos**, **Demográficos** y **Ambientales** en la organización (Díaz, I et. al, 2010; Liam y Narayanan, 1986) y el Diamante de M. Porter para evaluar el impacto de los determinantes de la competitividad nacional en el desarrollo de la actividad del Grupo CAUDAL, S.A.

Aplicación del PESTDA

Como resultado de la aplicación de la herramienta PESTDA, donde participaron el Grupo Central y el Grupo de Expertos se identificaron 66 oportunidades y 17 amenazas.

Aplicación del Diamante de M. Porter.

La aplicación de la herramienta Diamante de M. Porter genera la información que permite el análisis objetivo del comportamiento de los determinantes de la competitividad nacional (Porter, 2008). Todos los valores obtenidos es el resultado del consenso de los participantes en el Grupo Central y Grupo de Expertos, a partir del trabajo realizado en una hoja de cálculo Excel, que permite determinar el grado de importancia de cada factor que integra los determinantes de la competitividad nacional del Grupo CAUDAL, S.A. Ver Tabla 2

Tabla 2. Comportamiento de los determinantes de la competitividad nacional por negocios del Grupo CAUDAL, S.A.

No	NEGOCIOS	Competitividad nacional						Total
		Condiciones de los factores	Condiciones de la demanda	Estrategia, Estructura y Rivalidad	Sectores conexos y de apoyo	Gobierno	Casualidad	
1	Actividad de seguros	4,35	4,65	4,7	4,75	4,45	4,2	27,1
2	Consultoría	4,79	4,8	4	4,5	4,8	4	26,89
	Auditoría	4,6	5	4,4	4,5	4,9	4	27,4
3	Asistencia al turista	4,54	4,45	4,65	4,85	4,7	4,6	27,79
4	Supervisión e Inspección	4,51	4,85	4,55	4,3	4,45	4,6	27,26
5	Servicios financieros	4,2	4,65	4,2	4,05	4,15	4,4	25,65

Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 1 se muestran gráficamente los resultados mostrados en la Tabla 2:

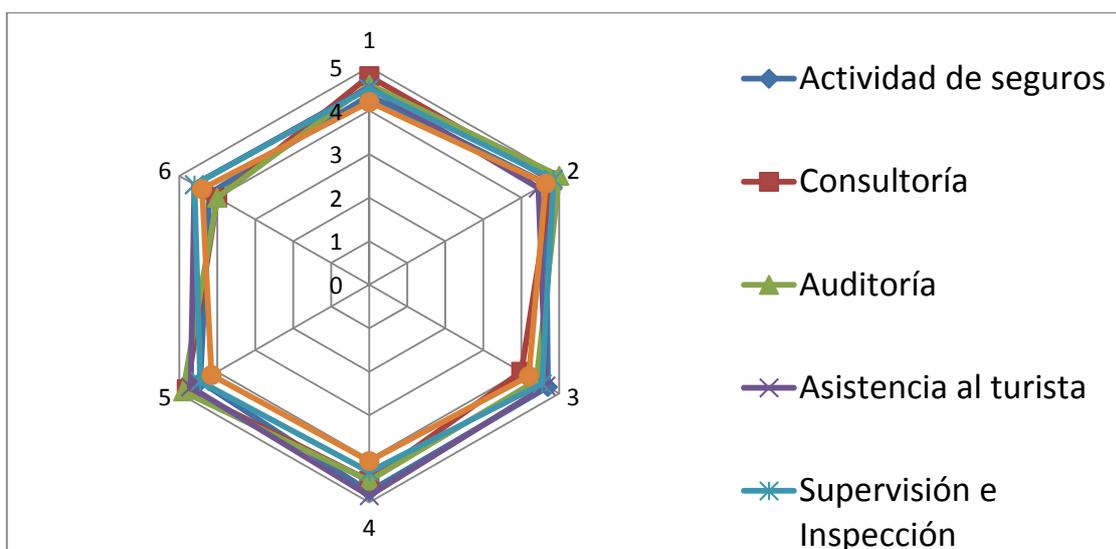


Figura 1. Resultados de la aplicación de la herramienta Diamante de M. Porter por negocios.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa, la plataforma nacional constituye un escenario propicio para el desarrollo futuro de los negocios del sector de los servicios financieros y profesionales que se brindan en la OSDE a través de sus empresas.

Con la aplicación de la herramienta Diamante de M. Porter y el correspondiente análisis y debate sobre los resultados obtenidos se pudo identificar 74 oportunidades y 10 amenazas.

El Grupo Central y el Grupo de Expertos lograron a través de la discusión colectiva integrar los resultados obtenidos de la aplicación de las herramientas PESTDA y Diamante de M. Porter. Con el empleo de la técnica de reducción de listado, se definieron 47 oportunidades y 26 amenazas del Macroentorno.

Análisis Externo: Análisis del Microentorno.

El denominado microentorno toma en consideración los elementos del entorno más cercano a la organización. Para el establecimiento de los factores que conforman el microentorno se trabaja con 3 instrumentos, estos son: Análisis de los Determinantes de la Competitividad del Sector en base a las 5 fuerzas competitivas que moldean la competencia en un determinado sector industrial, de Michael Porter: Clientes, Proveedores, Competidores,

Nuevos entrantes y Productos sustitutos (Fernández, 2012, Porter, 2008), Análisis del Mercado para cada uno de los negocios y la definición de los Factores Clave de Éxito de los sectores en que se desenvuelven los negocios del Grupo CAUDAL, S.A.

Análisis de los determinantes de la estructura del sector

El Grupo Central conjuntamente con el Grupo de Expertos realizaron el análisis de las 5 Fuerzas Competitivas del Sector. Para la evaluación general de cada uno de los factores que conforman las 5 fuerzas se utilizó una escala de Likert de 1 a 5 (bajo-alto). Se le otorgó un valor general a cada una de las fuerzas empleando la moda estadística como medida de tendencia central, lo cual permitió calificar a cada una de “bajo”, “moderado” y “alto” (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Resumen analítico de la estructura del sector industrial servicios financieros del Grupo CAUDAL, S.A, por negocios.

Negocios	Poder de negociación de los clientes	Poder de negociación de los proveedores	Amenaza de nuevos entrantes	Amenaza de productos sustitutos	Rivalidad entre competidores	Posición competitiva	Atractivo del segmento de mercado de cada negocio
SERVICIOS DE SEGUROS	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA	BAJA	FUERTE	MUY ATRACTIVO
SERVICIOS DE ASISTENCIA	BAJO	ALTO	BAJA	BAJA	BAJA	FUERTE	MUY ATRACTIVO
CONSULTORÍA	ALTO	ALTO	ALTA	ALTA	ALTA	DÉBIL	POCO ATRACTIVO
AUDITORÍA	MODERADO	MODERADO	BAJA	BAJA	MODERADA	EQUILIBRADA	MODERADAMENTE ATRACTIVO
SUPERVISIÓN E INSPECCIÓN	ALTO	ALTO	ALTA	ALTA	ALTA	DÉBIL	POCO ATRACTIVO

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 refleja el predominio de las fuerzas que inciden en el debilitamiento de la posición competitiva del Grupo CAUDAL, S.A en el sector de servicios financieros. Esta tabla muestra que la posición competitiva del Grupo CAUDAL, S.A en el sector industrial de servicios financieros, de manera general, puede considerarse DÉBIL, sobre todo porque

se visualiza como tendencia un alto poder de negociación de los clientes, un alto poder de negociación de los proveedores y una alta rivalidad entre competidores.

Del análisis del comportamiento de los determinantes de la competitividad del sector estudiado con la ayuda de la moda estadística, tal y como muestra la Tabla 3, se pudo determinar en qué medida es atractivo o no el segmento de mercado de cada negocio del Grupo CAUDAL, S.A y además se clasificaron todos en un rango de poco, moderado y alto.

Tal y como muestra la tabla3, se puede inferir que los segmentos de mercado en los cuales se desempeñan los negocios de Consultoría y Supervisión e Inspección no resultan atractivos. No obstante, dada la complejidad y restricciones estatales, altas barreras de salida, el costo excesivamente alto que significaría migrar a otros segmentos de mercados, se impone entonces proyectar acciones con los clientes y proveedores de forma tal que les permita a los mismos incrementar su poder de negociación. Se puede observar del análisis, que los demás negocios estudiados se desempeñan en segmentos de mercados que son atractivos.

Análisis del Mercado

El análisis del mercado es esencial en el estudio del microentorno y juega un papel vital en todo el diagnóstico estratégico de las organizaciones (Porter, 2008). El análisis del mercado se realizó por cada uno de los negocios que gestionan las empresas que conforman el Grupo CAUDAL, S.A. De manera general, se pudo identificar a partir del trabajo grupal del Grupo Central de la OSDE y un Grupo de Expertos 16 oportunidades y 11 amenazas, en base a los datos obtenidos se arriba a la conclusión de que, para todos los negocios que se desarrollan en la OSDE CAUDAL, S.A el mercado crece y existen amplias posibilidades de penetración de los mercados actuales y de expansión a nuevos mercados.

Factores clave de éxito

Los Factores Clave de Éxito (FCE) corresponden al sector de la industria que se analiza. Estos sirven para focalizar elementos generales que compulsen el accionar desde el Grupo CAUDAL, S. A. en función de lograr la satisfacción de los clientes y el mantenimiento de

un alto nivel de competitividad. En la Tabla 4 se muestran los FCE identificados por los grupos como los más representativos de los distintos negocios del Grupo CAUDAL, S.A.

De la información que brinda la tabla 4 se infiere que los FCE que tienen mayor presencia en los servicios profesionales que brindan las empresas que componen la OSDE son: Profesionalidad del personal, Sistema de comunicación y formación, Infraestructura tecnológica adecuada, Capacidad de innovación, cobertura nacional y Capacidad de respuesta oportuna, elementos que no se pueden perder de vista al diseñar acciones estratégicas que contribuyan al desarrollo de los mismos para garantizar una posición competitiva ventajosa de cara al mercado.

Tabla 4. Factores clave de éxito (FCE) por negocios del Grupo CAUDAL, S.A.

SEGUROS	SERVICIOS DE ASISTENCIA	SUPERVISIÓN E INSPECCIÓN	CONSULTORÍA	AUDITORÍA
Especialización del personal	Profesionalidad del personal	Profesionalidad del personal	Personal especializado y acreditado	Personal especializado y acreditado
Solvencia financiera	Solvencia financiera	Sistema de comunicación y formación	Sistema de comunicación y formación	Sistema de comunicación y formación
Sistema de comunicación y formación	Sistema de comunicación y formación	Infraestructura tecnológica adecuada	Tecnologías actualizadas	Tecnologías actualizadas.
Infraestructura tecnológica adecuada	Infraestructura tecnológica adecuada	Capacidad de innovación	Capacidad de innovación	Capacidad de respuesta
Capacidad de innovación	Capacidad de innovación	Oportunidad de los servicios	Oportunidad de los servicios	
	Oportunidad de los servicios			

Fuente: Elaboración propia.

Análisis Integral del Entorno

Al total de las oportunidades y amenazas por negocios identificadas con la aplicación de las herramientas PESTDA, el Diamante de M. Porter, el análisis del sector, análisis del mercado y los Factores Clave de Éxitos, se aplicó la técnica de limpieza y reducción de listado para determinar las oportunidades y amenazas de mayor influencia en el desempeño del Grupo CAUDAL, S.A. Para ello, se realizó una dinámica grupal donde participaron el Grupo Central y el Grupo de Expertos, se aplicó la Matriz de Fuerza de Incidencia

Ponderada, a partir de la valoración de las variables “presencia” e “impacto” en una escala de Likert (1 bajo - 5 alto). Se identificaron 10 oportunidades y 10 amenazas.

Una vez culminado con el análisis del entorno, se desarrolla el análisis interno del Grupo CAUDAL, S.A en el cual participan el Grupo Central de la OSDE y el Grupo de Expertos con el acompañamiento de los consultores externos.

Análisis Interno

Análisis económico financiero

La OSDE CAUDAL, S.A y las entidades que lo integran, alcanzan resultados favorables al cierre del ejercicio 2020, a pesar de mantenerse el impacto ocasionado por la COVID-19 y las medidas orientadas para su enfrentamiento. Los resultados menos favorables se muestran en el indicador Exportación de Servicios, el cual ha estado afectado por el cierre prolongado de la frontera nacional y de aquellas, perteneciente a los países con los cuales mantienen relaciones comerciales las empresas del grupo.

Resumen de los principales indicadores económicos

De forma resumida, se puede expresar que la OSDE CAUDAL y las entidades que la integran poseen alto nivel de solvencia y liquidez y capacidades para generar altos niveles de utilidades. Sin embargo, todavía se cuenta con una baja inserción de los servicios profesionales en la Zona Especial de Desarrollo Mariel (ZEDM), bajos niveles de exportación de servicios profesionales y bajo rendimiento de los fondos temporalmente libre que poseen las entidades que la integran. Las empresas deben prestar mayor atención y tener en cuenta en todo momento la dolarización parcial de la economía y su incidencia en cada negocio.

Análisis del sistema de gestión

En la presente intervención, se aplicaron un grupo de instrumentos para evaluar la percepción de los miembros de Grupo Central y del Grupo de Expertos acerca de los soportes estratégicos que funcionan como sistema de gestión, estos son: Liderazgo y Dirección, Estructura Organizativa, Sistemas de Planificación y Control y Sistema de Información y Comunicación. Las herramientas aplicadas permitieron establecer a partir

del consenso logrado en el Grupo Central y en el Grupo de Expertos 12 fortalezas y 12 debilidades relacionadas con el sistema de gestión.

Una vez que se culminó con el análisis del sistema de gestión, se realizó el análisis de la cadena de valor de cada negocio que atiende el Grupo CAUDAL, S.A.

Cadena de Valor

El análisis de la cadena de valor de cada negocio que atiende el Grupo CAUDAL, S.A. permitió identificar 9 fortalezas y 6 debilidades.

Integración del Análisis Interno

Una vez identificadas las Fortalezas y Debilidades con la aplicación de las herramientas: análisis económico y financiero, análisis del sistema de gestión, cadena de valor por negocios, se procedió a aplicar la técnica de limpieza y reducción de listado, para determinar las Fortalezas y Debilidades de mayor influencia en el desempeño del Grupo CAUDAL, S.A. Con este propósito, se realizó una dinámica grupal donde participaron el Grupo Central y el Grupo de Expertos, se aplicó la matriz de fuerza de incidencia ponderada, a partir de la valoración de las variables “presencia” e “impacto” en una escala de Likert (1 bajo – 5 alto) quedaron identificadas 11 fortalezas y 15 debilidades.

Para concluir el diagnóstico estratégico se realiza la integración de ambos, con la finalidad de establecer las posibles direcciones estratégicas que sirvan de base de partida a la etapa de Proyección Estratégica.

1.3. Integración Entorno-Organización del Grupo CAUDAL, S.A.

En el contexto empresarial cubano, ha sido práctico el empleo de la conocida Matriz DAFO (Fernández, 2012). Esta puede ser el cierre de esta etapa de Diagnóstico Estratégico, pero en esta metodología se sugiere su análisis una vez que se hayan abordado y empleado todos los instrumentos precedentes, de manera que se cuente con información objetiva suficiente sobre la organización y su entorno, y de esta forma, realizar en la etapa siguiente una correcta proyección estratégica.

Las herramientas aplicadas para el análisis externo e interno del Grupo CAUDAL, S.A. permitieron jerarquizar como las fuerzas de mayor presencia e intensidad 10 Oportunidades, 10 Amenazas, 11 Fortalezas y 15 Debilidades.

En el debate colectivo el Grupo Central y el Grupo de Expertos decidieron reducir el número de factores interno y externos. Para la reducción y selección de las fuerzas externas y fuerzas internas que ejercen mayor influencia en la organización se utilizaron las herramientas Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) y la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

La aplicación de estas herramientas permitió realizar el Análisis del Campo de Fuerzas en sus dimensiones externa e interna, lo cual mostró un alto nivel de equilibrio entre ambos campos de fuerza. Los resultados obtenidos en la hoja de trabajo Excel empleada para realizar los cálculos correspondientes a través de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) del Grupo CAUDAL, S.A. y la información obtenida a partir de la aplicación de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) permite seleccionar las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades de mayor impacto.

La aplicación de la herramienta Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permite seleccionar como factores de mayor impacto sobre el Grupo CAUDAL, S.A las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

1. La legislación en materia de empleo y salarios flexibiliza los procesos de contratación y remuneración a la fuerza de trabajo.
2. Prioridad a la inversión extranjera.
3. Posibilidad de destinar recursos financieros para la creación de las reservas voluntarias, para el desarrollo de las empresas.
4. Acceso a nuevas formas de comercio electrónico, plataformas informáticas, servicios online y pasarelas de pago para los ingresos desde el exterior.
5. Nivel de innovación, grado de cambio tecnológico nacional e internacional facilita la negociación, comercialización y propicia el desarrollo.

Amenazas

1. El bloqueo de los EEUU afecta las relaciones comerciales y financieras internas y externas de las empresas.
2. Situación económica limitada reduce la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las actividades.

3. La política monetaria, tasa de interés y tasa de cambio conllevan a fuentes limitadas de financiamiento en MLC, interno y externo, incremento de la inflación y por ende al limitado rendimiento del dinero (Dolarización parcial de la economía).
4. Caída del turismo a nivel internacional, riesgo país y la crisis económica mundial.
5. Impacto ambiental negativo provocado por el cambio climático provoca afectaciones a las instalaciones y a los trabajadores.

La aplicación de la herramienta Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) permite seleccionar como factores de mayor impacto sobre el Grupo CAUDAL, S.A las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

1. Las conductas asumidas, por lo general, se corresponden con los valores aceptados como positivos por los trabajadores de la organización.
2. Se utilizan métodos participativos y de grupos en la solución de problemas.
3. Las prioridades se centran en el desarrollo de los profesionales en la organización.
4. Redireccionamiento de la estrategia ante cambios del entorno.
5. El sistema de planificación funciona adecuadamente y permite tener una visión de hacia dónde se dirige la OSDE y el comportamiento de los resultados.
6. Capacidad para generar niveles de utilidades sostenidas.

Debilidades

1. Carencia de un área organizativa que atienda la actividad sustantiva de las empresas y el desarrollo de las mismas.
2. El sistema de información y su informatización no responde a las exigencias y necesidades de la OSDE.
3. La aplicación del sistema de atención metodológica integral a las empresas es insuficiente.
4. No se ha implementado adecuadamente la estrategia comunicacional y de formación para el desarrollo de una cultura económica, financiera y de seguros.
5. No se cuenta con un sistema estadístico integrado.
6. Bajos niveles de innovación organizacional y aplicación de la ciencia en el desarrollo de los negocios y las empresas.

Una vez identificadas, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de mayor impacto sobre el funcionamiento del Grupo CAUDAL, S.A. se procedió a trabajar con la matriz de Impactos cruzados (DAFO) (Hill y Jones, 2014).

En la Matriz DAFO se puede observar la sumatoria de valores de cada uno de los cuadrantes, siendo el cruce Oportunidades–Fortalezas, donde el valor resultante refleja el mayor impacto respecto a los demás cuadrantes, lo que implica que el Grupo CAUDAL, S.A debe seleccionar estrategias ofensivas que le permitan maximizar el aprovechamiento de las oportunidades y potenciar las fortalezas. No obstante, se deberán asumir también aquellas posibles estrategias que permitan aprovechar la situación que se presenta con las fuerzas que impactan en los 3 cuadrantes restantes.

Culminada la etapa de Diagnóstico estratégico, se presenta la Etapa II de Proyección estratégica para el período 2022 – 2026.

		Oportunidades					SubTotal	Amenazas					SubTotal	TOTALES GENERALES	Prioridades	
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5				
MATRIZ DAFO: Refleja los impactos. Valoración asignando 0- Muy Bajo, 1-Bajo, 2- Medio, 3- Alto; según se considere es la fuerza del impacto de cada uno de los elementos en otros.		La legislación en materia de empleo y remuneración a la fuerza de trabajo	Potencialidad de destinar recursos financieros para la creación de nuevas empresas	Nivel de innovación, grado de cambio tecnológico nacional e internacional facilita la comercialización y prospección de negocios	Prioridad a la inversión extranjera	Acceso a nuevas formas de comercio electrónico, plataformas informáticas, sistemas de pago para los ingresos desde el exterior	81,00	El deterioro de los TCEU afecta las relaciones comerciales y financieras internas y externas de las empresas	Situación económica limitada reduce la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las obligaciones	La política monetaria, tasa de interés y tasa de cambio continúan a fuentes limitadas de financiamiento en MLC.	Caída del turismo a nivel internacional, riesgo país y la crisis económica mundial	Impacto ambiental negativo provocado por el cambio climático provoca afectaciones a la actividad financiera y de seguros.	79,00	81,00	79,00	
Fortalezas	1	Las conductas asumidas, por lo general, se corresponden con los valores aceptados como positivos por los trabajadores de la organización	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	12,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	12,00	24,00	4
	2	Se utilizan métodos participativos y de grupos en la solución de problemas	2,00	3,00	2,00	2,00	2,00	11,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	12,00	23,00	5
	3	Las prioridades se centran en el desarrollo de los profesionales en la organización	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00	13,00	3,00	3,00	2,00	2,00	2,00	12,00	25,00	3
	4	Redireccionamiento de la estrategia ante cambios del entorno	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	15,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	15,00	30,00	1
	5	El sistema de planificación funciona adecuadamente y permite tener una visión de hacia dónde se dirige la OSDE y el comportamiento de los resultados	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	15,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	14,00	29,00	2
	6	Capacidad para generar niveles de utilidades sostenidas	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	15,00	3,00	3,00	3,00	3,00	2,00	14,00	29,00	2
	7							0,00						0,00	0,00	
	8							0,00						0,00	0,00	
SubTotal		16,00	18,00	15,00	16,00	16,00	81,00	18,00	18,00	15,00	15,00	13,00	79,00	81,00	79,00	
Debilidades	1	Falta de un área organizativa que atienda la actividad sustantiva de las empresas y el desarrollo de las mismas	1,00	2,00	3,00	2,00	2,00	10,00	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	9,00	19,00	5
	2	El sistema de información y su informatización no responde a las exigencias y necesidades de la OSDE	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	11,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	10,00	21,00	3
	3	No se ha implementado adecuadamente la estrategia comunicacional y de formación para el desarrollo de una cultura económica, financiera y de seguros	3,00	2,00	2,00	2,00	2,00	11,00	3,00	3,00	2,00	3,00	3,00	14,00	25,00	2
	4	No se cuenta con un sistema estadístico integrado	2,00	1,00	3,00	3,00	2,00	11,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	10,00	21,00	3
	5	Bajos niveles de innovación organizacional y aplicación de la ciencia en el desarrollo de los negocios y las empresas	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	14,00	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	13,00	27,00	1
	6	La aplicación del sistema de atención metodológica integral a las empresas es insuficiente	2,00	1,00	3,00	1,00	2,00	9,00	3,00	3,00	1,00	2,00	2,00	11,00	20,00	4
	7							0,00						0,00	0,00	
	8							0,00						0,00	0,00	
	9							0,00						0,00	0,00	
	10							0,00						0,00	0,00	
	11							0,00						0,00	0,00	
	12							0,00						0,00	0,00	
SubTotal		12,00	10,00	17,00	14,00	13,00	66,00	15,00	13,00	11,00	14,00	14,00	57,00	66,00	57,00	
TOTALES GENERALES		28,00	28,00	32,00	30,00	29,00		33,00	31,00	26,00	29,00	27,00				
PRIORIDADES		4	4	1	2	3		1	2	5	3	4				

Figura 4 Matriz DAFO del Grupo CAUDAL, S.A.

Fuente: Elaboración propia.

ETAPA II: Proyección Estratégica

Una vez analizados los elementos tanto externos como internos que afectan positiva o negativamente la actividad de la OSDE CAUDAL S.A y teniendo en cuenta la mejor ubicación de sus fuerzas en el cuadrante de Fortalezas-Oportunidades, se define el Movimiento estratégico para el período 2022 – 2026:

II. 1. Movimiento Estratégico

A partir de la identificación de la brecha existente entre la visión de la organización que se desea alcanzar para el 2026 y su expresión concreta y la situación actual, se requiere un movimiento estratégico dirigido al logro de un nivel de competitividad cercano a los estándares internacionales de este tipo de organización. Para su logro se requiere desarrollar un proceso de transformación organizacional que utilice los potenciales existentes en la organización y los encamine en un proceso de cambio e innovación sistemático con un enfoque de marketing estratégico que desarrolle productos y servicios a partir de las necesidades, identificadas o no, de los entes e individuos que componen la sociedad cubana.

Para el logro de los propósitos estratégicos del Grupo CAUDAL, se decide trabajar en 6 **Áreas de Resultados Clave (ARC)**, tratando de recrear los aspectos que recoge un Cuadro de Mando Integral y los Objetivos Estratégicos (Ver Tabla 5).

Para el logro de los objetivos planteados y la consecución de las estrategias definidas se elaboró un plan de acción estratégico para el Grupo CAUDAL, S.A. para el período 2022-2026. El plan se conformó de un total 64 acciones y participaron en la elaboración del mismo los principales directivos del Grupo CAUDAL, S.A y de las empresas que lo conforman, así como fueron consultados especialistas, funcionarios y trabajadores que gozan de un alto prestigio dentro de la organización. Las acciones se desarrollaron teniendo en cuenta cada uno de los objetivos definidos y las estrategias aprobadas (Ver tabla 6).

Tabla 5. Perspectivas, Áreas de Resultados Clave, Objetivos Estratégicos y Estrategias del Grupo CAUDAL, S.A.

PERSPECTIVA	ÁREA DE RESULTADO CLAVE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Resultado/ Impacto	1. Aumentar los niveles de efectividad de los resultados económicos financieros del Grupo empresarial.	1.1 Perfeccionamiento de la atención a las entidades del Sistema. 1.2 Análisis de la gestión contable financiera.
CLIENTES	Clientes/ Servicios	2. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos. 3. Incrementar los servicios dirigidos a los sectores estratégicos, sector privado y la inversión extranjera.	1.1 Contribución a la transformación de la cultura económica y financiera de la población y del sector productivo. 1.2 Transformación digital e integración de los procesos. 1.3 Satisfacción de las necesidades de las empresas del Grupo. 3.1 Desarrollo de dinámicas estratégicas en los negocios: De crecimiento (Desarrollo de productos, Desarrollo de mercados y Diversificación), de relaciones e internacionalización. 3.2 Diseño de nuevos productos y mejora de los existentes.
PROCESOS	Innovación y Desarrollo Sistema de Gestión	4. Proporcionar el desarrollo y la introducción de resultados de la innovación. 5. Poner en funcionamiento un Sistema integrado de gestión a nivel corporativo que satisfaga las necesidades de las empresas del grupo.	4.1 Gestión de la actividad de I+D+i como factor de desarrollo de los negocios. 4.2 Transformación digital e integración de los procesos. 4.3 Implementación de la Gestión del conocimiento. 5.1 Integración del sistema de gestión para la toma de decisiones. 5.2 Perfeccionamiento de la estructura organizativa. 5.3 Transformación digital e integración de los procesos. 5.4 Consolidación del trabajo con los cuadros y reservas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Informatización Formación y desarrollo del personal	6. Generar cambios en la tecnología y la cultura organizacional que facilite la transformación digital en el sistema de gestión CAUDAL, S.A. 7. Disponer de capital humano competente y comprometido.	6.1 Transformación digital e integración de los procesos. 7.1 Actualización del Sistema de Gestión de Capital Humano que responda a los cambios de la legislación y a las necesidades del Grupo.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Distribución del número de acciones por estrategias y objetivos.

Área de Resultados Clave	Identificador de Objetivo Estratégico	Identificador de Estrategia	Cantidad de acciones
Resultados/Impacto	1	1.1	3
		1.2	4
Clientes/ Servicios	2	2.1	6
		2.2	3
		2.3	4
	3	3.1	3
		3.2	8
Innovación y Desarrollo	4	4.1	2
		4.2	1
		4.3	3
Sistema de Gestión	5	5.1	4
		5.2	5
		5.3	3
		5.4	6
Informatización	6	6.1	4
Formación y desarrollo personal	7	7.1	5
Total	7		64

Fuente: Elaboración propia.

Reflexiones finales

Los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada para la elaboración de la Proyección Estratégica 2022-2026 de la Oficina Central del Grupo CAUDAL, S.A permite arribar a las siguientes inferencias:

- ✓ La metodología utilizada para la elaboración de la proyección estratégica del Grupo CAUDAL, S.A parte del análisis del modelo tridimensional de Abell, lo cual le otorga a dicho proceso un enfoque de orientación al cliente que tiene en cuenta los productos mercados; enfoque que no es frecuente visualizar en procesos similares en el contexto empresarial cubano.
- ✓ El desarrollo de los procesos vinculados a la transformación digital y el fortalecimiento de la gestión de la actividad de I+D+i como factores de desarrollo de los negocios, garantizarán que la OSDE en cuestión se convierta en una organización de referencia desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia

- ✓ Los objetivos y estrategias planteadas constituyen la vía para alcanzar niveles superiores de satisfacción de los clientes y el incremento del grado de integración, profesionalidad, compromiso y satisfacción laboral de los trabajadores.
- ✓ Las transformaciones y actualización de la proyección estratégica con respecto al período anterior, permitirá incrementar significativamente los servicios a los sectores estratégicos, el sector privado y la inversión extranjera, en especial a la ZED MARIEL.
- ✓ La nueva proyección estratégica plantea una actualización y adaptación acelerada del sistema de gestión del Grupo CAUDAL, S.A acorde a los nuevas transformaciones del modelo económico y social cubano y a las condiciones actuales del entorno en el cual funciona el mismo.

Bibliografía

- Asamblea Nacional del Poder Popular (2019): «Constitución de la República de Cuba», *Gaceta Oficial Extraordinaria*, n.º 5, de fecha 10 de abril, La Habana.
- Azua, J. (2015) La ventaja competitiva de las naciones. Cuadernos Orkestra, Fundación Deusto <https://enovatinglab.com/wp-content/uploads/2015/12/La-Ventaja-Competitiva-de-las-Naciones.pdf>.
- Consejo de Estado (2021): Decreto Ley n.º 34 «Del sistema Empresarial Estatal Cubano», *Gaceta Oficial Ordinaria*, n.º 51, de fecha 17 de mayo, La Habana.
- Díaz, I et. al, (2010) Estrategia Organizacional. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Fenández, A (2012) Conceptos de Estrategia Empresarial. Escuela de Organización Industrial. Fondo Social Europeo.
<file:///C:/Users/Francisco/Downloads/componente78098.pdf>.
- Kaplan, R. y Norton, D (2001) Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D (2004) Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangible en resultados tangibles. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D (2005) La Organización Focalizada en la Estrategia: Cómo implementar el Balanced Scorecard. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R. y Norton, D (2009) El Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000, Barcelona.

- Liam, F. y Narayanan, V.K. (1986) .Macroenvironmental Analysis for Strategic Management. Editorial West Publishing, St Paul, MN.
- Partido Comunista de Cuba. (2017a): *Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista*, Editorial Política, La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2017b): *Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de Nación, Ejes y Sectores Estratégicos* »,Editorial Política,La Habana.
- Partido Comunista de Cuba. (2017c): *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2020*,Editorial Política, La Habana.
- Porter, M. (2008). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria, S.A, México, D.F.
- Romano, A., & Redondo, J. (2016). Aplicación de la investigación-acción a la planificación de la sucesión en una empresa familiar de pequeño porte. *Invenio: Revista de investigación académica*(36), 65-87.
- Hill, C. y Jones, G. (2014) Administración Estratégica. 8va Edición. Editorial McGraw-Hill, México, D.F.

Conflictos de intereses

Los autores del manuscrito de referencia, Francisco Rodríguez González, Dolores Rosalía Guerrero Ramos, Esperanza Carballal del Río, Roberto Vázquez Hernández y Fermín Mesa García declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Contribución de los autores

El autor para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Francisco Rodríguez González. Las autoras Dolores Rosalía Guerrero Ramos y Esperanza Carballal del Río aportan el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción y la Metodología. Los autores contribuyen con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como con las Conclusiones y revisión de las Referencias bibliográficas. Los autores Roberto Vázquez Hernández y Fermín Mesa García participan en la revisión crítica y final del proyecto de artículo.