

31

Fecha de presentación: diciembre, 2023

Fecha de aceptación: abril, 2024

Fecha de publicación: mayo, 2024

PROPUESTA

PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A TRABAJADORES CIENFUEGOS

PROPOSAL FOR THE IMPROVEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT IN THE CIENFUEGOS WORKERS SERVICES COMPANY

Roque Soriano Echevarría ^{1*}

E-mail: roque@estc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1192-8387>

Llney Portela Peñalver ²

E-mail: llportela@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7713-1047>

Yenisey Álvarez Rodríguez ¹

E-mail: yeni@estc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7936-3098>

Damaise Ramona Pérez Fernández ²

E-mail: dmfernandez@ucf.edu.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7713-1047>

*Autor para correspondencia.

¹ Empresa de Servicio a Trabajadores Cienfuegos, Cuba.

² Universidad de Cienfuegos, Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición):

Soriano Echevarría, R., Portela Peñalver, Ll.; Álvarez Rodríguez, Y. & Pérez Fernández, D. R. (2024). Propuesta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Empresa de Servicios a Trabajadores Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 16(3), 296-305.

RESUMEN

El comportamiento actual de las organizaciones en el mundo, tiene como denominador común los procesos de cambio, condicionados por el dinamismo del entorno que tiene una incidencia directa en cualquier país, entre ellos la alta competitividad de los mercados industriales. Acorde a la actualización del Modelo Económico y Social Cubano, la Empresa de Servicios a Trabajadores Cienfuegos (ESTC), perteneciente al Grupo Empresarial de Construcción y Montaje, del Ministerio de la Construcción, se encuentra inmersa en disímiles tareas que garanticen el perfeccionamiento de su trabajo, como alternativa para el desarrollo empresarial y socio económico local. En la actualidad se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante y operativo, lo que conlleva a la necesidad de conocer sus posibilidades de desarrollo. En tal sentido el trabajo que se presenta tiene como objetivo diagnosticar la situación actual de la entidad. Se identifican los problemas y desafíos que enfrenta la organización, así como las áreas en que se puede mejorar, así como oportunidades de crecimiento y expansión a partir del análisis del mercado y la competencia. Se proporciona información valiosa para la toma de decisiones.

Palabras clave: Empresa, Gestión, Desarrollo.

ABSTRACT

The current behavior of organizations in the world has as a common denominator the processes of change, conditioned by the dynamism of the environment that has a direct impact on any country, including the high competitiveness of industrial markets. In accordance with the updating of the Cuban Economic and Social Model, the Cienfuegos Workers Services Company (ESTC), belonging to the Construction and Assembly Business Group, of the Ministry of Construction, is immersed in dissimilar tasks that guarantee the improvement of its work. , as an alternative for local business and socio-economic development. Currently, it faces an increasingly changing and operational environment, which leads to the need to know its development possibilities. In this sense, the work presented aims to diagnose the current situation of the entity. The problems and challenges facing the organization are identified, as well as areas where

it can be improved, as well as opportunities for growth and expansion based on market and competition analysis. Valuable information is provided for decision making.

Keywords: Business, Management, Development.

INTRODUCCIÓN

La empresa es un ente importante del desarrollo. De acuerdo con Navío et al. (2022) se trata de un conjunto de factores productivos organizados por la dirección, que se emplea en la producción de bienes y servicios con el fin de obtener beneficios a través de su puesta en el mercado. En tal sentido es de vital importancia la gestión empresarial para el éxito y supervivencia de estas, acorde a los requerimientos del contexto global, nacional y local. Se necesita tomar decisiones estratégicas que impliquen a todas las áreas, evaluando diferentes alternativas y considerando riesgos y beneficios.

La mejora de la capacidad de dirección y gestión resulta crucial, al tener una importancia estratégica para el desempeño y desarrollo de las empresas (Leal et al., 2022). Se impone la planificación y organización de recursos, personal y actividades de manera eficiente para lograr los objetivos establecidos. Se hace el control y seguimiento de las operaciones para lo cual se debe monitorear el desempeño, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario. A su vez debe fomentar la innovación y la adaptabilidad en la empresa, que se traduce en estar al tanto de las tendencias del mercado, identificar oportunidades y desafíos, y buscar formas de mejorar y adaptarse a los cambios del entorno empresarial. Además, considerar la gestión del talento humano, donde reclutar, capacitar y motivar al personal, puede constituir un elemento imprescindible para el cumplimiento de las metas.

En aras de una mejor gestión empresarial es imprescindible una dirección estratégica, aspecto importante en el crecimiento y sostenimiento de las instituciones, en tanto permite pensar en el futuro a partir de lograr los objetivos de mediano y largo plazo (Sanabria et al., 2019). Así mismo debe valorarse la alternativa de la gestión de Carteras como alternativa para el mejor desarrollo empresarial, sin dejar de considerar en ello los respectivos análisis de riesgos (Roberts & Hamilton, 2023).

Es de resaltar otro elemento dentro de la gestión empresarial, que es el creciente deterioro del medio ambiente y la amenaza que esto representa para la vida en general. Lo antes expresado reafirma que ante la elevada complejidad, dinamismo e incertidumbre que presenta el contexto global actual, y a partir de la actualización del Modelo Económico y Social Cubano, la Empresa Estatal

Socialista es el eslabón fundamental de la economía, por tanto, debe caracterizarse por la evolución de sus formas y modelos de gestión, con la transformación gradual del trabajar asalariado. En este sentido es importante considerar que para estas es imprescindible crear y mantener ventajas competitivas, donde se planteen estrategias de gestión que sean sostenibles en el tiempo (Monserrat et al., 2020).

En Cuba, esta situación se encuentra muchas veces agravada si se tiene en cuenta el recrudescimiento del bloqueo y el impacto que este tiene en el sistema empresarial, que se traduce en falta de insumos, parque de equipos obsoletos y dificultad en la adquisición de herramientas y maquinarias. Para enfrentar estos desafíos, el Gobierno y el Estado cubano implementan un conjunto de directrices y acciones en lo que se ha llamado la Actualización del Modelo Económico y Social Cubano, que inciden, positivamente, en diferentes ámbitos donde se destaca la necesidad de lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces.

La mejora de la capacidad de dirección y gestión resulta crucial, al tener una importancia estratégica para el desempeño y desarrollo de las empresas. El mejoramiento y desarrollo de la empresa estatal socialista, como principal actor de la economía, es un tema de interés y prioridad para el país, en la práctica de la gestión empresarial cubana se identifican insuficiencias en el diseño e implementación de la estructura organizativa, que limita el funcionamiento y el logro de un comportamiento superior de los indicadores de gestión en la empresa, lo que constituye el problema profesional a resolver.

En la gestión empresarial en las empresas cubanas, existen varios factores que inciden en los resultados. La economía cubana ha enfrentado desafíos significativos, como la falta de acceso a financiamiento y recursos limitados. Estas limitaciones pueden dificultar su capacidad para invertir en tecnología, capacitación y expansión, lo que puede afectar negativamente su desempeño. El marco regulatorio en Cuba puede presentar restricciones y barreras para las empresas, como regulaciones estrictas sobre la propiedad privada y la inversión extranjera. Estas regulaciones pueden limitar la capacidad de las empresas para operar de manera eficiente y competitiva.

La infraestructura puede ser limitada o estar en mal estado, lo que puede afectar la eficiencia y la capacidad de las empresas para operar de manera efectiva. La falta de infraestructura adecuada, como carreteras, transporte y comunicaciones, puede dificultar la distribución de productos y servicios. Estos factores pueden afectar

los resultados en la gestión empresarial en las empresas cubanas. Sin embargo, también es importante tener en cuenta que existen oportunidades y potencial para el crecimiento y la mejora en la gestión empresarial en Cuba, especialmente con la apertura gradual de la economía y las reformas en curso.

La globalización, facilitada por el desarrollo creciente del transporte, la logística y las tecnologías de la información y las comunicaciones, han acelerado el ritmo del cambio. Las organizaciones en general y particularmente en el sector de las construcciones no son ajenas a esta aceleración y tienen que evolucionar y adaptarse constantemente. Se enfrentan a retos que devienen prioridades para fortalecer el accionar que le corresponde, en aras de contribuir al desarrollo económico y social del país.

Desde la década de los años 90 y hasta la actualidad se evidencia un limitado avance en materia de innovación, entiéndase como “resolución práctica de problemas apoyados en el conocimiento” (Díaz-Canel, 2021a), no obstante, se evidencia preocupación gubernamental por que la ciencia, la tecnología y la innovación se constituyan como elementos fundamentales en el avance hacia el desarrollo (Díaz-Canel, 2020).

La Empresa de Servicios a Trabajadores Cienfuegos (ESTC) es una de las entidades pertenecientes al Ministerio de las Construcciones dedicada a prestar servicios de alimentación, alojamiento no turístico y recreación al sector de la construcción. Para ello se organiza en seis áreas: Dirección General, Operaciones, Contabilidad y Finanzas, Capital Humano, Dirección Técnica y Dirección de Equipos) y cuatro Unidades Empresariales de Base (UEB) (Alojamiento, Alimentación Social y Recreación; Aseguramiento y Equipos; Agropecuaria y Alojamiento y Alimentación Social Habana.

Desde el año 2011 aplica la dirección estratégica con el objetivo de buscar respuestas rápidas ante las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como alternativa clave para elevar eficacia y eficiencia. Como parte de ese proceso antes mencionado la empresa ha desarrollado hasta el momento 5 estrategias de desarrollo, que le han permitido cumplir con los objetivos estratégicos propuestos, sin embargo, resultan perceptibles algunas insuficiencias en torno al control de la estrategia en la empresa que limitan la constatación de sus resultados e impactos, entre las cuales destacan:

1. Falta de comunicación de la estrategia empresarial.
2. Limitado alineamiento estratégico en la gestión
3. Las acciones de control se centran en lo operativo y no en lo estratégico.

4. Insuficiente integración de las funciones de planificación y control.
5. Escasos indicadores utilizados para medir el impacto de los resultados
6. Incoherencias en la asignación de responsabilidades para ejercer el control en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.
7. Solo se controla el cumplimiento de los objetivos anuales; con énfasis en la producción
8. Los procesos de control que se realizan no poseen carácter participativo
9. No existen mecanismos para el monitoreo del entorno
10. Poca utilización de las herramientas informáticas
11. Insuficiencias en los sistemas informativos
12. Insuficiente preparación de los directivos.

Los problemas anteriormente identificados se manifiestan en cada una de las áreas de la ESTC y en sus UEB, lo que conlleva a que la mirada al tema sea integradora de todos los objetivos de la gestión empresarial. Ello puede conducir a la entidad a convertirse en un empresa consolidada, eficiente y eficaz.

Es incuestionable que el control de la Estrategia en ESTC, organización que se enfrenta a importantes cambios y desafíos actuales y futuros que exigen continuar potenciando la gestión de los procesos que desarrolla, entre otras vías, a través de mecanismos de control efectivos que retroalimenten la práctica diaria de los mismos, y de la gestión en general, requiere realizarse sobre bases mejor sustentadas, que contribuyan a potenciar el monitoreo constante y oportuno del desempeño de la empresa, así como las características del entorno en que se desenvuelve la misma, de manera que facilite la toma de decisiones oportunas para satisfacer las demandas de los clientes y las generadas por la propia organización.

DESARROLLO

La gestión empresarial. Generalidades

Las empresas son importantes para el desarrollo de un país y su éxito depende de la gestión que sus integrantes sean capaces de hacer y la forma en que se busca su crecimiento para sobrevivir al constante cambio del entorno. Para ello es importante crear estrategias que permitan el correcto desarrollo, crecimiento y posicionamiento de la empresa.

En la empresa se visualizan distintos recursos interrelacionados entre sí con el fin de lograr un objetivo y metas comunes. Resaltan los aspectos: económico

– financiero en función de crear riqueza para redistribuir al desarrollo económico; jurídico al generarse relaciones contractuales con agentes externos e internos; y productivo al combinarse factores que se transforman y posibilitan la obtención de bienes y/o servicios que son demandados para la satisfacción de las necesidades cada vez más crecientes de la población.

Toda empresa debe desarrollar sus actividades a partir de la gestión empresarial, entre ellas la planificación, la gestión de los recursos humanos, organización, dirección, control, así como se considera estratégico que desarrollen un enfoque innovador que simultanee las dimensiones ambiental, social y económica (Díaz-Canel, 2021b). Ello permitirá generar valor, para lo cual se requiere crear y aplicar conocimientos avanzados (Huerta et al., 2020), de ahí la importancia de la innovación en tanto las empresas se encuentran hoy en un ambiente competitivo lo cual le genera un gran reto (Peralta et al., 2020).

La dinámica de la gestión empresarial ha evolucionado satisfactoriamente, en el mundo de los negocios y está imbricada en el mercado, entorno y sociedad, donde se han desarrollado distintas teorías para su aplicación. El concepto ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

El origen de la gestión empresarial no se puede asegurar con exactitud, pero muchos estudiosos de la historia aseveran que la gestión y administración de los recursos en una organización como una disciplina moderna, tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del XX. Se refiere a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta sinfín de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. Una de las principales virtudes de un hombre de negocios es la aplicación de la gestión empresarial ya que abarca a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado.

La gestión empresarial no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, se debe considerar como un asunto de índole global, para el desarrollo de nuevas estrategias y la permanencia en el mercado logrando las satisfacciones de los clientes en cualquier parte del mundo. Las opiniones sobre mantener los efectos de tradicionalidad en la prestación del servicio apuntan a la

tecnificación de los procesos y a su profesionalización para efectos de seguridad (Inga & Pérez, 2022).

El perfeccionamiento en las empresas cubanas propicia mayor organización, disciplina y eficiencia en la gestión, para garantizar más aportes a la sociedad socialista sobre la base de otorgar a las mismas las facultades que éstas requieren para poder ejercer su actividad con el consecuente desarrollo de la iniciativa, la creatividad, la responsabilidad y la participación de todos los directivos y trabajadores.

El accionar de este proceso deberá ejecutarse de manera paulatina y organizada por cada empresa y está influenciado fuertemente por las medidas que el país ha venido adoptando en los últimos años referidas al grado de autonomía en la gestión de las empresas, la simplificación de las estructuras de dirección y el surgimiento de diferentes formas organizativas, todo lo cual ha provocado una reducción de las grandes organizaciones empresariales existentes en la década pasada y el crecimiento absoluto del número de pequeñas y medianas empresas, lo cual ha posibilitado una mayor cohesión técnico-productiva y acercar la toma de las decisiones al lugar donde se desarrollan los procesos de producción y servicios.

En este contexto, es importante señalar también que el perfeccionamiento del Sistema Empresarial Cubano ha estado precedido de un conjunto de acciones de carácter legal y administrativo que han transformado radicalmente las bases y condiciones sobre las cuales habían estado operando hasta finales de los años ochenta nuestras empresas. Las empresas estatales en su accionar tienen que operar teniendo en cuenta el doble papel del Estado socialista, pues en su función de Fisco, éste recibe los tributos en impuestos, tasas y contribuciones que establece esta Ley y como propietario, decide la manera en que se distribuirán las utilidades del período.

Como parte del debate sobre los retos de la economía nacional, sus transformaciones en curso y la necesidad de otras nuevas, se han pronunciado de forma crítica, pero también propositiva acerca de los problemas de la empresa:

Marco legal: la promulgación de una ley de empresas para todos los actores económicos, bien en un cuerpo legal único o para cada actor (empresas estatales, empresas privadas, cooperativas, etc.) que contenga temas como su constitución, extinciones, formas legales, funciones y atribuciones principales; y debe derogarse la concepción vigente de fijar un único sistema de gestión, obligatorio para todas las empresas estatales.

Saneamiento financiero: la solución al problema monetario y cambiario y las modificaciones derivadas de dicha solución en las finanzas de las empresas estatales implicará acciones de desinversión, reestructuración, venta de activos y liquidación para el tratamiento financiero y laboral de las empresas con pérdidas, según las condiciones y potencialidades específicas en cada caso.

Desarrollo empresarial: el desarrollo de una empresa va más allá de lograr crecimientos coyunturales en sus ventas, activos, empleados. Implica lograr resultados sostenibles y equilibrados en dimensiones como la innovación, el emprendimiento, el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), la dirección estratégica empresarial e implementación de sistemas integrados de gestión, el desarrollo del capital humano, entre otras. Se trata de diseñar y poner en práctica desde las empresas programas de desarrollo acorde con sus peculiaridades tecnológicas, económicas, socioculturales, que empleen el amplio «herramental» disponible en el ámbito de la administración empresarial en condiciones de autonomía plena en la gestión.

Delimitación, más que separación de las funciones empresariales y estatales. Mientras exista una separación de funciones en la que las empresas no decidan en asuntos que por su naturaleza son de competencia empresarial, con los riesgos y responsabilidades correspondientes, no existirá la autonomía empresarial proclamada tantas veces a lo largo de más de treinta años sin la que no se alcanzará el estado deseado para la empresa.

Tamaño y estructuras organizativas: además de la revisión anunciada de las agrupaciones actuales, la intención de un tejido empresarial formado por grandes agrupaciones con complejas (y costosas) estructuras organizativas, a la usanza de las grandes corporaciones, debe dejar espacios también para la existencia de pequeñas y medianas empresas estatales no necesariamente agrupadas.

Caracterización de la ESTC

La ESTC juega un rol fundamental en la economía cienfueguera dado por los servicios que presta como por la producción de alimentos. En el diagnóstico practicado fueron identificados los logros alcanzados, así como las principales debilidades y los riesgos derivados de los diferentes procesos en los que se debe accionar para cumplir con el encargo estatal asignado por el país y aprovechar las capacidades instaladas, procediendo a revisar la estructura empresarial buscando una mejor racionalidad económica desde diversos puntos de vista que permitan continuar obteniendo resultados positivos en los procesos productivos.

Posee fortalezas que la distinguen de sus competidores. Tiene prestigio en el mercado de la producción de productos alimentarios y la prestación de servicios dirigidos a la alimentación social, gastronómicos, eventos y la actividad de alojamiento llevando sus productos y servicios fuera de la provincia en la modalidad de facilidades eventuales aspecto que le ha dado experiencia incrementado la capacidad de organización y planeación, manteniendo la correspondencia calidad precio y preservando la salud humana. Los hombres y mujeres que la integran tienen un alto sentido de pertenencia compromiso con organización y ostentan competencias demostradas.

La certificación y renovación del Sistema Integrado de Gestión ha permitido a la empresa ganar en la organización de cada uno de sus procesos y dirigidos a la satisfacción de las expectativas de los clientes. Se dispone de una estrategia financiera ordenada y conciliada que se enlace con la estrategia corporativa de la organización permitiendo un aumento sostenido de la eficiencia económica.

La estrategia diseñada para el período 2012 al 2017 es el punto de partida que ha permitido a la empresa ganar en organización y prever los aspectos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos previstos, actualizando la misma en su versión 002 en el año 2018 al 2021 luego de analizada las pertinencias de esta etapa se elabora la versión 03 a tono con el contexto actual la cual se analiza el 2021 hasta el 2026, teniendo en cuenta que en el 2021 se materializa la tarea ordenamiento y continua la situación epidemiológica provocada por el covid-19.

Entre las principales debilidades registradas están el deterioro del estado técnico constructivo de los inmuebles destinados a la prestación de servicios de alojamiento en Cienfuegos Villa Las Palmeras, lugar empleado como centro de aislamiento y en la capital, este último acoge a los constructores sureños que laboran en los diferentes procesos inversionistas que se desarrollan en el área, algunos de ellos insertados en la zona de Desarrollo

Los principales proyectos identificados en la cartera de negocios de las empresas constructoras son de vital importancia, para lo cual la ESTC debe proyectar una Estrategia de Negocios que logre un desempeño competitivo superior que permita maximizar los beneficios y que sirva de soporte de la estrategia corporativa explotando nuevas formas de desarrollo que le permitan mantener los indicadores de eficiencia.

Entre otros aspectos identificados como debilidades de la organización que aún persisten se encuentran:

- La implementación de las fuentes renovables de energía, aspecto que permitirían a la organización mejorar la calidad e inocuidad de las producciones, ahorro de portadores energéticos y elevar la calidad del servicio.
- La limitación de importaciones de equipos y tecnologías dirigidos a mejorar la inocuidad alimentaria en los procesos productivos y la carencia de empresas estatales con respuesta oportuna a la reparación y mantenimiento del plantel industrial, así como algunas de las materias primas destinadas a la producción de embutidos, masas cárnicas y conformados.
- La carencia de proveedores nacionales con respuesta oportuna al déficit de materias primas y productos dirigidos a la producción y prestación del servicio, así como al desarrollo y preservación de la masa animal debido a no estar identificados como su compromiso estatal.
- El envejecimiento de la fuerza de trabajo que, aunque se ha venido trabajando en la creación de un banco de personal aún es insuficiente, no obstante, se cuenta con la planificación y captación del personal necesario dirigido a dar respuesta a esta situación. Ello teniendo en cuenta que, según Tipian (2022), la gestión de recursos humanos es clave en los procesos de organización empresarial.
- La identificación, conceptualización y monitoreo de los procesos productivos (Estratégicos, claves y de apoyo) de los que depende su desempeño.
- La ampliación del alcance de certificación del SIG basado en la NC ISO 9001 del 15 y la NC 136.2017 análisis de riesgo y puntos de control.
- La introducción de programas de capacitación y estímulo que incentiven el óptimo aprovechamiento de la fuerza de trabajo calificada.
- El vínculo con las universidades y centros de investigación que nos permitan realizar investigaciones dirigidas a desarrollar los diferentes procesos que conforman la organización y en especial los dirigidos a preservar la salud humana el medio ambiente y el ahorro de portadores energéticos.
- El desarrollo de una mentalidad corporativa que identifique la sostenibilidad por preservar la salud humana y el medio ambiente como protagonista del accionar de la organización.
- El cumplimiento de la estrategia de informatización diseñada para mejorar a corto, mediano y largo plazo el funcionamiento de todos los procesos, garantizando el aprovechamiento y empleo de las tecnologías y los canales de comunicación para promover los servicios que brinda, los resultados obtenidos en el quehacer diario, respetando las normas de seguridad informática establecidas para el uso racional y confiable de los servicios de conectividad.

Para contribuir al desarrollo de la organización la empresa desarrolla un plan de gastos, por este concepto se cuenta con la determinación de los fondos de investigación y desarrollo los cuales se cumplen al cierre de cada periodo y según la planificación, dirigidos a elevar la calidad e inocuidad alimentaria y los aspectos ambientales, considerando el impacto de la organización en estos temas y teniendo en cuenta la política del país respecto a preservar la salud humana y el medio ambiente, con la entrega de productos inocuos, entre los aspectos de mayor rigor están la identificación de enfermedades transmisibles durante el proceso de elaboración de alimentos, así como la investigación de los daños al medio por el vertimiento de los residuales derivados de los diferentes procesos productivos. Permitiendo mantener controlados los efectos y validados los procesos o productos según corresponde. Lo anterior requiere una planificación sistemática a partir de los cambios ambientales, de materias primas o tecnologías empleadas y que constituyen requisitos de uso obligatorio, que, si bien en periodos anteriores se realizaban con sistematicidad, hoy se deben realizar planificación objetiva teniendo en cuenta que estos servicios de investigación sus precios incrementaron hasta siete veces su valor.

Es en este sentido la organización debe trabajar con el objetivo de optimizar la utilización de las "tecnologías" disponibles, potenciando entre otros aspectos:

Deberá evaluarse sistemáticamente la estructura de la Organización, su flexibilidad de manera que permita el cumplimiento de la estrategia corporativa de la ESTC, buscando mejora continua para el funcionamiento de cada una de las actividades o procesos que conforman la organización y teniendo en consideración la labor que desarrolla la empresa, la cual requiere de fuerza de trabajo especializada para la prestación de las diferentes modalidades de servicios.

Dentro de las tareas más importantes a acometer en los próximos años se encuentra:

- Mantener revisión sistemática de los aspectos previstos en la Planificación Estratégica con un enfoque competitivo orientada al mercado y a la creación de valor.
- Diversificar los mercados y clientes, que garantice la inserción de modalidades de servicios en las empresas que laboran en la inversión extranjera.
- Elevar el nivel de los trabajadores a la altura de la competencia mundial actual teniendo en cuenta la política de inocuidad alimentaria.

- Perfeccionar los sistemas de trabajo que den respuesta al desarrollo de los procesos de gestión de la organización.
- Garantizar la calidad en los servicios que se presentan a los clientes (trabajadores del sector de la construcción y a otros actores económicos del país incluyendo la comunidad).
- Lograr la adquisición de tecnologías modernas que permitan elevar la calidad e inocuidad de la producción y los servicios a partir de generar proyectos de desarrollo local.
- Incrementar los niveles de eficiencia, perfeccionando la gestión y autonomía de la empresa y sus UEB.
- Disponer de fuerza laboral con las competencias requeridas para responder a las demandas y expectativas de los clientes trabajadores del sector de la construcción que laboran en el desarrollo de los programas constructivos del país.
- Continuar potenciando los programas y vías dirigidos a la educación de los trabajadores por elevar la aplicación de BPM para entrega a los clientes productos y servicios inocuos y preservar el medio ambiente.
- Continuar fortaleciendo encadenamientos productivos y alianzas estratégicas dirigidos a mantener la vitalidad de la organización, crear valores y capacidad de liquidez que permita lograr la adquisición de tecnologías modernas que permitan elevar la calidad e inocuidad de la producción y los servicios.
- Establecer productos y servicios con destino a la captación de divisas.

Principales Estrategias

Estrategia de negocios con inversión extranjera:

El desarrollo de los negocios en la ESTC está orientado al cumplimiento de los lineamientos establecidos por el país y encauzado a dar una mayor respuesta económica, cuenta con un personal preparado para acometer las labores de prestación de servicios de alojamiento y gastronómicos (atención integral al constructor o personal técnico) en cualquier lugar donde se encuentre laborando.

Los negocios de inversión extranjera constituyen una necesidad para el desarrollo de la organización que soporta adecuada preparación técnica del personal y contiene los supuestos para asegurar al cliente las exigencias de inocuidad alimentaria y calidad, costos y entrega oportuna de los servicios integrales que requiere el trabajador del sector de la construcción. Para ello:

- Incrementar la asociación económica internacional de la empresa, con las empresas del sector y el país que se encuentran insertadas al proceso de inversión

- extranjera y requieren de atención integral de la fuerza de trabajo es una de las vías para alcanzar mejoras de la infraestructura instalada, introducción de nuevas tecnologías que permitan ampliar los niveles de producción que se destinan a respaldar los servicios integrales.
- Incrementar los niveles de prestación del servicio a partir de una elevada competitividad de la fuerza de trabajo.
- Desarrollar mecanización de los diferentes procesos productivos, manteniendo la conservación de la tecnología a partir de la sistematicidad y calidad de los mantenimientos de los equipos, desarrollando la innovación tecnológica que permita recuperar las partes piezas deficitarias contribuyendo con ello a la estabilidad de la productividad.
- Presentarse de forma oportuna a las licitaciones o estudios de pre- factibilidad en los en proyectos o programas de inversión extranjera o nacional que posibiliten con rapidez concretar los posibles negocios a los que pueda insertarse la empresa.
- Coordinar con los grupos de desarrollo local a partir de estudios de pre factibilidad la necesidad de la creación de mini industrias en la actividad agropecuaria que permita el aprovechamiento de las cosechas de frutales, así como la introducción de productos de ciclo corto vegetales esterilizados o encurtidos.
- Política para los negocios con inversión extranjera
- Concebir la inversión extranjera como una fuente de desarrollo económico para la organización a corto, mediano y largo plazos.
- Captar nuevos métodos gerenciales que contribuyan al posicionamiento en el mercado, al incremento de la productividad y la rentabilidad, a la eficiencia de procesos inversionistas complejos y a su asimilación por el resto de la economía.
- Incentivar el desarrollo de proyectos integrales que generen encadenamientos productivos para la búsqueda de eficiencia colectiva. Estos proyectos podrán ser ejecutados con un mismo inversionista o con varios que posean ese interés común con la entidad.
- Acceder a tecnologías que cumplan los requisitos de las políticas y regulaciones para la inocuidad alimentaria, ecológicos y de calidad y el acceso a tecnologías de avanzada que permitan hacer un uso eficiente de la fuerza de trabajo, la diversificación y ampliación de las producciones dirigidas a sustituir importaciones.
- Contribuir al cambio de la matriz energética del país mediante el aprovechamiento de fuentes renovables de energía, con la utilización de la energía solar que permita desarrollar las producciones agropecuarias, los residuos agroindustriales, tales como el biogás, la

reutilización de las aguas derivadas de la laguna de oxidación.

- Aumentar la participación de capital extranjero en la complementación de proyectos nacionales de desarrollo científico y tecnológico, (Mini- industrias) preservando la propiedad intelectual sobre los resultados que se obtenga.
- Considerar la inversión extranjera y el acceso a financiamiento externo como un elemento activo y fundamental para el crecimiento económico de la empresa.
- Orientar la mayor parte de la inversión extranjera dirigida a favorecer la modernización, infraestructura y el cambio del patrón tecnológico en la organización teniendo en consideración las políticas establecidas sobre la inocuidad alimentaria.
- Considerar actividades priorizadas las que impliquen transferencia de tecnología, encadenamientos productivos, que contribuyan a elevar la eficiencia de la cadena productiva.
- Introducir entre los requisitos para la aprobación de los negocios con inversión extranjera, criterios que proyecten en el tiempo el efecto en la balanza de pagos, considerando este elemento, entre los indicadores decisivos para su aprobación.

En sentido general el comportamiento analizado en el periodo anterior estuvo dado por una etapa inestable debido al contexto, donde no solo la naturaleza jugó un papel importante, sino también el reordenamiento económico del país llevaron a la organización a adoptar medidas dirigidas a mantener la creación de valores y los indicadores de eficiencia. Se experimentó en esta etapa la limitación de movimientos y el déficit de materias primas, aspectos que afectaron grandemente el desarrollo de las diferentes modalidades de servicios, por lo cual la respuesta oportuna a la situación adversa permitió revertir la situación.

En la actualidad se evidencia un incremento de los segmentos del mercado, sin descuidar la necesidad de evaluación periódica de su comportamiento, teniendo en cuenta que algunos pueden variar de forma brusca dependiendo de la situación actual. Entre otros aspectos se debe señalar que ha quedado demostrado que aún existen reservas que pueden ser explotadas con la búsqueda constante de soluciones. No obstante, se hace necesaria la estabilidad de los suministros como prioridad para mantener la productividad con la calidad requerida.

La Empresa se expone a riesgos económico-financieros como cualquier otra empresa de Cuba al estar afectados seriamente por un bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos cuya incidencia se visualiza a partir de las necesidades de reposición de equipos tecnológicos, equipos de transporte y materiales que aseguran calidad

en la prestación de los servicios y que no se pueden adquirir en las diferentes comercializadoras por falta de ofertas oportunas y viables. Como es lógico estos inconvenientes atentan contra el buen desenvolvimiento de la actividad deprimiéndose los ingresos con más costos. De ahí la importancia de proyectar acciones que constituyan garantía de supervivencia.

Plan de acciones estratégicas

Objetivo Estratégico No.1.- Desarrollar la cartera de negocios mediante fuentes de financiamiento de *partners* extranjeros.

1. Incrementar la asociación económica con la inversión extranjera, así como recuperar e introducir nuevas tecnologías para elevar la capacidad productiva de la empresa y los encadenamientos productivos con otros sectores de la economía.
2. Fortalecer el papel de la contratación como instrumento esencial de la gestión económica.
3. Concretar los estudios de factibilidad realizados para la implementación de energías renovables en los procesos claves de producciones intermedias.
4. Realizar análisis financieros de los Principales indicadores económicos por negocios en ejecución con el empleo del software diseñado para evaluar trimestralmente los resultados y su posición según la aplicación de la herramienta BCG
5. Consolidar las relaciones económicas-financieras con Bancos Nacionales.

Objetivo Estratégico No. 2.- Incrementar la capacidad productiva y de servicios para satisfacer las demandas crecientes de los clientes.

1. Elevar los niveles de satisfacción del cliente en costo, plazo y calidad, fomentado la cultura del detalle.
2. Incrementar sostenidamente la capacidad de producción y prestación de servicios de la organización, a partir de la disponibilidad de fuentes de financiamiento.
3. Lograr una gestión de suministros estables y en correspondencia con los planes de producción que permitan cubrir las demandas de los clientes en las diferentes modalidades de servicios.
4. Desarrollar una red de almacenes según los crecimientos previstos de los niveles de actividad a partir de un diagnóstico de necesidades que cumpla las regulaciones establecidas, manteniendo el funcionamiento adecuado de cámara de mantenimiento y congelación que permitan conservar los productos bajo condiciones controladas.
5. Evaluar las capacidades necesarias de transportación dirigidas a la transportación de alimentos desde cocinas

centralizadas hasta las obras que cumplan con los prerrequisitos establecidos para preservar los alimentos a partir de realizar estudios de factibilidad.

6. Focalizar los esfuerzos en el desarrollo de segmentos del mercado que nos permita insertarnos en los procesos inversitas mediante la prestación de servicios gastronómicos y de alojamiento.
7. Focalizar los esfuerzos en el desarrollo de los productos embutidos, masa cárnica y conformados, alcanzando la competitividad.

Objetivo Estratégico No. 3.- Incrementar sostenidamente ventas y utilidades netas.

1. Garantizar a partir de los niveles de actividad proyectados un crecimiento sostenido de las ventas y utilidades.
2. Garantizar en la planificación empresarial una estructura de créditos a respaldar con financiamiento central y créditos externos para garantizar las importaciones de inversiones que permitan mantener el desarrollo de los diferentes procesos.
3. Concluir el proceso inversionista previsto desde el 2019 de la cocina centralizada, dando la puesta en marcha.

Objetivo Estratégico No. 4.- Desarrollar un clima organizacional favorable que asegure la permanencia del personal competente que demandan los negocios.

1. Creación de bolsas de trabajo con las evaluaciones de las competencias por cargos.
2. Generar ambientes de trabajo atractivos para los trabajadores, desarrollar beneficios empresariales que permitan paralelo al salario mantener motivada la fuerza. Realizando estudios de clima laboral.
3. Diseñar sistemas de pagos por resultados que sean atractivos para el mercado laboral y que los indicadores de desempeños evaluados estén dirigidos a la calidad.
4. Garantizar la atención integral al trabajador creando las condiciones necesarias que permitan que los servicios prestados cumplan las necesidades y expectativas de los clientes.
5. Asegurar los medios de protección individual y colectiva de los trabajadores que garanticen una adecuada seguridad y salud del trabajo.

Objetivo Estratégico No. 5.- Potenciar la innovación y la comunicación mediante el empleo de las TICs, el desarrollo de tecnologías y técnicas gerenciales de alta productividad que garanticen la producción y los servicios permitiendo una comunicación e información veraz y oportuna entre las partes interesadas y los públicos a que se dirige la organización.

1. Desarrollo de capacidades y habilidades que permitan el uso del conocimiento en el desarrollo de organizaciones competitivas.
2. Mantener la validación de los procesos productivos y de prestación de servicios a partir del cumplimiento de las normas cubanas dirigidas a la BPM y con el aseguramiento metrológico requerido.
3. Desarrollo de la comunicación en la organización que permitan aprovechar los diferentes medios y canales establecidos logrando la inmediatez de la información entre la empresa y sus públicos.
4. Establecer la Conectividad con todas las UEB (adecuado ancho de banda, disponibilidad de Fibra óptica y equipamiento tecnológico), con el fin de brindar servicios centralizados de altas prestaciones como videoconferencia, Intranet, transferencia de bases de datos de aplicaciones, salas de Chat y correo electrónico entre las empresas que permita un desarrollo óptimo del sistema de comunicación con el empleo de las TICs, incrementando la inmediatez en la gestión a partir comunicación.
5. Adquirir las Aplicaciones informáticas que garanticen disponer de un banco de software y su estandarización en el Sistema Empresarial a través de nuevas tecnologías que aseguren el desarrollo de los procesos productivos y de servicios y a la vez permitan mantener un sistema de información que garantice la transparencia, confiabilidad, protección e integridad y autenticidad de la información.

CONCLUSIONES

Ante la elevada complejidad, dinamismo e incertidumbre que presenta el contexto global actual, y a partir de la actualización del Modelo Económico y Social Cubano, la Empresa Estatal Socialista está considerada como el eslabón fundamental de la economía, por tanto, debe caracterizarse por la evolución de sus formas y modelos de gestión, con el correspondiente beneficio del trabajador.

Se realiza un análisis de la situación actual de la ESTC donde se identifica la posibilidad de continuar perfeccionando el sistema de medición de la satisfacción del cliente a partir del empleo las tecnologías de la informática, así como la evaluación individual de los trabajadores encargados de la producción y los servicios en las diferentes etapas del proceso productivo. Ello le permite detectar oportunamente las brechas que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos previstos, así como conocer las potencialidades de los competidores y establecer alianzas con estos para contribuir al desarrollo de la organización.

Resalta la necesidad de implementar fuentes de energías renovables que permitan aprovechar al máximo la energía solar en la producción agropecuaria lo que traería consigo ahorro de portadores energéticos a la organización y el país e incrementaría el nivel de producción dirigido a dar solución al déficit de alimentos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). ¿Por qué necesitamos un sistema de gestión del Gobierno basado en ciencia e innovación? *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 11(1), <https://revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/1000/1078>.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. (2021). Sistema de gestión del gobierno basado en ciencia e innovación para el desarrollo sostenible en Cuba. (Tesis doctoral). Universidad Marta Abreu de Las Villas.
- Díaz-Canel Bermúdez, M. y Delgado Fernández, M. (2020). Mapa estratégico del cuadro de mando integral del Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3), 300-321. https://www.presidencia.gob.cu/media/filer/public/2022/10/08/diaz-canel_m_y_m_delgado_2021_mapa_estrategico_cuadro_de_mando_integral_covid19.pdf.
- Huerta Riveros, P., Gaete Feres, H. & Pedraja Rejas, L. M. (2020). Dirección estratégica, sistema de información y calidad. El caso de una universidad estatal chilena. *Información Tecnológica*, 31(2), 253-266. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07642020000200253&script=sci_abstract.
- Inga Aguagallo, C. F. & Pérez Barral, O. (2022). Modelo de gestión empresarial para el patrimonio alimentario. *Contabilidad y Negocios*, 17 (33), pp. 142-166. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/view/25400>.
- Leal Pupo, A., Bolaño Rodríguez, Y., Espinosa Carro, N., Correa Sánchez, D., & Piñero Rodríguez, N. A. (2022). Procedimiento de diagnóstico y mejora de siete Capacidades de Dirección y Gestión Empresarial. *Ingeniería Industrial*, 43(1), 119-138. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362022000100119.
- Monserrat Salas, Christian Jijón & Kléver Moreno. (2020). Estrategias de gestión empresarial: Un acercamiento a la planeación sistemática. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 24(107), 12- 21. <https://uctunexpo.utanabooks.com/index.php/uct/article/view/409>.
- Navío, J., Moya, B. R., Gorostegui, E. P., García, M. S., Oromendía, A. R., Sevilla, C. S. & Fernández, L. R. (2022). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Sanz y Torres, S.L.
- Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R. & Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25 (89), 229-243. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/html/>.
- Roberts, P. & Hamilton Edwards, L. (2023). Portfolio management: A new direction in public sector strategic management research and practice. *Public Administration Review*, 83(4), 947–959. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13633>.
- Sanabria Navarro, J. R., Silveira Pérez, Y., Molina Moreno, V. & Pérez Bravo, D. D. (2019). Modelo de dirección estratégica para los centros de alto rendimiento deportivos. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 14(42), 311-324. <https://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/1344>.
- Tipian, M. A. S., Tarazona, M. R. P., Alanya-Beltran, J., & Nuñez, G. G. V. (2022). Recursos humanos y gestión empresarial en Ingelectros Perú SA en Los Olivos-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, (5), 210-219. <https://www.redalyc.org/journal/280/28071845017/28071845017.pdf>.