

Estrategias para el desarrollo corporativo. Estudio de caso: Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones

*Corporate development strategies. Case study: Grupo Empresarial de la
Informática y las Comunicaciones*

Ariadne Plasencia Castro^{1*} <http://orcid.org/0000-0003-0427-3404>

Humberto Blanco Rosales² <http://orcid.org/0000-0003-4788-5195>

Francisco Fidel Borrás Atiénzar³ <http://orcid.org/0000-0002-5475-5017>

¹Grupo Empresarial de Informática y las Comunicaciones, Cuba

²Universidad de La Habana, Cuba

³Universidad de La Habana, Cuba

*Autora para la correspondencia: ariadne.plasencia@geic.cu

RESUMEN

En el trabajo se aborda el proceso metodológico y la discusión y análisis de un caso de estudio de planeación estratégica empresarial. Se toma como objeto de estudio el Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones (GEIC) por el impacto que ejerce sobre la informatización de la sociedad cubana actual. Se muestran los principales métodos y técnicas de investigación que pueden ser aplicadas en la formulación de estrategias empresariales. Los resultados evidencian las principales debilidades y amenazas de este sector, así como las fortalezas y debilidades de la organización. Las estrategias que se presentan en este caso pueden ser un referente para ejercicios de planeación estratégica en otras empresas cubanas.

Palabras claves: dirección, estrategia, planeación.

ABSTRACT

The paper addresses a case study related to process and content of corporate strategy, at Grupo Empresarial de la Informática y las Comunicaciones (GEIC), which plays a major role in cuban society. Techniques and design process of strategic choices are discussed,

as a reference, to share possibilities of applying to similar purposes in different enterprises. Results include main categories of strategic process, SWOT analysis and strategic guidelines for the next three years.

Keywords: *direction, strategy, planning.*

Clasificación JEL: L32, M10, M15

Fecha de recepción: 20/09/2021

Fecha de aprobación: 24/12/2021

INTRODUCCIÓN

El tema de la estrategia es uno de los más abordados en la administración. Su tratamiento científico y práctico ha evolucionado a través del tiempo, perfeccionando enfoques, métodos y herramientas de aplicación en correspondencia con los cambios del entorno y las tendencias establecidas por las mejores prácticas. En los últimos años, tanto la academia como el empresariado a nivel internacional han impulsado nuevos estudios conceptuales y de casos exitosos, en los que se han considerado las nuevas improntas que imprimen el desarrollo tecnológico, las transformaciones políticas, económicas, sociales, culturales y ambientales, así como el impacto adverso de la covid-19 (Chiavenato, 2016; Burbano, 2017; González, Salazar, Ortiz y Verdugo, 2019; Delgado, 2020; Cevallos, Ramos y Cedeño, 2021; Sánchez, 2021; Vinuesa, Maldonado, Oviedo y Ramírez, 2021). Existe consenso en cuanto a que la estrategia es un concepto que abarca a la organización y su entorno, que su estudio comprende tanto el contenido como el proceso de adopción y puesta en práctica de las decisiones estratégicas, las cuales son decisivas para el bienestar y la supervivencia. Por su parte, la aplicación de la planeación estratégica –con la incorporación de las nuevas tendencias en este campo–, y la divulgación y el estudio de casos exitosos, es de mucha pertinencia y actualidad en Cuba. Especial importancia cobra en el sector empresarial que ofrece servicios y soluciones tecnológicos de la información y las comunicaciones, por ser este uno de los pilares fundamentales en la informatización de la sociedad (Partido Comunista de Cuba, 2021).

El objetivo de este trabajo es mostrar el proceso metodológico y los resultados de la realización de un ejercicio de planeación estratégica en el GEIC con el fin de que sea un

caso de estudio de referencia para las empresas cubanas, sobre todo de las relacionadas con este sector.

El GEIC es una organización superior de dirección empresarial (OSDE) que cuenta con un sistema empresarial integrado por ocho (8) empresas y cinco (5) sociedades mercantiles de capital totalmente cubano, estas son:

1. Empresa de Aplicaciones Informáticas, DESOFT.
2. Empresa de servicios de radiocomunicaciones móviles, MOVITEL.
3. Empresa de Radiocomunicación y Difusión de Cuba, RADIOCUBA.
4. Empresa de Consultoría y Seguridad Informática, SEGURMATICA.
5. Empresa de Seguridad y Protección de la Informática y las Comunicaciones, SEPCOM.
6. Empresa Productora de Software para la Técnica Electrónica, SOFTEL.
7. Empresa Proveedora de Informática y Comunicaciones, PROINTEL.
8. Empresa de Servicios de Informática y Telecomunicaciones, SINTEL.
9. Negocios en Telecomunicaciones S.A., NETEL S.A.
10. Telefónica Antillana S.A., TELAN S.A.
11. Sociedad Cubana para las Telecomunicaciones S.A, CUBATEL, S.A.
12. Empresa de Soluciones Integrales de Telecomunicaciones, SOLINTEL S.A.
13. Empresa de Transporte de Señales de Telecomunicaciones S.A., TRANSBIT S.A.

Además, patrocina una empresa en el esquema externo.

METODOLOGÍA

Para este trabajo se empleó el método de estudio de casos, ampliamente y reconocido internacionalmente como un enfoque metodológico de alto valor en las investigaciones científicas, con especial desarrollo en los estudios cualitativos de las ciencias sociales (Jiménez y Comet, 2016; Sanabria y Arango, 2021). El estudio de casos permite recolectar información directamente de la práctica e interpretar los fenómenos estudiados a partir de la riqueza y los detalles que ofrece el contacto cercano con la realidad. Además, se puede aportar al conocimiento científico mediante el análisis de un caso determinado que permita corroborar o refutar hipótesis particulares que luego puedan generalizarse.

La metodología utilizada en el estudio estratégico del GEIC, con una mirada temporal hasta el 2024, incluyó los siguientes grupos de acciones:

- Identificación de las prioridades de la organización en el período objeto de análisis.
- Determinación de la misión y visión de la organización.
- Definición de los valores centrales y sus conductas asociadas.
- Análisis de los objetivos estratégicos del período 2019-2021 y propuesta preliminar de objetivos para el lapso 2022-2024.
- Diagnóstico de la situación actual.
- Definición de objetivos estratégicos, criterios e indicadores de evaluación para el período 2022-2024 y formulación de estrategias generales en el nivel corporativo, y proyección de la implementación y control.

Para el análisis estratégico se conforma un grupo de expertos seleccionados por la máxima dirección de la organización.

La metodología se asienta sobre cuatro premisas esenciales. En primer lugar, la conjugación de la capacitación con la aplicación práctica de los conocimientos e instrumentos de la planeación estratégica; en segundo lugar, el reconocimiento de que el proceso es más importante que el resultado, considerando que los enfoques y procedimientos para delinear estrategias queden en la organización para el futuro; en tercer lugar, la participación grupal en los procesos y construcción colectiva de los resultados; y en cuarto lugar, el plano de análisis para desarrollar el proceso considera el nivel corporativo como el nivel de estrategia sobre el que se concentrará el trabajo y no las especificidades y negocios de cada una de sus empresas, asuntos que corresponden a otro nivel de estrategia. Se trata entonces de delinear lineamientos estratégicos generales que servirían de referencia para los negocios específicos del grupo. A continuación, se explican los detalles metodológicos de cada uno de los grupos de acciones realizadas.

1. Identificación de las prioridades de la organización en el periodo objeto de análisis

Se utiliza un cuestionario de tres preguntas para ayudar a la identificación de prioridades:

1. ¿Qué sucesos del entorno y necesidades internas aconsejan actualizar el plan estratégico?
2. ¿Cuáles son las problemáticas fundamentales que debe atender la dirección hasta el año 2024?
3. ¿Cuál ha sido el impacto de la «tarea ordenamiento» en la organización?

2. Determinación de la misión y visión de la organización con vistas al 2024

Se someten a análisis crítico la misión y visión actuales de la organización, evaluando su contenido y pertinencia en el entorno actual. En el caso de la misión se evalúa en qué medida su formulación refleja los siguientes aspectos: clientes, necesidades, oferta, mercado, tecnología, crecimiento/rendimiento, cualidad, rol de los empleados y responsabilidad social. En el caso de la visión se orienta a los expertos elaborar una carta breve, a un supuesto amigo o familiar allegado, con fecha 31 de diciembre de 2024, en la que describa cómo se encuentra la organización en ese momento. Al finalizar se subrayan las palabras o frases de la carta que resulten más importantes para el experto. Luego, en sesión grupal se listan las principales ideas y se validan.

3. Definición de los valores centrales de la organización

Se evalúan los valores centrales que actualmente guían la organización, plasmados en el plan estratégico 2019-2021, y se describe su situación actual, valorando en qué grado se han logrado. Luego se redefinen en trabajo grupal los valores centrales para el período 2022-2024 y se determinan, para cada uno de ellos, su conceptualización y conductas asociadas.

4. Análisis de los objetivos estratégicos del período 2019-2021 y propuesta preliminar de objetivos para el 2022-2024

La evaluación de los objetivos estratégicos se realiza mediante su contrastación con la nueva misión y visión. La matriz de evaluación interrelaciona los objetivos con los siguientes criterios de evaluación:

- a) Expresa resultados determinantes para la visión.
- b) Representa una mejora respecto a la situación de partida.

- c) Es tenso pero alcanzable.
- d) Es medible/verificable.
- e) Su redacción es clara/comprendible.

5. Diagnóstico de la situación actual de la organización

En el diagnóstico se involucran a especialistas de diferentes direcciones funcionales para una evaluación interna y externa de la organización. Se utilizan como instrumentos metodológicos los siguientes: análisis interno; perfil funcional; análisis económico-financiero; cuestionario para la evaluación de la gestión de intangibles; matriz de evaluación de factores internos (EFI); matriz de evaluación de factores externos (EFE); análisis PESTA; matriz de combinación de factores internos y externos (IE); y matriz DAFO.

Para el análisis interno se seleccionan las principales áreas funcionales en la actividad de la organización y se evalúa el desempeño o impacto de cada una de ellas en la misión y visión. Se determinan por cada una de las áreas los factores que influyen sobre la evaluación otorgada, clasificándolos en fortalezas y debilidades. Para ayudar al análisis interno se desarrollan dos instrumentos de apoyo: el análisis económico-financiero y el cuestionario mediante encuesta a las empresas de la organización sobre gestión del capital intelectual.

El análisis económico-financiero se orienta mediante una valoración que ofrezca respuesta a los siguientes aspectos: ventas, estructura de ventas, exportaciones, utilidades; liquidez, actividad operativa; endeudamiento; costos y gastos; rentabilidad; entre otros.

Los estudios de valoración de intangibles han tenido un desarrollo visible en la academia y la práctica internacional y cubana (Matos y Vairinhos, 2017; Bueno, 2019; Borrás y Arango, 2020) y se aplican en todas las empresas del GEIC. El universo de la población a estudiar en las empresas es la fuerza de trabajo calificada (graduados universitarios y graduados de técnico medio). La fiabilidad de la muestra en cada empresa, según el criterio de expertos, está en un rango entre el 15 % y el 25 % del total de la fuerza de trabajo especializada reportada, o sea, del universo de cada empresa. Cada empresa define el tamaño de la muestra dentro de este rango según sus particularidades. La muestra debe considerar ciertos equilibrios: entre trabajadores directamente vinculados a la actividad fundamental de la empresa y las actividades de apoyo; entre grupos de edades; entre hombres y mujeres; entre personal de La Habana y divisiones en otras provincias cuando

sea el caso. No se trata de definir una estratificación estadística sino de buscar ciertos equilibrios entre estas categorías.

Con todo lo anterior se elabora una matriz de evaluación de factores internos, donde se concentran los principales factores que tipifican la situación actual de la organización y el grado de actuación del grupo sobre estos.

La matriz EFI permite resumir información relevante del análisis de la empresa y evaluar su capacidad de manejar dichos aspectos. Su elaboración se basa en el siguiente procedimiento:

- Tomar los resultados provenientes del análisis interno y aplicar una reducción de listado según la importancia que se les conceda a esos eventos, clasificándolos en fortalezas (F) y debilidades (D), según su impacto sea favorable o no.
- Asignar una ponderación a cada suceso, según su importancia relativa, y una calificación entre 1 y 5, según la efectividad de su gestión, para obtener la puntuación ponderada de cada factor.
- Analizar los resultados para diseñar acciones a seguir, particularmente en aquellas donde el desempeño de la empresa no resulte satisfactorio.

Similar procedimiento se sigue para confeccionar la matriz EFE, considerando las oportunidades y amenazas y, en este caso, el grado de preparación de la organización para poder actuar sobre estos factores externos no controlables. En este paso se utiliza el análisis PESTA para agrupar las variables en seis dimensiones: política-legal; económica; sociocultural; tecnológica; y ambiental (Acurio, Bosquez y Cacpata, 2021).

La clásica matriz DAFO permite relacionar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas identificadas (Orion y Aranguren, 2021). Y la matriz EI visualiza la posición de la organización en un plano de valoración de influencia baja, media y alta de las variables internas y externas, cuya interpretación permite elegir las mejores opciones estratégicas y sugiere las líneas de actuación, a partir de los resultados de las matrices EFE, EFI y DAFO

6. Definición de los objetivos estratégicos, sus indicadores y criterios de medición, y la formulación de estrategias

La información contenida en las etapas anteriores permite conformar una versión de objetivos estratégicos definitiva y, sobre estos últimos, identificar estrategias de desarrollo. Se trabajan las fortalezas desde la visión de cómo manejarlas para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas (de aquí surgen estrategias ofensivas o defensivas). También se abordan las debilidades que limitan el aprovechamiento de las oportunidades y refuerzan los peligros de las amenazas (de aquí surgen estrategias adaptativas o de supervivencia).

A partir de los resultados se conforma la matriz de factores internos y externos (IE), la cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Matriz de factores internos y externos (IE)

EFI EFE	Alta	Media	Baja
Alta	I	II	III
Media	IV	V	VI
Baja	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia.

Las líneas de actuación sugeridas, según la ubicación en la matriz, son:

- I, II y IV: zona favorable (crecimiento: expansión en productos, mercados, alianzas, inversiones, diversificación).
- III, V y VII: zona «promedio» (mantener, estabilidad, consolidación, alianzas).
- VI, VIII, IX: zona desfavorable (reestructuraciones, reducción, liquidación, redimensionamiento, supervivencia).

7. Proyección de la implementación y el control

Cuando ya se tiene el plan estratégico en este nivel de estrategia ¿qué sigue de inmediato? Lo más difícil: la implementación y el control. Se trata de crear un soporte organizacional para ejecutar la estrategia, garantizar que los objetivos y tareas anuales del grupo y sus direcciones funcionales, así como de sus empresas, respondan a las estrategias, a los objetivos estratégicos y a sus indicadores de implementación. Al respecto, en el proceso

se puntualizó la importancia de compartir y negociar con las empresas los resultados del proceso hasta ese momento, así como impulsar y monitorear que las empresas definan sus estrategias particulares de negocio, considerando los lineamientos estratégicos corporativos. Serían ejercicios estratégicos de las empresas, donde se formulen sus modalidades de crecimiento, acciones respecto a competidores, etcétera.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Prioridades de la dirección

Las prioridades de la Dirección a corto y mediano plazos son las siguientes:

1. Implementación de la «tarea ordenamiento» y de los cambios del modelo económico y social.
2. Búsqueda y aprovechamiento de oportunidades (mercado, IED, alianzas, colaboraciones), uso de inteligencia empresarial y vigilancia tecnológica.
3. Cambios en modelos de negocio por la entrada de nuevos actores, encadenamientos, competencia, transformación digital, innovación.
4. Fortalecer el capital humano del grupo (preparación, selección, incentivos...).
5. Desempeño económico-financiero.
6. Composición y sinergia entre empresas del grupo.
7. Aumento de las exportaciones.
8. Implementación del Sistema Integrado de Gestión, certificado e informatizado.
9. Fortalecimiento del papel del grupo en la informatización de la sociedad.

Misión, visión y valores centrales

Misión: Somos un grupo empresarial del sector de la informática y las comunicaciones. Nuestra misión es dinamizar el proceso de informatización de la sociedad cubana mediante el desarrollo integral de infraestructuras y servicios informáticos innovadores, con una fuerza de trabajo altamente calificada y comprometida.

Visión al 2024: Somos una organización empresarial de referencia en el proceso de informatización de la sociedad cubana por la inserción efectiva de nuestros servicios y soluciones de las TIC y las competencias de nuestros profesionales.

Valores centrales: nos identifican valores como:

- Sentido de pertenencia: nos sentimos parte de la empresa y tomamos sus objetivos como propios.
- Creatividad: buscamos nuevas alternativas de solución para resolver los problemas que se presentan, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.
- Trabajo en equipo: unimos esfuerzos y compartimos conocimientos, experiencias e información.
- Profesionalidad: nos desempeñamos con esmero, de forma competente y bajo los principios éticos de la profesión, orientamos nuestra acción al logro del bienestar social.
- Lealtad: defendemos los principios del socialismo y somos fieles a los más puros ideales de libertad, justicia y solidaridad, así como a los principios éticos y valores institucionales.

Análisis de la situación económica y financiera

Para el análisis no pudieron ser comparados los resultados del 2021 con el 2020, pues la «tarea ordenamiento» hizo incompatibles las bases de valoración de ambos períodos. Al cierre del mes de abril del 2021 la situación económica y financiera que presenta el grupo empresarial en su conjunto se puede resumir en los siguientes indicadores:

- Se dispone de 1,48 pesos de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, por lo que no se tiene dificultades para cubrir las obligaciones corrientes: muestra una liquidez aceptable.
- Se cuenta con 2,56 pesos de activo real (activo circulante más activo fijo neto) por cada peso de financiamiento ajeno (pasivo circulante más pasivo fijo), por lo que está en condiciones de cubrir todas sus obligaciones con sus activos: posee una solvencia satisfactoria.
- El nivel de endeudamiento refleja un nivel de riesgo bajo, al ser solo de 0,39 centavos por cada peso de activos.
- La rentabilidad sobre ventas, la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera reflejan niveles aceptables al ser de 0,32 centavos; 0,24 centavos y 0,36 centavos, respectivamente.

A partir de estos resultados se puede afirmar que la situación financiera del GEIC al cierre del mes de abril de 2021 constituye una fortaleza para el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

Evaluación de la gestión de intangibles

Fueron recibidas un total de 659 encuestas, de ellas 404 fueron incorporadas al sistema para su procesamiento, por cumplir los requisitos; esto representa el 8 % de la plantilla cubierta de las empresas integradas al GEIC. De las encuestas procesadas, el 58,6 % correspondió a trabajadores del sexo femenino, alrededor del 50 % a trabajadores de edad entre 31 y 45 años, y el 60 % laboran en la actividad fundamental de la empresa.

Los resultados de la evaluación de la gestión de los intangibles en GEIC muestran que:

- A la mayor parte de los intangibles se le otorga una evaluación de «muy buena» y «buena» por más del 50 % de los encuestados, lo que evidencia una gestión satisfactoria de estos factores en la organización.
- Los intangibles evaluados de «muy bien» y «bien» en su gestión no rebasan el 70 % de las respuestas de los encuestados, lo que muestra que existen capacidades de mejoras.
- Los activos intangibles más débiles están relacionados con la certificación de competencias profesionales; las alianzas con instituciones académicas, científicas y financieras; y la implementación del sistema de calidad. Asimismo, factores vitales para el desarrollo de este sector como la satisfacción profesional y personal, el *hardware* de altas prestaciones, y el incentivo a la creatividad requieren acciones para su fortalecimiento.

Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización, identificadas a partir de todo el diagnóstico y sintetizadas mediante la matriz DAFO, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2: Debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades de GEIC

POSITIVOS	NEGATIVOS
Fortalezas	Debilidades

<p>Se cuenta con la tecnología basada en conocimiento, que permite reducir costos, ofrecer nuevos servicios y competir en el mercado.</p> <p>Adecuada calificación de los trabajadores asociados a especialidades del sector.</p> <p>Alto compromiso de los trabajadores con la organización.</p> <p>Estructura empresarial que permite brindar múltiples servicios en el sector de las TIC y las telecomunicaciones.</p> <p>Participación en varios proyectos de informatización de la sociedad.</p> <p>Estabilidad económico-financiera que se expresa en indicadores satisfactorios de solvencia, liquidez, rentabilidad.</p>	<p>Insuficiente infraestructura tecnológica.</p> <p>La mayoría de las empresas no trabajan con normas ni estándares de calidad reconocidos internacionalmente, solo una se ha certificado por las normas ISO.</p> <p>Lenta transformación digital de las empresas (el realineamiento de tecnologías, modelos de negocio y procesos, dirigido a entregar mayor valor a clientes y empleados para competir en la economía digital) y migración a la nube.</p> <p>Los resultados de las actividades de I+D+i no logran materializarse en productos y servicios.</p> <p>Insuficiente evaluación de las competencias laborales.</p> <p>Insuficiente gestión de mercadotecnia y enfoque al cliente.</p> <p>Insuficiente utilización de las herramientas económicas financieras para la toma de decisiones.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Varios macroprogramas, programas y proyectos involucran al sector.</p> <p>Cuarenta y tres (43) medidas que favorecen a la empresa estatal socialista.</p> <p>Las entidades exportadoras obtienen la totalidad de los ingresos por sus exportaciones en pesos cubanos y retienen un por ciento de la liquidez, así como sus exportaciones se favorecen con el cambio de 1 USD x 24 CUP.</p> <p>Proyectos de la cartera de oportunidad de inversión extranjera que deben ponerse en marcha en 2022.</p>	<p>Imposibilidad de relacionarse con empresas norteamericanas o con intereses de EE.UU.</p> <p>Entrada de nuevos actores a la economía que pueden constituirse en competidores.</p> <p>Insuficiente participación de los medios de comunicación en los logros del proceso de informatización.</p> <p>Sectores no estatales utilizan mejor las redes para dar a conocer sus servicios y sus resultados.</p> <p>Las alianzas y el encadenamiento no forman parte de la cultura empresarial.</p> <p>Tarifas de servicios no diferenciadas que ofrece el operador.</p> <p>Competidores más activos en la introducción de nuevas tecnologías.</p> <p>Opiniones muy generalizadas de que el uso de las TIC no daña el medio ambiente.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Objetivos estratégicos 2022-2024

Objetivo 1: Lograr una inserción efectiva y segura de aplicaciones y servicios innovadores.

Indicadores:

- Tasa de fidelización: tener al finalizar cada año una tasa de fidelización no menor que un 95 % [(clientes al principio del período-clientes al final del período) /clientes al final del período].
- Índice de satisfacción del cliente: lograr que al menos el 95 % de los clientes muestren estar satisfechos con los productos y servicios recibidos en todas las fases de la venta.
- Cumplir con las metas trazadas en los programas y proyectos de la agenda 2030, de la cual participa la empresa.

Objetivo 2: Asegurar el crecimiento y desarrollo sostenible del GEIC.

Indicadores:

- Crecimiento de las ventas totales: crecer en no menos de un 10 % como promedio anual con relación al año anterior.
- Crecimiento de las ventas por exportaciones que generan ingresos del exterior: crecer en no menos de un 10 % como promedio anual con relación al año anterior.
- Salud financiera: cumplir con los indicadores de salud financiera: liquidez, endeudamiento, gestión financiera operativa.

Objetivo 3: Lograr que la gestión del capital humano y la aplicación de la política de cuadros, garanticen el cumplimiento de los objetivos del GEIC.

Indicadores:

- Cumplir las acciones para la implementación del Modelo de Gestión Integral de Capital Humano: acciones ejecutadas/total de acciones planificadas.
- Coeficiente adecuado de formación continua: cantidad de trabajadores recibiendo acciones formativas/promedio de trabajadores.
- Índice apropiado de rotación de la fuerza de trabajo de nivel superior de las especialidades sustantivas de las áreas de resultados claves.

Objetivo 4: Asegurar la continuidad de la dirección revolucionaria y profesional en los cargos de cuadros.

Indicadores:

- Que las decisiones se correspondan con las proyecciones en la evaluación integral anual.
- Cumplir los requisitos y procedimientos en selección y movimientos de cuadros.
- Lograr que las promociones provengan de la reserva o de la cantera.
- Completar los cargos de cuadros.
- Cubrir los cargos decisorios y principales con más de una reserva y cantera.
- Incorporar jóvenes como cantera dentro del universo juvenil.
- Contar con un diseño de tránsito promocional actualizado para los cargos decisorios y principales.
- Lograr la preparación proyectada para las reservas.
- Elaborar la caracterización sociopolítica de los cuadros y las reservas.

Objetivo 5: Perfeccionar el sistema de dirección y gestión empresarial del GEIC.

Indicadores:

- Certificar el Sistema de Gestión de la Calidad en cada una de las entidades integradas y en la OSDE según proyección anual de cada una.
- Implementar acciones para la transformación digital (aún pendiente por definir las metas con las empresas).
- Insertar nuevas aplicaciones y servicios innovadores a partir de la gestión de proyectos: lograr implementar al menos cinco nuevas aplicaciones y servicios cada año.
- Implementar las acciones del Plan de Comunicación, definido en el Plan 2020-2025: actualizar, según se requiera, una vez terminado el ejercicio estratégico.
- Obtener resultados de «Aceptable» y «Bien» en las acciones de control del Sistema Nacional de Auditoría.

Estrategias generales

Los resultados de la matriz EI, representados en un plano cartesiano, muestran que el GEIC se sitúa en el cuadrante I, que es una zona favorable, donde es factible implementar estrategias de crecimiento: expansión en productos, mercados, alianzas, inversiones, diversificación.

Las acciones estratégicas del GEIC para el período 2022-2024 se definieron como:

1. Lograr la inserción de la mayor cantidad de trabajadores preparados y comprometidos en los macroprogramas, programas y proyectos que prevean el uso de tecnología basada en el conocimiento e impulsen la transformación de las empresas.
2. Priorizar la utilización de reservas voluntarias destinadas a la capacitación para lograr certificaciones que permitan incrementar la participación en proyectos nacionales y de inversión extranjera.
3. Lograr estabilidad en la fuerza laboral, principalmente de aquellos trabajadores y directivos altamente comprometidos con la institución y con los proyectos que tributan directamente a la informatización de la sociedad y a la necesidad de evadir el bloqueo.
4. Aprovechar la estabilidad económico-financiera de las empresas para la inserción internacional y el desarrollo de proyectos para la informatización de la sociedad y la inversión extranjera.
5. Potenciar la formación integral de los jóvenes de la cantera en el tránsito promocional hacia el nivel de dirección correspondiente, mediante la inserción efectiva en macroprogramas, programas y proyectos.
6. Asumir Sistemas de Gestión del Capital Humano y modelos conceptuales, con el correspondiente soporte informático, que reflejen y posibiliten funcionalidad, alineados a la estrategia.
7. Potenciar la renovación de la infraestructura tecnológica a partir de utilizar los recursos financieros logrados por la exportación de servicios y aprovechar los proyectos con empresas extranjeras para ponernos a la altura de las mejores prácticas mundiales en la actividad informática y de comunicación.

CONCLUSIONES

La visión del GEIC hasta el 2024 se fundamenta en que el grupo se convierta en referencia del proceso de informatización de la sociedad cubana por la inserción efectiva de sus servicios y soluciones TIC y por las competencias de sus profesionales.

Las principales fortalezas se relacionan con la tecnología basada en el conocimiento, la calificación y compromiso de los trabajadores, la diversidad de los proyectos y la estabilidad económica de la organización.

Las debilidades fundamentales se encuentran en la infraestructura, la certificación de las competencias laborales y de la calidad de los procesos, el insuficiente enfoque al cliente y la baja efectividad de la actividad I+D+i.

Las oportunidades están en el desarrollo de los macroprogramas de gobierno, la apertura a la inversión extranjera y el impulso a las exportaciones. Las principales amenazas están en los efectos del bloqueo y la aparición de nuevos actores que constituyen competidores. Las estrategias elaboradas se direccionan hacia la inserción en los macroprogramas, el fortalecimiento de la capacitación, la estabilidad en la fuerza laboral, la inserción internacional, la formación integral de los jóvenes, el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos y la renovación de la infraestructura tecnológica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acurio, G., Bosquez, J. y Cacpata, W. A. (2021, abril). Análisis PESTEL en el impacto del Covid-19 en la educación superior. *Conrado. Revista Pedagógica de la Universidad de Cienfuegos*, 17(1), 440-448. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/download/1801/1770/>
- Borrás, F. y Arango, H. (2020). La gestión de los intangibles en la industria cubana de *software*, *Economía y Desarrollo*, 164(2), 1-15. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842020000200008
- Bueno, E. (2019) La información corporativa no financiera sobre la creación de valor en la sociedad del conocimiento y la economía digital. *Técnica Económica*, (183), 60-70. <http://hdl.handle.net/20.500.12226/282>
- Burbano, A. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial 3(2, extra):19-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6093283>
- Cevallos Uve, G. E., Ramos López, Y. y Cedeño Hidalgo, E. R. (2021). Metodología para la planificación estratégica prospectiva de la gestión académica en los Institutos Superiores Tecnológicos Públicos de la provincia Santo Domingo de los

- Tsáchilas. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(2), 217-227.
<https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1959>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mc Graw Hill, México.
https://www.academia.edu/43051793/Idalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplicaciones_PLANEACI%C3%93N_ESTRAT%C3%89GICA
- Delgado, L. (2020). *Actualización del plan estratégico de la empresa cubana de aeropuertos y servicios aeroportuarios: propuestas de mejora* (Tesis de diploma para la Licenciatura en Economía). Universidad de La Habana.
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019) Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6773127>
- Jiménez, V. E. y Comet, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO. Revista de investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 1-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5757749>
- Matos, F. y Vairinhos, V. (2017). Intellectual Capital Management as a Driver of Competitiveness and Sustainability. *Journal of Intellectual Capital*, 18(3), 466-469. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2017-0060>
- Orion, E. y Aranguren, E. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO/FODA en trabajo social. *Cuadernos de trabajo social*, 34(1), 115-125. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7743624>
- Partido Comunista de Cuba (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026*. Comité Central del PCC, La Habana. <https://www.tsp.gob.cu/documentos/lineamientos-de-la-politica-economica-y-social-del-partido-y-la-revolucion-para-el>
- Sanabria, I. A. y Arango, A. V. (2021). El método de estudios de casos en la enseñanza de las ciencias naturales. *Praxis & Saber*, 12(31), 1-17. <https://doi.org/10.19053/22160159.v12.n31.2021.11426>
- Sánchez, L. (2021). Planificación estratégica, algunas reflexiones teóricas. *Folletos Gerenciales*, 25(1), 62-72. <https://folletosgerenciales.mes.gob.cu/index.php/folletosgerenciales/article/view/273>

Vinuesa, J. C., Maldonado, D., Oviedo, J. y Ramírez, A. (2021) Plan estratégico adoptado por empresas ecuatorianas en tiempos de pandemia. *FIPCAEC*, 6(1), 696-710. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/download/367/655/>

Conflictos de intereses

Los autores del manuscrito de referencia, Ariadne Plasencia Castro, Humberto Blanco Rosales y Francisco Fidel Borrás Atiénzar, declaran que no existe ningún potencial conflicto de interés relacionado con el artículo.

Contribución de cada autor

La autora para la correspondencia y responsable de la integridad del trabajo en su conjunto es Ariadne Plasencia Castro. La autora aporta con el estudio y análisis de los elementos conceptuales relacionados con la Introducción y la Metodología. Los autores Humberto Blanco Rosales y Francisco Fidel Borrás Atiénzar contribuyen con la evaluación y discusión de los resultados de la investigación, así como con las Conclusiones y revisión de las Referencias bibliográficas. Los tres autores participan en la revisión crítica y final del artículo.