

# Procedimiento para orientar la estrategia empresarial al desarrollo local

Orlando Borrero Elías\*, Dra. C Iris M. González Torres\*\*  
y Dr. C Ibrahim Amhed León Téllez\*\*\*

\* Director de la Empresa de Bebidas y Refrescos (EMBER), Granma, Cuba

\*\* Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial (CEDET), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Camagüey *Ignacio Agramonte Loynaz*, Cuba

\*\*\*Universidad de Granma, Cuba

orlando@embergrm.alinet.cu

## RESUMEN

En general la elaboración de los objetivos estratégicos territoriales no explota suficientemente la relación con las empresas no locales ubicadas en el municipio. En el trabajo se diseña un procedimiento para orientar la estrategia de la empresa al desarrollo local; de manera deliberada y a partir de la interrelación de potencialidades locales y de la empresa, así como de las prioridades como condición deseada fundamental, sustentados fundamentalmente en la teoría de la responsabilidad social empresarial. Al implementarlo se generan propuestas de productos contribuyentes, que permiten una gestión proactiva de la empresa y su contribución al progreso y bienestar local.

Los productos se someten a diversos criterios de discriminación que van desde la valoración de expertos hasta evaluación financiera y se estructuran a través de la matriz de marco lógico, dando respuesta a problemas fundamentales de la empresa (pero que tributan positivamente a la localidad). Dicha matriz se vincula con el mapa estratégico de la empresa para determinar si en las distintas perspectivas están presentes las capacidades para lograr dichos productos contribuyentes.

Fue aplicado a partir del 2011 en la EMBER Granma, específicamente para el municipio Bayamo. Obteniendo en el período 2011-2013 resultados favorables de manera integrada empresa-localidad.

**Palabras clave:** *estrategia empresarial, estrategia local, productos contribuyentes, marco lógico, mapa estratégico*

## INTRODUCCIÓN

La gestión de la empresa cubana actual, sobre todo en las de subordinación nacional, está generalmente alejada de la visión del desarrollo local, ya que no poseen un enfoque proactivo hacia su entorno. En consecuencia, su enfoque no es estratégico en este sentido, la responsabilidad social de la empresa es insuficiente, poseen insuficientes conocimientos y herramientas para lograrlo, lo que condiciona que no se exploten de manera integrada las capacidades y potencialidades locales y de la empresa; a lograrlo contribuye la integración del concepto de desarrollo local en la agenda de negocios y las formas en las cuales opera una organización.

Todo lo anterior evidencia, la necesidad de mayor compromiso e involucramiento de la empresa con la localidad y la sociedad en general, y muy específicamente las empresa de subordinación nacional que poseen un alto potencial de transformación económico y social, este último insuficientemente explotado de manera deliberada

sobre un proceso integrado de creación de valor, es decir, no solo para sí misma sino además para contribuir en mayor medida al progreso y bienestar del entorno donde opera; generando no solo oportunidades sino además capacidades, para lo cual se demanda además de herramientas que faciliten el logro de este objetivo primordial en la sociedad cubana.

De lo anterior se deriva que el objetivo de este artículo sea exponer los elementos generales de un procedimiento que posibilite orientar la empresa al desarrollo local. No se refiere a un nuevo tipo de estrategia empresarial, sino tiene en cuenta un enfoque relacional como un nuevo atributo de la estrategia existente, que busca no solo el éxito empresarial, sino además, influir sobre el progreso y bienestar local de manera consciente e intencionada.

## DESARROLLO

Esta propuesta se argumenta mediante un procedimiento que puede ser utilizado durante el proceso diseño estratégico o, después de los objetivos, cuando dicho proceso esté implementado, de esta manera puede ser utilizado para la introducción de un producto contribuyente o de un producto que se esté realizando con el objetivo de que alcance el estándar anterior; por lo tanto en cualquiera de los dos casos habrá que actualizar la estrategia de la empresa. Se considera como producto contribuyente a aquellos bienes y servicios que respondiendo al propósito de competitividad y rentabilidad empresarial, refuerzan además el crecimiento económico, se complementan y no afectan las restantes dimensiones del desarrollo local, en armonía con las diferentes partes interesadas.

Además, en las condiciones del actual marco institucional, este procedimiento está fundamentalmente orientado para las empresas estatales productoras de bienes y servicios; no obstante, puede ser aplicado por entidades cooperativas y privadas. A tal fin debe tenerse en cuenta las características de cada empresa en función de sus procesos, sus mecanismos de dirección y nivel de subordinación.

La revisión de la bibliografía existente, ([Gómez Barrera, 2007](#))<sup>1</sup>; ([Pérez Ávila, 2012](#))<sup>2</sup>; ([Chiavenato, 2006](#))<sup>3</sup>; ([Koontz y Wehrich., 1994](#))<sup>4</sup>; ([Stoner, 1996](#))<sup>5</sup>; ([STRATEGOR, 1993](#))<sup>6</sup>; ([Figueroa de la Paz, 2010](#))<sup>7</sup>; ([Alburquerque, 2008](#))<sup>8</sup>; ([Egüez, 2005](#))<sup>9</sup>; ([OCDE, 2011](#))<sup>10</sup>; ([Benítez Rochel y Ruíz Bravo de Mansilla, 2008](#))<sup>11</sup> conjugada con la práctica empresarial y los requerimientos del procedimiento identifican un conjunto de premisas que establecen la situación ideal para el funcionamiento; no obstante, la práctica sugiere que no siempre están presentes en toda su manifestación, aunque partiendo de que el procedimiento es una propuesta desde la empresa, si es un requerimiento indispensable que éstas se cumplan en dicho ámbito de gestión; entre las cuales pueden mencionarse:

- Existencia de un proceso estratégico en la empresa y en la localidad.

Que exista claridad en la misión de cada organización así como, su visión. Los respectivos diagnósticos brindan una percepción de la realidad local y empresarial, evitando su parcialización hacia una u otra y posibilitando identificar las potencialidades de ambas partes. La existencia de los objetivos estratégico en ambas organizaciones brinda la posibilidad de identificar las prioridades para ambas.

- Carácter emprendedor, individual y colectivo, en la empresa y la localidad.

La actitud emprendedora y el dinamismo deben estar presentes de manera que las propuestas que se diseñen y pongan en práctica sean oportunas y apropiadas al

contexto local, empresarial y nacional de la economía cubana, incorporando elementos no considerados anteriormente, con creatividad e iniciativas, y con capacidad de modificar las acciones según los cambios en los escenarios.

- Capacidad de innovación

El término innovación incluye la idea de proceso así como el logro de resultados. La generación de productos contribuyentes debe estar sustentado en un sistema de gestión de la innovación, teniendo en cuenta el importante proceso de vigilancia tecnológica de la empresa, que permita identificar qué se puede captar para incrementar la competitividad de la misma y además contribuir al progreso y bienestar local, que considere un uso consciente, intencionado, adecuado y oportuno de los conocimientos científicos, los avances de la ciencia y la técnica en materia de innovación como elemento esencial para gestionar el desarrollo.

- Concertación de intereses. Ninguna de las partes pierde, ni la empresa ni lo local.

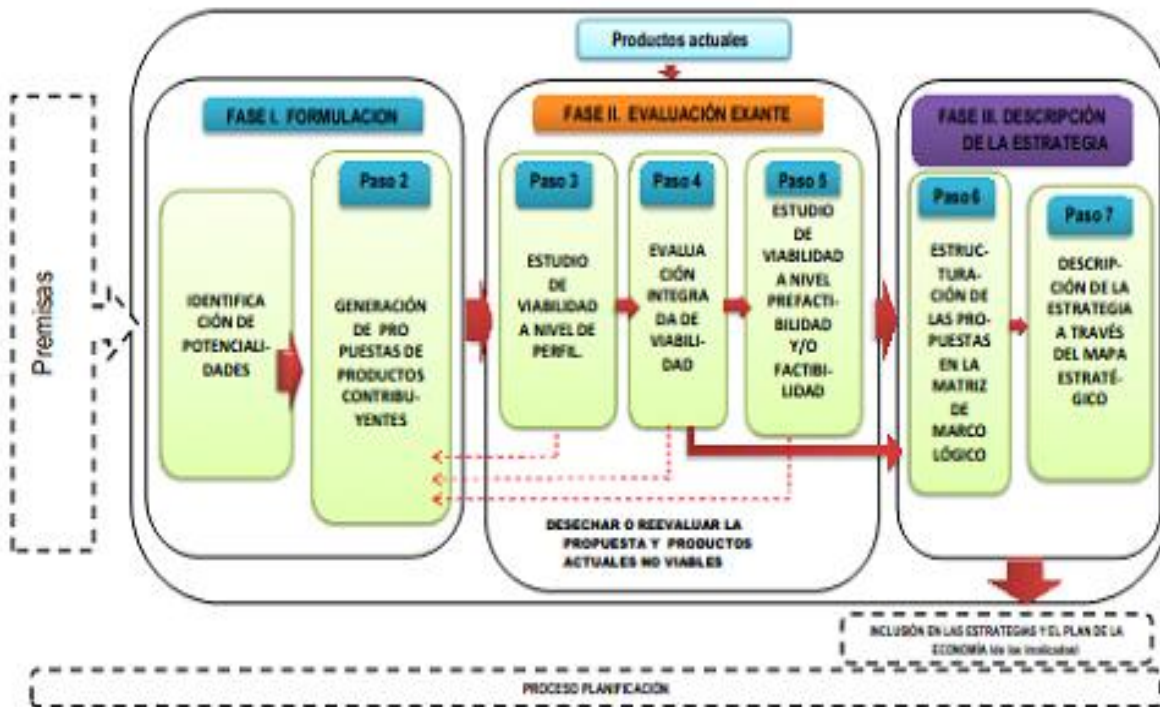
La gestión de estrategia de la empresa orientada al desarrollo local ha de ser el fruto de la concertación de intereses de la empresa y del gobierno local, que no se contrapongan con los niveles provinciales y nacionales de gobierno o sectoriales, de manera que se complementen con los planes de la economía nacional, programas y objetivos estratégicos aprobados en los diferentes niveles, al tomar decisiones sobre las propuestas concretas a llevar a cabo que sustentan la estrategia relacional, de manera que sean intencionadas a dichos intereses. Todo lo cual debe partir del conocimiento de las prioridades de la localidad y de la empresa para además articularlas en la medida de lo posible con las prioridades de la nación sobre la base de la interrelación de potencialidades.

### **Descripción del procedimiento**

La aplicación de este procedimiento debe ser realizada en el momento del diseño estratégico o de su actualización, por el grupo de trabajo creado en la empresa para la elaboración de la estrategia. Se sugiere incorporar a este grupo de trabajo, de manera permanente especialistas de economía, mercadotecnia, logística y de los procesos productivos fundamentales. También de forma ad hoc otros especialistas en dependencia del objeto de análisis.

Este procedimiento se estructura mediante una secuencia de pasos con el propósito de favorecer el proceso de planificación empresarial enfocado en la contribución a los resultados de bienestar y progreso local, lógicamente, sin perder la orientación dada por la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y sin comprometer su competitividad. Tiene como objetivo incorporar a la estrategia de una empresa las acciones para contribuir al desarrollo local. (Ver esquema general en la **fig. 1**)

Fig. 1. Procedimiento metodológico para orientar la estrategia de la empresa al desarrollo local



### Fase I. Formulación de las propuestas.

Objetivo: Proponer posibles productos contribuyentes a partir de la identificación e interrelación de potencialidades locales y de la empresa que favorezcan simultáneamente su competitividad y contribuyan al progreso y bienestar.

Paso I.1. Identificación de las potencialidades y prioridades de interés empresarial y local.

Información requerida: Orientación estratégica (misión, visión, objetivos estratégicos) de la empresa y la localidad, los respectivos diagnósticos estratégicos, lineamientos de trabajo y objeto social.

Técnicas o herramientas a utilizar: Revisión documental, entrevistas, trabajo en grupo a través de la tormenta de ideas y reducción de listado.

Orientaciones metodológicas:

El grupo de trabajo debe centrar su atención en dos documentos normativos esenciales: el objeto social de la empresa y las prioridades establecidas por su nivel superior. En el primero, debe identificar si brinda posibilidades de producir nuevos productos o si se requiere de una solicitud de ampliación, del segundo debe analizar si las producciones que se ejecutan dan respuesta a dichas prioridades y si existe alguna que no sea adecuadamente atendida.

Del diagnóstico empresarial se deben separar las potencialidades que se vinculan a la tecnología, recursos humanos, capacidades de innovación y gestión; así como las necesidades que se derivan de ellas. Si estos elementos no estuviesen claramente expresados en este diagnóstico es necesario complementarlo mediante la realización de entrevistas y revisión documental.

Asimismo, se debe explorar el diagnóstico municipal y de ser necesario complementarlo con la realización de entrevistas a especialistas de que según sus conocimientos, puedan aportar elementos necesarios para complementar la información inicial de los diagnósticos. En estas potencialidades de la localidad se incluyen elementos tales como: fuerza de trabajo disponible, recursos naturales, tecnologías y capacidades; así como cualquier otra debilidad que la empresa pueda aprovechar para su desarrollo.

La información de este diagnóstico se debe utilizar para conocer las prioridades y potencialidades de la empresa y la localidad que pueden ser aprovechadas para generar propuestas de productos contribuyentes.

Luego que están identificadas las potencialidades y prioridades por separado, para la empresa y la localidad, es necesario vincularlas para establecer los elementos comunes que constituyen un primer momento de selección.

Salida: Listado de potencialidades y prioridades de la empresa y la localidad que se ajustan a la misión de la empresa.

Paso 1.2. Generación de propuestas de posibles productos contribuyentes que sustenten la orientación de la estrategia de la empresa al desarrollo local.

Información requerida: Listado de potencialidades y prioridades de la empresa y la localidad que se ajustan a la misión de la empresa.

Técnicas o herramientas a utilizar: Trabajo en grupo apoyado en la tormenta de ideas.

Orientaciones metodológicas:

Para el logro de este paso, se debe provocar una reunión del grupo de trabajo a través del uso de la técnica de “Tormenta de Ideas”.

Si bien el propósito de esta reunión de trabajo grupal es la identificación de propuestas de productos contribuyentes, resulta necesario que los miembros del grupo de trabajo vayan adecuadamente preparados para ofrecer su mayor aporte. Por este motivo se sugiere que cuenten con toda la información referida a las potencialidades y prioridades de la empresa y la localidad con suficiente tiempo de anticipación, de modo que puedan familiarizarse con esta información, a la vez que puedan documentarse y buscar información adicional si se requiere.

Para el análisis de las interrelaciones entre las potencialidades de la empresa y la localidad, se propone una tabla de doble entrada donde por filas se listen las potencialidades de la empresa y por columnas las de la localidad.

Sobre el análisis de las interrelaciones entre las potencialidades, se deben generar propuestas de posibles productos contribuyentes.

Este proceso puede ejecutarse en cualquier momento y a partir del conocimiento de potencialidades por diversas fuentes. La empresa debe diseñar los mecanismos que posibiliten estimular, en todo momento, la generación de nuevas iniciativas, su evaluación, su mejora y su implementación. Así, se aprovecha toda la sinergia resultante de las ideas de las personas y se incorpora un carácter más participativo a los procesos de mejora de la competitividad de la empresa y su contribución al desarrollo, desde una concepción estratégica.

Para la caracterización de las iniciativas que se generen, deben ofrecerse los siguientes aspectos: Breve descripción de la propuesta, procesos que demanda, materias primas que requiere, vías de ejecución, fuentes de financiamiento, clientes, proveedores, otros grupos de interés, posibles efectos en la competitividad de la

empresa e impactos en las dimensiones del desarrollo local, u otros elementos que se consideren necesarios y que se ajusten a la propuesta.

Salida: Propuestas de productos contribuyentes para cartera.

Fase II: Evaluación de las propuestas de productos contribuyentes.

Objetivo: Evaluar la viabilidad de las propuestas de productos contribuyentes en la empresa, así como sus impactos sobre el desarrollo local.

La intención es que, como resultado de esta fase, se conozcan los productos que son viables para la empresa, en primer lugar; y además, los impactos que mediante estos productos se generan sobre la localidad.

Paso II.1. Viabilidad preliminar de las propuestas de productos contribuyentes.

Teniendo en cuenta que la gestión es desde la empresa, ante todo se debe determinar si las propuestas generadas a evaluar son viables desde este ámbito de gestión, de lo contrario no tendría sentido ejecutar algún producto que aunque tuviera un impacto social positivo no sea viable para quien lo ejecuta. No obstante, se reitera que en la práctica se pueden dar situaciones temporales por causas muy específicas de fuerza mayor.

Información requerida: Propuestas de productos contribuyentes.

Técnicas a utilizar: Entrevista, revisión documental, trabajo en grupo apoyados en la tormenta de ideas y estudios de viabilidad a nivel de perfil.

Orientaciones metodológicas:

La evaluación de la viabilidad a nivel de perfil es necesaria para evitar la ocurrencia de gastos mayores por estudios más profundos de propuestas que, a este nivel, pueden desestimarse y no se requiere de información adicional para conocer sobre su aceptación o rechazo.

Para este paso, se utiliza un enfoque privado de la evaluación, debido a que se pretende determinar es si las propuestas y/o productos actuales son viables para la empresa. Lógicamente, la evaluación de las propuestas requiere buscar información, realizar estudios y estimaciones.

De modo que una vez que se supera este nivel de estudio se justifica la realización de estudios más acabados a nivel de pre-factibilidad y factibilidad, si los decisores los consideran necesario.

El grupo de trabajo debe considerar seis estudios particulares para evaluar las propuestas, cada uno de estos estudios ofrece elementos para la aceptación o rechazo y para la cuantificación de los flujos de caja. Los estudios que normalmente se reconocen son los siguientes: viabilidad comercial, viabilidad técnica, estudio legal, estudio organizacional, viabilidad de impacto ambiental y viabilidad financiera. ([Blanes y Pavón, 2004](#))<sup>12</sup>; ([Ministerio de Planificación, s/f](#))<sup>13</sup>; ([Ministerio de Economía y Planificación, 2001](#))<sup>14</sup>; ([Jardines, 2009](#))<sup>15</sup>; ([Muñoz Saravia, 2007](#))<sup>16</sup>; ([Vera, 1997](#))<sup>17</sup>.

Este estudio incluye la consideración de los flujos financieros que generarán los procesos de creación de los productos, la evaluación de su rentabilidad y el análisis del riesgo.

El autor considera que el grupo de trabajo debe tener en cuenta otros elementos restrictivos que, aunque pudieran considerarse incluidos en los estudios señalados anteriormente, son de importancia bajo el contexto actual de la economía cubana; tal es el caso de las evaluaciones en torno a la defensa nacional y el control interno. Por este

motivo, se recomienda no dejar de tenerlos en cuenta, en su vínculo con los distintos estudios explicados.

El grupo de trabajo debe consensuar un criterio único para categorizar las posibles propuestas que son viables, de acuerdo a su impacto en la empresa, siguiendo la siguiente escala: Bajo (1), medio (2) y alto (3).

Por lo que se establecen los siguientes criterios de elegibilidad en las condiciones cubanas:

- Los productos viables para la empresa: aquellos productos que no entran en contradicción con ninguno de los estudios de viabilidad tratados anteriormente y pasan al siguiente paso, clasificados según la escala anterior.
- Productos no viables para la empresa: los productos que entran en contradicción con alguno de los estudios de viabilidad. En estos es necesario realizar evaluaciones adicionales para determinar si:
  - revaluar si es posible su rediseño; de serlo retornaría al paso anterior; de no ser posible se rechaza.
  - Productos que requieren su ejecución por razones estratégicas o de fuerza mayor, temporal o a largo plazo; porque generen problemas ambientales o de otra índole que no tienen una solución de inmediato, pero para los que se prevé un plan de acción en función de revertirlos hacia la viabilidad o por razones estratégicas de productos que de manera individual, aunque no aporten rentabilidad es conveniente producirlos.

Salida: Relación de productos clasificados según criterios de elegibilidad y escala de impactos por producto.

Paso II.2. Evaluación integrada de los productos.

La orientación de la estrategia empresarial para contribuir al desarrollo local demanda la evaluación de la forma en que sus productos y actividades impactan sobre el bienestar y progreso de la localidad, a la vez que favorecen los resultados de la empresa.

Información requerida: Relación de productos clasificados según criterios de elegibilidad en el paso anterior.

Técnicas a utilizar: Revisión documental. Consulta a especialistas. Técnica Delphi  
Orientaciones metodológicas:

Los productos analizados hasta el paso anterior resultaron viables (en su totalidad o con ciertos requerimientos) para la empresa en el estudio a nivel de perfil. Sin embargo, acorde al objetivo de este procedimiento, se requiere una evaluación más integral de los productos, de modo que se identifique su posicionamiento en correspondencia con su contribución al desarrollo local y a los resultados de la empresa.

Este paso requiere la búsqueda de información y la consulta a especialistas que permita evaluar los impactos esperados sobre el desarrollo local de las propuestas de nuevos productos.

Sin embargo, este proceso de evaluación posee cierta subjetividad, al depender de los criterios de las personas, lo que demanda la aplicación de la técnica Delphi. ([Oñate Martínez y Ramos Morales, 1988](#))<sup>18</sup>

Evaluación de los posibles impactos en la localidad

Resulta conocido que los productos no impactan de igual manera en todas las dimensiones del desarrollo, ni que todas las dimensiones poseen igual importancia en

los contextos específicos, ya que dependen de las políticas que se tracen, del momento histórico y de las particularidades de cada localidad. La conjugación de estos elementos condiciona el nivel jerárquico de estas dimensiones y por lo tanto su importancia relativa para tomar decisiones vinculadas a los productos o servicios.

El autor propone realizar un análisis desde una perspectiva integrada, con vista a obtener más elementos como criterios de selección de las propuestas que responden a los productos contribuyentes a fin de integrar la estrategia de la empresa al desarrollo local, de forma que no se dejen de tener en cuenta costos y beneficios que implican las propuestas para lo local, que no se consideran en el análisis de viabilidad del paso anterior.

El criterio de evaluación es de carácter cualitativo, según criterios de expertos, basado en resultados obtenidos de impactos estimados en cada una de las dimensiones consideradas, pero se establece una condicionante que consiste en que cuando el impacto al menos en una de las dimensiones específicas es negativa, se rechaza la propuesta, por ejemplo, si el posible impacto del producto (i) en la dimensión medioambiental de la localidad ([Stoner](#))<sup>5</sup> es negativo entonces el indicador de impacto integral de ese producto en la localidad se evalúa como negativo.

Se debe facilitar a los expertos los criterios de valoración, que se muestran en la tabla 1, para cada una de las dimensiones definidas, con el objetivo de buscar homogeneidad en las valoraciones acerca de los posibles impactos de los productos en la localidad. Se debe pedir que los expertos fundamenten su evaluación para cada dimensión específica de cada producto.



Tabla 1. Criterios para la valoración del impacto de la empresa en el desarrollo local	
Dimensión	Criterios
Ambiental	A1: Sostenibilidad en utilización de recursos y gestión de recursos A2: Preservación de la biodiversidad A3: Reducción de emisiones contaminantes A4: Mejora de circunstancias ambientales de la comunidad local A5: Preservación, compensación y/o consolidación de los derechos ambientales
Económica	E1: Generación de empleo local. E2: Incremento de ingresos y fortalecimiento de actividades económicas locales E3: Mejora de la transparencia en los flujos de ingresos al sector público local E4: Mejora de otras condiciones específicas de la comunidad local. E5: Adecuación a capacidad de pago de la población E6: Disminución de la dependencia energética
Científico -Tecnológica	CT1: Se contribuye a la generación de conocimiento local (I+D local) CT2: Mejora de la competitividad local, mejora de la cantidad, calidad y accesibilidad de los servicios a la población CT3: Utilización y transferencia de tecnologías limpias y logística inversa. CT4: Adecuación positiva de la tecnología al contexto socio-económico y cultural
P olítico o- Instit ucio- nal	PI 1: Se refuerza y contribuye a la implementación de políticas públicas PI 2: Mejora la transparencia institucional PI 3: Mejora de los procesos de consulta y participación de los Grupos de Interés
Social	S1: Calidad de los productos y servicios. S2: Calidad de la atención y trato al cliente S3P: Publicidad y prácticas de promoción S4 : Información al consumidor S5 Gestión de los daños que los bienes y servicios podrían ocasionar al medio ambiente S5: Precios y créditos S6: Respeto por la privacidad del consumidor S7: Ética y compromiso social

Para el caso de las evaluaciones negativas, si se considera que es posible, proponga acciones para revertir dicha situación no deseada. Lo cual genera un registro para cada uno de los expertos, donde queden plasmados elementos que fundamentan la evaluación de los posibles impactos del producto en cada una de las dimensiones, información muy importante para, a través del trabajo en grupo, proponer y diseñar acciones encaminadas a revertir los impactos negativos en las dimensiones señaladas como críticas.

Por cada uno de los expertos se obtendrá como resultado una matriz de influencias directas, conformándose seguidamente una matriz con las medias aritméticas de las valoraciones individuales redondeadas a cero lugares decimales. Se calcula el nivel de concordancia en las valoraciones de los expertos, a través del correspondiente coeficiente de concordancia. Conformándose entonces la matriz de influencias directas a partir de las medias aritméticas finales redondeadas a cero lugares decimales, incluyendo solamente las propuestas que se aceptan, es decir, los productos que tienen evaluación entre 0 y 3 para todas las dimensiones.

Una vez calculada la media aritmética, se determina el impacto integral en la localidad de cada producto, a través de la suma de cada una de las filas de la matriz de impactos. No es de interés la suma vertical de la matriz.

Obtenidos las valoraciones de los impactos esperados en la localidad y en la empresa (salida del paso uno de esta fase), se representa gráficamente en un eje cartesiano el impacto integrado de las propuestas; se lleva al eje de las abscisas los valores de la empresa y al de las ordenadas los de la localidad.

Se trazan ejes auxiliares paralelos a los ejes principales que responden a cada una de las valoraciones según la intensidad de alto, medio y bajo

La interpretación y clasificación de los productos se realiza sobre la base de los siguientes criterios de elegibilidad:

Aunque existen propuestas que no son de primera prioridad para la empresa, pero existen razones que justifican ser de gran prioridad social, en muchas ocasiones implican su ejecución, ejemplo de ello, la producción de agua sin riesgos con vista a contribuir desde la empresa a disminuir causas y condiciones que provocan los efectos negativos por el cólera. Todos estos elementos serán los que tendrán en cuenta los decisores para la jerarquización en la implementación de los productos, este procedimiento va aportando información de salida importante en cada paso para la toma de decisiones.

Salida: Relación de productos clasificados según los criterios de elegibilidad

Paso II.3 Estudio de factibilidad de las propuestas.

El estudio de factibilidad pretende contestar de manera más sólida la interrogante de si es o no conveniente llevar a cabo un producto de manera segura. Esta recomendación sólo será posible si se dispone de los elementos de juicio suficientes requeridos según la complejidad para la implementación, necesarios para tomar la decisión. Siendo necesario destacar que este estudio implica que se destinen recursos, para calcular la rentabilidad en niveles más acabados de estudio.

Con este objetivo, el estudio de viabilidad debe intentar simular con el máximo de precisión lo que sucedería con la propuesta si fuese implementada, aunque difícilmente pueda determinarse con exactitud el resultado que se logrará.

Información requerida: Productos seleccionados a evaluar, con el respectivo registro de los resultados de los estudios realizados en los pasos anteriores.

Orientaciones metodológicas:

Se recomienda que para este estudio de factibilidad se contrate asesoría especializada en evaluación económica y financiera de proyectos.

Destacando que una vez que se obtengan los resultados de ambos estudios se deben conjugar los mismos con un enfoque integrado, de manera que se seleccionen los productos que demuestren, a este nivel de estudio más acabado, ser viables de manera integrada empresa-localidad. Según SAPAG-SAPAG- no es correcto señalar, como a veces se hace, que el sector público debe evaluar sólo socialmente sus proyectos, mientras el sector privado (empresa) lo debe hacer privadamente- . ([Sapag y Sapag, 2000 4a edición](#))19.

Es importante dejar claro que estos estudios tanto el financiero como el social, estará en dependencia de la disponibilidad de recursos, de exigencias de las fuentes de financiamiento y del objetivo y característica del producto, por lo que los decisores (empresarios) tendrán que definir el alcance de los mismos, existiendo dos alternativas, teniendo en cuenta como principio que la gestión es desde la empresa y ante todo no se puede afectar la misma:

Realizar, total o parcialmente, solo el estudio de la evaluación financiera (para la empresa), si se considera que desde el punto de vista social es suficiente y conveniente

con la evaluación realizada en el paso anterior por no disponer de los recursos financieros para ejecutar este último estudio u otra razón que lo justifique.

Realizar total o parcialmente ambos estudios, es decir, la evaluación financiera y social, porque se entienda que es conveniente y se cuenten con los recursos para ello, ejemplo, para el caso de la evaluación social realizar estudio referido al medio ambiente con el objetivo no solo de conocer los impactos que se tendrán en lo social, sino también con el objetivo de retroalimentar la vigilancia tecnológica para potenciar la implementación más eficaz de la logística inversa (ley 1288 del año 75) enfocada a proveedores y clientes buscando beneficios además para la empresa, que propician identificar e incluir en la estrategia procesos internos importantes en que se debe enfocar la empresa, en este ejemplo la gestión de procesos reguladores y sociales .

¿Será recomendable que la empresa al recibir servicios por asesoría especializada, asuma también los costos por el estudio de evaluación social, o con los resultados del paso anterior es suficiente la conclusión de que sí es viable desde el punto de vista social, y entonces en este tercer paso solo hacer estudio de la evaluación financiera (para la empresa) ya que en definitiva la gestión es desde el ámbito empresarial?

No obstante aunque se contrate asesoría especializada, se recomienda se tengan en cuenta las variables de costos beneficio que se usan en la evaluación financiera y social de proyectos según planteamientos teóricos. A este fin se recomienda a los autores ([Sapag y Sapag, 2000 4a edición](#))<sup>19</sup> y ([Rodríguez Mesa, 2012](#))<sup>20</sup> para además obtener la información suficiente que facilite estructurar las propuestas en la matriz de marco lógico.

Salida: Se deben resumir los resultados principales de la evaluación de las propuestas en un formato que sea de fácil comprensión y que refleje bien para qué se hace la propuesta, qué se hará y cómo se hará, es decir, resultado de los estudios de evaluación financiera y social de las propuestas que permiten seleccionar: Productos que de manera integrada empresa-localidad son viables y por lo tanto convenientes ejecutar. Destacando que las propuestas que no resulten viables de manera integrada se retroalimentan a la fase anterior con el objetivo de ser reevaluadas, rediseñadas o rechazadas, a menos que alguna propuesta, aunque sea viable para la empresa y no para la localidad o viceversa, se decida por razones de fuerza mayor su continuidad temporal o permanente, para los cuales se diseñan y se establecen acciones, a incluir en la estrategia, encaminadas a revertir los elementos negativos previamente identificados.

Fase III Estructuración de las propuestas

Objetivo: Expresar de manera sintética las propuestas de productos contribuyentes

Paso III. 1. Ordenamiento articulado de los productos viables y los no viables, que por razones de fuerza mayor se ejecutarán.

Información requerida: La información de salida de la fase anterior facilita información valiosa para establecer la estructuración de las propuestas.

Técnicas a utilizar: Matriz de marco lógico, análisis de los involucrados.

Orientaciones metodológicas:

El autor propone el uso de la matriz de marco lógico, fundamentalmente, ya que permite planificar de manera organizada y explícita como llevar a cabo cada una de las propuestas, facilita alcanzar acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos con todos los involucrados y además definir indicadores que garantizan el monitoreo y la evaluación de los productos contribuyentes durante el proceso de implementación,

sustentada sobre la base conceptual. Es la metodología más utilizada por las distintas agencias y organismos como parte del enfoque de gestión para resultados del desarrollo. ([Aldunate, 2004](#))<sup>21</sup>; ([Aldunate y Córdova, 2011](#))<sup>22</sup>; ([Blanes, 2004](#))<sup>23</sup>; ([Crespo, 2010](#))<sup>24</sup>; ([Espinoza y Velde, 2005](#))<sup>25</sup>; ([García y García, 2010](#))<sup>26</sup>; ([GTZ, 1998](#))<sup>27</sup>; ([Jacoby, 2007](#))<sup>28</sup>; ([Khoury, 2010](#))<sup>29</sup>; ([Xodo, 2009](#))<sup>30</sup>

Además se propone el uso de esta matriz para diseñar y establecer las actividades, acciones a desarrollar para revertir la situación negativa que provoca en determinada dimensión un producto no viable que se ejecutará, estableciéndose como componentes los procesos eficientes y eficaces a lograr que tributen a alcanzar el propósito en función revertida de la situación negativa, que proporcione como fin impactos positivos de manera integrada a largo plazo (según la tripe cuenta de resultados), ejemplo de ello, establecer como componente un sistema de tratamiento de residuales, que proporcione que la empresa cumpla con las normas y legislaciones en función del medio ambiente, que a la vez posibilite alcanzar como fin un desempeño responsable de la empresa, que además conduce a bienestar local al no afectarse el medio ambiente.

Por lo que se propone cumplir los siguientes pasos según la matriz siguiente:

Fin: Descripción de la contribución en el largo plazo a la satisfacción de necesidades y prioridades locales y de la empresa.

Propósito: Resultado directo alcanzar por la empresa.

Componentes (propuestas): ¿Qué bienes y servicios deberán ser producidos por la empresa?

Actividades: Acciones a llevar a cabo por la empresa para lograr los componentes.

Definir los objetivos para cada uno de los niveles:

Establecer el fin, como los impactos que se generan, para la empresa y la localidad, a partir del logro del propósito, es decir, los resultados que se quieren mantener de manera sustentable en el largo plazo, a través de la estrategia relacional con el enfoque de ganar-ganar, al obtener incrementos de resultados empresariales sostenidos que contribuyan al progreso y bienestar local, es decir, la contribución significativa para la empresa y la localidad, generalmente esa contribución no se logrará tan pronto se ejecuten las propuestas, sino que esta haya estado en operación durante un cierto tiempo. Para poder identificar el fin es imprescindible inicialmente identificar los involucrados:

Identificar y caracterizar todos los grupos, entidades u organizaciones y las personas implicadas con la ejecución de las propuestas, que pueden tener interés, beneficiados o perjudicados directa o indirectamente.

Categorizarlos en beneficiarios, opositores, entidades reguladoras, supervisoras, etcétera

Impacto que los distintos involucrados podrían tener sobre la ejecución de las propuestas,

La MML de manera general debe ser consensuada con los principales involucrados, sino, su utilización para la ejecución y como base para la evaluación de resultados puede tornarse difícil o imposible.

Establecer el propósito: En la información de salida del paso 2 de la fase I, cuando se generaron las propuestas, se identificó el problema principal que dio origen a cada una, lo que posibilita definir el objetivo o propósito en términos opuestos a la situación negativa, es decir, la situación esperada al resolver ese problema. Estableciéndose

dicho propósito como el cambio esperado tras la generación de bienes y servicios, es la contribución a la solución del problema principal que originó la propuesta y que aunque puede estar enfocado fundamentalmente a un problema de la empresa o fundamentalmente a un problema de la localidad o a un problema común, se requiere que la concepción del mismo siempre debe estar redactado desde el ámbito de gestión de la empresa.

Es importante dejar claro que se debe definir una matriz para cada propósito, generado por cada problema principal, lo que implica, que propuestas con propósito común se estructuran en la misma MML.

Por tanto, seleccionar de la información de salida de la fase I el problema principal que da origen una o varias propuestas y establecer el propósito según corresponda.

A partir de las propuestas (productos contribuyentes) definir los componentes para lograr el propósito de cada MML, pero se debe garantizar que cuando un propósito sea enfocado fundamentalmente a la empresa se deben de establecer los componentes que sean necesarios y suficientes que garanticen además que se favorezca o por lo menos no se afecte a la localidad y viceversa. Al igual que en el caso del propósito estos componentes deben definirse como resultados logrados.

#### Consideraciones finales

El procedimiento, aunque vinculado con el desarrollo local, se concibe desde la gestión empresarial y para su implementación requiere del cumplimiento de las premisas identificadas.

El mismo reconoce la identificación e interrelación de las potencialidades y prioridades locales y de la empresa, como punto de partida para la generación de productos contribuyentes; a partir del vínculo de técnicas cualitativas y cuantitativas (criterio de expertos, tormenta de idea y análisis de viabilidad) considerando como criterio de elegibilidad la contribución integrada sobre la base de la creación de valor sostenible (económico, social y ambiental).

El procedimiento brinda los elementos necesarios para incluir los productos contribuyentes seleccionados, en el proceso de planificación vigente en el país, a partir de la actualización de la estrategia descrita a través de los mapas estratégicos bajo esta nueva concepción.

#### Referencias

Gómez\_Barrera, Y. (2007). La cultura del diseño, estrategia para la generación de valor e innovación en las PYMES del área metropolitana del centro occidente Colombia. Maestría, Universidad de Palermo, Bogotá.

Pérez\_Ávila, J. (2012). Procedimiento para el diseño de la estrategia de los Consejos de Administración municipales. Herramienta para el desarrollo local. Revista DELOS, 5(15), 16.

Chiavenato, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. México D.F: McGraw-Hill Interamericana. Séptima edición.

Koontz, H., & Weihrich., H. (1994). Elementos de administración. México: McGraw-Hill.

Stoner, J. (1996). Administración, 5ta edición. México: Prentice Hall.

STRATEGOR. (1993). Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa

Barcelona: Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas

Figuroa\_de\_la\_Paz, J. (2010). Formación y cualificación para el desarrollo local: formación para emprender, espíritu de iniciativa, emprendeduría individual y colectiva. Las Palmas: Forminves.

Alburquerque, F. (2008). Innovación, transferencia de conocimiento y desarrollo económico territorial: una política pendiente. Revista ARBOR, Consejo Superior de Investigaciones Científicas de Madrid.

Egüez, E. (2005). Buscando caminos para el desarrollo local. Quito: Corporación Mashi.

OCDE. (2011). Iniciativa empresarial, PYME y desarrollo local en Andalucía. Sevilla: Red de Espacios tecnológicos de Andalucía.

Benítez\_Rochel, J., & Ruíz\_Bravo\_de\_Mansilla, G. (2008). Estrategia empresarial en torno la innovación en Andalucía. El empresario innovador en su contexto social. Las virtudes del emprendimiento. Sevilla.

Blanes, J., & Pavón, E. (2004). Guía para la formulación, gestión y sistematización de proyectos. La Paz: Centro Boliviano de estudios multidisciplinarios (CEBEM).

Ministerio\_de\_Planificación. (s/f). Metodología general de preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Ministerio de Planificación.

Ministerio\_de\_Economía\_y\_Planificación. (2001). Bases metodológicas para la elaboración de los estudios de factibilidad de las inversiones industriales. La Habana: Ministerio de Economía y Planificación.

Jardines, H. (2009). La evaluación de la rentabilidad de las inversiones en el grupo de la electrónica. Máster en Ciencias, La Habana, La Habana.

Muñoz\_Saravia, A. (2007). Los métodos cuantitativos y cualitativos en la evaluación de impactos en proyectos de inversión social. Universidad "Mariano Gálvez", Guatemala.

Vera, P. (1997). Guía metodológica para la evaluación ex post de proyectos. Santiago de Chile: ILPES-CEPAL.

Oñate\_Martínez, N., & Ramos\_Morales, L. (1988). Utilización del método Delphi en, la pronosticación: una experiencia inicial. Revista Economía Planificada, 3(4), 37.

Sapag, N., & Sapag, R. (2000 4a edición). Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: McGrawHill.

Rodríguez\_Mesa, G. (2012). Formulación y evaluación financiera y social de proyectos de inversión. La Habana: Editorial Félix Varela.

Aldunate, E. (Ed.). (2004). Metodología del Marco Lógico. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.

Aldunate, E., & Córdova, J. (Eds.). (2011). Formulación de programas con la metodología de marco lógico (Vol. 68). Santiago de Chile: ILPES/CEPAL/NACIONES UNIDAS.

Blanes, J. (2004). Los proyectos y el desarrollo local. Guía para la formulación, sistematización y gestión de proyectos de desarrollo local. In CEBEM (Ed.). La Paz.

Crespo, M. A. (2010). Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico. Conceptos esenciales y aplicaciones Retrieved 17/12/2012, from [www.eumed.net/libros/2009/575](http://www.eumed.net/libros/2009/575)

Espinoza, L., & Velde, H. V. d. (2005). Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales CURN (Ed.)

García, R., & Garcia, M. (Eds.). (2010). La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe: Banco Interamericano de Desarrollo.

GTZ (Ed.). (1998). Planificación de proyectos orientada a objetivos. ZOPP. Berlín: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit.

Jacoby, K. (2007). Guía de monitoreo de impacto GTZ (Ed.)

Khoury, F. (Ed.). (2010). MARCO CONCEPTUAL DEL CONTROL GUBERNAMENTAL DE LOS PROGRAMAS SOCIALES. Perú: GTZ.

Xodo, D. (2009). Integración de Marco Lógico y BSC en la gestión de proyectos públicos. Instituto de Tecnología Informática Avanzada (INTIA)-Facultad de Ciencias Exactas-UNCPBA.