



**Facultad de Ciencias Económica Y Administración**

**Departamento de Contabilidad y Finanzas**

## **Trabajo de Diploma**

**TEMA: Confección de la planeación estratégica para  
la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín.  
(2015-2018)**

**Autor: Adrián Góngora Velázquez**

**Tutora: MsC. Iliana Guevara del Valle**

**Consultantes: Gisela González Cruz**

**Odelsis Záldivar Ochoa**

**Holguín, Junio del 2015**

## **DEDICATORIA**

Incursionar en el difícil mundo de la investigación ha sido el colofón de un período de mi vida colmado de esfuerzos, expectativas y deseos de ver cumplidos los sueños de muchas personas cercanas y especiales en mi vida. Su presencia ha sido sostén de mi tránsito hacia la vida profesional; por ello quiero dedicar este trabajo a:

Mis abuelos, que están a mi lado aunque físicamente no me acompañen pero sí sus enseñanzas y su amor, en especial a Fillo, por su guía espiritual, su ejemplo, su exigencia...

Mis abuelas, hadas de mis sueños, cunas de amor, delicadeza y ternura infinita.

Mis padres, centro de mi vida, motivo de inspiración, guías de mis pasos.

Mi querido hermano, siempre cercano, siempre compañero.

Mi novia, amada flor que ha llegado para iluminar mis noches y alimentar mi esperanza.

## **AGRADECIMIENTOS:**

A lo largo de mi vida estudiantil han sido genuinamente suficientes, las personas que me han acompañado. De ellas guardaré siempre la paciencia, constancia y, por sobre todas las cosas las enseñanzas. Por ello, en este espacio, quiero agradecer:

A todos mis maestros y profesores por su luz, esa que llevaré siempre.

A mis abuelos, génesis de nuestra humilde stirpe.

A mis queridos padres, por su cuna, su cartilla de valores, su amor incondicional.

A mi hermano: si volviera a nacer quisiera tenerlo de hermano.

A mis tíos, tías y primos por complementar una larga y unida familia que necesito.

A Maricarmen, por su incondicionalidad, por su amado hechizo...

A mi profesional tutora por sus conocimientos y oportunos consejos.

A mis amigos por su compañía y su oportuno apretón de manos.

A mi suegra Maritza, sencillamente diferente a todas.

A los directivos y trabajadores de la Empresa Productora de Prefabricado.

A mis tutores del MININT, especialmente Wilson.

A todas las personas que me han ayudado, que confiaron en que podía llegar.

## RESUMEN

La actividad económica está sujeta a cambios sustanciales por lo que es imprescindible contar con métodos que faciliten la previsión de estos cambios y una orientación en lo que en cuanto a comportamiento administrativo se refiere para hacer frente a estos, conduciéndose a resultados superiores.

La presente investigación se efectuó en la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín perteneciente al MICONS, con la intención de confeccionar la planeación estratégica para su trabajo administrativo en el período 2015 – 2018.

Para desarrollar la planeación estratégica en la entidad se utilizaron diferentes métodos teóricos como el histórico-lógico, analítico- sintético e inductivo-deductivo y de los empíricos: revisión documental, entrevista, observación y encuestas; mediante los cuales se fundamentó teóricamente el proceso de planeación estratégica; que permite afirmar su carácter estratégico y sistémico.

Se realizó una comparación teórica entre diversas metodologías y procedimientos de confección de planeación estratégica, aportando la propuesta diseñada por García Vidal y Guevara del Valle (2013), la cual se fundamenta en principios participativos, flexibles y adaptables, incluyendo ocho pasos que se adaptan a las condiciones de la organización objeto de estudio.

Las principales conclusiones se sostienen en el perfeccionamiento del proceso administrativo, posibilitando un análisis de la visión, la misión y la interacción entre las áreas de resultados claves y sus procesos. Además de definir las principales estrategias para la organización, enfocadas a cumplirse en un período de tres años y la evaluación de los principales riesgos que enfrenta la entidad para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

## **ABSTRACT**

The economic activity is subject to substantial changes for what is indispensable to have methods that facilitate the forecast of these changes and an orientation in what refers to make as for administrative behavior in front of these behaving to superior results.

The present investigation was made in the Production Company of Prefabricated, Holguin belonging to the MICONS, with the intention of defining the strategic planning for its administrative work in the period 2015 - 2018.

To develop the strategic planning in the entity different theoretical methods were used as the historical-logical, analytic - synthetic, inductive-deductive, hypothetical-deductive and the empiric ones, documental revision, interviews, observation and surveys, by means of which the process of strategic planning was theoretically based; allowing to affirm their strategic and systemic character.

A theoretical comparison was carried out between diverse methodologies and procedures of making of strategic planning, being assumed the one contributed by García Vidal and Guevara del Valle (2013), which is based in flexible and adaptive principles, including eight steps that adapt to the conditions of the organization bee studied.

The main conclusions are sustained in the improvement of the administrative process, facilitating an analysis of the vision, the mission and the interaction between the areas of key results and their processes. Also, of defining the main strategies for the organization focused to be completed in a three years period and the evaluation of the main risks that faces the entity to achieve the execution of their objectives

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	6
1.1 Evolución histórico-teórica de la dirección estratégica .....	7
1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos fundamentales.....	11
1.2.1 La importancia de la planeación estratégica en las empresas y en Cuba .....	117
1.3 Metodología y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica .....	19
1.3.1 Estructuras y características básicas que sustentan el procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica.....	219
<b>CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA ELABORAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA PRODUCTORA DE PREFABRICADO DE HOLGUÍN</b> .....	43
2.1 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica de la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín .....	43
<b>CONCLUSIONES</b> .....	69
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	70
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	71
<b>ANEXOS</b> .....	80

## INTRODUCCIÓN

En las actuales circunstancias que caracterizan el mundo actual, inmerso en una profunda crisis económica, y con un entorno continuamente cambiante e incierto, Cuba se ha visto en la necesidad de insertarse en la economía mundial, lo que unido a la búsqueda constante de la productividad y la eficiencia económica, ha conducido a la reestructuración de la economía nacional a partir de los Lineamientos de la Política Económica del VI Congreso del PCC, combinando la orientación hacia un ambiente de competitividad con la conservación de las conquistas sociales.

Para Ronda (2007) la dirección estratégica es el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de actividades, que garantizan una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social.

La estrategia, que se ha definido como "el resultado de un proceso formal de planeación" (Hill y Jones, 2005, p. 10.), tradicionalmente se ha considerado desde dos perspectivas: como contenido y como proceso, y esta a su vez podría interpretarse como plan o como posición. La primera se refiere a los que de carácter tecno económico, y la segunda, a variables más psicológicas, culturales y políticas (Camisón, 1997).

"...la planeación estratégica es una herramienta de trabajo indispensable en la conducción de los procesos sustantivos de las diferentes esferas de la vida social, permite proyectar y dirigir el desarrollo estratégico tanto de entidades de producción como de servicios; al respecto se, plantea que la planeación estratégica puede ser determinada como el proceso de formulación de estrategias para el desempeño de metas y objetivos (Sánchez, 2006).

Muchas son las aplicaciones que ha tenido la planeación estratégica a nivel universal desde sus inicios, convirtiéndose así en una de las herramientas más utilizadas de la administración, debido fundamentalmente a las múltiples ventajas que brinda para mejorar el desempeño y rentabilidad de las empresas que la aplican.

En Cuba con la ayuda de consultores norteamericanos, en el año 1986, comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección y a partir de 1990, la

dirección por objetivos, más tarde, la planeación estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado. El empresariado cubano, inmerso en un entorno complejo, no puede ejercerse eficazmente más que a través de una planeación que propicie el mejor uso de los recursos para alcanzar o superar los resultados esperados y que posibilite, oportunamente, la toma de decisiones.

El Ministerio de la Construcción (MICONS) se suma a esta línea de trabajo y comienza a desarrollar el pensamiento estratégico orientado al futuro.

Como respuesta a esta exigencia, la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín (EPPH), aplica dichas directrices a través de la planeación estratégica.

La planeación estratégica juega un papel fundamental en el accionar de las empresas estatales cubanas en estos tiempos de altas incertidumbres, debido a esto se le otorga gran importancia a la planificación en los Lineamientos de la Política Económica del VI Congreso del PCC, donde se plantea:

01. El sistema de planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional, y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. La planificación tendrá en cuenta el mercado, influyendo sobre el mismo y considerando sus características (2011, p.10).

0.5. La planificación abarcará el sistema empresarial estatal, la actividad presupuestada, las asociaciones económicas internacionales, y regulará otras formas de gestión no estatales que se apliquen y será más objetiva en todos los niveles. Los nuevos métodos de planificación cambiarán las formas de control sobre la economía. La planificación territorial tendrá en cuenta también estas transformaciones (2011, p.11).

07. Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad. Se elaborará la norma jurídica que regule todos estos aspectos (2011, p.11).

Se puede evidenciar en los lineamientos citados de manera directa o indirecta la necesidad de que las entidades adopten actitudes acorde al desarrollo de la economía cubana y a la crisis mundial que se afronta en entorno actual. Es por esto que se afirma que la planeación estratégica es una temática que está

completamente a tono con la necesidad práctica que tienen las organizaciones cubanas de alcanzar un desempeño efectivo de su misión.

En este sentido la EPPH ha respondido a las exigencias dentro del sector de construcción; no obstante, en los últimos años ha presentado algunas irregularidades en este sentido. En el intercambio realizado con el consejo de dirección de la entidad se precisa que no cuentan con la planeación estratégica a nivel de empresa por lo que se percibe la ausencia de una herramienta de trabajo efectiva para los directivos, y aunque se definen objetivos estos no son estratégicos y no se cuenta con un documento único que guíe el accionar de la empresa, por lo que la ausencia de la referida planeación constituye el punto de partida de la investigación.

Las irregularidades que presenta la organización por la carencia de la planeación estratégica han traído como consecuencia que paulatinamente fueran apareciendo las siguientes dificultades: No está definida correctamente la estrategia empresarial, no está identificado un sistema de valores orientados al logro de la misma, lo que provoca el mal funcionamiento de los procesos que materializan la producción y los servicios, el mantenimiento y la logística. Existen problemas en la estructura organizativa actual. Insuficiente preparación de los cuadros para realizar el análisis de los resultados económicos. No están funcionando en su totalidad los órganos de dirección colectiva. No es efectivo el funcionamiento del Comité Económico Financiero. El control y la evaluación de los resultados a nivel de base son insuficientes. No está certificado el Sistema de Gestión de la Calidad. Falta de control y exigencia para minimizar los riesgos laborales identificados. Existe fluctuación de la fuerza de trabajo, fundamentalmente en las especialidades de oficios básicos. No se tiene implantado un Sistema de Gestión Ambiental. No se ha implementado el Sistema de Gestión de la Innovación. No se realizan con la sistematicidad y el rigor requerido los estudios de factibilidad económica. La política comercial no está definida, además de no contar con un presupuesto planificado para la mercadotecnia.

**Problema social:** Ausencia de una herramienta asociada a la elevación del compromiso sobre la eficiencia, eficacia y el control a los recursos materiales y financieros, unida a la exigencia de la responsabilidad de los directivos en la

atención a la planeación y la toma de decisiones, como parte de los requerimientos del estado y del gobierno.

**Problema científico:** ausencia de un documento rector que integre las acciones propias del proceso de planeación estratégica para la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín.

**Objeto de investigación:** la dirección estratégica.

**Objetivo de la investigación:** Proponer y aplicar la planeación estratégica para la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín, que permita armonizar las acciones aisladas que actualmente se desarrollan en la organización para la toma de decisiones.

**Campo de acción:** la planeación estratégica.

**Hipótesis:** Si se diseña de la planeación estratégica mediante la aplicación del procedimiento propuesto brindará a la EPPH una útil herramienta de trabajo para conducirse ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano en el período 2015 - 2018.

**Tareas:**

1. Construir el marco teórico-referencial de la investigación derivado de la consulta de la literatura actualizada sobre el objeto de estudio y el campo de acción.
2. Revisión bibliográfica de varias metodologías para la planeación estratégica que se ajuste a las condiciones concretas del entorno empresarial cubano y específicamente a la EPPH.
3. Describir y caracterizar las fases del procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica.
4. Aplicar el procedimiento propuesto para la confección de la planeación estratégica de la EPPH.
5. Presentar conclusiones y recomendaciones

**Métodos empleados**

**Métodos teóricos:**

- Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la literatura especializada y la consulta a expertos en los temas tratados para el diagnóstico estratégico
- Inductivo-deductivo: en el planteamiento de la idea fundamental que se defiende en la investigación
- Histórico-lógico: para estudiar la evolución y el comportamiento actual de la dirección y planeación estratégica en el entorno empresarial

**Métodos empíricos:**

- Revisión documental: herramienta utilizada a lo largo de todo el proyecto investigativo, especialmente en la etapa de comparación teórica de las metodologías, procedimientos y sus componentes con las características del campo de acción
- Entrevista no estructurada y observación directa: utilizadas básicamente en la justificación del problema profesional, además de la utilización de herramientas habilitadas en función de los indicadores previstos en el procedimiento para la planeación estratégica
- Encuestas: se aplican a los directivos para identificar los valores humanos y empresariales presentes en los trabajadores.

El trabajo está estructurado en dos capítulos: en el primero se hace una fundamentación teórica del objeto de estudio y el campo de acción, además, de la descripción del procedimiento propuesto; en el segundo, se brindan los aportes concretos de la investigación en el campo de acción, mediante el procedimiento propuesto para el diseño de la planeación estratégica en la entidad objeto de estudio. Posee además conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía consultada y un cuerpo de anexos de necesaria inclusión.

La significación práctica de la presente investigación es el diseño de la planeación estratégica que contribuirá a mejorar la planificación, organización, dirección y control de los objetivos de la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín en el período 2015 - 2018.

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO-REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como finalidad sentar las bases teóricas de la investigación, tomando como punto de partida la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes. En él se desarrolla un análisis de la evolución histórica y las principales concepciones teóricas de la planeación estratégica; además se aborda la importancia y las ventajas de su aplicación como herramienta para optimizar el desempeño de la organización, finalmente se revisan y comparan varias metodologías y procedimientos para la elaboración de la planeación estratégica con el objetivo de escoger la más indicada para realizar la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio.

Para el desarrollo de este marco teórico-referencial se siguió la lógica que se muestra en la **figura 1**, con el objetivo de abordar diferentes conceptos y enfoques relacionados con el tema en cuestión.

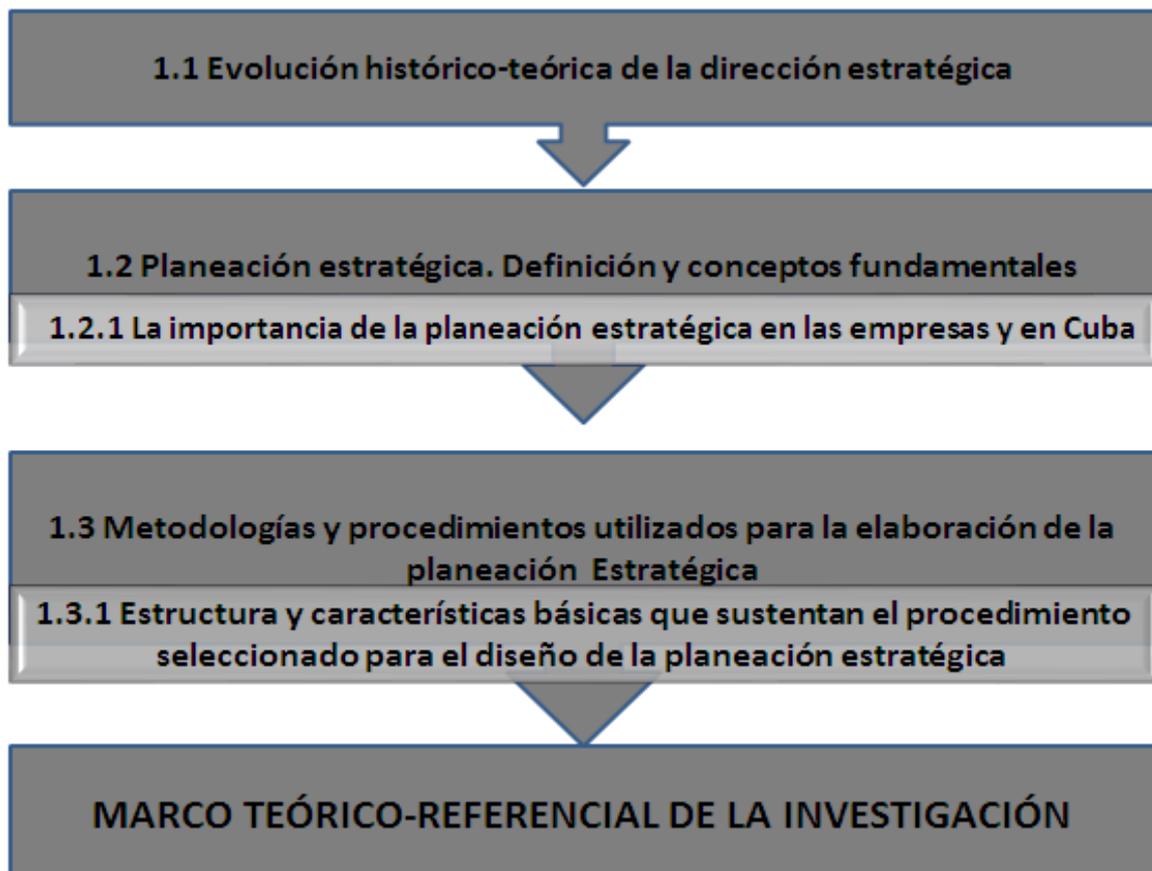


Fig.1 Estrategia para elaborar el marco teórico referencial de la investigación.

## 1.1 Evolución histórico-teórica de la dirección estratégica

La estrategia es un concepto que a partir de su génesis en el libro “El Arte de la Guerra” del filósofo chino SunTzu, se ha ido adaptando prácticamente a todos los campos de la vida con el transcurso del tiempo. A pesar de toda la diversidad de géneros en que se puede encontrar este término, no caben dudas que en el campo en que más ha sido aplicada es en la rama de los negocios y organizaciones en general, y es a partir del mencionado término que, precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, se comienza a propagar la conocida perspectiva estratégica de la dirección sobre la base de los trabajos realizados por Chandler (1962).

El término estrategia para las organizaciones surge en medio de la complejidad de los problemas organizacionales, con ambientes cada vez más dinámicos, inestables y competitivos. Estos factores condujeron a la necesidad de crear nuevas herramientas de la dirección que les posibilitaran a los administradores actuar de forma proactiva y flexible, con el fin de lograr los objetivos organizacionales atenuando el impacto que sobre ellas tienen tanto el entorno interno como externo.

Debido a los diferentes campos en que ha sido utilizado el término estrategia, se pueden encontrar, a su vez, diferentes formas de conceptualizarlo, pero es en el ámbito de las organizaciones y en específico de su actividad de dirección en el que Ronda y Marcané (2006) han encontrado 36 conceptos diferentes del mismo, abordados por varios autores entre los años 1962 y 2002, a partir del estudio de diversos esfuerzos de aplicación del enfoque estratégico en disímiles sistemas organizativos, cuyos empeños no han rebasado en la mayoría de los casos lo que hoy día, y desde antes, se conoce como planeación o planificación estratégica, que se distingue de un propósito cualitativamente superior y de mayor alcance que es la dirección estratégica, de la cual aquella es solo una parte o momento. Los conceptos en cuestión llegan hasta los días que transcurren y dichos autores los distinguen en tres grupos:

El Grupo No.1: Los que abordan la estrategia como la interacción empresa-entorno y que se hace extensivo a sistemas organizativos no empresariales y se asume como interacción organización-entorno. Varios autores manifiestan la necesidad de adaptar las organizaciones a su entorno dinámico. Entre estos se

encuentran Ansoff, él plantea que... “la estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” (Ansoff, 1965), así como Hoffer y Schendel que señalan: “es la característica elemental del match que una empresa realiza con su entorno” (Hoffer y Schendel, 2004).

El Grupo No.2: Son autores que hacen referencia a la misma en vínculo con el logro de objetivos organizacionales, citando entre ellos a Koontz que revela que “...son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciados con el propósito de darle a la organización una dirección concebida” (Koontz, 2004), y a Menguzzatto y Renau que sostienen: “...es un modelo de decisión que revela la misión y los objetivos de la organización, así como las políticas y planes esenciales para alcanzarlos ....” (Menguzzatto y Renau 1995).

Precisamente, es la identificación de los directivos con los enfoques de estos dos grupos lo que propició el auge del enfoque estratégico de la dirección a nivel internacional, esencialmente, en términos de planeación estratégica. Los inicios de su aparición en Cuba ocurrieron en la segunda mitad de la década de los 90 del siglo pasado.

El Grupo No.3: Los autores que se enmarcan en este grupo, centran su atención en el término competencia y entre ellos se encuentran Porter (1995), Quinn (1991), Mintzberg (1987), los cuales, además, refieren la rivalidad o necesidad de derrotar a los oponentes. Sin embargo, se destaca como aspecto negativo en ellos la sobrevaloración que hacen del factor competencia, así como la subestimación de los valores de la organización.

Según Mintzberg, refiriéndose al concepto de estrategia: “...el reconocimiento implícito de muy variadas definiciones, puede ayudar a manejar este difícil concepto” (Mintzberg, 2004). Por ello lo enfoca a través de cinco, conocidas como las 5 P de Mintzberg sobre la estrategia, que parten de considerar a esta como: plan, que es un curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación, como pauta de acción, que es una maniobra dirigida a derrotar un oponente o competidor, como patrón de comportamiento, que es consistencia en el comportamiento, en el curso de las acciones de una organización, aunque no sea intencional, como posición que identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio,

segmento de mercado, etc.) y como perspectiva que relaciona a la organización con su entorno, lo que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Aunque los antecedentes de la dirección estratégica datan desde hace más de dos mil años a.n.e, esta comienza a difundirse en la rama de la dirección a inicios de la década del 60 del siglo XIX, apareciendo como una respuesta a los nuevos retos impuestos por el desarrollo acelerado de las sociedades que determinan el actuar de las organizaciones, llevándolas por caminos que en ocasiones son inciertos y complejos, en medio de un entorno cada vez más convulso y cambiante. Es por estas razones y con el objetivo de reducir, en la medida de lo posible, las altas incertidumbres existentes, que surge la perspectiva estratégica de la dirección. Siendo aplicada y perfeccionada alrededor del mundo por diversos estudiosos del tema y llegando a ser en la actualidad uno de los enfoques más practicados con el fin de lograr el desempeño exitoso de las organizaciones.

Muchos son los autores que desde su surgimiento han conceptualizado la dirección estratégica, Álvarez (2000), Andrews (1971), Ansoff (1965), Chandler (1962); Draft (2006), Dess y Lumpkin (2003), Harrison y St. John (2002) Hax y Majluf (1984), Hoffer (1978), Lafuente y Salas (1983), Lawrence (1967), Miles (1978), Porter (1980), Ronda y Marcané (2004), Senge (1996), Teece (1990), Thompson (1967), entre otros, cada uno de ellos aportó importantes elementos conceptuales y prácticos, dependiendo de su enfoque y experiencia en el tema.

Ansoff describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus metas (Ansoff, 1965).

Asimismo Porter señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente:

Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, proyectos o metas, que define las principales políticas y planes para lograrlos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta contribuir a sus asociados, trabajadores, clientes y a la sociedad (Porter, 1980).

Bartola y Helmes la definen como: “un intento de perfeccionar la dirección y la gestión de una organización utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero logrando los elementos de preparación de la puesta en marcha y de

asignación de recursos” (Bartola y Helmes, 1989).

Por su parte Richard L. Draft alega: “La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para definir e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar sus metas” (Draft, 2006).

La dirección estratégica adoptó desde su surgimiento las referencias de la dirección por objetivos y se puede afirmar que está fundamentada en una nueva cultura organizacional y una nueva actitud de la administración, donde ya no se trata de aceptar y afrontar pasivamente las dificultades del entorno; sino de ir a su encuentro y provocar en este el cambio que la empresa necesita (Álvarez, 2000; Treacy, 2012).

Menguzzatto (1995) plantea que en los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado este por una continua contratación empírica de las mismas. También señala que los factores que guiaron la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico fueron:

- La constante evolución de las características del entorno
- Aumento de la competencia
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano
- La validez de los objetivos económicos.

Cuervo, haciendo valoraciones sobre este tema, desde la óptica de la empresa, pero que son válidas para las demás organizaciones, refiere que:

“Se hace preciso considerar dos reflexiones sobre la dirección estratégica y su papel en el ámbito empresarial. En primer lugar, el proceso de dirección estratégica, y la estrategia resultante, no es algo aséptico y objetivo por definición, sino que está afectado por los valores y perspectivas de los líderes empresariales y de los grupos que se relacionan con la empresa y que, con mayor o menor poder, tratan de influir en dicho proceso. En segundo lugar, las condiciones de incertidumbre, complejidad y conflicto en las que se enmarca el proceso de dirección estratégica hacen difícil articular dicho proceso; efectivamente, la relación entre los recursos y capacidades de la empresa y los

resultados de la misma generalmente suelen no estar del todo claras” (Cuervo, 1995).

Se concibe, además, como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, y tiene entre sus principales objetivos mejorar la gestión de la misma. Es por esta razón que no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas; sino más bien como una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados al nivel de conocimiento y de las actitudes, tanto personales como profesionales que tienen profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y la actitud futura.

En la actualidad, el proceso de dirección estratégica se considera también como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. En organizaciones complejas, es el resultado de un proceso que concierne a toda la organización, más que a la concepción maestra de un decisor, y esto debido principalmente a la dificultad de reconciliar las oportunidades de un entorno incierto con las capacidades, no siempre claras, de la organización, los recursos limitados y los valores personales sumergidos que existen.

El desarrollo del conocimiento de las teorías de la dirección desde inicios del siglo XX, el desarrollo de la tecnología, la información y el conocimiento, los impactos y retos que enfrentan las empresas han generado la necesidad de la creación e implementación de un enfoque de dirección flexible, innovador, proactivo y motivador, capaz de lograr el compromiso de los recursos humanos para el logro eficiente y eficaz de la misión de las organizaciones, surgiendo así el enfoque estratégico en la dirección como vía de solución eficiente a esos retos, el que se ha expandido por varios países del mundo y se emplea en organizaciones públicas, privadas, de servicios entre otros; lo cual lo sitúa en la manera de dirigir más empleada en el mundo contemporáneo (Ronda y Marcané, 2004).

## **1.2 Planeación estratégica. Definición y conceptos fundamentales**

La planeación estratégica tiene su punto de partida en la planeación tradicional. La estrategia en la planeación añade un factor importante: el tiempo; en la

planeación el tiempo implica gradualidad, mediano y largo plazo; debe implicar a todos los miembros de la organización y converge en un cambio constante, un cambio que se rige en base a los resultados comparados contra los objetivos definidos inicialmente (Ávila Sánchez, 2001). Los avances de la planeación estratégica han sido la respuesta de un conjunto de factores objetivos, como la mayor intensidad competitiva de estos años, los ritmos cada vez más acelerados de la innovación y del desarrollo tecnológico, la internacionalización de los mercados y la globalización de la economía. Con ello se ha motivado que la planeación estratégica desplace cada vez más la planeación tradicional.

Según Steiner (1988) la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio (Serna, 1994).

La planificación estratégica es el nivel más elevado de la planificación. Habitualmente se refiere a la planificación realizada por quien ocupa los niveles superiores de la estructura organizativa. A este nivel se fijan los objetivos generales, las políticas y los principios inspiradores de las actividades y de la conducta de la organización, se indican las líneas fundamentales de los programas más importantes para la vida de la organización, se enuncian los tiempos y los plazos, se prevé la coordinación y el control de las actividades y se asignan responsabilidades generales. (Pablo Navajo, 2009).

Muchas son las definiciones que existen sobre planeación estratégica, Thompson y Strickland la definen como el proceso de creación de la estrategia y la puesta en práctica de la misma (Thompson & Strickland, 2000).

Víctor Aceves por su parte la define como la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinado con las fortalezas y debilidades, proporciona una base, para la toma de decisiones ventajosas como en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades (Aceves, 2005)

Según Martín Álvarez hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que define a la organización, los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos tiempos. Es decir, un plan estratégico, es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente qué hacer. (Álvarez, M., 2006).

Según (Vilariño, C. 2007) la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una entidad para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

En este sentido, Loredó y Palacios (2003), expresan que:

“La planeación estratégica no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas (...); existen otros análisis que se precisan hacer (...). La planificación estratégica constituye una respuesta solo parcial a la necesidad de establecer y encauzar el rumbo de las organizaciones”. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica, tales como resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos.

Al respecto, Menguzzatto (1995), plantea que: “...la planeación estratégica aparece como un ataque solo parcial al problema estratégico y que puede considerarse que la dirección estratégica cubre las deficiencias de la misma. En el criterio del autor, estas deficiencias están referidas a las brechas que todavía existen en cuanto a la implementación y posterior control de la planeación estratégica en las organizaciones.

A continuación se mencionan una serie de elementos importantes para la planeación estratégica encontrados en el siguiente documento: Comportamiento organizacional. Zayas-Miranda, E – Universidad de Holguín. Cuba. Mayo 2002.

**Misión:** se considera la misión como la célula básica de una entidad, o sea, la misma constituye el corazón de toda organización. Es la razón de ser de una

empresa, declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales.

**Visión:** es una representación de cómo la organización debe ser en el futuro ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es la herramienta administrativa que permite, como base en los acontecimientos del presente, proyectar hacia el futuro a la organización. .

**Valores compartidos:** Son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los pocos valores críticos que tienen mayor peso o que más impactan a la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

**Áreas de resultados claves (ARC):** son áreas o categoría esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

**Diagnóstico estratégico:** el propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

**Oportunidades:** Son aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y podrían favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión.

**Amenazas:** son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno. Una acción que no se puede evitar ni provocar, pero su ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

**Fortalezas:** son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenaza, para el cumplimiento de la misión.

**Debilidades:** Principales factores de la organización que constituyen aspectos

débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

**Escenarios:** Es la descripción de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, a medio plazo y que ofrezcan influencias en su comportamiento. Lo que se espera que suceda no es lo que se desea, sobre la base de los factores claves, considerando los implicados y tomando las amenazas y oportunidades.

**Objetivos estratégicos:** son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

De manera general se observa en la planeación estratégica un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar el establecimiento de las estrategias y así obtener los fines buscados. También como un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. Lo que no debe confundirse con tomar decisiones adelantadas, pues las mismas solo pueden tomarse en el momento. En su proyección hacia el futuro la planeación estratégica enfatiza en el diagnóstico del entorno sin dejar de atender como corresponde, con rigor, la evaluación hacia dentro de la organización.

Para la presente investigación se asume el proceso de planeación estratégica como una guía para las acciones de cualquier organización en el futuro. A través de la misma se establecen las proyecciones mediante un análisis exhaustivo del entorno de la organización, así como sus vínculos con las fuerzas internas a la misma. Además, implica llegar hasta la definición de los objetivos y prever el comportamiento de los involucrados, garantizando que realmente sirvan de guía futura. Deben definirse además los programas y planes de acciones, que establezcan cómo se debe proceder para que cada uno sepa lo que tiene que hacer, cuándo debe culminarlo y con qué nivel de eficiencia se comparará, para establecer si los resultados del desempeño son correctos.

### **1.2.1 La importancia de la planeación estratégica en las empresas y en Cuba.**

Las organizaciones tienen un objetivo lógico y ambicionado, generar utilidad, en la medida que crean ganancias podría decirse que es mayor el prestigio, es por ello que se debe de entender que el rol de la planeación estratégica es transcendental. Además, sin planes elaborados, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar (Vilariño C. 2011).

Joaquín Rodríguez (2004) afirma que la planeación es importante por dos razones: su primacía (es decir, la posición que ocupa en la secuencia de funciones administrativas) y su transitividad (como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total). Se expresa del siguiente modo:

**Primacía:** la planeación tiene una posición de superioridad entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello, es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible.

**Transitividad:** cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de la planeación, la implantación de los resultados de la planeación, tiene efectos en las funciones de organización, dirección, control. Por otra parte la planeación es ante todo, una actividad para ejecutar funciones de organización y dirección.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el conveniente funcionamiento de cualquier empresa, pues a través de ella, se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos.

La planeación es importante porque contribuye enormemente al éxito y proporciona cierto control sobre el futuro. Según diversos análisis, el valor de la planeación radica en el proceso mismo. Al planear, se deja a un lado las labores diarias y las fechas límites para ampliar su enfoque mental y concentrarse en un panorama más profundo. Más concretamente, con su frecuencia la planeación conduce a mejorar la productividad, la calidad y los resultados financieros (Dubrin, 2000).

La planeación estratégica es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente. Exige a los directivos que formulen y contesten preguntas claves para su organización, permitiéndoles tomar mejores decisiones acerca de las medidas a implementar ante las oportunidades y amenazas la empresa. Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la organización, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas. Es necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las demás funciones directivas, pues proporciona una base para medir el accionar de la empresa y sus principales partes integrantes. Señala a la alta dirección los asuntos claves y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar los mismos.

El período comprendido desde 1962 hasta 1994 se define como una etapa de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba y en otros países en el área del Caribe. En la República de Cuba, en el año 1986 comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección por indicaciones del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz a partir de 1990, la dirección por objetivos y más tarde, la planeación estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado (OACE) Ronda Pupo (2009).

El 26 de julio de 1984, el Comandante en Jefe Fidel Castro expresó: “es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se progresa, se tienen que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos”. En tal sentido, a finales del año 1986, la máxima dirección del país encomendó al Ministerio de Educación Superior (MES), comenzar los intercambios sobre temas gerenciales con un grupo de especialistas norteamericanos. A partir de esta fecha se inició la preparación en técnicas de dirección mediante la selección de 26 especialistas entre profesores del MES y directivos de empresas, los que posteriormente lo hicieron extensivo mediante cursos y talleres en las Instituciones de Educación Superior en todo el país.

Sobre la base del trabajo que se venía haciendo por parte del MES con los especialistas norteamericanos se coordinó, con la dirección del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial, un “proyecto piloto”, en 10 empresas que se

denominó “integración estratégica”, que inicialmente se orientó hacia la integración de los sistemas internos en los organismos y empresas subordinadas, y posteriormente entre los propios OACE a fin de lograr el funcionamiento estratégico coherente, sistémico y basado en los procesos (Vélez y otros, 2008).

En el ámbito nacional la introducción de la estrategia ha estado dirigida a elevar los niveles de desempeño de las organizaciones y su aplicación ha alcanzado a todos los OACE y del sistema empresarial. Su empleo se relaciona con modelos para desarrollar el proceso de la planeación estratégica. Aunque se han alcanzado avances, se puede apreciar que se ha centrado la atención en la fase de formulación, no se ha llegado a profundizar en las fases de implementación y control, lo cual constituye una de las principales insuficiencias.

En el sector de la construcción del país los procesos estratégicos comienzan a formularse en la década de los 90 orientado por dicho Ministerio, en una primera versión se realizaron hasta el año 2001 por algunos grupos empresariales del territorio nacional, con posterioridad se orientó continuarlos y actualizarlos, y para el año 2003 y se amplió la introducción a todos los grupos del país.

A partir de la introducción de la planeación estratégica en los diferentes grupos empresariales y en específico en el de Holguín se comienza a promover y acelerar la dirección por objetivos (DPO) se retomaron los trabajos realizados y se decide realizar una planeación estratégica para empresa del sistema de la construcción.

El esquema básico de este proceso de planificación estratégica incluyó:

- Misión, Visión y Valores compartidos
- Escenarios
- Diagnóstico estratégico
- Áreas de resultados claves
- Objetivos estratégicos, con sus criterios de medida y estrategias correspondientes a cada objetivo

Con el fin de homogeneizar todos los procesos realizados se orientó que cada entidad del sistema constructor siguiera este mismo esquema en la proyección. Para ello se realizaron seminarios en todo el país, para preparar a los directores y especialistas de áreas de cada entidad del grupo empresarial.

Según los miembros del grupo de DPO del MICONS este proceso ha tenido como aspectos positivos los siguientes:

- El hecho de que se identifiquen los objetivos importantes
- Que se integren los equipos directivos para el logro de los objetivos
- Persuadir a los dirigentes a que piensen en función de los resultados
- Poder lograr un cambio en la mentalidad de los dirigentes

Sin embargo las principales barreras han sido:

- Inercia contra el cambio
- La cultura existente en las organizaciones cubanas
- La intervención de variadas y diferentes organizaciones consultoras

La creación de ese grupo de trabajo a nivel central que trabajó por fortalecer la Dirección por Objetivos como una vía para el posterior desarrollo de la Dirección Estratégica como un escalón superior, y la realización de este trabajo de proyección estratégica hasta el año 2003, constituyó un paso de avance y algo necesario, pues cada entidad se encontraba trabajando en sus proyecciones de forma aislada.

Deulofeu (2000), considera que entre los factores claves para el éxito de los procesos estratégicos desarrollados en Cuba se encuentran: la actitud estratégica de la alta dirección de las organizaciones, poseer los conocimientos requeridos para la realización de los procesos estratégicos y la disponibilidad de las personas con las competencias requeridas y los medios necesarios para la ejecución de los procesos.

### **1.3 Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica**

Existen múltiples metodologías y procedimientos para la confección de la planeación estratégica, básicamente centrados en las condiciones reales internas de la empresa y las relaciones con el entorno inmediato, así como las posibles implicaciones de este con los estándares empresariales nacionales. Aunque se puede afirmar con certeza extrema que ninguno es mejor que otro; solo más o menos ajustable a un sistema determinado en función de los intereses de la organización.

De las metodologías y procedimientos analizados (selección previamente definida a partir de la importante cantidad de modelos de planeación y dirección estratégica declarados), se analizaron equitativamente las fases o etapas en cada uno de los casos así como los procedimientos y (o) herramientas utilizados. En el Anexo I se muestran los procedimientos comparados metodológicamente con el objetivo de seleccionar el más adaptado a las condiciones reales de la organización objeto de estudio. Es incuestionable que cada modelo posee las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las cuales han sido creados, lo que verifica que no existe un modelo universal a ser aplicado en el mundo como receta a las deficiencias en la dirección de las empresas. La figura 1.2 muestra una apreciación de aspectos comunes entre 5 de varios modelos y procedimientos estudiados.

La evaluación de los modelos de dirección estratégica permitió establecer que el análisis DAFO se ha mantenido común en casi todos, lo que demuestra que determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas es un paso necesario para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización.

Autores	Pasos, fases o etapas que coinciden las metodologías y procedimientos									
	Antecedentes	Misión y Visión	Interacciones (Procesos y ARC)	Objetivos	Análisis estratégico o DAFO	Estrategias	Plan de acción	Sistema de control	Riesgos	% de presencia
Menguzzato (1984)		X		X	X	X				44.4
Pérez Llanes (1996)		X		X	X			X		44.4
Ronda Pupo (2001)		X		X		X				33.3
Vilariño Corella (2011)	X	X		X	X	X	X			66.6
García Vidal (2013)	X	X	X	X	X	X	X		X	88.8

Fig. 1.2 Evaluación de los puntos coincidentes de modelos y procedimientos de dirección estratégica.

Luego del análisis minucioso el autor de la investigación determinó que el procedimiento propuesto por García Vidal y Guevara del Valle (2013) se utilizará

como referencia para realizar la planeación estratégica en la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín, pues el mismo presenta una propuesta sencilla pero coherente que satisface las necesidades de la entidad objeto de estudio.

Los principales aportes de este son: incluir en la planeación el enfoque de procesos, la interrelación que existe entre estos y las áreas de resultados claves (ARC), lo que es de especial interés para la dirección de la agencia, y por otro lado un análisis que permite evaluar los riesgos asociados al plan, sustentado en la Ley 60, que define en el artículo 11 de su sección segunda: Gestión y Prevención de Riesgos, las bases para la identificación y análisis de los riesgos que enfrentan las organizaciones y demás entidades para alcanzar sus objetivos, vinculando los mismos con los procesos, actividades y operaciones, y permitiendo evaluar las principales vulnerabilidades, para complementar el modo en que habrán de gestionarse.

Además, posee un análisis de las cargas patrimoniales de la empresa antes y después de implementada la planeación estratégica para demostrar la efectividad de la misma.

### **1.3.1 Estructura y características básicas que sustentan el procedimiento seleccionado para el diseño de la planeación estratégica**

El procedimiento tiene un carácter orientador, sobre una serie de pasos lógicos y concretos que deben seguirse en el proceso de formulación de estrategias. Además, se muestran los aspectos fundamentales y las herramientas a utilizar en cada paso del modelo.

#### **Fundamentos del procedimiento**

Para la confección del procedimiento para desarrollar la planeación estratégica, se han revisado minuciosamente diferentes trabajos acordes al tema, ejemplos de ellos son varias tesis de grado realizadas por Pupo y Selva (2003), Díaz de Zayas (2007), Pereda López (2007), Hernández González (2007), Lozano Morera y Molina Ortiz (2007), la tesis de maestría de Sánchez Paz (1999), Hiller Ceballos (2011), Pablos Solís (2007), tesis de doctorado de Machado Noa (2003), Pérez Campaña (2005), García Vidal (2006), Alfonso (2007) y Ronda Pupo (2002) quien realizó importantes valoraciones de varias metodologías de dirección estratégica que fueron también objeto de estudio

para la confección de la propuesta metodológica realizada por el autor. De todas estas experiencias se ha seguido la lógica MVOEP (Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Planes de Acción) de la Kansas Health Foundation (2000), la cual se puede observar en la figura 2.1.



Fig. 2.1 Lógica MVOEP

La propuesta de procedimiento para la planeación estratégica, una organización hacia el logro de la efectividad de la misma, está basada en la integración de una serie de pasos, con la intención, de facilitar a quienes realizan estos procesos que puedan evaluar la situación que presenta la empresa objeto de análisis y tomar un conjunto de medidas a manera de un esquema capaz de llevar a la organización hacia un desempeño favorable.

El procedimiento que se propone para perfeccionar, es pues, importante para lograr la efectividad de la empresa. Es por ello, que se diseñó para que permita eficacia y eficiencia en el proceso de gestión de las organizaciones; el cual se presenta a continuación:

Sus principales objetivos son:

1. Elaborar e implementar el procedimiento para el desarrollo de la planeación estratégica.
2. Sensibilizar, promover y facilitar las interacciones entre todos los actores que conforman la empresa sobre los aspectos del entorno y su impacto en la planificación y ejecución de sus respectivas gestiones.
3. Propiciar la integración entre elementos esenciales de la planeación para una actuación que favorezca la gestión en la empresa.

La premisa fundamental para la aplicación es el compromiso de los involucrados a todos los niveles para facilitar el trabajo en equipos y la motivación del personal que conduzca a la aplicación de los resultados que se obtengan.

### **Contenido del procedimiento propuesto**

Para la aplicación de la metodología y obtener el provecho que se desea como resultado de su puesta en práctica, es menester la aplicación de técnicas como las de trabajo en grupo, solución de problemas, desarrollo de reuniones y generación de ideas. Es necesario contar con destrezas de trabajo en equipo las que habitualmente no están bien desarrolladas para tratar de lograr un clima favorable que permita analizar los problemas sin apegos a las áreas que pertenecen los miembros del grupo, ya que en buena medida las soluciones están influidas por las partes que tienen algo que ganar o perder con ellas y que solo ven una arista del problema global. En el empleo de este procedimiento se eslabonan de la forma siguiente los pasos, métodos y las tareas que deben desarrollarse en la realización de la investigación, estos son:

#### **Paso 1: Caracterizar a la organización**

**Objetivo:** Presentar los elementos más significativos que permiten conocer en dónde se desarrollará el estudio.

**Descripción:** En el transcurso de la aplicación del procedimiento debe trabajarse bajo la perspectiva del paradigma dialéctico en el cual se sostiene que el conocimiento es un producto de la interrelación sujeto - objeto, donde la “verdad” de los procesos sociales no puede ser descubierta sobre la base de posiciones instrumentalistas, sino que es la resultante del empleo de métodos teóricos y empíricos cuantitativos y cualitativos en los que desempeñan un importante papel los aspectos ideológicos y axiológicos y tiene espacio el conocimiento intersubjetivo.

Por la razón anteriormente planteada se considera necesario realizar una caracterización de la entidad donde se aplique el procedimiento con el objetivo de resumir de forma sintética la situación interna de la organización y de su contexto socio - cultural y así poder prestar atención al Principio de la Objetividad de la Administración (García Vidal, 2006); esta caracterización debe contener en lo fundamental los elementos que siguen:

1. Grado de integración: Es importante conocer la integración de la organización, es decir, si es una instalación individual o si por el contrario pertenece a una cadena, a un grupo empresarial o posee algún tipo de asociación. En el caso que así sea, deberán caracterizarse, pues un grupo de atributos esenciales parten de la imagen corporativa que ofrece la cadena o grupo.
2. Descripción del perfil general de la entidad: En este paso se procederá a identificar aquellos aspectos que permiten conocer el perfil de la organización y el modo en que las personas se coordinan y la posición que cada uno ocupa.
3. Caracterizar los clientes internos: El cliente interno constituye el recurso más importante para el desarrollo de cualquier unidad de servicio, por lo que sobre sus necesidades y expectativas debe sustentarse toda estrategia que se trace, de ahí la importancia e incluso la necesidad de “conocerlo” en cuanto a edad, sexo, formación académica, antigüedad en el puesto de trabajo, en la organización, en la cadena y/o en el sector, dominio de idiomas extranjeros, procedencia social, personas que dependen de él, entre otras características que se consideren necesarias. Para ello puede resultar de mucha utilidad el inventario de personal, en caso de que exista y esté debidamente actualizado, apoyado por entrevistas a los trabajadores.
4. Caracterización de los clientes externos: Como es conocido, los clientes externos son todas aquellas personas o instituciones que no forman parte de la organización, pero sobre quienes repercuten los productos y servicios que esta ofrece, por lo que resulta conveniente distinguir y caracterizar todos los tipos de clientes externos que posea la misma. Estos clientes pueden caracterizarse a través de diversas variables tales como edad, sexo, gusto, preferencias, poder adquisitivo, idiosincrasia, cultura, motivos de compra, repitencia, entre otros elementos (Kotler, 2000).
5. Caracterización de los competidores: Raras veces los detallistas se encuentran en situación de monopolio, al contrario, su crecimiento depende de adquirir parte de la cuota de participación de la competencia, por lo que generalmente rivalizan con numerosos competidores. Es por ello que para conseguir, conquistar y mantener la lealtad de los clientes, los detallistas

tienen que identificar, controlar y ajustarse a las características de la competencia, a través de la obtención de información sobre sus estrategias y la comparación constante con sus productos y (o) servicios, precios, canales de comunicación, promociones, etc. Esto permite identificar ventajas y desventajas competitivas, anticipar futuros movimientos y reacciones, lanzar “ataques” más precisos, así como preparar “defensas” más fuertes (Ibarra Mirón, 2003).

6. Caracterización de los proveedores: Las relaciones con los proveedores forman parte de la espiral de las actividades de la calidad, por lo que es necesario crear una relación con ellos que asegure al producto comprado, el alcance de aptitud de uso necesario, con calidad, formalidad, eficiencia y con una mínima inspección de entrada, pues estos productos son parte de la base para poder conformar un servicio de calidad. Se deben definir los principales proveedores, que son aquellas empresas e individuos que proporcionan los recursos necesarios para la elaboración de los productos y (o) servicios, así como conocer los productos que ofertan, su calidad, oportunidad y precio. Es de gran importancia conocer sus características, necesidades, capacidad de contratación y facilidades de pago, entre otros aspectos.
7. Caracterizar la situación económica - financiera de la entidad: Se realiza con el propósito de conocer el estado económico - financiero de la organización, lo que permite crear una valoración concreta de la situación actual. Esta etapa es muy importante cuando se va a implantar por primera vez este tipo de estudio; al continuar con el desarrollo cíclico de la metodología, solo debe actualizarse, ya que pudieran aparecer variaciones en los datos reflejados.
8. Análisis gráfico de las cargas patrimoniales de la empresa, para el que se recomienda la siguiente distribución ver figura 2.2 escogido del depósito legal facultativo de obras protegidas Reg. 2219-2005 Dr.C Gelmar García, Vidal:

<b>A C T I V O</b>	<b>FIJO</b>		<b>O R I G E N E S</b>	<b>C P A R P O P I T A O</b>	<b>CAPI TAL SOCIAL</b>
	<b>C I R C U L A N T E</b>	<b>STOCK</b>		<b>R ESERVAS</b>	
		<b>CLIENTE</b>		<b>LAR GO PLAZO</b>	
		<b>EFFECTIVO</b>		<b>COR TO PLAZO</b>	
			<b>E X I G I B L E</b>		

Fig.2.2 Análisis de las cargas patrimoniales

Se parte del análisis de la estructura Activo = Pasivo + Capital. Donde: P + C Son orígenes y A: Es destino.

**Siendo P** (pasivo): El que facilita junto con el activo la creación y funcionamiento de la organización. El pasivo que es un **origen exigible** puede ser a **largo plazo** o a **corto plazo** está definido por las deudas con proveedores, instituciones financieras, fisco, etc. El pasivo es capital exigible que es remunerado obligatoriamente mediante algún tipo de interés pactado previamente a la operación de crédito o préstamo. Como respuesta a la necesidad de responder ante las exigencias de los acreedores. Pasivo exige devolución.

**Siendo C** (capital): El origen de todo, voluntad y posibilidad de crear la empresa. Capital quiere ser retribuido. El **capital propio** que se fracciona a la vez en **capital social** que lo constituyen los aportes de los accionistas en el momento fundacional y con posterioridad y **las reservas** que son las reinversiones de beneficios obtenidos por la organización y es el destino del resultado opuesto al pago de dividendos.

**Siendo A** (activo): Todo lo que trabaja para que la organización desarrolle su actividad. El activo se divide en **fijo** que son las inversiones de larga vida técnica o de prolongada permanencia en la organización, tiende a través de la amortización, El precio de venta, mejor servicio o producto - y los volúmenes y el **activo circulante** que a la vez se divide en **Stoks** estos se fraccionan en

materias primas que son las compras, deben velar por la tendencia hacia la liquidez: vigilar el equilibrio compras – demanda. (Just in Time); producción en proceso debe velar por la tendencia hacia la liquidez, organización de la producción y los métodos de trabajo y producción terminada donde el Marketing debe velar por la tendencia hacia la liquidez, mecanismos de venta, publicidad, etc., también se incluye dentro del circulante el término **cliente** que es la negociación que debe velar por la tendencia hacia la liquidez, negociación con clientes y gestión de cobro; además del **efectivo** juntos van a integrar las inversiones a corta duración, que deben transformarse en dinero lo más rápidamente posible.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: revisión documental, entrevistas no estructuradas, estadística básica, balance general

## **Paso 2: Orientación hacia el futuro**

**Objetivo:** Definir la Visión.

**Descripción:** Se define la Visión entendida esta, como la declaración general que define el estado futuro en que desea estar la organización para lograr un acercamiento al cambio de su situación actual. Es una consecuencia del problema raíz que impide su cambio y la consecución de su meta. La Visión constituye el opuesto del problema fundamental a superar. La Visión, una vez declarada, se convierte en el objetivo fundamental hasta que cambie dicho problema fundamental, momento en el cual debe ser reformulada en atención a las mismas generalidades expuestas antes (García Vidal, 2006).

Cuando se desarrolla una visión de futuro es útil ver a la organización de forma imparcial y con una perspectiva exterior. Considerar los puntos de vistas de todas aquellas personas y organizaciones que se relacionan con la Visión

Procedimiento para elaboración de la Visión

1. Evaluación de la información: Consiste en evaluar toda la información obtenida en el paso anterior.
2. Definición y validación de la Visión: Posterior al análisis de la información se recomienda realizar una tormenta de ideas mediante la cual se definirá la expresión de la Visión, validándose a través de técnicas para lograr consenso.
3. Retroalimentación y fijación: Por último, es recomendable realizar una

retroalimentación Misión-Visión donde se comprueba si el resultado que se desea obtener es compatible con la misión definida, si realmente contribuye a su materialización y si está en manos de la organización, su logro.

Formato de trabajo en equipo:

<b>Visión de futuro</b>	
<p style="text-align: center;"><b>¿Cuál es la situación actual de la empresa?</b></p> <p style="text-align: center;"><b>¿Cuál es el problema más serio que impide que la empresa funcione mejor?</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>¿Cómo queremos que sea la empresa en tres años?</b></p>

Es necesario que una vez redactada la Visión se evalúe la misma teniendo en cuenta criterios tales como: acotada en el tiempo, innovadora, convincente, realizable y concisa.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: trabajo en grupo, tormenta de ideas, votación ponderada (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995).

### **Paso 3: Declaración de la Misión**

**Objetivo:** Definir y (o) reformular la Misión.

**Descripción:** Se analiza y aclara la Misión de la organización, entendida esta como la manera eficaz de presentar la combinación de medios, de forma cualitativa, que identifica la manera en que una organización pretende obtener su visión y sus resultados finales diferenciándose del resto de su tipo. Sin la declaración de la Misión es fácil que el uso de los medios se vuelva difuso y que los subsistemas operen con propósitos cruzados (García Vidal, 2006). De manera general la Misión sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización esbozando, en la mayoría de los casos, el elemento diferenciador que evidencia la notabilidad de la organización que caracteriza (García Vidal, 2006; Campbell y Yeung, 1991; Guerreiro y Díaz, 2000; Martínez, 1997; Morrissey, 1995, 2003).

Procedimiento para elaboración de la Misión

1. Iniciación y atención por la coordinación.
2. Preparación del equipo en su conceptualización.
3. Elaboración de la expresión de la Misión.
4. Revisión y retroalimentación.
5. Aprobación y compromiso.

Hoja de trabajo para aclarar la Misión

A continuación se presentan algunas preguntas genéricas (Morrissey, 1995) que le ayudarán a identificar los factores por incluir en su declaración de la Misión o para analizar y revisar la que ya exista. Aunque no se incluirán necesariamente las respuestas a todas estas preguntas en la declaración final, responderlas requiere el pensamiento estratégico, y sus respuestas serán útiles en otras partes de su proceso de planeación estratégica.

1. ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
2. ¿Cuáles son o deberían ser nuestras principales ofertas?
3. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales procesos?
4. ¿Cuáles son o deberían ser nuestros principales públicos objetivos?
5. ¿Qué consideraciones especiales tenemos con respecto a los siguientes participantes (como sean aplicables)?

Formato para el trabajo en equipo:

<b>Misión</b>			
<b>Valores</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Posición</b>	<b>Diferenciación</b>
¿Qué puntos, prioridades y valores filosóficos son o deberían ser importantes para el futuro de nuestra organización y que deberíamos compartir?	¿Qué es lo que hace que nuestros clientes vengan a nosotros?	¿Qué nos da un lugar dentro de la comunidad?	¿Qué es lo original o lo distintivo acerca de nuestra organización?

La aplicación principal de la declaración de la Misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la organización de manera que todo lo que se decida se someta a prueba en su compatibilidad con la Misión de la organización. Su declaración de la Misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos los miembros enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente la meta de la organización. La Misión se refiere al estado en que debe operar la propia organización como sistema en aras de alcanzar la Visión que se ha propuesto conseguir. En lo externo, la declaración de la Misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la Misión puede servir con ese fin si ha sido preparada adecuadamente. Es necesario aclarar que la declaración de Misión deberá ser revisada tomando en cuenta la Visión definida en el paso anterior.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: trabajo en grupo, tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), consultar además Bowman (1995), Morrissey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

#### **Paso 4: Presentación de los procesos**

**Objetivo:** Identificar y definir procesos

**Descripción:** Se trata de determinar cuáles son los procesos. En esta fase inicial, los procesos no se crean: están presentes, y el objetivo es detectarlos y listarlos. Al no existir una lista “catálogo” de procesos a cada organización le corresponde determinar sus propios procesos en función de:

- Sus usuarios
  - La naturaleza de sus actividades
  - Su Visión y Misión.
1. Al elaborar una lista de procesos, pondrá de relieve ante todos los procesos de realización que son por lo general los más visibles y conocidos de todos. Luego se definirán los procesos de apoyo y, finalmente, los procesos de dirección.

2. Es conveniente listar todos los procesos que existen. Luego hay que retener los más importantes para evitar la dispersión. Hay que concentrarse en los procesos significativos para el grupo.
3. Los procesos de dirección se toman en cuenta necesariamente ya que influyen en todos los otros procesos del organismo.
4. En algunos casos de organismos y en particular los que funcionan de modo integrado con sus clientes y (o) proveedores, el perímetro de algunos procesos puede rebasar las fronteras del organismo. Una vez que se describan sus características y se designe su monitor, será conveniente tratarlos integralmente teniendo en cuenta las actividades propias de los proveedores y usuarios.

Un proceso se caracteriza por:

- Un título.
  - Un comienzo (acción desencadenante, actividad inicial).
  - Uno o más resultados en forma de uno o más productos que buscan satisfacer al(los) cliente(s) del proceso claramente identificado(s).
  - Una cadena de actividades que contribuye a dar valor agregado al resultado del proceso.
  - Actores en términos de función o profesión, sobre todo con el monitor del proceso.
  - Recursos:
    - humanos, en lo relativo a las competencias necesarias para llevar cabo una actividad,
    - financieros,
    - materiales (equipos, softwares, etc.)
    - informativos (datos de la profesión, experiencia, conocimientos, práctica, etc.).
5. Corresponde al organismo definir los límites de cada proceso y optar por agrupar algunos y reducir otros (ver figura 2.3).

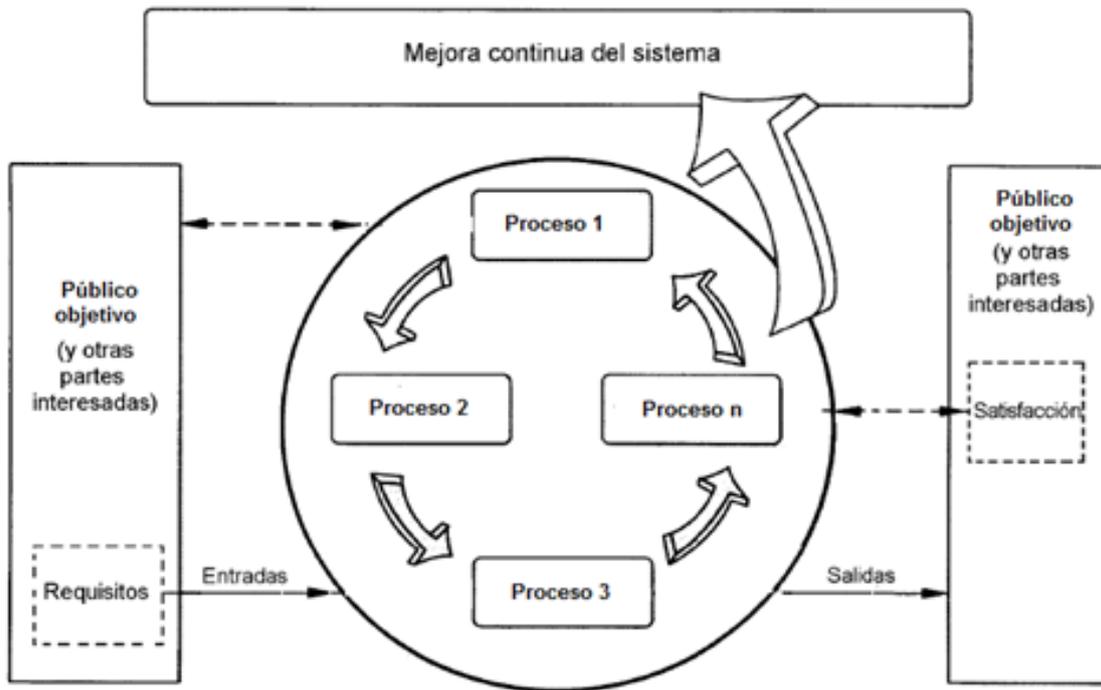


Figura 2.3: Propuesta de mapa de proceso

Formato a utilizar

Nombre del proceso	Categoría

Métodos y herramientas posibles a utilizar: trabajo en grupo, tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal, 2009; Marengo, 1995). Consultar además Bowman (1995), Morrissey (1995 y 2003), Fry (1986) y SDV Consultores (2003).

**Paso 5: Análisis de interacciones**

**Objetivo:** Definir las interacciones entre Procesos y Áreas de Resultados Claves para definir objetivos.

**Descripción:** Con los resultados de los pasos anteriores y en un trabajo de grupo a través de una tormenta de ideas se determinan las Áreas de Resultados Claves (ARC) que apoyarán la marcha de los Procesos definidos, es necesario recordar al grupo de trabajo que estas:

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- No pueden ser muchas, solo las esenciales, y su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.

- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si el grupo actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.

En aras de facilitar el trabajo del grupo se sugiere la aplicación de la Técnica de Grupo Nominal se lleva a cabo en las fases siguientes:

**1. Definir la tarea**

En forma de pregunta, por escrito de manera visible para el grupo, asegurando que la cuestión sea comprendida por todos.

**2. Generar ideas**

Trabajando en silencio, los miembros del equipo escriben sus ideas en tarjetas, a razón de 1 idea por tarjeta, durante un tiempo limitado.

**3. Registrar ideas**

Una vez finalizada la fase anterior, el facilitador de la técnica recoge las tarjetas y lee cada una de las ideas aportadas. Cada idea se escribe en una pizarra u otro dispositivo

**4. Clarificar ideas**

Se da oportunidad a los participantes de explicar las ideas aportadas y de solicitar aclaraciones sobre aquellas expresadas por otros miembros del grupo.

**5. Hacer la selección**

Una vez que se cuenta con una relación de ideas definitivas, es el momento de llevar a cabo la votación que dará lugar a su jerarquización.

**6. Determinar la prioridad**

Se procede a la suma de las puntuaciones otorgadas a cada idea. La que posea una puntuación mayor será la considerada como más importante por el grupo. Es la que tiene mayor prioridad.

Puede utilizarse el modelo que sigue como forma de visualizar el resultado final del trabajo en grupo:

Área de Resultado Clave	Contenido

Una vez determinadas han de establecerse los parámetros para evaluar cada ARC, se debe analizar su interrelación con los Procesos anteriormente definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño del proceso, la Misión y Visión identificada. Esta contribución podría ser evaluada con una escala de 1 a 5 donde 1 representa una contribución baja y 5 una contribución alta. El formato a utilizar se muestra a continuación:

<b>Áreas de Resultado Clave</b>			
<b>Procesos</b>	<b>ARC<sub>1</sub></b>	<b>ARC<sub>2</sub></b>	<b>ARC<sub>n</sub></b>
<b>P<sub>1</sub></b>			
<b>P<sub>2</sub></b>			
<b>P<sub>n</sub></b>			

Del análisis de estas interrelaciones el trabajo del equipo se orientará a la formulación de objetivos, la cual transita por dos momentos:

1. Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse.
2. Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”.

A continuación se presentan algunos principios fundamentales que rigen la definición de los objetivos

- 1 Deben ser entendidos por todos los implicados y poder ser verificados. Cuando no puedan ser cuantificables, deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- 2 Es uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación pues entre más participen los subordinados, mayor compromiso existirá en el cumplimiento de los objetivos.
- 3 Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren las tareas para el aseguramiento de este.
- 4 Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para esclarecer este momento podría utilizarse el formato siguiente:

<b>Objetivo</b>	
<b>Aclarar qué se quiere conseguir</b>	
<b>VARIABLES QUE MUESTREN LOS LOGROS</b>	
<b>Indicador</b>	

Métodos y herramientas posibles a utilizar: trabajo en grupo, tormenta de ideas (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995). Consultar además Bowman (1995) y Morrisey (1993 y 1995).

**Paso 6: Trazado de estrategias**

**Objetivo:** Analizar los facilitadores e inhibidores existentes para definir el comportamiento estratégico a seguir.

**Descripción:** Tomando como base la Visión y la Misión definidas se procede a realizar el estudio de los factores internos y externos que tienen influencia en la consecución de lo establecido como objetivos. Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su popularidad. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello esta insistencia en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

En el diagnóstico interno, se deben identificar todos los factores que favorecen y obstaculizan los procesos sustantivos y los elementos motrices que presentan en tal relación los elementos que se pueden dinamizar. Se busca definir además, cuáles son las necesidades concretas. El diagnóstico externo permite la identificación de aspectos y tendencias del contexto que signifiquen oportunidades y amenazas para la relación y la identificación de problemas en los diferentes actores que puedan resultar de mayor importancia para el desarrollo.

Es necesario partir de la identificación de cuatro grupos de elementos que más tarde se analizan conjuntamente.

**Fortalezas:** Identificación de los principales factores propios de una organización, que constituye puntos fuertes en los cuales apoyarse para trabajar hacia el cumplimiento de la Misión. Tomados de actividades reales realizadas en los procesos de proyección estratégica en diferentes entidades.

**Debilidades:** Identificación de los principales factores de la organización, que constituyen aspectos débiles que son necesario superar para lograr mayores niveles de efectividad.

**Oportunidades:** Se trata de los factores que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilitan aprovecharlos convenientemente si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Los factores del entorno sobre los cuales no se puede pretender impedir o provocar cambios, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar e impedir el cumplimiento de la Misión.

Los cuatro elementos o factores se articulan en una matriz de doble entrada.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>		
<b>DEBILIDADES</b>		

La recopilación de la información para la preparación de la matriz se puede hacer de la forma siguiente:

1. Se trabaja en dos grupos, dividiéndose el equipo de la alta dirección y otros implicados para que un grupo trabaje las fortalezas y debilidades (el interior de la organización), y otros las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización), se pueden hacer cuatro equipos uno por factor; esto es optativo de quien dirija la actividad pues existen varias técnicas para preparar la matriz DAFO. Normalmente se utiliza la tormenta de cerebros, con sus requerimientos correspondientes.
2. El resultado del trabajo de los grupos se trae a una plenaria para validar las propuestas. Se procede con las técnicas de reducción de listado y

agrupaciones a simplificar la cantidad de elementos que serán utilizados en la matriz, las propuestas que se eliminan se encierran en ( ).

3. La reducción y agrupación es fundamental por la cantidad de combinaciones posibles, teniendo en cuenta que son 4 factores como entradas (DAFO), cuatro entradas para cada elemento implicaría 64 combinaciones. En la práctica no se debe trabajar con más de 4 ó 5 combinaciones, pues se hace muy compleja la matriz.
4. Se articulan las entradas por cada elemento formándose la base de la matriz, estableciéndose una malla.
5. Se comienzan a combinar unas propuestas con otras en el siguiente orden: Fortalezas con Oportunidades/Fortalezas con Amenazas y Debilidades con Oportunidades/Debilidades con Amenazas.
6. En este proceso se definen las combinaciones que más incidencia tienen en el desarrollo de las actividades en el plan estratégico, marcándose con una X este impacto o utilizándose una ponderación. Este análisis permite comprobar que determinados elementos aunque son importantes, no tienen el mismo grado de incidencia que otros por lo que a los efectos de este análisis de los lineamientos estratégicos pueden ser congelados, se pueden “arrastrar” después y concentrar la atención en los más trascendentes.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Intentar aprovechar al máximo las posibilidades ¿Cómo potenciando la F es posible aprovechar la O? ¿Permite la F aprovechar la O?	Protegerse de las amenazas apoyándose en las fortalezas ¿Cómo potenciando la F se hace posible atenuar el impacto de la A? ¿Permite la F atenuar el impacto de la A?
<b>DEBILIDADES</b>	Reducir o eliminar para aprovechar las oportunidades ¿Cómo atenuando o eliminando la D es posible aprovechar la O? ¿Impide la D aprovechar la O?	Resistir sin tener que ceder para no perder posiciones ¿Cómo atenuando o eliminando la D impido el impacto de la A? ¿La D provoca que la A afecte o acentúa su impacto?

7. La lógica del procedimiento de análisis de la matriz se basa en interpretar los cuadrantes con el criterio siguiente.

	Paso 1: Preparar un perfil de la empresa: dominio geográfico.		
	Paso 2: Identificar y evaluar los factores del ambiente externo. Paso 3: Preparar pronósticos, escenarios, hacer predicciones y evaluación del futuro.		
Paso 4: Preparar una auditoría de los factores del ambiente interno.	Paso 5: Planear alternativas Paso 6: Hacer elecciones estratégicas, considerar también tácticas y acciones. Considerar también Planes de Contingencia.	Enumerar Oportunidades (O) Considerar riesgos (Paso 2 y 3)	Enumerar Amenazas (A) (Paso 2 y 3)
	Enumerar Fortalezas (F) (Paso 4)	FO Ofensiva Maxi-Maxi (Pasos 5 y 6)	FA Defensiva Maxi-Mini (Pasos 5 y 6)
	Enumerar Debilidades (D) (Paso 4)	DO Adaptativa Mini-Maxi (Pasos 5 y 6)	DA Supervivencia Mini-Mini (Pasos 5 y 6)

Figura 2.3: Lógica de construcción de la Matriz DAFO

Las estrategias deben ser comunicadas para un desempeño efectivo de aquellos que deben ponerlas en práctica. En el trabajo en grupo puede utilizarse el formato que sigue:

Comunicación de la estrategia				
Estrategia	Implicados	Qué se le comunicará	Con qué instrumentos	Quién es el responsable

Métodos y herramientas posibles a utilizar: trabajo en grupo, tormenta de ideas, DAFO (Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995), DAFO (Alkhafaji, 2003; Andrews, Boyne, Law, & Walker, 2011; Ansoff, 1987).

### Paso 7: Planes de acción

**Objetivo:** Confeccionar un plan de acción para el despliegue de las estrategias establecidas.

**Descripción:** Se entiende por un plan de acción aquel formado por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas establecidas con anterioridad. La finalidad de los planes es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Estos son la expresión completa del objetivo que persigue, es decir lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener de esta acción. La elaboración de planes de acción es un proceso que no termina cuando se adopta un plan, sino que este tiene que ejecutarse. El plan de acción contempla los siguientes aspectos, actividad a desarrollar, aseguramiento, fecha tope, responsables, entre otros (ver figura 2.3).



Fig.2.4 Lógica de un plan de acción

1. Desarrollar un plan de acción compuesto de pasos de acción que traten todos los cambios propuestos. El plan debe ser completo, claro y actualizado. Además el plan de acción debe incluir información e ideas que se hayan generado durante la lluvia de ideas acerca de los objetivos y las estrategias. ¿Cuáles son los pasos que debe tomar para llevar a cabo los objetivos mientras se cumple la Visión y la Misión? Es el momento en que todos los componentes del modelo VMOEA se reúnen. Mientras en el plan

se dirigen las metas generales que se quieren realizar, los pasos de acción ayudarán a determinar las acciones específicas que se llevarán a cabo para ayudar a estructurar una Visión real. Aquí se encuentran algunas de las guías a seguir para escribir los pasos de acción.

Los miembros del grupo determinan:

- Qué acción o cambio ocurrirá,
  - Quién lo llevará a cabo,
  - Cuándo tomará lugar, y por cuánto tiempo,
  - Qué recursos se necesitan para llevar a cabo el cambio,
  - Comunicación (quién sabrá qué).
2. Revisar el Plan de Acción completo, y cuidadosamente verificar que está completo. Asegurarse de que cada propuesta de cambio ayudará a realizar la Misión. También es importante estar seguros de que el Plan de Acción, como un todo, ayudará a completar la misión.
  3. Hacer el seguimiento. Una parte difícil (determinar qué hacer) está terminada. Ahora se necesita ponerlo en funcionamiento.
  4. Mantener a todos informados acerca de qué es lo que está teniendo lugar. Comunicar a los involucrados cómo fueron utilizadas sus aportaciones. A nadie le gusta sentir que su juicio y sabiduría han sido ignorados.
  5. Mantener registrado lo que se ha hecho (y en qué medida se ha hecho bien). Mantenga siempre un registro de lo que el grupo ha realizado hasta la fecha. Si el cambio comunitario (un nuevo programa o política) ha requerido un tiempo o recursos sustanciales, es también buena idea evaluar qué se ha hecho, ya sea formal o informalmente.

Debe mantener varias preguntas en mente para el grupo y para los demás:

- ¿Se está haciendo lo que se dijo que se haría?
- ¿Se está haciendo bien?
- ¿Lo que se está haciendo hace avanzar la Misión?

Estas preguntas se pueden dirigir informalmente (preguntar al grupo de trabajo, hablar con amigos y otras personas), así como formalmente, mediante encuestas y otros métodos de evaluación.

Se sugiere el siguiente formato:

Objetivos	Indicador	Estrategia (s)	Acciones	Fecha	Responsable

Se recomienda que el grupo de trabajo evalúe los riesgos involucrados en la implementación del Plan. Se sugiere el siguiente formato de trabajo:

Análisis de los riesgos					
¿Qué riesgos pueden ser identificados	Evaluación del riesgo			Medidas a Aplicar	Responsable
	(1) Impacto (1 – 5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0 – 1)	(1*2) Resultado		

Los riesgos identificados que obtengan los resultados más elevados serán a los que deberán prestar mayor atención los directivos de la empresa.

Métodos y herramientas posibles a utilizar: trabajo en grupo, tormenta de ideas (Bolaño Rodríguez, Alfonso Robaina, Ramírez Moro, & Hernández Rodríguez, 2011; Calviño, 1998; García Vidal & Zayas Miranda, 2011; Kansas Health Foundation, 2000; Marengo, 1995).

**Paso 8: Impacto de la planeación**

**Objetivo:** Analizar el impacto en las cargas patrimoniales derivados de la aplicación del plan propuesto.

**Descripción:** Se analizará el Balance General de la empresa 1 año después de aplicado el plan propuesto y se calcularán las variaciones de las cargas patrimoniales en este período. Se realizarán los análisis pertinentes en función de evaluar el impacto en dichas cargas como resultado de la aplicación del plan implementado.

**Métodos y herramientas a utilizar:** Balance General

Con este paso termina la exposición del procedimiento diseñado. Para un análisis gráfico de la misma ver la figura 2.5



Figura 2.5: Procedimiento para la planeación estratégica

La esencia y funcionamiento de este procedimiento se caracteriza por su integralidad y profundidad, pues no se basa en criterios reduccionistas en el análisis de las variables que investiga sino en un criterio mucho más amplio y abarcador, que contiene conceptos tales como la coherencia, la organicidad, la visión de sistema y la adaptabilidad a las condiciones reales de la organización, lo que debe garantizar un funcionamiento dinámico de la misma no atada a un determinado esquema o modelo de desarrollo, que puede funcionar hoy para un determinado entorno, sin embargo puede ser disfuncional cuando cambien las condiciones de este último.

El procedimiento propuesto puede utilizarse como un método de consultoría por consultores externos, en caso de que así sea, es menester que una vez terminada su labor profesional, los miembros de esta se hayan apropiado del método de aplicación del proceso como tal. En el caso de que el consultor sea interno dejará en manos de los actores directos el control del proceso y solo intervendrá nuevamente si lo designan para hacerlo o si su presencia es necesaria en momentos posteriores contribuyendo de esta manera al Aprendizaje Organizacional.

## **CAPÍTULO II. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO SELECCIONADO PARA ELABORAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PRODUCTORA DE PREFABRICADO DE HOLGUÍN.**

Este capítulo tiene como objetivo mostrar el resultado de la aplicación del procedimiento seleccionado (García Vidal & Guevara del Valle, 2013) para elaborar la planeación estratégica de la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín (EPPH), perteneciente al MICONS para lo cual se dará cumplimiento práctico a cada uno de los pasos. El capítulo está estructurado en un epígrafe que presenta los principales resultados de la investigación realizada.

### **2.1 Aplicación del procedimiento para confeccionar la planeación estratégica de la EPPH.**

#### **Paso 1. Caracterización de la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín.**

La Empresa Productora de Prefabricados Holguín se subordina al Ministerio de la Construcción como Organismo de la Administración Central del Estado y se adscribe al Grupo Empresarial de la Construcción de Holguín como organización superior de dirección empresarial. Fue creada por la Resolución No. 110 del Ministerio de la Construcción, el 17 de diciembre de 1976, como Empresa Productora de Prefabricados # 8 y constituida como Empresa Productora de Prefabricados Holguín el 1ro de abril del 2001, por la Resolución No. 358 del Ministerio de la Construcción. Se encuentra ubicada en la calle Mártires # 50 altos entre Agramonte y Garayalde en la provincia Holguín.

Las unidades Empresariales de Base (UEB) de la organización son:

- Planta de Prefabricado Los Cocos
- Planta de Prefabricado Gran Panel VI
- Planta de Prefabricado Augusto César Sandino, de Cueto

*Planta de Prefabricado Los Cocos:* ubicada en el municipio Holguín, se dedica a prefabricar elementos tensados como spiroll, postes eléctricos y otros tipos de elementos para la defensa y otros programas del territorio. En sus producciones se utilizan: cemento, áridos, aceros, aditivo, electrodos, desmoldante, alambre para amarrar, alambre y cable ale.

*Planta de Prefabricado Gran Panel VI:* ubicada en el municipio Holguín, dedicada a la producción de paneles para viviendas. En sus producciones se utilizan: cemento, áridos, aceros, aditivo, electrodos, desmoldante, tuberías, accesorios para electricidad y alambre para amarrar.

*Planta de Prefabricado Augusto César Sandino:* ubicada en el municipio Cueto, dedicada en lo fundamental a la producción de la tecnología Sandino, en sus producciones utiliza: cemento, áridos, aceros, aditivo, electrodos, desmoldante, tuberías y accesorios para electricidad, y alambre para amarrar.

La plantilla aprobada para la dirección de la referida Empresa Productora de Prefabricados Holguín, es de 43 trabajadores, pero solo 39 de estas, están cubiertas, siendo las categorías ocupacionales las siguientes: 7 dirigentes, 25 técnicos, 6 obreros y 1 trabajador de servicios. De los obreros mencionados 19 son mujeres y 20 son hombres. El grado de escolaridad de los mismos se comporta de la siguiente manera: 22 universitarios, 9 técnicos de nivel medio, 3 nivel medio superior y 5 nivel medio. Tienen la condición de militantes del PCC 16 trabajadores. La composición por edades de los empleados y administrativos es del 6% entre los 20 y los 30 años, el 10% entre 30 y 40 años, 34% entre 40 y 50 años y el 50% mayor de 50 años. El 55% de la fuerza laboral lleva más de 10 años en la empresa. De manera general se puede decir que la fuerza laboral posee un nivel de escolaridad elevado, existiendo un equilibrio entre los sexos, siendo un personal en su mayoría con una gran estabilidad laboral y experiencia. Todo lo anterior hace que los recursos humanos de la entidad sean una fortaleza de esta.

Los ingresos de la empresa provienen fundamentalmente de la venta de las losas Sandino, losas Spiroll, poste H y los paneles.

El objeto social de la entidad fue aprobado por Resolución No. 667 /2013 del Ministro de Economía y Planificación:

- Producir y comercializar elementos prefabricados de hormigón u otros materiales, incluyendo su montaje.
- Producir y comercializar hormigón hidráulico y morteros, materias primas, materiales y productos para la construcción.

Los principales servicios que presta la entidad están contenidos en la cartera de productos:

- Elementos prefabricados de hormigón armado para viviendas y otras edificaciones: losas y paneles (gran panel), losas y columnas (sistema Sandino).
- Elementos prefabricados de hormigón pretensado como son las losas Spiroll y el Poste H.
- Tabletas y cajones A-210 y A-320.
- Elementos prefabricados de hormigón para la tarea de refuerzo: TP-1, TP-2, TP-3 y TM-26, este último en las modalidades de arcos y patas.
- Hormigón premezclado de diferentes calidades y morteros.
- Producciones complementarias como balaustres, lavaderos, celosías, pasos de escaleras, tuberías de barro y vertederos.
- Otras producciones atípicas a solicitud del cliente.
- Servicios de laboratorios para ensayos de hormigón, acero y materiales de construcción.
- Servicios de transporte en equipos especializados de la construcción (transporte de hormigón armado y premezclado).
- Servicio de bomba de hormigón.

La comercialización de los servicios que integran la cartera de negocios de la entidad cuenta con un grupo de negocios, al cual los clientes presentan sus demandas de productos. El comité de contratación realiza la valoración de los pedidos y se aprueban en dependencia a las capacidades productivas. Después de firmados los contratos se envían las órdenes de trabajo (copia del contrato y anexo 1) a las UEB. El anexo 1 cuenta con los siguientes datos: elemento, cantidad, precio, importe, recursos y el cronograma de entrega. Para la entrega de los productos a los clientes en cada UEB existe un analista de producción y un facturador que son los encargados del despacho de los productos al cliente cuando el mismo presenta la orden de extracción. La transportación del hormigón hidráulico premezclado es obligación de la entidad, mientras que las producciones de elementos prefabricados es obligación de los clientes.

Los principales clientes de la organización hasta el cierre del 2014 son:

- Empresas Constructoras del GECH
- Organización Básica Eléctrica.
- Empresa Constructora Militar. No 2
- Empresas del Poder Popular.

Con proveedores competentes y seguros toda organización puede lograr los objetivos trazados, dar cumplimiento a los planes, calidad, costos, plazos, etc.

Los de la Empresa están conformados por:

- Comercializadora Escambray
- Empresa de Transporte del MICONS
- Empresas Constructoras del GECH
- CUPET
- Empresa Comercializadora de Cemento
- PERDURIT
- Industria de Materiales de la Construcción

El mercado de la Empresa en el territorio es prácticamente cautivo al no tener competidores cuantitativamente potenciales, pero sí existen entidades que pueden catalogarse como posibles competidores, dentro de ellas están:

- Empresa Constructora Integral # 3.
- Empresa de Construcciones Militares.
- ECOI 16.

Para comprobar la salud financiera de la organización se realizó un análisis profundo a través de una revisión documental de los resultados económicos del año 2014, comparándose los valores reales con los planificados para el período. (Ver tabla 3.1)

<b>Tabla 3.1 Análisis de los resultados económicos</b>			
<b>INDICADORES(CUP)</b>	<b>Acumulado hasta cierre de diciembre 2014</b>		
	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Total Ingresos</b>	7050000.00	7581595.88	107.54
<b>Total de Gastos</b>	6935000.00	7416661.21	106.95
<b>Utilidad</b>	115000.00	164934.67	143.42

Después de analizar los indicadores se arribó a la conclusión de que al cierre del 2014 la situación económica de la entidad fue favorable, pues se muestra un sobrecumplimiento en las utilidades de un 43.42%, provocado por un aumento de los ingresos del 7.54% en el período con respecto a lo planificado, lo que conllevó a un aumento en los gastos de un 6.95%. De manera general se puede afirmar que la entidad está siendo rentable en lo que va de año.

Según el Balance General al cierre del año 2014 las cargas patrimoniales se comportan como se muestra en la siguiente figura:

<b>A C T I V O S</b>  <b>6 2 7 1 0 9 8 7</b>	<b>FIJO</b> <b>3 606 101, 55</b>		<b>O R G E N I S</b>  <b>6 2 7 1 0 9 8 7</b>	<b>C P A R P O S I T I V O S</b>  <b>E X I G I B I L E</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b> <b>4 900 224, 04</b>
	<b>C I R C U L A N T E</b>	<b>STOCK</b> <b>1 633 570, 09</b>			<b>RESERVAS</b> <b>9 311, 44</b>
		<b>CLIENTE</b> <b>851 063, 02</b>			<b>LARGO PLAZO</b> <b>0</b>
		<b>EFFECTIVO</b> <b>536 385, 21</b>			<b>CORTO PLAZO</b> <b>1 717 584, 39</b>

El total de activos en el período fue de \$ 6627119,87 valor que está en constante y ágil funcionamiento para que la entidad logre sus objetivos. Los activos se dividen por un lado en activos fijos, con un valor de \$ 3606101,55 que no son más que las inversiones de larga vida técnica o de prolongada permanencia en la organización, y por otro lado en activos circulantes con un valor de \$ 3021018,32 que son las inversiones de corta duración, las que deben transformarse en dinero lo más rápido posible, por su parte los referidos activos circulantes están divididos en \$ 536385,21 de efectivo, que es el dinero que posee la organización disponible de inmediato para sus operaciones; \$ 851063,02 en las cuentas que pertenecen a cliente, es decir, las que representarán un beneficio a corto plazo, y un valor de \$ 1633570,09 en las cuentas de stock. Por otra parte el capital social de la empresa en el período

fue de \$ 4900224,04 que fue el valor inicial que le aportaron los accionistas para que pudiera operar. Por último el capital exigible o pasivo tuvo un valor de \$1717584,39, que representa las deudas con proveedores e instituciones financieras.

Para la realización de este análisis y a solicitud de la entidad, el investigador se reunió con el consejo de dirección de la misma, en el cual a consideración de estos fue conformado un equipo de trabajo de 10 integrantes, seleccionados entre los de mayor experiencia, esto permitió la realización de un diagnóstico profundo, lo que derivado de un intercambio de ideas y opiniones, permitió llegar a un consenso en cada uno de los pasos que se visualizarán a continuación.

### **Paso 2. Orientación al futuro**

Para concebir el futuro de la organización es necesario realizar el examen de la misma, a partir del comportamiento de sus clientes, su competencia, su cultura organizacional, y por sobre todo analizar entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, teniendo en cuenta sus capacidades y oportunidades.

La Visión de la organización definida es:

“Satisfacer la demanda creciente de nuestros clientes, con calidad y diversidad en producciones y servicios”.

Después de un análisis de trabajo en equipo, y de conjunto con el consejo de dirección, se llegó a la conclusión de que la Visión actual está por debajo de las aspiraciones de la organización, porque propone estándares normales de gestión y además no constituye un reto motivador para los trabajadores, por lo que se reformula la siguiente propuesta que debe cumplirse para el año 2018:

“Mantener el liderazgo en el territorio con calidad y diversidad en producciones y servicios”

### **Paso 3. Declaración de la Misión**

La Misión actual de la organización es:

"Somos una Empresa orientada hacia la producción y comercialización de elementos prefabricados y hormigón premezclado, contando con una fuerza de trabajo calificada, promoviendo los cambios a través de los valores que se comparten por medio de una estrategia acertada, utilizando de forma óptima el

equipamiento y la tecnología sin ocasionar daños al medio ambiente, concentrándonos en maximizar la eficacia y eficiencia de nuestros procesos garantizando la complacencia al cliente”.

Para el estudio de la Misión al igual que en el análisis anterior, se realizó el mismo procedimiento de trabajo, ello permitió arribar a la conclusión de que la Misión definida es un poco extensa y está desactualizada en cuanto a los valores compartidos. Para la elaboración de una nueva propuesta se tuvo en cuenta las encuestas realizadas a los trabajadores (ver anexo VIII) en las cuales se determinaron y se conceptualizaron un total de siete valores necesarios a compartir en la organización. De ellos, se decidieron incluir en la Misión: sentido de pertenencia, creatividad e innovación y profesionalidad; por constituir valores fundamentales en el desarrollo de cualquier empresa. A partir de los análisis realizados se formula la siguiente propuesta:

“Somos una Empresa orientada hacia la producción y comercialización de elementos prefabricados y hormigón premezclado, garantizando con eficiencia la satisfacción del cliente, utilizando de forma óptima el equipamiento y la tecnología sin ocasionar daños al medio ambiente, con un capital humano creativo, innovador y con sentido de pertenencia consolidando el liderazgo en el mercado”.

#### **Paso 4. Presentación de los procesos**

Al autor realizar la revisión documental, concluyó que los procesos estaban mal identificados. Conoció de la propuesta de una nueva estructura organizativa que está presentando la entidad al Ministerio al que pertenece, y en conjunto con el equipo de trabajo evaluaron dicha propuesta, determinando que es la adecuada para el logro de los objetivos de la empresa. Sobre la base de la propuesta y conociendo las bases teóricas referidas a la definición y clasificación de los procesos que se desarrollan en la entidad, el autor, a través de una tormenta de ideas, lista y clasifica los mismos, así como su secuencia e interacción.

Los procesos se relacionan a continuación:

Procesos Estratégicos	Procesos Claves	Procesos de Apoyo
Gestión por la Dirección	Producción de elementos prefabricados	Contabilidad y Finanzas
Gestión del Equipamiento Tecnológico	Producción de Hormigón Premezclado	Aseguramientos Productivos
Negocio y Contratación		Técnica
		Gestión del Capital Humano

Con esta información, el autor hace una propuesta de mapa de procesos (ver anexo IX).

### **Paso 5. Análisis de las interacciones**

Mediante el trabajo en grupo y a través de una tormenta de ideas se determinaron las áreas de resultado claves (ARC), que apoyarán la marcha de los procesos definidos.

#### Áreas de Resultados Claves de la EPPH.

ARC I: Dirección General

ARC II: Desempeño de los Trabajadores

ARC III: Producción y Negocio

ARC IV: Eficiencia y Rentabilidad

ARC V: Técnica

ARC VI: Equipo y Aseguramiento

Luego de haber determinado las áreas de resultado claves se realiza una interacción con los procesos definidos, con una perspectiva de su contribución al desempeño de los procesos. Este análisis y los resultados obtenidos se muestran en (ver tabla 3.2).

<b>Tabla 3.2 Interrelación ARC y procesos</b>						
Procesos	Áreas de Resultados Claves					
	Dirección General	Desempeño de los trabajadores	Producción y Negocio	Eficiencia Y Rentabilidad	Técnica	Equipo y Aseguramiento
Gestión por la Dirección	5	5	5	5	5	5
Gestión del Capital Humano	5	5	3	4	3	3
Negocio y Contratación	5	3	5	4	3	4
Producción de Elementos Prefabricados	5	5	5	5	5	5
Gestión del Equipamiento Tecnológico	5	3	4	3	4	5
Producción de Hormigón Premezclado	5	5	5	5	5	5
Contabilidad y Finanzas	5	4	4	5	3	4
Aseguramiento Productivo	5	5	5	4	3	5
Técnica	5	4	5	4	5	5

Sobre la base del estudio de estas interacciones se formulan los objetivos de trabajo por ARC y la vinculación con los lineamientos de la política económica del país, aprobados por el VI Congreso del PCC.

**Objetivos de trabajo:**

ARC I: Dirección General

Objetivo 1: Garantizar mayor efectividad en el sistema de trabajo con los cuadros, a partir de una adecuada evaluación de su gestión y cumplimiento de las acciones de preparación y superación previstas.

Lineamientos: 12, 74, 138

Criterios de medida:

1.1 Elevando el nivel de exigencia y control sistemático de la preparación de los cuadros a través de despachos, consejillos y reuniones para lograr

resultados en el desempeño superior a 1.5.

1.2 Logrando el cumplimiento del plan de preparación y superación de los cuadros y sus reservas al 90%.

Objetivo 2: Lograr el 100% del cumplimiento de los términos del contrato, realizando las reclamaciones y demandas ante posibles incumplimientos.

Lineamientos: 10,122,116, 119,124

Criterios de medida:

2.1 Logrando el control del 100% de los contratos y las obligaciones pactadas con todas las partes estableciendo las reclamaciones ante incumplimientos.

Objetivo 3: Controlar la eficiencia del sistema de seguridad y protección aplicando las normas y procedimientos del control interno.

Lineamientos: 12

Criterios de medida:

3.1 Logrando mayor efectividad en la actividad de Seguridad y Protección en las estructuras de la Empresa, evitando la ocurrencia de hechos delictivos.

3.2 Perfeccionando el proceso de habilitación y preparación de las fuerzas de seguridad y protección.

3.3 Mejorando el estado actual de la protección contra incendio, mantener certificadas las brigadas y preparar los trabajadores.

#### ARC II: Desempeño de los trabajadores

Objetivo1: Lograr un crecimiento de un 2.0 % de la productividad del trabajo y que la correlación salario medio-productividad sea de 1.00.

Lineamientos: 20,41,288

Criterios de medida:

1.1 Obteniendo 879 pesos promedio por trabajador anual.

1.2 Determinando en cada brigada la cantidad máxima de trabajadores (20) posibles a abarcar en el sistema de pago a destajo y continuar el seguimiento, para alcanzar resultados positivos.

Objetivo 2: Mejorar la atención integral a los trabajadores

Lineamientos: 288

Criterios de Medida:

2.1 Entregando los medios de protección individuales de acuerdo a las necesidades y al presupuesto aprobado. (29 200.00)

2.2 Disminuyendo los niveles de accidentalidad (2) a cero.

Objetivo 3: Materializar los planes de capacitación que respondan a la demanda de fuerza de trabajo calificada.

Lineamientos: 141

Criterios de Medida:

3.1 Cumpliendo con las acciones de capacitación planificadas al 90%

#### ARC III: Producción y Negocio

Objetivo1: Cumplir el plan de ventas (7760.6 mp) al 100%

Lineamientos: 1, 10, 122, 287, 116, 220, 233,

Criterios de medida:

1.1 Cumpliendo los requisitos: contratos, plazos, planes de producción y ventas.

1.2 Realizando seguimiento de las obligaciones pactadas en los contratos, referente al precio.

1.3 Optimizando la utilización de las capacidades productivas instaladas. Lograr 72 % mínimo de utilización.

#### ARC IV: Eficiencia y Rentabilidad

Objetivo1: Mantener el registro contable de los hechos económicos, acorde a las normas y procedimientos establecidos, basado en nuevas formas de gestión económicas financieras, el control interno contable y la razonabilidad de los estados financieros.

Lineamientos: 1, 5,10 ,11 ,12 ,16,18, 41, 93 116, 117, 118, 119, 121,122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 233,252, 287, 288,

Criterios de medida:

1.1 Manteniendo eficiente el capital de trabajo y de inversiones propias (positivo), a partir de lo previsto en el plan

1.2 Logrando que las cuentas por cobrar y pagar estén dentro de los términos establecidos (30 días).

#### ARC V: Técnica

Objetivo1: Ejecutar las estrategias de calidad, tecnología, innovación y medio ambiente de los programas de desarrollo.

Lineamientos: 8, 19, 131, 133, 134,139, 216, 226, 228, 288

Criterios de medida:

1.1 Cumpliendo con el 100% de controles integrales según el plan de visitas a centros de producción, inspeccionando la calidad ejecutiva de las producciones.

1.2 Garantizando el cumplimiento del plan de CTI al 100 %, controlando que garanticen los cambios que demanda el desarrollo económico-social de la empresa.

1.3 Controlando las acciones de gestión ambiental en el 100% de la empresa.

1.4 Cumpliendo en un 100% con el control a la implementación de la estrategia de Informatización orientada por el GECH.

#### ARC VI: Equipo y Aseguramiento

Objetivo1: Cumplir la política de equipos y en particular el mantenimiento y recuperación de los equipos de transporte, construcción y complementarios

Lineamientos: 269,270,279,288

Criterios de medida:

1.1 Cumpliendo con el plan de reanimaciones de equipos (Reanimando 10 Equipos en la Empresa.)

1.2 Cumpliendo el plan de recape anual contratado con la Empresa Recapadora. (Logrando recapar 22 Neumático.)

1.3 Mejorando la efectividad de los indicadores que inciden en la actividad de equipos. (Logrando alcanzar un coeficiente de disponibilidad técnica (CDT) de 67%.Obteniendo un coeficiente de turno de 1.12 U. Logrando una utilización productiva del 32%.Logrando un índice de mantenimiento técnico del 2%. Logrando una efectividad económica por máquina básica de 415.00 MP.

Objetivo 2: Controlar el consumo de energía de la empresa y los centros.

Lineamientos: 251, 252, 253

Criterios de medida:

2.1 Manteniendo la eficiencia energética, logrando un índice de consumo de combustible equivalente de 0.040 y el índice de consumo de diesel y electricidad aprobados.

Objetivo 3: Asegurar las materias primas, piezas de repuesto y otros recursos que garanticen la sostenibilidad de las producciones.

Lineamientos: 220,233

Criterios de medida:

3.1 Garantizando al 100% los recursos fundamentales para dar cumplimiento a la producción planificada y al 90% el resto de los recursos.

3.2 Implementando un sistema automatizado de facturación en el almacén central que viabilice la entrega y recepción de los recursos y control por cuentas de inventario.

### **Paso 6.Trazado de estrategias**

Una vez determinados los objetivos de la entidad, el equipo de trabajo procede a realizar a través de una tormenta de ideas un estudio de los factores internos y externos que influyen en el desempeño de los procesos. Para un mejor trabajo en equipo, estos se dividieron en dos grupo fundamentales, un grupo se dedicó a trabajar las fortalezas y debilidades (el interior de la organización) y otro las amenazas y oportunidades (el entorno de la organización). Una vez

determinados los factores que más influían mediante una tormenta de ideas, se procedió a la reducción del listado, y derivado de ello se validan las propuestas siguientes:

### **Debilidades**

1. Inestabilidad en el suministro de las materias primas fundamentales.
2. No haber logrado un verdadero sentido de pertenencia o propiedad.
3. No contar con un Sistema de Gestión de la Calidad certificado.
4. Insuficiente conciliación de las cuentas por cobrar y pagar.
5. No se aprovechan las capacidades instaladas en nuestras plantas de forma eficiente
6. No existe una gestión de ventas con prontitud, lo que provoca exceso de inventario de producciones terminadas.

### **Fortalezas**

1. Poseer tecnologías únicas en la provincia (pretensados, mesas rebatibles y bombas de hormigón.)
2. Poseer capacidades instaladas que dan respuestas a las demandas actuales.
3. Contar con un personal capacitado en todas las actividades y categorías.
4. Ubicación geográfica de las instalaciones de la empresa.
5. Liderar la producción de premezclado y prefabricado en el territorio.
6. Disponer de un nuevo equipamiento tecnológico e informático en la empresa.

### **Amenazas**

1. No garantía en la estabilidad y calidad por parte de los suministradores de los materiales fundamentales.
2. Lentitud y rigidez en los mecanismos para los cobros y pagos.
3. El desarrollo de la Empresa Constructora Integral de las FAR.
4. Limitaciones financieras del país para adquirir equipamiento en el extranjero.
5. Entrada por contratación de empresas radicadas en otras provincias a nuestro territorio
6. Rechazo por parte de los clientes de elementos terminados.

### Oportunidades

1. Inserción en el sistema de dirección y gestión empresarial estatal
2. Desarrollo constructivo del programa social
3. Desarrollo del Polo Turístico en la zona oriental
4. Desarrollo constructivo de viviendas en comunidades urbanas y rurales
5. Incremento en los planes de electrificación en el territorio
6. Posibilidad de preparar, formar y desarrollar a los trabajadores para enfrentar los diversos cambios, a través de cursos de preparación.

Luego de haber llegado a un consenso respecto a los factores internos y externos que están presentes en el desempeño de los procesos; el equipo de trabajo realizó una matriz (DAFO), (ver tabla 3.3), en la cual se combinan las propuestas anteriores a través de una tormenta de ideas, marcando con una (x) las combinaciones que más impacto tienen en el desarrollo de las actividades.

<b>Tabla 3.3 Matriz DAFO</b>												
	O <sub>1</sub>	O <sub>2</sub>	O <sub>3</sub>	O <sub>4</sub>	O <sub>5</sub>	O <sub>6</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>6</sub>
<b>F<sub>1</sub></b>	X								x	x		
<b>F<sub>2</sub></b>	X	x	X	x	X							
<b>F<sub>3</sub></b>	X	x	X	x	X	x						
<b>F<sub>4</sub></b>												
<b>F<sub>5</sub></b>	X	x	X	x	X				x		x	
<b>F<sub>6</sub></b>	X	x	X	x	X				x	x	x	
<b>D<sub>1</sub></b>	X	x	X	x	X	x		x			x	x
<b>D<sub>2</sub></b>	X	x	X	x	X				x			
<b>D<sub>3</sub></b>	X	x	X	x	X				x		x	x
<b>D<sub>4</sub></b>	X							x				
<b>D<sub>5</sub></b>	X	x	X	x	X		X		x		x	
<b>D<sub>6</sub></b>	X	x	X	x	X		X	x	x		x	x

Derivado del estudio de las combinaciones, el equipo se dispuso a interpretar los cuadrantes con mayor incidencia, sin obviar los de menos incidencias, siendo necesario destacar que la empresa se encuentra en el cuadrante donde

se trazan estrategias adaptativas (mini-maxi). De este análisis se concluye que las estrategias aparecen repetidas, por lo que se realiza una depuración y como resultado de este razonamiento se elaboran las estrategias que mayor incidencia tengan para el desempeño efectivo de la organización. Estas son:

- Lograr que el abastecimiento de los materiales fundamentales por parte de los suministradores sea estable y con calidad.
- Mantener el liderazgo en la producción de hormigón premezclado y elementos prefabricados en el territorio
- Realizar acciones de comercialización para mantener en estado óptimo los inventarios
- Lograr certificar el Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **Paso 7: Plan de acción**

Determinadas las estrategias, el equipo de trabajo mediante un intercambio de ideas y en consenso con el consejo de dirección procede a la realización de un plan de acción (ver tabla 3.4) que en función de las estrategias derivadas dará cumplimiento a los objetivos fundamentales formulados tomando como base la Visión y Misión antes propuestas. Luego de realizado el mismo, según el procedimiento propuesto, el grupo de trabajo procede a analizar los principales riesgos involucrados en la implementación del plan según el formato evidenciado en dicho procedimiento (ver tabla 3.5); el mismo define los posibles riesgos por áreas, el impacto de ocurrencia según la importancia del mismo, la probabilidad de que ocurra, las posibles medidas a aplicar y el resultado derivado para que el grupo otorgue prioridad a los de mayor incidencia que puedan obstaculizar el cumplimiento efectivo del plan.

#### **Paso 8: Impacto de la planeación**

Este paso de la metodología no se llegó a realizar porque requiere que la planeación esté totalmente implementada para poder comparar al cabo de un año la variación de las cargas patrimoniales de la organización.

**Tabla 3.4. Plan de Acción**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsable</b>
Lograr que crezca en un 2.0 % la productividad del trabajo y que la correlación salario medio-productividad sea de \$1.00	<p>Obteniendo 879 pesos promedio por trabajador anual.</p> <p>Determinando en cada brigada la cantidad máxima de trabajadores (20), posibles a abarcar en el sistema de pago a destajo.</p>	Mantener el liderazgo en la producción de hormigón premezclado y elementos prefabricados en el territorio	<p>Controlar los gastos de materiales.</p> <p>Evaluaciones para reducir los servicios recibidos.</p> <p>Cumplimiento de la producción bruta.</p> <p>Estudio de la fuerza de trabajo, para lograr un óptimo aprovechamiento.</p>	Mensual	Subdirector De RRHH
Cumplir el plan de ventas del año (7760.6 mp) al 100%	<p>Cumpliendo los requisitos: contratos, plazos, planes de producción y ventas.</p> <p>Realizando seguimiento de las obligaciones pactadas en los contratos, referente al precio.</p> <p>Optimizando la utilización de las capacidades productivas instaladas, lograr 72 % mínimo de utilización.</p>	Realizar acciones de comercialización para mantener en estado óptimo los inventarios	<p>Mejorar la calidad de las producciones.</p> <p>Realizar las producciones en la secuencia establecidas.</p> <p>Hacer valer lo pactado en el contrato.</p> <p>Ser sistemáticos en las conciliaciones entre las áreas de aseguramiento, economía, producción y las plantas.</p>	Anual	Director Operaciones  Jefe Planta

<p>Mantener el registro contable de los hechos económicos, acorde a las normas y procedimientos establecidos, basado en nuevas formas de gestión económicas financieras, el control interno contable y la razonabilidad de los estados financieros.</p>	<p>Manteniendo eficiente el capital de trabajo y de inversiones propias (positivo), a partir de lo previsto en el plan Logrando que las cuentas por cobrar y pagar estén dentro de los términos establecidos (30 días).</p>	<p>Mantener el liderazgo en la producción de hormigón premezclado y elementos prefabricados en el territorio</p>	<p>Disminuyendo las cuentas por cobrar en litigio. Evaluando el plan y el presupuesto Revisión y mejoramiento de los sistemas de costos. Chequear los valores de inventarios de acuerdo con los mínimos y máximos que se establezcan. Revisión y ejecución del Capital de Trabajo.</p>	<p>Mensual</p>	<p>Subdirector Contabilidad Y Finanzas</p>
<p>Ejecutar las estrategias de calidad, tecnología, innovación y medio ambiente de los programas de desarrollo</p>	<p>Garantizando el cumplimiento del plan de calidad, tecnologías e innovación al 100 %, controlando que garanticen los cambios que demanda el desarrollo económico-social de la empre  Controlando en un 100% el cumplimiento de la estrategia de Informatización orientada por el GECH.  Controlando las acciones de gestión ambiental de la empresa al 100%</p>	<p>Lograr certificar el sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>Contratación del grupo de asesoría CTEC (Centro de Tecnología y Calidad Industrial) para la certificación del Sistema de Calidad.  Terminar de implementar el Sistema Automatizado RODAS.</p>	<p>Anual</p>	<p>Subdirector Técnico  Jefe de Planta</p>

	Cumpliendo con el 100% de controles integrales según el plan de visitas a centros de producción, inspeccionando la calidad ejecutiva de las producciones		Entrelazar la Empresa con las UEB a través de una red informática		
Cumplir la política de equipos y en particular el mantenimiento y recuperación de los equipos de transporte, construcción y complementarios.	<p>Cumpliendo con el plan de reanimaciones de equipos (Reanimando 10 Equipos en la Empresa.)</p> <p>Cumpliendo el plan de recape anual contratado con la Empresa Recapadora. (Logrando recapar 22 neumáticos.)</p> <p>Mejorando la efectividad de los indicadores que inciden en la actividad de equipos. (CDT, CT, Utilización productiva, Índice de Mantenimiento Técnico, )</p>	Mantener el liderazgo en la producción de hormigón premezclado y elementos prefabricados en el territorio	<p>Asegurar los recursos necesarios para cumplir el plan de reanimación, (pintura, electrodo, piezas de repuesto, chapa)</p> <p>Logrando alcanzar un coeficiente de disponibilidad técnica del 67%.Un coeficiente de turno de 1.12 U.</p> <p>Obteniendo un Logrando un índice de mantenimiento técnico del 2%.</p>	Anual	Subdirector Equipo
Asegurar las materias primas, piezas de repuesto y otros recursos que garanticen la sostenibilidad de las producciones.	<p>Garantizando al 100% los recursos fundamentales para cumplir la producción planificada y al 90% el resto de los recursos.</p> <p>Implementando un sistema automatizado de facturación en el almacén central que viabilice la entrega y recepción de los recursos y control por cuentas de inventario.</p>	Lograr que el abastecimiento de los materiales fundamentales por parte de los suministradores sea estable y con calidad.	<p>Buscar proveedores directos que garanticen la sostenibilidad de los recursos en tiempo y forma a lo demandado en planificaciones</p> <p>Corresponder los planes de producción con los listados de recursos, solicitudes y contratos con los proveedores</p>	Mensual	Subdirector Aseguramiento

**Tabla 3.5: Análisis de los riesgos**

Áreas	¿Qué riesgos pueden ser identificados?	Evaluación de riesgos			Medidas a aplicar	Responsable	Fecha
		(1) Impacto (1-5)	(2) Probabilidad de ocurrencia (0-1)	(1*2) Resultado			
Gestión de la Dirección	No presentación en tiempo de las informaciones y acuerdos tomados en los consejos de dirección y de producción, ni se recogen y archivan las actas e informaciones que se derivan de estas reuniones.	4	0.2	0.8	Controlar que se entreguen antes de las 48 horas las informaciones y el cumplimiento de los acuerdos que serán analizados en los consejos de dirección y producción, así como que se recojan y archiven las actas e informaciones derivadas de estas reuniones.	Director General	Trimestral
	Firma de contratos por personas no facultadas al efecto.	5	0.2	1	Controlar que los contratos sean evaluados por la dirección.	Director General	Semestral
	Incumplimiento del plan de auditorías, no ejecución de las mismas en el tiempo establecido y con la calidad requerida.	3	0.6	1.8	Chequear que se cumpla el plan de auditorías y que estas se ejecuten en los plazos establecidos, verificar que no se violen las normas de auditoría.	Director General Auditora	Trimestral

	Pérdida y sustracciones de medios materiales.	2	0.3	0.6	Fiscalizar el uso de la identificación para el control de la circulación interna. Comprobar el cumplimiento de la guardia obrera.	Director General	Mensual
Desempeño de los trabajadores	No cumplimiento del Convenio Colectivo de Trabajo y reglamentos disciplinarios, que propician indisciplina, tales como violación del horario trabajo, impuntualidad, ausencias injustificadas.	3	0.8	2.4	Verificar que se cumpla con rigor lo descrito en el Convenio Colectivo de Trabajo y Reglamento Disciplinario, para no incurrir en las manifestaciones descritas en la conducta; considerándose una infracción de la disciplina el incumplimiento de estas.	Directora RRHH  Especialista Capacitación	Mensual
	No se incluya en el plan anual de la entidad, el aseguramiento para la ejecución del plan de acción en las fechas programadas.	4	0.1	0.4	Chequear que se incluya en el plan anual de la entidad, el aseguramiento para la ejecución del plan de acción en las fechas programadas y se les informe a los trabajadores el resultado obtenido con su aplicación.	Director General	Trimestral

	Falta de higiene y organización en la entidad, centros de producción, obras y puestos de trabajo,	2	0.9	1.8	Controlar que se garantice y mantenga la higiene y organización en la entidad, obras, centros de producción y puestos de trabajo para evitar la manifestación de enfermedades.	Subdirectora RRHH	Trimestral
Producción y Negocio	Incumplimiento de la producción.	4	0.3	1.2	Verificar la correspondencia entre las entradas de recursos y la planificación de los mismos.	Director Operaciones	Mensual
	Mala planificación de la producción.	3	0.3	0.9	Chequear que se planifiquen mensualmente las producciones seleccionadas.	Director Operaciones	Mensual
	Violación de los precios establecidos para los elementos contratados.	5	0.1	0.5	Comprobar mediante el muestreo de las facturas de ventas la correspondencia entre los precios aplicados y los contratados.	Especialista Operaciones	Mensual
	Mal funcionamiento del Comité de Contratación, porque no se realice el análisis oportuno de los contratos y se viole el objeto social	4	0.1	0.4	Verificar que las producciones realizadas se correspondan con el Objeto Empresarial. Verificar mediante muestreo que se cumpla la planificación del Plan de Temas del Comité de Contratación.	Director Operaciones	Mensual

Equipo y Aseguramiento	Asignación de combustibles para equipos paralizados y descontrol del consumo del mismo.	2	0.1	0.2	Solucionar el buen funcionamiento de los odómetros en los equipos para garantizar el control del combustible.	Subdirector Equipo Energético	Trimestral
	Uso indebido del transporte en días no laborables o fin de semana.	2	0.8	1.6	Establecer el parqueo obligatorio en los días no laborables. Hacer chequeos sorpresivos al parqueo.	Subdirector Equipo	Mensual
	Descontrol y sustracción de los recursos materiales, por deficiente capacidad de almacenaje para los mismos.	4	0.5	2	Chequear que se aplique lo establecido en las Normas de Economía de Almacén, en lo concerniente a la correcta ubicación y control de los recursos en el almacén.	Subdirector Aseguramiento Jefes de Planta	Mensual
	Utilización de locales no autorizados ni oficiales para almacenar recursos, piezas, alimentos y combustibles.	3	0.2	0.6	Verificar que en las entidades y obras no existan locales que sean utilizados como almacenes sin la debida autorización.	Jefe Planta Almacenero	Mensual

Técnica	Violación de las normas técnicas, índices de consumo y procesos tecnológicos en centros de producción y obras, que provocan mermas y deficiencias en la calidad de recursos y materiales, causando apropiación indebida.	4	0.1	0.4	Verificar el cumplimiento de las normas técnicas, de los índices de consumo y procesos tecnológicos en obras y centros de producción para evitar la conducta descrita.	Director General  Subdirector Técnico	Trimestral
	Incumplimiento de las normas de metrología normalización, y control de la calidad, dando margen a indisciplinas técnicas y violaciones tecnológicas.	2	0.8	1.6	Chequear que en los laboratorios, ya sean propios o de terceros, se realicen los ensayos pertinentes a las materias primas y producciones que lo requieran.	Subdirector Técnico	Trimestral
	Operación de redes informáticas sin contar con administradores de red y especialistas de seguridad informática.	4	0.2	0.8	Realizar chequeos sorpresivos para detectar problemas en cuanto al uso y control de los sistemas informáticos y administradores. Verificar que se cumpla el reglamento de seguridad informática.	Informática	Trimestral

Eficiencia y Rentabilidad	Descontrol sobre medios materiales y financieros, relacionados con faltantes y sobrantes.	4	0.9	3.6	Verificar y controlar el destino final de los medios materiales y financieros.	Subdirectora Economía	Trimestral
	Ineficiencia en el proceso de elaboración del plan de la economía y el presupuesto.	5	0.1	0.5	Chequear que el plan y el presupuesto se elaboren acorde con los lineamientos establecidos por las direcciones del organismo superior, considerando una grave violación la ejecución inadecuada del mismo.	Subdirectora Economía	Trimestral
	Incumplimiento de normas contables e indisciplina financiera que propician la existencia de cuentas por cobrar y pagar fuera de los términos establecidos y en el control de las nóminas, que dan lugar a pagos sin ejecución laboral.	4	0.7	2.8	Verificar que se cumplan las normas contables y la disciplina financiera para evitar las manifestaciones descritas en la conducta.	Subdirectora Economía  Especialista Principal	Trimestral

## CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación se llega a las siguientes conclusiones generales:

1. El procedimiento seleccionado responde a las necesidades e insuficiencias que manifiestan los especialistas del sector empresarial del territorio Holguín, que reconocen la importancia del tema de la planeación, como herramienta para la gestión que responde al cumplimiento de los lineamientos del VI congreso del PCC.
2. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de esta investigación confirma cómo un amplio grupo de autores coinciden en la importancia de la planificación estratégica para las organizaciones y proponen similares análisis dentro de la misma, como los que recoge el procedimiento de la investigación.
3. El procedimiento seleccionado le permite caracterizar la organización de manera general y analizar las cargas patrimoniales; determinar la Visión y la Misión; identificar y definir los procesos dentro de la organización y analizar las interacciones con las áreas de resultados claves; establecer las estrategias que tributarán a los objetivos determinados que dan lugar a las acciones para sus resultados futuros e identificar los riesgos asociados a su incumplimiento.
4. Se analizó la Visión y Misión de la entidad; y las cargas patrimoniales para que una vez transcurrido el primer año de la planeación se evalúe el efectivo cumplimiento del plan, se listaron los procesos y se presentaron las áreas de resultados claves para precisar su interacción y en consecuencia redactar los objetivos para cada una de las mismas. A través de la aplicación de la matriz DAFO se determinaron las principales estrategias que permitieron desplegar un plan de acción.

5. Se determinó, a partir de los resultados derivados del análisis de los riesgos, que la organización debe conceder mayor prioridad al descontrol de los recursos materiales y financieros, al incumplimiento de las normas de metrología, normalización y control de la calidad, al incumplimiento del plan de auditorías y de las normas contables pues son los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia.
6. De manera general la presente investigación ofrece una herramienta eficaz y ventajosa que contiene objetivos, estrategias y acciones para que la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín optimice su gestión ante las nuevas exigencias del modelo económico cubano en el período 2015-2018.

## **RECOMENDACIONES**

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales expuestas anteriormente, se recomienda:

1. Incluir la planeación en la Empresa Productora de Prefabricado de Holguín como manual de referencia para los trabajadores, dando cumplimiento a lo establecido en la instrucción No. 1 y por el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión”.
2. Realizar la aplicación total del procedimiento propuesto en la EPPH, dada su efectividad para encausar el proceso administrativo.
3. Mantener y perfeccionar la implementación de la planeación estratégica a través de la valoración de los cumplimientos de los objetivos estratégicos por áreas de resultados claves.
4. Analizar sistemáticamente en las reuniones del grupo y consejos de dirección el impacto de las estrategias y la importancia de su cumplimiento para desempeño de la organización.
5. Realizar acciones de comercialización que le permita a la organización mantener en estado óptimo sus inventarios.
6. Divulgar los resultados de la investigación a través de la participación en eventos y en publicaciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceves, V. (2005). *Dirección estratégica*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Addison, N., & Burgess, G. (2007). Compliance with the Manual Handling Regulations amongst a Random Selection of Small Businesses in England. *Enterprise Social* 8 (1), 194-196. DOI: 10.1093/es/khm012
- Acle, T. (1993). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*. México D. F: Editorial Grijalbo S. A.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de la planeación estratégica*. México: Editorial Panorama.
- Andrew, K. (1977). *El concepto de Estrategia de la Empresa*. España: Editorial de la Universidad de Pamplona.
- Ansoff, H. (1993). *Planeamiento Estratégico, nueva tendencia de la Administración*. México: Editora Trillas.
- Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas* (2 da ed.). México, D F: Ed. Mc Graw Hill.
- Arano-Chávez, R., Espinosa- Mejía, F., & Arroyo- Grant, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. *Ciencia Administrativa*, 1(1), 75-84.
- Ávila-Sánchez, B. (2001). *Planeación estratégica de una empresa de servicios especializada en instalación, soporte y consultoría a sistemas, aplicaciones y servidores de misión crítica. Unpublished Tesis para obtener en grado de Maestría en contabilidad con especialidad en finanzas.*
- Avlonitis, J., & Panagopoulos, N. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial Marketing Management* 34(4), 355–368.
- Bhaskaran, S. (2006). Incremental innovation and business performance: Small and medium-size food enterprises in a concentrated industry environment.

*Journal of Small Business Management* 44(1), 64–80.

- Blanco, H. (2000). *Notas sobre la dirección estratégica*. Paper presented at the CEEC, Universidad de La Habana, La Habana.
- Blanchard, T., Tolbert, C., & Mencken, C. (2012). The health and wealth of US counties: how the small business environment impacts alternative measures of development. *Cambridge J Regions Economic Social* 5 (1)(139), 149-162. DOI: 10.1093/cjres/rsr034
- Blanco-Rosales, H. (2011). *Estrategias empresariales en Cuba: Un acercamiento preliminar*. Paper presented at the VIII Conferencia Nacional GEAP-11, La Habana.
- Blanco, R.H. (1998). *Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por objetivos y dirección estratégica. La experiencia cubana*, 157-162.
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Research Notes and Commentaries: Consequences of Measurement Problems in Strategic Management Research: The Case of Amihud and Lev. *Strategic Management Journal*, 26, 368.
- Brandenburger, A.M. (2004). The principles of strategy: a perfect model of ghost enterprise. *Economics newspaper on line*
- Cabra, A., & Hurtado, S. (2004). *Manual de Planeación estratégica*. Universidad de la Sabana.
- Campdesuñer, R. (2013). *Conferencias para la escuela doctoral. Metodología de la investigación científica*. Conferencia. Universidad de Holguín. Holguín.
- Chiavenato, A. (2002). *Administración, los nuevos tiempos*. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill.
- Cuervo, G. (1995). *La dirección estratégica de la empresa. En dirección de empresas de los noventa*. Madrid: Editorial Civitas.

- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. Aravaca, España: Editorial Mc Graw Hill.
- Deulofeu, M. (2000). *Un enfoque integrador del proceso estratégico para el sector turístico cubano*. Unpublished ponencia presentada en los eventos de base y municipal de la ANEC.
- Drucker, P. (1992). *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Buenos Aires: el Ateneo.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamento de administración*. México: Editorial Thomson Editores.
- Escriba-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., & Sánchez-Peinado, E. (2006). Moderating influences on the firm's strategic orientation-performance relationship. *International Small Business Journal* 26 (4), 463–489.
- García Vidal, G., & Salgado, M. (2013). *Proceso para el diseño de la planeación estratégica en las aldeas universitarias de los estados de Monagas y Delta Amacuro, en Venezuela*. (Tesis en opción al título de máster en dirección), Aldea universitaria de Monagas.
- Gárciga-Marrero, R. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos*. La Habana: Editorial "Félix Varela".
- Gimber, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa*. Madrid: Editorial Deusto S.A.
- González - Pérez, A., & Cabrera - Rodríguez, P. (2012). *La dirección estratégica y sus etapas constituyentes* [ElectronicVersion]. Observatorio de la Economía Latinoamericana, 162 (3), 361 - 370, from <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012>
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36 (2), 166–173.
- Guerras, L., & Navas, J. E. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría*

*y Aplicaciones* (4ta ed.). Madrid: Thomsom Civitas.

- Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2006). Using Bayesian Methods in Strategy Research: An Extension of Hansen et al. *Strategic Management Journal*, 27, 783-798.
- Harper, S.C. (2000). *Planificación: base de la gestión anticipatoria*. Harvard Deusto Business Review, 28 (7), 23-25.
- Hoetker, G. (2006). The Use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical Issues. *Strategic Management Journal*, 26 (2), 331–343.
- Horacio-Olivera, E. (2003). Estrategia, Planeamiento estratégico, Dirección estratégica y Pensamiento estratégico *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 33 (1), 16 interrelationships of owner and environmental factors. *International Small Business Journal* 30 (4), p. 406-431. doi: 10.1177/0266242610365512
- Kotler, P. (1998). *Escogiendo estrategias para el cambio*. Folletos Gerenciales, 4, pp 10 – 28.
- Kim, N., & Pae, J. (2007). Utilization of new technologies: Organizational adaptation to business environments. *Journal of the Academy of Marketing Science* 35 (6), 259–269.
- Kozan, M., Öksoy, D., & Öksoy, O. (2006). Growth plans of small businesses in Turkey: Individual and environmental influences. *Journal of Small Business Management* 44 (1), 114–129.
- Loane, S. (2006). *International entrepreneurship in small and medium size enterprises: Orientation, environment and strategy*. *International Small Business Journal* 6 (24), 328–333.
- López-Salazar, A., Contreras-Soto, R., & Espinosa-Mosqueda, R. (2012). The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness. *Global journal of business research*, 6(2), 132-143.

- Loredo, V., & Palacios, A. (2003). *Implementación de las Estrategias*. Unpublished Folletos Gerenciales.
- Menguzzato, M., & Renau, J.J. (1995). *La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management*. S.P.I.
- Mintzberg, H. (1987). *The Five Ps for Strategy*. Harvard Business Review, 3(1), p. 66-77
- Mohr, J., Sengupta, S., & Slater, S. (2009). Marketing of High-Technology Products and Innovations
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*: Ediciones Madrid.
- Oficial, G. (2012). *Ley Nr. 113 Del sistema tributario disposiciones generales*. La Habana: Retrieved from <http://www.gacetaoficial.cu>.
- Oropeza - Rondón, V., & Leyva - Cardeñosa, E. (2012). *Procedimiento para realizar estudios de factibilidad. Aplicación en la villa "Mirador de Mayabe"*. Artículo científico. Universidad de Holguín. Holguín.
- PCC, S.c.d. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución*. Retrieved from [www.gacetaoficial.cu](http://www.gacetaoficial.cu).
- Pérez-Campdesuñer, R. (2006). *Modelo y procedimiento para la gestión de la calidad del destino turístico holguinero*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas Universidad de Holguín, Holguín.
- Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (Vol. I). La Habana: ENPES-MES.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva* (3ra ed.). México D. F: C.E.C.S.A Producciones.
- Richbell, S., Watts, H., & Wardle, P. (2006). Owner-managers and business

- planning in the small firm. *International Small Business Journal* 24 (5), 496–514.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ma. ed.). México: Pearson educación.
- Rodríguez Castillo, E. (2010). Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel *Revista Ingeniería industrial*, 31(3), 32-38.
- Rodríguez -González, F., & Alemañy-Ramos, S. (1998). *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. Unpublished Compendio de artículos, CCED, MES.
- Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*: Editorial Thomson.
- Ronda-Pupo, G. (2002). *Modelo de Dirección Estratégica para órganos de seguridad y protección en el contexto cubano*. (Tesis presentada en opción al grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior politécnico "José Antonio Hechavarría", La Habana.
- Ronda Pupo, G., & Marcané Laserra, J. (2004). La efectividad de la dirección estratégica. *Pensamiento estratégico Dirección estratégica integrada: Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*.
- Ronda-Pupo, G. (2006). *Dirección estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana: Ediciones Futuro.
- Ronda, G., & Guerras-Martín, L. (2010). *Dynamics of the scientific community network within the strategic management field through the Strategic Management Journal* 1980–2009: the role of cooperation. *Scientometrics*, 85 (1), 821–848.
- Ronda-Pupo, G. (2009). *Introducción de la planeación estratégica en Cuba: estudio de las tesis de maestría 1994-2007. Tendencias y perspectivas*. *Revista Cubana de Educación Superior*, XVII (3), 14-36.
- Ronda, G., & Guerars-Martín, L. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy

- concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33 (1), 162 – 188. DOI: 10.1002/smj.948
- Rosalind, J., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29 (1), 27-32. DOI: DOI: 10.1177/0266242610369743
- Sánchez-Paz, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación*. Apuntes para un libro de texto [ElectronicVersion], from <http://biblio/.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe>
- Schendel, D. (2002). The strategy purpose in the organizations leaders. *Cuadernos de administración* 34 (1), 207.
- Schindehutte, M., Morris, M., & Kocak, A. (2008). Understanding market-driving behavior, the role of entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 46 (1), 4–26.
- Simmons, G., Armstrong, G., & Durkin, M. (2008). A conceptualization of the determinants of small business website adoption. *International Small Business Journal* 26 (3), 351–389.
- Steiner, G. (1999). Strategic Planning: What Every Manager Must Know The Free Press. *Strategymangmentsresources*, 38 (1), 323 - 325.
- Steiner, G.A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. México: Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.
- Stoner, J. (2005). *Administración* (7ma. ed.). La Habana: Editorial Alejo Carpentier. *Strategy-Focused Organization*.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1998). *Dirección y Administración Estratégicas*. México: Mc Graw Hill.
- Thompson, A. (2004). *Administración estratégica* (13ra ed.). México DF: Editorial Prentice-Hall.
- Treacy, M. T. (2012). *Technology adoption by small businesses: An exploratory*

- study of the interrelationships of owner and environmental factors. International Small Business Journal, 30 (4), p. 406-431.*
- Velásquez, R. (2002). *Modelo de mejora continua para la gestión de la Seguridad e Higiene Ocupacional. Aplicaciones en empresas de la industria alimentaria.* (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Instituto superior pedagógico "José Antonio Echavarría", La Habana.
- Vilariño-Corella, C.M. (2011). *Dirección estratégica. Aspectos fundamentales La estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de gestión empresarial cubano.*
- Vilariño-Corella, C. (2007). *Las Estrategias Competitivas: lo esencial para la gestión estratégica.* Revista electrónica ciencias Holguín.
- Vilariño-Corella, C. (2011). *Diseño, Implementación y Control de la estrategia empresarial desde la perspectiva del sistema de dirección y de Gestión empresarial.*
- Wieseke, J., Homburg, C., & Lee, N. (2008). Understanding the adoption of new brands through salespeople: A multilevel framework. *Journal of the Academy of Marketing Science 36 (2), 278–291.*
- Zahay, D., & Peltier, J. (2008). *Interactive strategy formation: Organizational and entrepreneurial factors related to effective customer information systems practices in B2B firms.* *Industrial Marketing Management 37(2), 191–205.*
- Zayas-Miranda, E. (2002) *Comportamiento organizacional – Universidad de Holguín. Cuba.*
- Zhang, M., Macpherson, A., & Jones, O. (2006). Conceptualising the learning process in SMEs: Improving innovation through external orientation. *International Small Business Journal 24 (3), 299–323.*

## ANEXOS

### Anexo I. Metodologías y procedimientos consultados para el diseño de la planeación estratégica

Autor (es)	Pasos, fases o etapas del modelo	Procedimientos y(o) herramientas empleados
<b>Marina Menguzzato (1984)</b>	Misión Análisis del entorno Análisis interno Objetivos generales Estrategia actual Análisis del problema estratégico Búsqueda de estrategias posibles Estudio viabilidad Estudio de estrategias alternativas y elección de la estrategia. Implementación	Análisis DAFO Cinco fuerzas de Porter La cadena de valor Matriz de cuotas y crecimiento BCG Matriz de cartera multifactorial GE Análisis de prospectiva. Matriz de relaciones lógicas. Elaboración de escenarios. Perfil estratégico. Apalancamientos. Ciclo de vida del producto. MADL (posición competitiva madurez)
<b>Xavier Gimbert (1998)</b>	Reflexión sobre los conceptos claves (misión, visión, objetivos, valores, estrategias y políticas) Análisis del entorno (actual y futuro) Análisis de la empresa (actual y futuro) Replanteamiento de los conceptos claves Estrategias genéricas Factores claves de éxito	Análisis de las cinco fuerzas de Porter Mapa estratégico del sector La cadena de valor



<b>Roberto Pérez Llanes (1996)</b>	Misión Implicados externos (accionistas, gobierno, comunidad, sociedad) Implicados internos (consejo de administración, departamentos, trabajadores) Objetivos estratégicos Análisis estratégico (externo e interno) Factores claves de éxito Competencias distintivas Matriz DAFO, Estrategias genéricas Políticas, Planes de contingencia UEN Estrategias por esferas Marketing, logística, finanzas, recursos humanos, administración Soporte estratégico (segmentación) Estructura, Sistema de control, Liderazgo Planes de acción Evaluación y control	Análisis DAFO
<b>Philip Kotler (1998)</b>	Misión Análisis del entorno externo Análisis del entorno interno Formulación de los objetivos Formulación de la estrategia Formulación de programas de acción Ejecución Feedback y control	Análisis DAFO

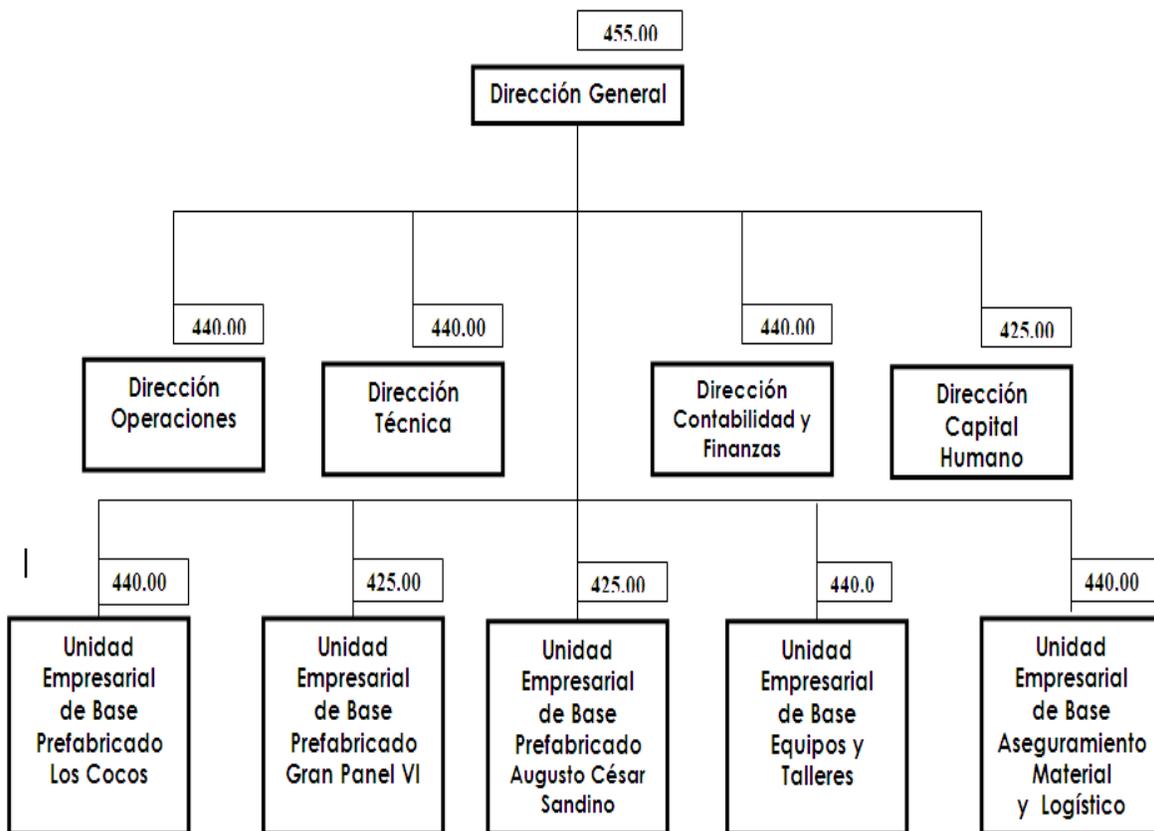


<b>Joaquín Rodríguez Valencia (1999)</b>	Actual postura estratégica Análisis del entorno Análisis interno Valores, aspiraciones de los gerentes Presiones y responsabilidad social Rango limitado de alternativas y de estrategias Plan estratégico Plan mediano plazo Plan corto plazo Implementación/ Resultados	Análisis DAFO Cadena de valor
<b>Rogelio Gárciga Marrero (1999)</b>	Análisis del entorno actual y futuro Análisis interno Visión ;Misión (cultura, profesión, principios) Objetivos generales estratégicos Análisis de las estrategias actuales Determinación de la brecha estratégica Formulación de las estrategias, evaluación y selección Implementación	Análisis DAFO
<b>Guillermo Ronda Pupo (2001)</b>	Análisis estratégico Aprendizaje para mejorar desempeño Valores compartidos Valores finales(misión, visión y objetivos) Formulación de la estrategia Implementación de la estrategia Control Estratégico Proactivo	Matriz de evaluación de los efectos de los impactos Matriz de evaluación de valores compartidos Matriz para el aprendizaje Análisis de las cinco fuerzas de Porter



	<p>Análisis estratégico. (externo e interno)</p> <p>Matriz DAFO</p> <p>Estrategias genéricas</p> <p>Análisis histórico</p> <p>Misión, oficio</p> <p>Valores jerarquizados</p> <p>UEN, FCE, ARC</p> <p>Problema estratégico</p> <p>Solución estratégica</p> <p>Escenarios</p> <p>Políticas</p> <p>Objetivos</p> <p>Criterios de medidas</p> <p>GAP Estratégico</p> <p>Estrategias, Análisis Viabilidad</p> <p>Planes de acción</p>	<p>Análisis DAFO</p>
<p><b>Gelmar García</b> <b>Vidal e Iliana</b> <b>Guevara del</b> <b>Valle (2013)</b></p>	<p>Antecedentes</p> <p>Visión</p> <p>Misión</p> <p>Procesos</p> <p>Interacciones (Procesos y ARC)</p> <p>Objetivos</p> <p>Análisis estratégico. (externo e interno)</p> <p>Estrategias</p> <p>Plan de acción</p> <p>Riesgos</p> <p>Análisis de la variación de las cargas patrimoniales</p>	<p>Análisis DAFO</p>

## Anexo II. Organigrama



### Anexo III. Encuesta para la determinación de valores compartidos

Estimados compañeros:

Como parte de un estudio que se está realizando en su entidad para mejorar su desempeño organizacional, y con el objetivo de diagnosticar algunos elementos del comportamiento organizacional presentes en la misma, necesitamos su colaboración en el llenado de la siguiente encuesta. Sus respuestas son anónimas y la veracidad de las mismas garantizará la confiabilidad de la investigación. Muchas Gracias.

Por favor, seleccione de cada columna y marque con una **X SOLO UNO**, de los valores que UD. percibe en esta organización, y en el caso del valor marcado conceptualice según su perspectiva.

Valor Ético		Valor Práctico		Valor de	
Humildad		Excelencia		Creatividad	
Humanismo		Eficiencia		Profesionalidad	
Patriotismo		Sentido de pertenencia		Reconocimiento	
Honestidad		Eficacia		Autonomía	
Prestigio		Experiencia		Diálogo	
Solidaridad		Disciplina		Innovación	
Equidad/ imparcialidad		Responsabilidad		Confianza	
Fidelidad		Cumplimiento		Alegría	
Igualdad		Productividad		Armonía	
Sinceridad		Competitividad		Iniciativa	
Lealtad		Calidad		Crecimiento	
Otros. Especifique Cuáles.		Liderazgo		Desarrollo	

Anexo IV. Mapa de procesos

