



Febrero 2019 - ISSN: 1696-8352

## **TÍTULO:**

# **“PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE INGENIERÍA NO. 17 DE HOLGUÍN PARA EL PERÍODO 2016 - 2019”**

## **Autores:**

**Lázaro Jesús Barrios Lores**

Ingeniero Industrial. Cursa Maestría en Dirección. Director de Recursos Humanos en Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, Holguín, Cuba.  
lbarrios587@gmail.com

**Xiomara Infante Solórzano**

Ingeniera Industrial. Máster en Ingeniería Industrial. Especialista en Perfeccionamiento Empresarial en Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17, Holguín, Cuba.  
xinfante@ingeco.cu

**Yadira Elena González Marrero**

Licenciada en Economía. Máster en Administración de Negocios. Docente del Departamento de Economía. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.  
yadira.marrero@uho.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Lázaro Jesús Barrios Lores, Xiomara Infante Solórzano y Yadira Elena González Marrero (2019): “Procedimiento para el diseño de la estrategia empresarial de la empresa constructora de obras de ingeniería no. 17 de Holguín para el período 2016 - 2019”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (febrero 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/02/estrategia-empresarial.html>

## **RESUMEN**

La investigación realizada en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 en el municipio de Holguín ha tenido como objetivo crear un procedimiento para el diseño de la estrategia empresarial para el período 2016 - 2019, para lo cual se aplicó una nueva metodología desplegando diferentes etapas que facilitaron definir la direccionalidad estratégica para la organización, la correspondiente segmentación estratégica, el diagnóstico estratégico para determinar los factores de impacto, tanto en el orden interno como los de interrelación de la organización con el entorno, propiciando la determinación del cuadrante predominante en el cual quedó ubicada la organización, indicando este que la empresa es débil con

oportunidades para lo cual la tipificación de las estrategias debe ser adaptativa y se logró el despliegue de las estrategias atendiendo a los indicadores proyectados en los objetivos estratégicos.

El informe se estructura en dos partes, la primera se dedica a la fundamentación teórica y la metodología a usar en la segunda parte, donde se aplican los procedimientos para el diseño de la estrategia empresarial para el período 2016 – 2019 de la referida organización.

Para la realización del trabajo se aplicaron diferentes métodos teóricos y empíricos con sus instrumentos y herramientas pertinentes, de acuerdo a los procedimientos seleccionados.

**Palabras clave:** Planeación Estratégica - Estrategia - Dirección Estratégica - Prospectiva - Planificación.

## **ABSTRACT**

The research carried out in the Construction Company of Engineering Works No. 17 in the municipality of Holguin has had as objective the design of the business strategy for the period 2016 - 2019, for which a new methodology was applied, deploying different stages that facilitated defining the strategic directionality for the organization, the corresponding strategic segmentation, the strategic diagnosis to determine the impact factors, both in the internal order and the interrelation of the organization with the environment, favoring the determination of the predominant quadrant in which the organization, indicating that the company is weak with opportunities for which the classification of the strategies must be adaptive and the deployment of the strategies was achieved according to the indicators projected in the strategic objectives.

The report is structured in two parts, the first one is dedicated to the theoretical foundation and the methodology to be used in the second part, where the procedures for the design of the business strategy for the period 2016 - 2019 of said organization are applied.

For the realization of the work different theoretical and empirical methods were applied with their instruments and pertinent tools, according to the selected procedures.

**Keywords:** Strategic Planning - Strategy - Strategic Management - Prospective - Planning.

## **INTRODUCCIÓN**

Para muchos directivos resulta difícil entender el entorno, debido a que el término "entorno" abarca muchos factores; la dificultad radica en lograr que esta diversidad tenga sentido, de forma que pueda contribuir a la toma de decisiones estratégicas. Puede ser posible identificar muchos factores influyentes, tanto internos como externos, pero no será de mucha utilidad si no se consigue obtener un cuadro claro de cuáles son aquellos que realmente afectan a la organización.

Otra dificultad está referida a la incertidumbre, podemos afirmar que las condiciones en que operan nuestras organizaciones empresariales tienen un carácter bastante peculiar y que para responder con éxito es necesario el uso de estrategias que tengan las cualidades necesarias para establecer la organización adecuada que provoquen una mejora continua en las funciones, mejorando su interacción con el entorno y propiciando un desarrollo cualitativo y cuantitativo en su estructura.

En la actualidad, la planeación estratégica es un elemento que de una u otra forma resulta imprescindible en cualquier empresa, con independencia de su trabajo o antigüedad. Del acierto en la planificación depende, en buena medida, la mejora de la posición competitiva. La empresa está, lo quiera o no, en permanente batalla con otras organizaciones en un entorno altamente competitivo, y lo primero que tiene que hacer es darse cuenta y tomar conciencia de ello. Lo segundo será, prepararse para realizar una adecuada planeación estratégica que articule eficazmente el uso de sus recursos (financieros, humanos, materiales, tecnológicos, conocimiento, etc.) para dirigir la actuación empresarial hacia una meta bien definida a mediano o largo plazo.

En las empresas pertenecientes al MICONS como en otros sectores, a partir de 1990, comienzan a introducirse técnicas novedosas de dirección, como la dirección por objetivos y más tarde la planeación estratégica, lo cual se debe a una labor realizada por la administración central del estado.

La Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 del municipio de Holguín, en lo adelante ECOI # 17, se suma a esta línea de trabajo y comienza a desarrollar el pensamiento estratégico orientado al futuro. No obstante sus esfuerzos por lograr un despliegue de estrategias, al hacer una valoración profunda de su situación actual se establecen los precedentes siguientes:

- Las disposiciones de los organismos superiores exigen a las empresas realizar la planeación estratégica como herramienta de dirección en la conducción correcta de la misma
- La planeación estratégica actual no favorece en su totalidad el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados para el período
- Desconocimiento de los factores internos y externos que influyen en la meta de la organización

Como respuesta a estos elementos y en consecuencia con la solicitud planteada por los directivos, se desarrolla la presente investigación dirigida a dar solución al **problema profesional** dado por la existencia de una proyección estratégica que dificulta el proceso de toma de decisiones, constituyendo un obstáculo para mejorar el desempeño, la competitividad y los resultados en la ECOI # 17 de Holguín.

El **objeto de la investigación** es la planeación y se precisa que el **campo de acción** es el proceso de planeación estratégica en la ECOI # 17 de Holguín.

El **objetivo de la investigación**: Procedimiento para el diseño de la estrategia empresarial en la ECOI # 17 para el período 2016 - 2019.

Las acciones para la implementación del procedimiento metodológico están adaptadas a las especificidades de la organización para que contribuya a la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron métodos de investigación científica: Métodos teóricos: análisis y síntesis, hipotético-deductivo, inducción-deducción y método histórico para establecer el desempeño de la organización estudiada en las diferentes variables observadas. Métodos empíricos: La observación, entrevistas grupales e individuales, encuestas, revisión documental, trabajo en grupo

Siendo la **idea a defender** que: Si se facilita la elaboración de un procedimiento para el diseño de la estrategia empresarial reestructurada con la pertinencia necesaria a la ECOI # 17 de Holguín para el período 2016 - 2019, esto contribuirá a mejorar el desempeño con eficiencia y eficacia de la organización, propiciando su liderazgo en el sector.

Lo antes expuesto permitió dar una valoración acertada de la situación estratégica de la empresa, así como brindarle una poderosa herramienta para perfilar sus estrategias futuras.

## DESARROLLO

### 1. Metodología para el diseño de la estrategia 2016 – 2019 en la ECOI # 17 de Holguín.

La concepción del diseño de la estrategia empresarial dependerá en gran medida de un grupo de factores que se convertirán en premisas. Es razonable interiorizar que el proceso estará en dependencia a qué tipo de planes estaremos enfrentando en la etapa de implantación, por tanto tener de antemano definida la direccionalidad de los planes es asegurar el éxito.


Tener presente que el sustento de la estrategia empresarial se ubica en la dirección estratégica, por objetivos y basada en valores, por tanto, diseñar los objetivos para el corto plazo es necesario mantener el enfoque a sistema y con una definición clara y holística, pues los mismos deben responder a los criterios de medidas propuestos en la construcción de los planes a largo plazo.

La actualización o grado de efectividad de la implantación alcanza otros componentes estratégicos, que al iniciar el proceso de construcción se deben verificar. Todos los pasos deben demostrar pertinencia con la tecnología para el diseño de la estrategia empresarial que le precede.

## 2. ETAPAS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

### 2.1 INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO ESTRATÉGICO

Esta fase debe convertirse en el punto de partida esencial, pues dependerá del período al cual se le vaya a construir los objetivos. No es de igual repercusión en los planes a largo plazo el diseño para el primer año que para años posteriores, así, cuando nos enfrentamos al período intermedio se deberán verificar si se mantiene la organización sin modificaciones al objeto social.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la relación entre el objeto social y las actividades que se realizan en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Total correspondencia del actuar de la organización con lo estipulado en su objeto social</li> <li>➤ Enfoque de las estrategias hasta ese momento</li> </ul>	

En lo referente al análisis histórico, se realizará el análisis de los macro indicadores en los períodos que anteceden y que se correspondan con el largo plazo, es decir, en correspondencia con los criterios de medidas diseñados. De ser necesario, para no poner en riesgo las metas de la organización, se asumirán los valores obtenidos para que al cierre del período que se diseña se logre el equilibrio con las metas acumuladas planificadas y si los valores no son indiferentes, distribuirlos entre los períodos restantes.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis del desempeño Histórico de la Organización → ↓ Diagnóstico de las Creencias y presunciones Básicas en la organización → ↓ Evaluación de las encuestas mediante un Procesador Estadístico → ↓ Motivación y convencimiento para asumir el cambio → ↓ Creación del Grupo de Expertos → ↓ Definir el cambio necesario (Cambio de creencias o cambio de imagen y cultura) → ↓ Discusión y Aprobación del Cronograma de trabajo →	> Revisión documental > Encuesta de Valores > Encuesta Estado de la Política Empresarial > Análisis de los Macro-Indicadores de Gestión  > Encuesta liderazgo legitimador > Encuesta cultura organizacional actual y la preferida atendiendo a la coherencia necesaria entre las variables "soft" y "hard"  > Encuestas sobre Liderazgo y Estilos de Dirección > Informática > Matriz Acción-Visión  > Análisis de los resultados > Conferencia-taller > Informatización de la información  > Reunión con los principales dirigentes, obreros más destacados y personal de más experiencia  > Técnicas para generar ideas > Consulta a Expertos  > Reunión con el Grupo de Expertos
<b>Resultados a obtener :</b> > Estado actual de la organización y análisis de los principales antecedentes de la Empresa > Creencias básicas que predominan en dicha organización > Compromiso a todos los niveles hacia el proceso de cambio, trabajo en equipos y motivación del personal > Creación del grupo de Expertos	

Como se puede apreciar, al concluir esta etapa se estará en una posición más favorable para, a partir de este instante, realizar la planeación estratégica de la organización.

En el paso correspondiente al análisis de los valores compartidos, se realizará un diagnóstico a través del cual definir si los valores propuestos alcanzan la magnitud tal que sea suficiente para declarar si están compartidos o deben permanecer porque no alcanzan esta categoría.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Presentación del conjunto de posibles valores a compartir ↓ Identificación del grupo principal de valores ↓ Presentación de un grupo menor de valores a compartir ↓ Definición de los valores a compartir por la organización su forma de manifestación así como los criterios de medida	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuesta para determinar los valores compartidos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Método para alcanzar el consenso</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas.</li> <li>➤ Análisis grupal de los resultados de la encuesta</li> <li>➤ Encuesta simplificada de los valores compartidos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Método para alcanzar el consenso</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores necesarios a compartir por todos los miembros de la organización con su correspondiente forma de manifestación e indicadores concretos.</li> </ul>	

En el caso de los Valores Estratégicos, es necesario lograr establecer la coherencia con la direccionalidad estratégica, así como con aquellos cambios que se han originado en la organización y que denotan un ascenso en las propuestas de la visión estratégica. De cualquier forma, la revisión de la Misión debe realizarse de forma prioritaria y siempre tratar de que aunque el análisis no conduzca a la reformulación, sí implique una nueva interpretación en el momento más oportuno que ha de indicar pertenencia.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la Misión existente en la entidad ↓ Formulación de la nueva Misión favorecida por el análisis del objeto social y los valores necesarios a compartir	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos utilizando la Tabla Comparativa</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Formulación de la Misión de la empresa ajustada a las nuevas características</li> </ul>	

En el caso de la Visión se seguirá el mismo procedimiento que para la Misión.






Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis comparativo de la Visión existente, si es necesario ↓ Definición de la nueva Visión de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Correspondencia entre la Visión de la empresa y sus potencialidades reales.</li> </ul>	

Al concluir esta etapa se tendrá una visión mucho más amplia del oficio de la empresa, se habrá analizado su objeto social, se tendrán los valores que guiarán la conducta de todos en la organización y serán evaluadas la Misión y la Visión de la organización, y en caso de ser necesario se definirá una nueva Misión capaz de llevar a la organización al cumplimiento de todos sus objetivos.

## 2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico mantendrá su vinculación con la naturaleza del diseño de la estrategia corporativa, pues realmente a ella es a quien responderá en todo momento y mantener un alto nivel de actualización es necesidad de primer orden. Aunque ella responde a momentos diferentes, sí debe iniciarse a partir del análisis funcional, que será esencialmente la principal fuente de origen de los factores internos, sobre los que pesará en gran medida la forma en que estos han ido ejecutando las acciones, tributando al logro de los objetivos de la organización.

Constituye un paso muy importante el análisis funcional pues son varias las herramientas que se podrán emplear para realizar el análisis y esto estará en dependencia de la tipificación de las estrategias.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación interna Existente en la empresa  	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Encuestas</li> <li>➤ Análisis funcional</li> <li>➤ Cadena de valor</li> <li>➤ Perfil estratégico</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> </ul>
Identificación y evaluación de los factores internos  	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aplicación de encuestas reducidas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
Confección de la matriz de evaluación de los factores internos 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Utilización del Software "Matriz de Pareamientos Cruzados"</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El diagnóstico de la situación interna de la empresa</li> </ul>	

La segmentación estratégica posee fuertes nexos con las áreas funcionales, pues en la derivación de las estrategias estas alcanzan las acciones específicas para lograr una efectiva implantación de la estrategia. Es importante definir aquellos Factores Claves de Éxito (FCE) que tendrán gran repercusión en lo competitivo.

Los FCE incluye aquellos elementos que dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Responden a la pregunta ¿cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad? y son los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

La segmentación estratégica podrá realizarse como antecedente al diagnóstico estratégico si se considera que es por vez primera o bien para dar seguimiento, dentro de una nueva etapa, a las exigencias a la salida del diagnóstico. Siempre con una conexión muy fuerte con los Valores Estratégicos de la organización.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación existente con relación a las FCE →	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
↓	
Delimitación de cada FCE →	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> </ul>
↓	
Determinación de los FCE →	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La formulación de los FCE que nos permiten concentrar esfuerzos y recursos y conocer el estado actual de la empresa.</li> </ul>	

Otro paso que se debe de tener en cuenta durante la segmentación estratégica es la determinación de las Áreas de Resultados Claves (ARC), que no son más que aquellas áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización.

Las ARC deben ser identificadas con anterioridad a la determinación de los objetivos estratégicos de la organización. Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada ARC.

Para identificarlas se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Son elementos de salida de la organización
- Elementos de carácter interno que facilitan el funcionamiento mismo de la organización

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación existente con relación a las ARC →	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
↓	
Delimitación de cada ARC →	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
↓	
Determinación de las ARC →	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Determinación de aquellas áreas que definen el perfil y califican de manera decisiva el desempeño de la organización, permitiendo apuntar hacia las cuestiones importantes y facilitar la participación de directivos y trabajadores implicados en los resultados de cada área</li> </ul>	

Por otra parte, la necesidad de dividir la empresa en áreas de negocios, o lo que es lo mismo, descomponerla en segmentos estratégicos, está determinada por no existir una posición competitiva global.<sup>1</sup>

Un segmento estratégico organizacional, denominado también Unidad Estratégica de Negocio (UEN), está constituido por un área de negocio específica y diferenciada del resto de las actividades empresariales.




Cada UEN se caracteriza por una combinación única de FCE y por un conjunto de competencias, habilidades y recursos específicos, es decir, que para cada una de estas unidades estratégicas son diferentes los clientes, los proveedores, los competidores, etc.

La finalidad de la segmentación estratégica es definir las UEN y poner de relieve los diferentes campos de batalla competitiva a una escala adecuada, creándose una unidad de análisis en la que se pueda fundamentar mejor el pensamiento y actitud estratégica.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Gárciga Marrero, Rogelio J. (2006) Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Ed. Félix Varela. La Habana.

<sup>2</sup> Ídem 1



Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación existente con relación a las UEN 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
↓ Delimitación de cada UEN 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
↓ Determinación de las UEN 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición clara y certera de las diferentes Unidades Estratégicas de Negocio con que cuenta la empresa.</li> </ul>	

Una vez terminado este proceso estaremos en condiciones de realizar un análisis del entorno empresarial para determinar en que posición se encuentra la empresa para aprovechar las oportunidades que este nos brinda y eliminar las amenazas existentes.

Los factores externos nos permiten identificar el contexto actual del microentorno y macroentorno en el que se desenvuelve la organización para conocer cuales son los factores más ventajosos, así como aquellos que representan problemas, es decir, las oportunidades y las amenazas. En esta etapa se pretende obtener información que muestre la situación externa de la organización y de esta manera definir los factores que mayor connotación e influencia ejercen sobre la misma. Para el análisis externo se utilizan las siguientes técnicas:

- Análisis del macroentorno
- Análisis del microentorno

Variables del macroentorno (Análisis de las Dimensiones):

- Dimensión Tecnológica: Aparición de nuevas tecnologías, posibilidad de adquisición o no, desarrollo de programas que eleven el rendimiento de los procesos
- Dimensión Económica: Situación económica del país, elevación o decrecimiento del PIB, desarrollo de programas de medidas que beneficien al país
- Dimensión Sociocultural: Situaciones que favorezcan la elevación del nivel de conocimiento de los trabajadores de la organización, relaciones con entidades científicas, condiciones que eleven la calidad de vida de los trabajadores
- Dimensión Político legal: Aplicación de políticas extraterritoriales o nacionales que dificulten o favorezcan el desempeño de las organizaciones, fortalecimiento de relaciones con otros países, guerras, situaciones de tensión en zonas hacia donde se comercializa el producto
- Dimensión Ambiental: Aplicación de políticas gubernamentales en materia medioambiental, incremento o disminución de índices de enfermedades como cáncer, asma, contaminación de suelos, ríos, poblados, entre otros.

El análisis de estas esferas del macroentorno tiene como objetivo determinar los factores de influencia, es decir, aquellos factores que tendrán una incidencia significativa sobre el desempeño y desarrollo de la organización así como en sus resultados. Dentro del análisis de los factores de influencia hay que considerar aquellos denominados de influencia crítica, estos son aquellos acontecimientos, sucesos y fenómenos (naturales, sociopolíticos y económicos) que ocurren o pueden ocurrir que afectaran positiva o negativamente el cumplimiento de la misión. Son aquellos factores que la empresa no tiene posibilidad ni de propiciar ni de evitar.

Análisis del microentorno:

➤ Análisis del entorno competitivo (específico u operativo)

El entorno competitivo, específico u operativo es aquel que tiene que ver con el mercado donde compite la empresa. Aquí hay que analizar: el tamaño del mercado, la demanda del mercado, la evolución de la demanda (la capacidad de compra), la diferenciación de los productos y la competencia, sus características, sus estrategias, sus cuotas de mercados, la posición competitiva de la empresa, la madurez del sector, el riesgo del sector (Cinco Fuerzas de Porter).

El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de diseñar una estrategia de empresa.

Los componentes del entorno competitivo (o fuerzas competitivas) se pueden agrupar en cinco (5) grupos.

- Competidores potenciales (posibles entradas de nuevas empresas)
- Grado de rivalidad del sector
- Existencias de productos sustitutos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

Cada una de estas cinco fuerzas competitivas, así como sus distintas combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar que tipo de entorno competitivo o sectores, en cuales la empresa quiera estar y que otros conviene abandonar, o lo que es lo mismo, que estrategias se deben adaptar.

En cuanto a la relación Posición Competitiva – Madurez del Sector, esta se puede determinar si se aplica la matriz de igual nombre creada por Arthur D' Little. Según este autor cada empresa pertenece a una zona determinada en el mercado donde compite y según sea esta así serán las estrategias a trazar en la organización.

Las zonas y las estrategias a seguir son las siguientes:

Zona I. Desarrollo Natural

- Dedicar recursos para continuar y/o potenciar el desarrollo de las actividades para mantener la posición competitiva
- Estrategias de diferenciación (calidad, servicios, distribución, costos, I+D)
- Estrategias financieras y de management

Zona II. Desarrollo Selectivo

- Desarrollo de las UEN que generen mayores ingresos

Zona III. Abandono

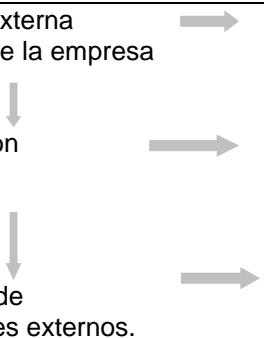
- Venta

Otra herramienta muy usada es la Matriz BCG. El nombre de la misma proviene de la empresa consultora Boston Consulting Group, que a principio de los años setenta divulgó una forma de presentar el perfil estratégico de una empresa en término de Crecimiento – Cuota de Mercado.

Para realizar este análisis hay que agrupar los productos o servicio que la entidad provee en grupos más o menos homogéneos que constituyan las UEN principales. Al colocar cada una sobre la matriz que UEN el cuadrante según sea su posición.

Con este método es posible obtener una primera fotografía muy intuitiva pero no exenta de realismo de la situación de cada línea de producto o servicio de la empresa y facilitar así el proceso de toma de decisiones en elementos claves como inversiones para mejorar productos, reducir costos, o abandono de escenarios.


Existen otras herramientas como el ciclo de vida del producto y la matriz Posición competitiva – Atractivo del sector entre otras, las que ayudarán a realizar un análisis más profundo del tema.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de la situación externa existente en el entorno de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Encuestas</li> </ul>
Identificación y evaluación de los factores externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis PESTA</li> <li>➤ Matriz BCG</li> <li>➤ Trabajo en grupo</li> </ul>
Confección de la matriz de Evaluación de los factores externos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Utilización del Software "Matriz de Pareamientos Cruzados"</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El diagnóstico de la situación externa de la empresa</li> </ul>	

Después de haber determinado los factores internos y externos de la organización estaremos en condiciones de realizar un análisis estratégico para determinar en que posición se encuentra la empresa y saber las estrategias que se aplicarán.

El análisis estratégico se realiza a través de la matriz DAFO, la que permite el diseño de las estrategias de acuerdo a la situación general de la empresa. Para esta matriz, la selección de tres o cuatro factores es suficiente, pues de seleccionarse indistintos en cantidad, puede generar matrices de impacto que generan discrepancias con el cumplimiento de las metas, pues en el cuadrante donde predominen la cantidad de factores seleccionados, estos pueden poseer mayor cantidad de impactos que propician una selección subjetiva. Se recomienda la utilización de la Matriz de Saaty o de Triangulación. De esta matriz se derivan aquellas directrices estratégicas que tengan mayor impacto en la organización para el cumplimiento de la Misión, de las que se derivarán los objetivos estratégicos y las respectivas estrategias fundamentales.

- Estrategia FO para el cuadrante "OFENSIVO" se basa en el uso de las fortalezas internas de la organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades
- Estrategia FA para el cuadrante "DEFENSIVO" se basa en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas
- Estrategia DO para el cuadrante "ADAPTATIVO" tiene como objetivo la mejora de las debilidades de la organización valiéndose de las oportunidades externas
- Estrategia DA para el cuadrante "SUPERVIVENCIA" tiene como objetivo eliminar las debilidades de la empresa y eludir las amenazas externas

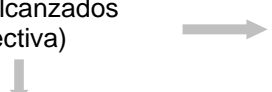
Procedimiento	Herramientas utilizadas
Confección de la matriz DAFO  Formulación de las Estrategias Maestras	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Trabajo en grupo</li> <li>➤ Procedimiento para la elaboración de la Matriz DAFO</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ En esta etapa se obtiene la ubicación estratégica de la empresa y se determinará el tipo de estrategia a seguir</li> </ul>	

Muy relacionado al análisis funcional, específicamente al entorno, está el análisis de los escenarios. Estos juegan un papel fundamental dentro del diagnóstico ya que se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización en su macroentorno, es decir, aquellas dimensiones en que opera la entidad (tecnológico, ambiental, económico, político y social).

El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que definen el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Se clasifican de tres maneras:

- Realista o probables, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta los acontecimientos actuales, es el escenario que se define atendiendo al resultado del análisis prospectivo de las variables esenciales de la organización. Es el más exacto y el que se cumplirá si el comportamiento de las variables permanece sin sufrir cambios significativos
- Pesimista, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta un aumento de la agresividad y la tensión en las diferentes dimensiones, o sea, incremento de la competencia, recrudescimiento de políticas, pérdida de mercados, etc.
- Optimista, en el cual se analiza el comportamiento de las variables teniendo en cuenta una mejoría significativa en las diferentes dimensiones, o sea, todo lo contrario al escenario pesimista

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de los resultados alcanzados en la etapa anterior (prospectiva)  Elaboración de escenarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Trabajo en grupo.</li> <li>➤ Consulta a experto.</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El diseño de los escenarios</li> </ul>	


Los métodos de escenarios permiten apreciar mejor las consecuencias a largo plazo, las tendencias existentes y potenciales, así como sus interrelaciones. Como quiera que los escenarios tengan como finalidad identificar futuros alternativos posibles acerca de los problemas que se estudian, ellos representan un punto de partida para la formulación estratégica y a partir de aquí definir la filosofía de la organización.

La filosofía empresarial como una de las etapas fundamentales en el proceso de planeación estratégica, es un arma poderosa si se quiere elevar el desempeño de manera general en la organización. Sirve de fuente de inspiración convirtiendo las actividades diarias en motivaciones y a los trabajadores en colaboradores activos en busca de los propósitos empresariales, eleva la motivación y el compromiso. Recordemos que


no es lo mismo "dirigir personas" que "dirigir a personas". La diferencia radica en el grado de motivación y compromiso que tengan las personas, el dirigir personas a este nivel resulta fabuloso si se quiere llevar a cualquier organización hacia estadíos superiores.

La filosofía empresarial abarca cuatro grandes temas:

1. Va dirigida al trabajo y las relaciones con los grupos primarios (proveedores, clientes, la comunidad e instancias de nivel superior).
2. Es una declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado, expresado en términos de crecimiento y rentabilidad.
3. Es una definición de las políticas empresariales básicas (logística, calidad, recursos humanos). Son el reflejo del estilo de dirección.
4. Está estrechamente relacionada con la ética. Es una declaración de los valores necesarios a compartir, definen las creencias, reglas y el comportamiento de las personas y la organización.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Análisis de todos los resultados obtenidos en las etapas anteriores  Declaración de la filosofía empresarial enfocada a: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nuestro propósito y alcance</li> <li>➤ Nuestro capital humano</li> <li>➤ Nuestros clientes</li> <li>➤ Nuestros proveedores</li> <li>➤ Nuestra comunidad</li> <li>➤ Nuestro crecimiento</li> <li>➤ Nuestro beneficio</li> <li>➤ Nuestro liderazgo en el mercado</li> <li>➤ Nuestra calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de la documentación</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definición de la filosofía empresarial</li> </ul>	

Después de terminada esta fase es necesario hacer una breve retroalimentación antes de pasar a la próxima etapa hacia la definición de la Visión y evaluar nuevamente si hacia donde nos hemos propuesto llegar al finalizar el período, sigue siendo posible luego de analizar el comportamiento de las variables fundamentales y los posibles escenarios donde se moverá la organización en el futuro.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
Revisión de la Visión declarada teniendo en consideración los elementos de la reflexión estratégica  De ser necesario redefinir la Visión	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De ser necesario una nueva Visión adaptada a las condiciones reales de la organización</li> </ul>	

Después de haber elaborado la filosofía empresarial y saber hacia dónde queremos dirigirnos en un futuro, estaremos en condiciones de elaborar las políticas que son las que regirán el comportamiento de la organización en el período.

Las políticas son guías de actuación, líneas maestras o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Constituyen cursos de acción asociados a pautas, procedimientos y reglas que

sirven para estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Su función es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la Misión.

Una buena política debe:

- Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones
- Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la Misión, la Visión y los objetivos
- Responder a asuntos claves y estables que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de las políticas</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Corrección o ajuste de las políticas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Trabajo en grupo</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Técnicas para generar idea</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conjunto de políticas que permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones</li> </ul>	

### 2.3 REFLEXIÓN Y PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Ha llegado el momento de formular los objetivos estratégicos que permitirán planear qué se quiere lograr en el futuro y se trazarán las estrategias que definirán el conjunto de acciones y tareas que nos proporcionarán la llegada exitosa.

Un objetivo es un punto hacia el cual se quiere llegar. Se trazan después de haber estudiado los problemas internos y externos y para todas las áreas vitales de la empresa.

Estos deben establecerse por ARC, partiendo del concepto de que éstas constituyen aquellas áreas o aspectos del trabajo de la empresa que resultan decisivas para su subsistencia y desarrollo y trazarse teniendo en cuenta a todos los FCE definidos en la segmentación estratégica.

Los criterios de medida son indicadores y magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales de ellos. Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos planteados, además su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación. En esta etapa se debe realizar la formulación de los criterios de medida.

Procedimiento	Herramientas utilizadas
<p>Análisis de los objetivos existentes en la entidad y su relación con las ARC y los FCE definidos en la Segmentación Estratégica</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Elaboración de los nuevos objetivos Estratégicos con sus criterios de medidas atendiendo al resultado obtenido en el análisis prospectivo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión documental</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> <li>➤ Trabajo en grupo</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Técnicas para generar ideas</li> <li>➤ Consulta a expertos</li> </ul>
<b>Resultados a obtener:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las metas que se persiguen en la organización, es decir, los objetivos estratégicos y sus criterios de medida</li> </ul>	

Esta es la última etapa, pero a pesar de ser la última no es la de menor importancia, por el contrario, es de una gran importancia, ya que a partir de este momento, comienzan a implantarse todos los resultados del proceso de planeación estratégica, y es precisamente el despliegue de las estrategias quien propiciará que se cumpla lo acordado como es debido, además, organizará el trabajo, así como facilitará que luego se puedan controlar las tareas.

### **CONCLUSIONES:**

Con la realización del presente trabajo en la Empresa Constructora de Obras de Ingeniería No. 17 de Holguín, perteneciente al Ministerio de la Construcción, mediante la aplicación de un procedimiento metodológico que propició el desarrollo del proceso de proyección facilitando la creación de los elementos esenciales para el diseño de la estrategia empresarial para el período 2016 - 2019:

- ❖ Se logró la adecuación de la estrategia empresarial al plan
- ❖ Se estableció la direccionalidad estratégica para la empresa, quedando definidas la Misión y la Visión en correspondencia con las potencialidades reales de la organización
- ❖ Se comprobó que existe un fuerte liderazgo en la figura del director, lo cual facilita los cambios que la organización deberá enfrentar en el futuro
- ❖ Se establecieron los valores necesarios a compartir en la entidad, pues no estaban bien definidos
- ❖ Se logró una segmentación estratégica pertinente a la empresa
- ❖ Se realizó un análisis de los factores internos y externos de la organización, definiéndose que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante III, por lo que el diseño de las estrategias se corresponde con las del tipo “ADAPTATIVA”.
- ❖ Se diseñó la Filosofía de la organización, siendo esta la primera vez que se elabora
- ❖ Se realizó un análisis prospectivo a varios de sus principales indicadores
- ❖ Se elaboraron los objetivos estratégicos, las estrategias y despliegue de las mismas
- ❖ Se logra un alto grado de compromiso con el proceso

### **RECOMENDACIONES:**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la investigación, se realizan las siguientes recomendaciones a la entidad:

- ❖ Tener en consideración los resultados obtenidos en el presente proyecto al momento de la toma de decisiones
- ❖ Aprovechar los beneficios que le generan al director su fuerte posición de liderazgo para llevar adelante el proceso inversionista
- ❖ Mejora continua del proceso de planeación estratégica de la entidad mediante sistemas de capacitación que permitan la aplicación de las técnicas más avanzadas en la materia
- ❖ Lograr la implantación de un sistema de gestión de los recursos humanos que permita elevar el grado de satisfacción y motivación de éstos

- ❖ Hacer uso continuado de los indicadores económicos - financieros que se mencionan en el análisis de los resultados económicos de la empresa, para un mejor diagnóstico y conocimiento de su salud financiera
- ❖ Revisión periódica de los elementos de la planeación que así lo requieran
- ❖ Mantener un constante monitoreo del entorno, con el objetivo de rediseñar o actualizar la estrategia empresarial, ante la ocurrencia de cambios que afecten parcial o totalmente a la entidad.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Álvarez de Zayas, Carlos. Metodología de la Investigación. Universidad de Oriente. 1996. sp.
2. Betancourt, José R. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos Conceptuales. Ediciones TG Red. p. 2000.
3. Blanco Rosales, Humberto. Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba.1998. p. 162.
4. Borrego Díaz, Orlando. La Ciencia de la Dirección. Algunos antecedentes y enfoques actuales. La Habana. Cuba. 1989. p. 237.
5. Díaz Llorca, Carlos y Coautores. El Dirigente como agente de cambio. Compilación de artículos. Imp. ® MINBAS. Ciudad de la Habana. 1998.
6. Díaz Llorca, Carlos. Seminario. Introducción a la Dirección Estratégica. La Habana. Ministerio de Educación Superior. 1996.
7. Gallego, Jesús F. Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XXI. Editorial McGraw Hill Interamericana. Madrid. 1996. p. 613.
8. Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivo. Editorial Félix Varela. 2001. p. 264.
9. Gárciga, Rogelio J. Formulación Estratégica: un enfoque para directivos. Editorial "Félix Varela". Ciudad de la Habana. 2001. p. 270.
10. Gimber, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Editorial Deusto, S.A. Madrid. España. 1998. p. 193.
11. Koontz, Harold. Elementos de Administración. Ediciones Revolucionarias. La Habana. s.a. p. 614.
12. Kotler, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Revolucionaria. La Habana. 1989.
13. Lamilla, Francisco. "Introducción a la Gestión Estratégica y del Entorno". Diplomado en Alta Dirección de Empresas. DADE. Universidad de Barcelona. España 2005
14. Martínez Sierra, Elio y Quiñones, Edgardo. Planeación Estratégica hasta el 2005 de la Agencia de Viajes Gaviota tours S.A. Trabajo de Diploma. Holguín. 2003. p. 67.
15. Menguzzato, Martina. y Juan José Renau. Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management contemporáneo. Tomo I. Séptima Edición. Ed. Ariel. Madrid. España.1991. p. 437.



16. Mintzberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes. Editorial "El Ateneo", Buenos Aires. 1990.
17. Peña Agüero, Reynaldo A. Planeación Estratégica del Centro de Gestión Empresarial en el período 2001-2003. Trabajo de Diploma. Holguín. 2001. p. 61.
18. Pérez Llanes, Roberto. Dirección Estratégica. La experiencia cubana. Revista Economía y Desarrollo. No 1. La Habana. 1996.
19. Ronda Pupo, Guillermo. Propuesta de un modelo para la planeación estratégica. Tesis en opción al título de Master en Dirección. Holguín. 2000. p. 98.
20. Ronda Pupo, Guillermo et al. Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Holguín. 2004. p. 165.
21. Stoner, James. Administración. Quinta Edición. © MES-Ciudad de la Habana. 2 partes.
22. Villoslada Javier. "Política de Empresa I". Diplomado en Alta Dirección de Empresas. DADE. Universidad de Barcelona. España. 2005.
23. Zayas Miranda, Enrique. Dirección Estratégica.pdf. Holguín. 2004. p. 82.

## **GLOSARIO**

**Análisis Externo:** Es el estudio de los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futura de estos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. (Menguzzato, 1989)

**Análisis Interno:** Se trata de identificar y valorar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia, así como evaluar los recursos y habilidades de la empresa. (Menguzzato, 1989)

**Áreas de Resultado Claves:** Son áreas o categoría esenciales para el rendimiento efectivo de la empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para que esta lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas. Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

**Categorías de decisión:** Conjunto de habilidades específicas relacionadas con cada función que puede crearse como factor clave de éxito para garantizar una ventaja competitiva.

**Cultura Organizacional:** Modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1985)

**Diagnóstico Estratégico:** Análisis en dos paralelos que van a permitir conjuntamente una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. (Menguzzato, 1989)

**Escenarios:** Situación que se prevé del entorno nacional e internacional de la organización para el período que se planifica. (Zayas 1991).

**Factores Claves de Éxito:** Una vez que la organización conoce su razón de ser, la siguiente pregunta clave a la que se debe dar respuesta es ¿Qué es imprescindible para cumplir con su objeto social? Es esencial

para la empresa saber qué necesidad espera satisfacer el público objetivo al que se dirige, qué es lo que valora y qué es lo que no valora.

**Misión:** Es la meta que moviliza nuestras energías y capacidades; es la base para procurar unidad de propósitos en dirigentes y demás trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia. Sin la definición clara de la misma ninguna organización puede progresar, en ella se da una valoración general, una filosofía que motive y sirva de guía al desarrollo de la entidad. (Gárciga, 2001)

**Previsión:** Apreciación acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad) de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Apreciación cuantificada a partir de datos del pasado y que será generalmente válida si se producen pocos cambios en el entorno y estos son muy lentos, es decir, se cumple la hipótesis de permanencia estructural. (Menguzzato, 1991)

**Prospectiva:** Es un panorama de futuros posibles, o sea de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores, es decir, el futuro se explica tanto por la acción de las personas como los determinismos del pasado. (Menguzzato, 1991)

**Proyección:** Prolongación hacia el futuro de una situación pasada, realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias. Una proyección pasa a ser previsión cuando va acompañada de una probabilidad. (Menguzzato, 1991)

**Segmentación Estratégica:** es definir las unidades estratégicas de negocios y poner de relieve las diferentes áreas en las que la empresa puede o podría competir, creándose una unidad de análisis en la que pueda fundamentar mejor el pensamiento y actitud estratégica.

**Valores Compartidos:** Son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos valores básicos que deben guiar e inspirar las conductas de cualquier organización.

**Visión:** Soñando pero con los pies en la tierra se proyecta la situación de la organización en cuanto al cumplimiento de su misión para el año que se planifica y su estado de desarrollo. (Zayas 1991). Es un acto creativo centrado en el futuro que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio. Tiene el propósito de definir para un horizonte dado el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico. (Gárciga, 2001)

**Objetivos Estratégicos:** Los objetivos claves que deberá trazarse la organización para cumplir con la visión.

**Criterios de Medida:** Los indicadores y sus magnitudes que permitirán medir los objetivos para el año que se planifica. Debe cuantificarse al máximo o poder valorarse cualitativamente.

**Elaboración de políticas:** Política es un término asociado a pautas, procedimientos y reglas que sirven para estimular, apoyar u orientar el comportamiento de la organización.

- Son generalmente formuladas por los altos niveles de la organización
- Deben ser conocidas por todos los miembros
- Deben tener una alta consistencia con la misión y los objetivos, así como las estrategias
- Las políticas consideran fundamentalmente el ambiente interno

**Estrategias:** Conjunto de ideas directrices que orientan a la totalidad de las actividades de una organización en forma sostenida en el largo plazo.

**Planes de Acción:** En estos se planifican las actividades o acciones que son necesarias desarrollar para llevar a cabo la estrategia. Un plan de acción contiene el número de actividades, las actividades a desarrollar, las fechas de cumplimiento, los responsables y los participantes. Esto garantiza que se hagan los trabajos que son necesarios para garantizar la implementación de la estrategia. Debe existir un plan de acción por cada estrategia.

**Directrices Estratégicas:** Poderoso mecanismo para traducir la orientación global de la organización en un conjunto de instrucciones prácticas para todos los directivos comprometidos con el proceso estratégico. Son los temas esenciales que debe asumir la empresa para el próximo periodo de planificación para establecer una posición competitiva clave en el mercado donde participa.

**Programa:** Es la actividad bien definida que emanan de definiciones más amplias (estrategias de negocios o de funciones). Aborda adecuadamente las oportunidades y las amenazas, reflejan las fortalezas y neutralizan las debilidades y demuestran lo que hay que cambiar en el curso hacia el cumplimiento de la Misión.