



UNIVERSIDAD DE MATANZAS
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA LICENCIATURA DE ECONOMÍA

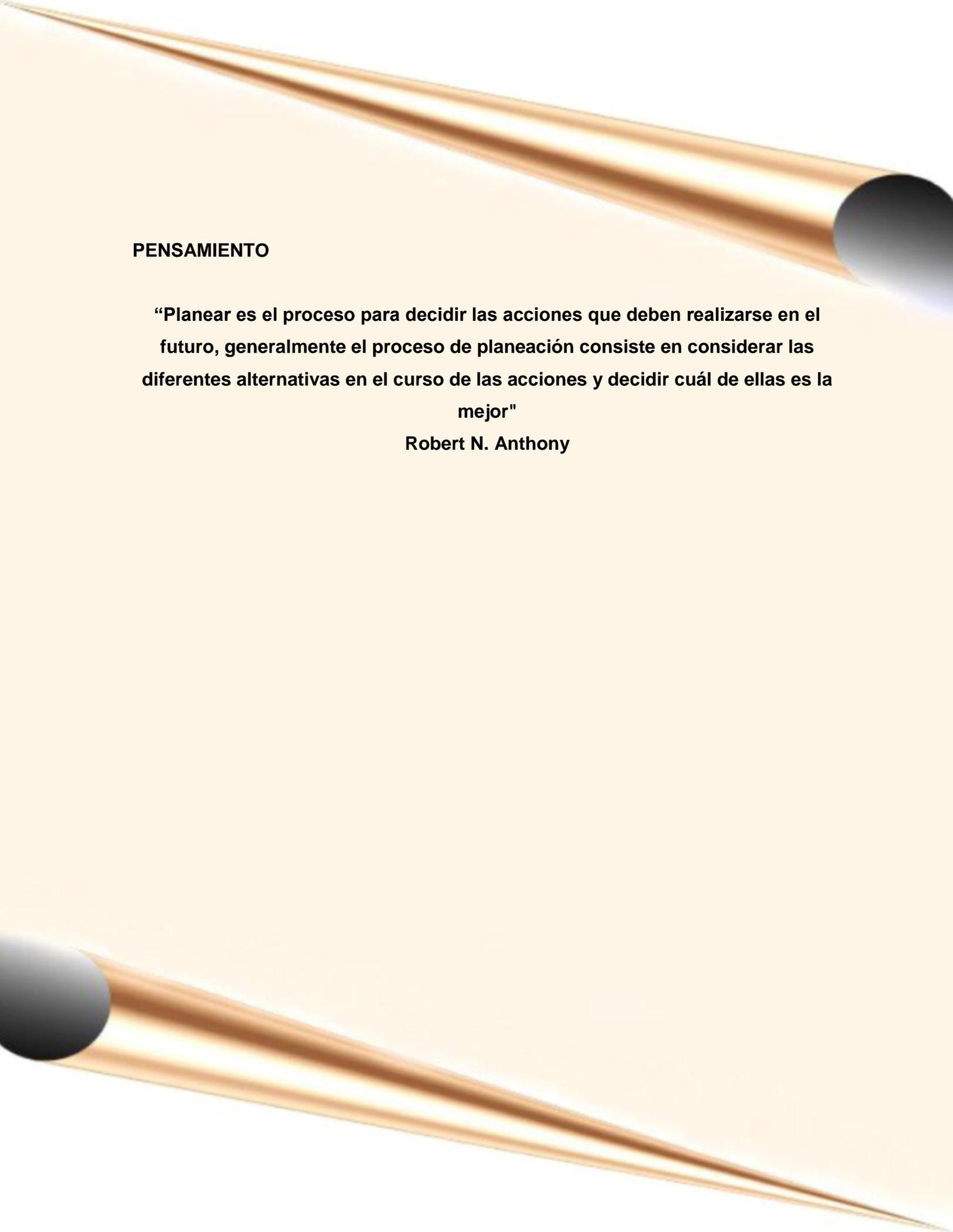
**TRABAJO DE DIPLOMA PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ECONOMÍA.**

Título: Actualización de la planeación estratégica para el
período 2018-2022 en Emprestur Citur Varadero.

Autora: Caridad Alianne Llerena Reyes

Tutora: MSc. Yenisey León Reyes

Matanzas, 2018

The page features two golden pen nibs, one at the top right and one at the bottom left, pointing towards each other. The nibs are highly reflective and set against a light beige background.

PENSAMIENTO

“Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor”

Robert N. Anthony

DEDICATORIA:

A mis padres por su amor y ayuda en todo momento y que siguiera adelante.

A todos mis profesores por la comprensión, amor y dedicación a este trabajo de curso y a lo largo de mi carrera.

A mi tutora por su apoyo, ayuda y dedicación a que este trabajo de diploma se realizara.

A mis compañeros de aula por su apoyo incondicional en todo momento.

A mi familia y a todos mis seres queridos.

A la Revolución cubana que con su obra ha hecho posible este resultado.

AGRADECIMIENTOS:

A mis padres por su comprensión, estímulo y ayuda constante.

A mi tutora Yenisey León Reyes, por su orientación, consejo, exigencia, consagración, amistad, profundidad e integralidad de sus conocimientos y por su tiempo y dedicación.

A mis amigas y compañeras de aula que me ayudaron durante estos 6 años y siempre estuvieron apoyándome en el momento que más las necesitaba.

A los profesores que durante estos seis años me ayudaron a formarme como una profesional.

A la dirección de la Empresa Emprestur Citur Varadero y a mis compañeros de trabajo, que me apoyaron en la terminación de esta tesis.

A todos muchas gracias.

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Yo, Caridad Alianne Llerena Reyes declaro, que soy la única autora de este Trabajo de Diploma y autorizo a la Universidad de Matanzas y a la empresa Emprester Citur Varadero a hacer uso del mismo de la forma en que estimen conveniente siempre y cuando se reconozca su autoría.

Para que así conste, firmo la presente a los ____ días del mes de _____ del año 2018.

Autora: Caridad Alianne Llerena Reyes

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del tribunal

Miembro del tribunal

Miembro del tribunal

RESUMEN

La planeación estratégica es muy importante en las empresas ya que todo directivo debe comprender su importancia, conocimiento y perspectivas hacia el futuro. Además que en la actualidad Cuba se centra en alcanzar una elevada productividad en las empresas, la planeación estratégica constituye para la empresa un elemento clave para su diseño, implementación y actualización con la finalidad básica de decidir los objetivos, y las políticas institucionales, con un fundamento mayor en la proyección correcta y adecuada de la Dirección Estratégica. Este trabajo de diploma tiene como objetivo general: Actualizar la planeación estratégica para el período 2018-2022 en la empresa Emprestur Citur Varadero logrando así mejoras en su desempeño y el cumplimiento de su misión permitiéndole a la empresa ser más eficiente. El procedimiento de planeación estratégica que se empleó consta de doce pasos y once actividades los cuales se desarrollaron durante la investigación determinando las siguientes variables: misión, visión, FCE, ARC, diagnóstico estratégico, escenarios (positivo, intermedio y negativo), cuatro objetivos estratégicos, seis objetivos de trabajo por ARC con sus respectivos criterios de medida e indicadores y se llegó a la definición de 16 acciones concretas que conforman el plan de acciones, para ello se emplearon diversos métodos y herramientas como: trabajo en grupo, la Matriz DAFO con la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, la entrevista, la observación directa, revisión documental y bibliográfica, el método dialéctico materialista, Método Kendall y las Cinco Fuerzas de Porter.

Palabras claves: planeación estratégica, dirección estratégica, proyección.

ABSTRACT

Strategic planning has become very important for every enterprise and manager (CEO): every CEO must understand how important is to know it, and its influence on future. There days in Cuba we are trying to obtain highest productivity. That's the reason implementation, update and design of strategic planning is a clue element to decide objectives and global intitutionals policies. The main objective of this investigation is to update strategic planning for 2018-2022 in Emprestrur Citur Varadero enterprise. We will try to archive the best results. The procedure we used to implement strategic planning contains 12 points and 11 different activities, all of them we developed during the investigation. Investigated variables were: mission, vision, factors of success, area of main results, strategic diagnostic, scenarios (positive, negative and intermediate), 4 strategic objectives, 6 working objectives and its criterion.

In my thesis we used different methods and tools like: working groups, DAFO matrix, interviews, direct observation, the materialistic dialectic method, the Kendall method and the five forces of Poter method.

Key words: Planning strategic, strategic manager, projection

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA PLANEACIÓN	
ESTRATÉGICA	7
1.1 Surgimiento y conceptualización de la estrategia.....	7
1.2 Administración y funciones del proceso administrativo	9
1.2.1 Planificación estratégica y la administración	11
1.3 Evolución de la planeación estratégica	13
1.3.1 Conceptos de planeación estratégica	14
1.3.2 Características e importancia de la Planeación Estratégica.....	14
1.3. 3 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica	15
1.4 Evolución y conceptualización de la Dirección estratégica.....	16
1.5 Planificación en Cuba, sus antecedentes.....	17
1.6 Modelos de planeación estratégica	19
1.7 Indicadores de gestión	21
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	25
2.1 Requerimientos para emprender un ejercicio estratégico	25
2.1.1 Sobre el algoritmo de trabajo	25
2.2 Descripción del procedimiento para la planeación estratégica.....	26
2.3 Caracterización de la empresa Emprestur Citur Varadero	40
CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA LA	
EMPRESA EMPRESTUR CITUR VARADERO	43
3.1 Aplicación del procedimiento de planeación estratégica en la Empresa Emprestur Citur Varadero.....	43
CONCLUSIONES	61
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS	67

INTRODUCCIÓN

Actualmente uno de los sectores más importantes para Cuba, desde el punto de vista económico, lo constituye el sector turístico, en el que tiene una gran relevancia el logro de la calidad en el servicio y su constante perfeccionamiento. La industria turística, está basada en la rápida difusión del conocimiento, la cual depende en gran medida del grado de asociación entre la capacidad de producir conocimientos, de los mecanismos para distribuirlos de la manera más amplia posible y de la aptitud de los diversos participantes (individuos, empresas o asociaciones) para absorberlos y utilizarlos.

La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente (Férrnandez Hatre, 2003).

La Planeación Estratégica (PE) como parte de la Dirección Estratégica juega un papel importante ya que define las metas generales de la organización, referidas fundamentalmente a las relaciones de las personas en el ámbito empresarial (Blanco Rodríguez, 2008). Además, introduce una amplia gama de actividades, que en su desarrollo conducen a encontrar soluciones estratégicas y por tanto, mantienen a la organización adaptada al entorno, no como una respuesta pasiva a sus impactos, sino de forma anticipante, de manera que la empresa; va empleando al máximo sus recursos y capacidades.

La PE proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados (Montenegro Garcia 2009).

En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, se suceden cambios constantemente de gran trascendencia y envergadura, entre los que se puede citar los económicos, los demográficos, los políticos, los tecnológicos, científicos técnicos, los de ámbito nacional e internacional, influyendo todos de alguna manera en los sistemas de dirección, organización y gestión de las organizaciones empresariales (La Fé Oquendo, 2013).

La estrategia empresarial al ser concebida como ventaja competitiva identifica desde la PE un único propósito el de permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores (Hechavarria Nadereau, 2015). Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante, debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado (Lineamiento 74).

La tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones ya que esta le ayuda e impulsa a ser más eficiente en sus procesos así como en la obtención teniendo como premisa la necesidad del desarrollo interno y el perfeccionamiento de las funciones empresariales para enfrentar el reto de mantener y mejorar la infraestructura turística del Polo de Varadero y de la provincia de Matanzas (Lineamiento 74, 98 y 100).

Los lineamientos que están vinculados con estos temas que rige la política económica y social del país es el Capítulo IX referido a la política para el turismo exactamente el 260 y 261 se plantea la importancia de crear, diversificar y consolidar de forma acelerada servicios y ofertas complementarias, pero además se debe perfeccionar la comunicación promocional a nivel institucional y empresarial, precisando la administración de los recursos y su asignación por mercados y técnicas, con la utilización de tecnología de avanzada (Lineamiento 207, 208 y 209).

A partir del diagnóstico estratégico inicial en la empresa Emprestur Citur Varadero¹, en el cual participó la autora de la investigación arrojó como resultados un total de 14 debilidades entre las que se encontraban: deficiente comunicación interna, insuficiente información, la desactualización de la planeación estratégica desde 2016, no participación de los trabajadores en la elaboración del ejercicio estratégico, desconocimiento por parte de los trabajadores sobre la estrategia empresarial, no se diseñan métodos de control que permitan medir la implementación de las estrategias y el grado de consecución de los directivos y no todas las UEB hacen un ejercicio estratégico con la calidad requerida.

¹ Deficiencias encontradas en el banco de problema de la empresa Emprestur Citur Varadero del 2017.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se formula el siguiente **problema de investigación**: La necesidad de actualizar la planeación estratégica en el período 2018-2022 que permita adecuar la empresa Emprestur Citur Varadero a partir de las exigencias o características del entorno que se impone.

La investigación tiene como **objetivo general**: Actualizar la planeación estratégica para el período 2018-2022 en la Empresa Emprestur Citur Varadero, logrando así, mejoras en su desempeño y el cumplimiento de su misión.

Teniendo en cuenta el problema y el objetivo planteado, se asume como **objeto de estudio**: la Planeación Estratégica, utilizando como **campo de acción**: el Ejercicio Estratégico en la Empresa Emprestur Citur Varadero.

Como **preguntas científicas** las siguientes:

1. ¿Cuáles son los antecedentes y tendencias de la dirección estratégica y la planeación estratégica, así como su importancia en la actualidad?
2. ¿Cómo determinar un procedimiento para la implementación de la planeación estratégica en la Empresa Emprestur Citur Varadero?
3. ¿Qué acciones deben ser concebidas para la implementación del procedimiento de planeación estratégica para la Empresa Emprestur Citur Varadero?

Tareas de investigación:

1. Definición del marco teórico referencial a partir de los fundamentos de la evolución de la planeación estratégica en las empresas actuales.
2. Descripción del procedimiento para implementación de la planeación estratégica en la Empresa Emprestur Citur Varadero.
3. Implementación del procedimiento de planeación estratégica para la Empresa Emprestur Citur Varadero.

Para la realización de este trabajo se emplearon métodos científicos, dentro de estos se encuentran los **métodos teóricos**:

- El histórico-lógico para verificar las diferentes etapas en las que ha transitado el problema y a su vez analizar cómo se ha comportado este en el camino del mundo empresarial. Se utiliza para la comprensión del objeto y campo de

investigación en su desarrollo histórico – lógico y en el marco teórico referencial.

- El análisis crítico de fuentes para una comprensión profunda de trabajos realizados anteriormente. Se utiliza generalmente en la introducción y en la fundamentación teórica.
- El análisis–síntesis con el objetivo de arribar a conclusiones teóricas conceptuales del fenómeno analizado.

Los **métodos empíricos** aplicados se relacionan a continuación:

- La observación directa, la cual es una forma de recoger información, que generalmente se lleva a cabo en el contexto natural donde tienen lugar los acontecimientos.
- La entrevista que es el instrumento más importante y utilizado de la investigación como conversación con un propósito entre dos interlocutores, es una situación bastante trivial y universal de cada persona, tiene la suficiente experiencia para poder participar en ella, bien va como interrogador o como interrogado.
- Revisión documental: este método se utilizó con el fin de conocer sobre el surgimiento de la institución objeto de estudio, así como otros aspectos de interés, para lograr su caracterización general. Se revisaron documentos de gran interés para la autora tales como el plan de desarrollo para los próximos años y el resumen económico del año 2017, para la determinación de los valores compartidos, en los factores claves de éxito y la determinación de los objetivos estratégicos y de trabajo de la organización objeto de estudio.
- Revisión bibliográfica: método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática a nivel nacional e internacional. Este, se realizó con el objetivo de obtener información más actualizada sobre planeación estratégica, su evolución, sus conceptos fundamentales, las técnicas y herramientas para su estudio. Como resultado de la aplicación de este método se obtuvo la fundamentación teórica de la investigación y el conocimiento ampliado donde se apoya el estudio realizado en el presente trabajo.

Dentro de las **herramientas** aplicadas tenemos:

- **Dinámica de Grupo:** la dinámica de grupo constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas. Es muy utilizada en la actualidad aunque no siempre se emplea con eficiencia. En ella deben estar las personas involucradas en el asunto a tratar y con la información para aportar. En esta investigación se utiliza la dinámica de grupo para dotar al personal del centro sobre la información necesaria para la comprensión de la investigación, así como demostrar la necesidad de la actualización de la planeación estratégica en la empresa.
- **Tormenta de Ideas:** es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Se debe utilizar cuando exista la necesidad de: liberar la creatividad de los grupos, generar un número extenso de ideas, involucrar a todos en el proceso e identificar las oportunidades a mejorar. En la investigación se utiliza la variante rueda libre, los miembros del grupo exponen sus ideas de manera directa y espontánea según pidan la palabra. Se realiza la tormenta de ideas con el consejo de dirección así como trabajadores del centro para determinar las problemáticas que afectan la organización y para definir varios de los pasos del procedimiento utilizado.
- **Kendall:** Se utiliza para priorizar las características o causas principales de un problema de los cuales se derivan otros. Este es uno de los mejores métodos para cuando los expertos tienen la misma especialidad y se aplica siguiendo un proceso iterativo, de aproximaciones sucesivas. De acuerdo con este método, se trata de perfeccionar el enfoque colectivo, mediante la crítica recíproca de las opiniones de los especialistas pero de forma aislada, sin contacto entre ellos y manteniendo el anonimato de las opiniones o argumentaciones al defender las ideas (Ayala Villegas, 2006).
- **Cinco Fuerzas de Porter:** El modelo de Porter nos permite el empleo de un marco de referencia común para medirla. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos (Aguilar Joyas,

2006).

- Matriz DAFO: es una matriz situacional y una herramienta analítica que permite realizar un diagnóstico tanto de la organización como del entorno y correlaciona los aspectos internos (debilidades y fortalezas) con los aspectos externos (amenazas y oportunidades). Además permite trabajar con toda la información la cual es útil para examinar todos los aspectos de la matriz.

Todos de gran utilidad en el estudio de fuentes impresos de información y en la aplicación de fundamentos científicos y las distintas apreciaciones de autores sobre PE. El Trabajo de Diploma consta de tres capítulos, introducción, recomendaciones, conclusiones y anexos los cuales se conforman con el objetivo de resolver el problema formulado.

Capítulo I: Marco teórico referencial sobre la planeación estratégica, se desarrolla en primera instancia los aspectos teóricos fundamentales sobre la planificación estratégica, surgimiento y evolución como función del ciclo administrativo. La dirección estratégica, diferencia con respecto a la PE y la importancia de la última con los principales modelos de la PE que se han formulado a nivel nacional e internacional.

Capítulo II: Procedimiento para la planeación estratégica, se describe por pasos el procedimiento propuesto así como los métodos y herramientas empleados en la investigación.

Capítulo III: Implementación del procedimiento para la planeación estratégica en la Empresa Emprestur Citur Varadero, se realiza la caracterización de la empresa objeto de estudio, como campo de acción de esta investigación. Se aplica el procedimiento propuesto.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL SOBRE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se muestra el surgimiento y conceptualización de la estrategia, la administración y funciones del proceso administración, la planificación estratégica desde su evolución hasta la conceptualización dado por algunos autores en diferentes épocas, características e importancia de la planeación estratégica, así como ventajas y desventajas de la misma, evolución y conceptos de la dirección estratégica por diferentes autores, su evolución a través de la historia. Además se muestra un resumen de los modelos que existen de planeación estratégica hasta los de Dirección Estratégica.

1.1 Surgimiento y conceptualización de la estrategia

El término estrategia proviene de la palabra griega *strategos* que significa: arte de ganar la guerra, en acercamiento al ámbito empresarial su traducción sería equivalente a: arte de lograr los objetivos. Su evolución se toma como referencia primaria al año 300 antes de nuestra era, con el libro "El arte de la guerra", en el cual, basándose en la experiencia de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra (Sun Tzu, s.a).

Este concepto de estrategia se introdujo en el campo académico por Von Newman y Morgerstern en 1964, con la teoría de los juegos, y en el campo de la teoría de la dirección luego se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962. En 1997 Hax A Majluf N (1997) crea el concepto de estrategia empresarial donde comprende distintas dimensiones, según el tratamiento dado por los diferentes autores que han contribuido al desarrollo de esta materia.

Según Gárciga (2001), la estrategia da una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante, aporta un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales. Orienta los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas, indica la necesidad de adaptación sistemática al entorno, enfatizando en encontrar posiciones más favorables. Enmarca las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios y tiene un impacto final importante.

También es reconocida en la literatura mundial sobre el tema, la definición de Mintzberg (1993) basadas en las perspectivas de la estrategia y esta denominación es conocida como las cinco P de Mintzberg, su valoración analizó que la estrategia podía darse a partir de las siguientes representaciones de los términos siguientes:

- Estrategia como plan: generalmente la estrategia se concibe como un conjunto de pasos, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. En este sentido, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anticipación a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional. Se manifiesta en la forma en que los directivos tratan de establecer una dirección para la organización. Es decir como guía para abordar una situación.
- Estrategia como pauta de acción: lo abordado anteriormente no es suficiente, se necesita un concepto que encierre el comportamiento resultante, por lo tanto significa consistencia en el comportamiento, en término de intencionalidad en el desarrollo de las acciones. Considera que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas. Es decir funciona como una maniobra para ganar a la competencia.
- Estrategia como patrón: desde este punto de vista la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en cursos de acción predeterminados y de objetivos específicos, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización, gestión muy ligada a uno de los soportes de la dirección estratégica. Funciona como modelo en un flujo de acciones, es decir como instrumento para ajustar dichas acciones.
- Estrategia como posición: la estrategia se convierte en fuerza mediadora entre la organización y el entorno, es decir entre el ámbito interno y el externo dentro de a entidad. En términos ecológicos la estrategia se convierte en nicho; en términos económicos, un lugar que genera renta; en términos de gestión el ámbito de mercado del producto, el lugar donde se

concentran los recursos. Es decir como medio para posesionar la organización en el entorno.

- Estrategia como perspectiva: consiste en la forma arraigada de percibir el mundo. Esa definición, al decir de su creador, sugiere que la estrategia es un concepto, lo que infiere abstracción que existe solamente en la mente de las partes. Elemento clave en ella es que la perspectiva se comparte, es decir la estrategia es una perspectiva compartida por los miembros de una organización, a pesar de sus intenciones y de sus acciones. Es decir esta corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que es una forma de percibir el mundo.

Por tanto el propósito de la estrategia es determinar mediante un sistema y objetivos y políticas, la clase de organización que se desea proyectar y ofrece una estructura para orientar las acciones a tomar. Entra en juego un elemento fundamental en la dirección de toda empresa, las políticas, que también son planes que constituyen interpretaciones que guían el pensamiento para la toma de decisiones y asegura que exista congruencia entre los objetivos establecidos en la organización (Hoffer, 1978, Mintzberg, 1993).

Las afirmaciones aportadas por el autor antes mencionados, enfatizan la significación de la estrategia dentro del proceso de dirección y planificación, como elemento clave para el éxito organizacional y evidentemente del proceso de planificación que se desarrolle.

1.2 Administración y funciones del proceso administrativo

El proceso administrativo, implementado de forma sistemática, genera resultados favorables en la gestión de empresas, dicho proceso considera a la administración como la ejecutante de ciertas actividades llamadas funciones administrativas, planeación, organización, dirección y control, son reconocidas como las funciones básicas del proceso administrativo (Ayala Villegas, 2006):

- Función planeación

Como etapa del proceso administrativo, esta función consiste en definir y seleccionar los objetivos, las alternativas de recursos necesarios, las actividades y medios para alcanzar mayores niveles de desarrollo de un país, institución o empresa de que se

trate con el objetivo de poder alcanzar los fines propuestos (Koontz and Wehrich, 1984). Es crear las condiciones para el desenvolvimiento futuro y coordinado de la empresa, aprovechando los aspectos positivos de su medio ambiente y reduciendo los aspectos negativos. La planificación en síntesis es un proceso de proyección al futuro.

La planificación comprende en la práctica desde el nivel de ideas, pasando por el diseño de objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, hasta los procedimientos. Por lo dicho podemos aseverar que constituye una toma de decisiones, ya que incluye la elección de una entre varias alternativas y pertenece a la fase mecánica de dicho ciclo.

➤ Función organización

Organizar, es conjugar los medios a disposición hombre: técnica, capital y otros recursos para alcanzar la producción (Ayala Villegas, 2014). Como componente del proceso administrativo, ésta es la relación que se establece entre los recursos humanos y los recursos económicos que dispone la empresa para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el plan.

En una forma más práctica implica la implementación de una estructura de funciones, vía la determinación de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes; este agrupamiento de actividades y su asignación respectiva a uno de los miembros de la empresa, la delegación de autoridad para ejecutarlas, la provisión de los medios para la coordinación horizontal y vertical, de las relaciones de información y de autoridad dentro de la estructura orgánica (Ayala Villegas, 2014).

Lógicamente hay empresas en que el propietario hace todo, ejecuta todas las funciones, no hay delegación de autoridad. Comprende la mística de la subordinación y no de sometimiento. Los subordinados son debidamente orientados y el superior tiene una continua responsabilidad para hacerles conocer sus diferencias y orientarles para el mejor desenvolvimiento y cumplimiento de sus tareas, a la vez para motivarlo a trabajar con celo y confianza. Para esto el superior hará uso de sus métodos específicos, con la tónica de liderazgo, esta pertenece a la fase mecánica de ciclo administrativo (Ayala Villegas, 2014).

➤ Función ejecución/dirección

Es hacer que los miembros de la organización contribuyan a alcanzar los objetivos, que el gerente o ejecutivo desea que se logre, porque ellos quieren lograrlo; la ejecución significa realizar las actividades establecidas en el plan, bajo la dirección de una autoridad suprema. Consiste también en orientar y conducir al grupo humano hacia el logro de sus objetivos. En síntesis significa poner en acción o actuar dirigir el recurso humano.

La gestión significa creación, aporte, imaginación, iniciativa, criterio direccional para tomar decisiones extendiéndolas las ordenes e instrumentos, el director sabrá elegir la ubicación estratégica de sus oficinas para poder dirigir, pertenece a la fase dinámica del proceso administrativo.

➤ Función control

Este consiste en la evaluación y corrección de las actividades del que hacer, para asegurarse de lo que se realiza va de acorde a los planes. Por lo tanto sirve para medir el desempeño en relación con las metas, detecta las desviaciones negativas y plantea las correcciones correspondientes en perspectiva de cumplir con los planes; son bastantes conocidos los instrumentos de control, tal como: el presupuesto para gastos controlables, los registros de inspección para verificar y comprobar el objetivo trazado. Pertenece a la fase dinámica del proceso administrativo (Ayala Villegas, 2014).

Es importante señalar el papel que juega en cada uno de las funciones administrativas la coordinación, a la cual muchos la consideran como una función separada del administrador, sin embargo lo más exacto, es considerarla como la esencia de la administración, ya que el logro de la armonía en los esfuerzos individuales encaminados hacia la consecución de las metas del grupo, es el propósito de la administración (Ayala Villegas, 2014).

1.2.1 Planificación estratégica y la administración

Los tipos de planeación que existen en los tres niveles organizacionales son (Tamayo Nápoles 2014):

- Planeación estratégica: Es la planeación de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la empresa y tienen como finalidad básica el

establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

- Planeación táctica: Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica, es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio, se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa, se maneja información externa e interna, está orientada hacia la coordinación de recursos y sus parámetros principales son efectividad y eficiencia
- Planeación operativa: Se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que se debe desarrollar el elemento humano.

El proceso de administración estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones, decidiendo por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hace, es donde se va guiando la organización hacia el logro de sus objetivos por lo que podemos mencionar:

- Es la función administrativa a través de la cual se logra la realización efectiva e todo lo planificado o planeado.
- Es el acto de dirigir.
- Dirigir es guiar, orientar, conducir, encaminar, llevar al logro de objetivos, tomar decisiones, ordenar y liderizar.
- Es la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.
- La orientación es guiar al empleado para la correcta ejecución de las tareas. (inicial/permanente).

- La motivación es la existencia de condiciones ideales para el trabajo (contraprestación, estímulos y mejoramiento).
- El mando o autoridad es la designación de responsabilidades bajo el criterio de autoridad.
- La emisión de órdenes no es más que decirle a las personas lo que tienen que hacer.
- La comunicación es la transmisión efectiva de la información medible en respuesta que se realiza de manera oral y escrita a través de canales preestablecidos.
- La supervisión es velar por el desenvolvimiento efectivo de las tareas.

1.3 Evolución de la planeación estratégica

Según la planeación de la empresa apareció primero en Norteamérica a finales de la década de los 50. Extendiéndose esta práctica a otros países: Gran Bretaña, Francia y Alemania. El sistema de planeación en las empresas, surgió a partir de cuatro premisas básicas:

- Antes de redactar un plan que se proyecta para lograr un objetivo, hay que decidir: qué es lo que se quiere lograr.
- En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda, para anticipar estas transformaciones.
- En lugar de considerar a una empresa como una cantidad de departamentos, debe considerársele como un todo, es decir, un sistema.
- Dar toda su importancia al medio ambiente externo a la empresa antes de elaborar cualquier plan.

Figura 1.1. Grupos de acciones de la planificación. **Fuente:** Elaboración propia.



En la planificación se pueden mencionar solamente un grupo de acciones que la caracterizan, de una u otra forma entre las cuales pueden estar las que se muestran en la figura anterior.

Estas premisas contienen un razonamiento de verdad y cuando se reúnen en un concepto aparece un nuevo y poderoso método, la Administración Estratégica. Aunque la palabra estrategia, a nivel de gestión empresarial, tuvo un importante protagonismo a partir de 1980, sus orígenes se fijan en el término griego *estratego* que significa “general” en el sentido de mando militar, al acercarnos al ámbito empresarial su traducción sería equivalente a: arte de lograr los objetivos.

También fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran SunTzu², que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual. La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización (Sun Tzu, s.a).

1.3.1 Conceptos de planeación estratégica

Muchas son las definiciones acerca de planeación estratégica, entre ellas se destacan las que se muestran en el anexo 1, por tanto la autora concluye que la planeación estratégica puede definirse como el proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas.

1.3.2 Características e importancia de la Planeación Estratégica

La planeación es una actividad primordial del individuo, de los grupos y de las organizaciones. En los primeros enfoques de planeación se elaboraban planes deficientes, irreales sin una estructura, realizaban planes parciales y aislados, pero las experiencias y la creación de nuevas técnicas desarrollaron un nuevo concepto. Se paso de una planeación informal y empírica a una planeación formal que desarrolla procesos y utiliza diferentes técnicas y métodos de análisis. Una empresa para poder desarrollar sus objetivos, así como para mantenerse dentro del mercado, requiere de una administración actualizada, la administración actual planea sus

² El más antiguo de los estrategas modernos y que durante 25 siglos ha influido en el pensamiento militar del mundo.

acciones para lograr la eficiencia de cada uno de sus esfuerzos (Ronda Pupo and Marcané Laserra, 2003).

La PE representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, pues introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias.

Por la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, la PE exigirá la formulación de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos escenarios que se pueda presentar. Existen muchas razones afirmar que no solo merece la pena planificar, sino que es totalmente necesario, máxime en momentos de tanta incertidumbre y cambio como los actuales. Cuando se analiza conceptualmente la planificación se evidencia implícitamente su importancia.

1.3. 3 Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Es necesario a la hora de realizar la PE de cualquier entidad o empresa conocer cuál es el objetivo fundamental de dicho ejercicio, así como sus beneficios y limitantes, las cuales son expuestas a continuación.

Ventajas de la PE:

- La PE ofrece pautas congruentes con las actividades de la organización, permitiendo definir objetivos con claridad y métodos para alcanzarlos.
- Ayuda a prever los errores antes de que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.
- Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias son sometidas a un estudio riguroso. Hay pues, menores posibilidades de que sean incorrectos o no factibles.
- Gracias a la PE los gerentes mejoran las posibilidades de tomar decisiones que soporten la prueba del tiempo.

Desventajas de la PE:

- Existe gran peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- En ocasiones tiende a limitar a la organización a la opción más racional y exenta de riesgos.
- Los gerentes aprenden a desarrollar solo aquellas estrategias y objetivos que pueden soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando así las oportunidades atractivas que suponen un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar.
- La PE permite prever a dónde quiere llegar la empresa, para lo cual parte del análisis de dónde está actualmente la misma, descubriendo por tanto la brecha que la separa de a dónde quiere llegar y permitiéndole planear cómo lograr eliminar la brecha (Blanco Rodríguez 2008).

1.4 Evolución y conceptualización de la Dirección estratégica

Se produce una evolución de la dirección estratégica, para complementarse con nuevas herramientas de gestión, surgidas en el contexto de la llamada sociedad pos-industrial (Certo and Paul Peter, 1997). El tránsito hacia un futuro más competitivo, más tecnológico, regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si la organización se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada, según S Kaplan and P Norton (2000) los datos financieros miden lo que se ha hecho en el pasado, y tenerlos como único referente a la hora de ver cómo va una empresa, es igual que dirigir un barco mirando hacia la parte de atrás.

A medida que las organizaciones intentan transformarse para poder competir con éxito en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora, cuyo objetivo es lograr una actuación que les permita obtener éxito en la nueva competencia de la era de la información (Johnson, Scholes et al., 2006).

Su surgimiento, como campo teórico de investigación, data de los inicios de los años 60 del siglo XX. Esta incluye a la PE como primer momento de su proceso, descrito a través de sus tres grandes fases interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control (Ronda Pupo and Marcané Laserra, 2003, Galarza and Almuiñas, 2007, Delgado Perovani, 2012, Lledó Balaguer, 2013).

Sin embargo, muchos de estos programas de mejora producen unos resultados decepcionantes. Es frecuente que los programas estén fragmentados. Puede ser que no se vinculen con la estrategia de la organización, ni con la consecución de resultados financieros y económicos concretos. Los avances espectaculares en la actuación exigen un cambio importante y eso incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización.

Conceptos de dirección estratégica según algunos autores ha ido evolucionando a partir de las transformaciones en el actuar de las empresas y los entornos cambiantes (Ver anexo 2). A partir de las definiciones anteriores la autora concluye que la Dirección Estratégica es un proceso sistemático, proactivo y transfuncional orientado a la sostenibilidad futura de la empresa.

1.5 Planificación en Cuba, sus antecedentes

Los conceptos que darían forma a un programa con esos objetivos se plasmaron en el histórico alegato conocido como “La historia me Absolverá”, que ya en 1953 se apartaba de las concepciones del desarrollo capitalista vigente, prefigurando el camino al socialismo.

El cumplimiento de ese programa, conocido como el Programa del Moncada, motivaría la necesidad de dar una respuesta institucional y orgánica a los requerimientos de una política económica emancipadora, la cual debía estructurarse de forma planificada, coordinando los esfuerzos de los diferentes organismos de Estado. Esa voluntad se plasmó en la decisión de crear la Junta Central de Planificación el 11 de marzo de 1960, momento en que cobra carácter definitivo la voluntad de dirigir centralizadamente la economía por parte del joven Estado Revolucionario (Guevara, 1964).

Esta posibilidad devino necesidad de concluir en octubre de 1960 el proceso de nacionalizaciones que pondría en manos del Gobierno Revolucionario la propiedad de los medios fundamentales de producción, lo que haría factible emprender una estrategia de desarrollo de más largo aliento y con una clara orientación socialista (Rangel Blanco, 2014).

La conceptualización del proceso de desarrollo en el caso de Cuba introducía en éste una importante dimensión social, que trascendía el crecimiento económico y que

marcaría una notable diferencia con el desarrollo alcanzado en los países socialistas europeos y la URSS. A partir de aquí, la planificación se concibió también desde entonces no sólo como un mecanismo económico, sino que se identificó como la categoría definitoria del socialismo (Rangel Blanco, 2014).

Considerada en tanto que mecanismo económico, la planificación constituye en Cuba el elemento central en el sistema de dirección de la economía y le permite al Estado cumplir las directrices de la política económica acordada al ejercer sus funciones de coordinación, asignación, redistribución, regulación y control de los recursos necesarios para asegurar la estrategia de desarrollo trazada.

La instrumentación práctica del proceso de planificación en Cuba partió de la experiencia del modelo basado en la elaboración de balances materiales, con un carácter centralizado que se había utilizado en la URSS y otros países socialistas con notables resultados hasta inicios de los años 60.

En Cuba estos métodos resultaron también exitosos, en la misma medida que se emprendieron grandes cambios estructurales que demandaban la centralización de las decisiones, se contó con recursos materiales internos y externos para elevar la tasa de acumulación y se movilizó la fuerza de trabajo hacia empleos de mayor productividad. La pérdida de eficiencia del modelo de planificación material altamente centralizada también se puso de manifiesto en Cuba, pero con algunas singularidades en diferentes momentos históricos.

Por un lado, la visión material de la planificación reducía a un plano pasivo a las categorías financieras y la medición de los criterios de eficiencia basados en los mecanismos monetario-mercantiles. Adicionalmente, la asignación y el control de los recursos en términos físicos propiciaban el crecimiento de la burocracia y reducía la posibilidad de la participación de los trabajadores en el proceso de planificación y control de las actividades económicas (Guevara, 1964).

La discusión acerca de los mecanismos económicos en la URSS y los países socialistas europeos condujo a una reforma económica en los años 60, que suponía una mayor apertura a los mecanismos de mercado en busca de una más alta eficiencia económica, pero en detrimento de la equidad social y de la formación de una conciencia socialista entre los trabajadores (Vázquez Espinosa 2014).

En Cuba el debate en torno a estos temas se centró entre aquéllos que propugnaban el cálculo económico, más cercano a las reformas económicas prevalecientes y aquéllos que como el Ché, consideraban más conveniente un sistema de financiamiento presupuestario para las empresas, donde si bien se abría un espacio a las categorías mercantiles, las mismas sólo desempeñaban un papel limitado como parte del mecanismo de control centralizado, en tanto que se privilegiaban los factores de movilización política en la construcción económica del socialismo (Guevara, 1972).

En los últimos años a partir de las transformaciones del VII congreso del PCC se ha desarrollado numerosos lineamientos en cuanto al desarrollo a largo plazo del modelo económico y social tales como alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción (Lineamiento 24).

Se continuarán asimilando e incorporando nuevas técnicas de dirección del proceso inversionista y también de entidades proyectistas y constructoras en asociaciones económicas internacionales. Valorar, siempre que sea necesario, la participación de constructores y proyectistas extranjeros para garantizar la ejecución de inversiones cuya complejidad e importancia lo requieran (Lineamiento 94), (PCC, 2016).

1.6 Modelos de planeación estratégica

Existen varios modelos de PE que surgen a lo largo de la historia diseñados por grandes especialistas en la materia, que ayudan consecuentemente a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos mediante una elaboración adecuada de la estrategia. La investigadora no pretende intensificar críticas referentes a los modelos existentes, sino más bien encontrar un modelo, mediante las semejanzas resaltadas de cada uno de los estudiados, que se ajuste a las condiciones de una entidad; con el propósito de desarrollarlo para la propuesta de planificación que se pretende en dicha investigación.

Asimismo se determinó que la fase que mayor atención se les ha brindado es la planeación. La implantación y el control, aunque se mencionan como fases

presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva, siendo la implantación la de mayor afectación. Se analizan una serie de modelos para ejecutar la planeación estratégica, de los cuales se ha tenido noticias de algunos de ellos como (Ronda Pupo and Marcane Laserra, 2004). En estudios anteriores realizados por (Olivera, 2007) resumen algunos de los modelos existentes:

- Menguzzatto 1984.
- Eugenio Yañez 1989.
- Sallenave 1992.
- Arellano 1994 y Wright 1994.
- Certo 1995.
- Jones 1996, Borges 1996, Pérez Llanes 1996, Steiner I 1996, Steiner II 1996.
- Bueno 1997, Andrews 1997, Stoner 1997, Navas 1997, Whwleen 1997, Bienmas 1997, Argenti 1997, Goldsmith 1997, Strockland 1997.
- Gimbert 1998, Kotler 1998, Rodríguez – Alemañy 1998, Lazo Vento 1998.
- Valencia 1999 y Gárciga 1999.
- Macias - Jorge 2000, Kanry 2000.
- Ronda – Marcané 2001.
- UMCC II (2005).
- Proceso Clásico de Formulación de Estrategias (s.a).
- SISTRAT (s.a).
- Modelo Simple de Cambio Estratégico (s.a).
- Hoffer y Schendel (s.a).
- Bourse – Díaz –Carbajal (s.a).
- Misión – Visión (s.a); UMCC I (s.a)
- Ch. W. L. Hill (s.a).
- Lógica para el diseño de la estrategia enfocada en la Ventaja Competitiva (s.a).
- León Reyes, Y. (2018).

Se observan elementos comunes, tales como: la definición de la misión, el análisis del estado actual interno y externo de la organización, el establecimiento de los

objetivos estratégicos y la determinación de opciones estratégicas y planes de acción (Olivera, 2007).

Después de realizar el análisis de cada uno de los modelos conllevan a que el modelo más utilizado es el de Eugenio Yañez como lo plantean (Olivera, 2007, Claudio and González, 2009, Latorre Vila, 2013), por los aspectos que desarrolla, en la mayoría de las organizaciones cubanas, a lo cual la autora le agrega que además cumple con lo establecido en la instrucción No. 1 sobre la planeación en el sistema empresarial cubano se escoge el modelo de DE propuesto por León Reyes (2018) es más completo y se adapta a cualquier tipo de organización.

1.7 Indicadores de gestión

Los indicadores son mediciones del funcionamiento de un proceso, estos pueden ser de eficacia, eficiencia o efectividad; tanto globales o de resultado del proceso, como auxiliares o de proceso. Ellos nos indican como marcha la empresa. Requisitos que debe cumplir un indicador (Armijo, 2009):

1. Útil que sirva realmente para la mejora.
2. Expresable en forma de índice que sea medible, que es fácil de recoger la información y fácil de registrar.
3. Ligado a un objetivo que sea relacionado con el proceso y el objetivo de ese proceso.
4. Fácil de calcular que su procesamiento sea practicable y rápido de hacer.
5. Auto explicativo que sea comprensible para todas las persona en la empresa u organización especialmente a aquellas personas que no dominan el lenguaje técnico.
6. Los indicadores de resultados son los que informan que ha pasado. Salidas de un proceso, la información es a posteriori.
7. Los indicadores de proceso son los que informan de lo que pasa (proceso en marcha). Mide lo que está pasando, la información se obtiene a priori. Son inductores de los indicadores de resultados.

Para que en una empresa se logren resultados satisfactorios se deben de puntualizar todos aquellos aspectos que sea claves en la realización del desempeño por lo que se deben dejar bien en claro lo que es la calidad y productividad que no son más

que: eficiencia, eficacia, efectividad, por lo que es importante puntualizar y dar a conocer el verdadero significado de estas definiciones (Mondragón, 2001).

La eficiencia que según (Férrnandez Hatre, 2003), se le utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos. Por lo tanto, da una medida de la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Estamos hablando de eficiencia cuando mencionamos los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios (la eficiencia es el “cómo”).

Establecen lo que será medido a lo largo de varias escalas o dimensiones, sin especificar un nivel determinado o particular de desarrollo (Gonzalez, 2013). Betancourt Caballero (2016). Muestra un resumen de los tipos de indicadores por actividades de planificación estratégica como se muestra en la tabla 1.1.

Tabla 1.1. Actividades del proceso de planificación estratégica e indicadores.

Fuente: Betancourt (2016).

Niveles institucionales	Actividades de planificación estratégica	Tipos de indicadores
Gobierno de la Institución	Formulación del plan estratégico	Indicadores estratégicos
Autoridades de la institución	Evaluación y control	Indicadores de control
Personal de la institución	Gestión operativa	Indicadores de desempeño

Se entiende que eficiencia es una relación entre los recursos utilizados y su grado de aprovechamiento en los procesos. Buscando producir más y mejor con menos recursos y logrando la optimización del proceso productivo y/o de los servicios. Los

indicadores de eficiencia son los que miden el consumo de recursos del proceso.

Figura 1.2. Indicadores de eficiencia. **Fuente:** Elaboración propia.



Eficacia que según (Férrandez Hatre (2003), Rangel Blanco, 2014) la eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir el 100% del servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Es decir se entiende por eficacia la relación que existe entre el bien o servicio y el grado de satisfacción del cliente y de la empresa. De manera que al hablar de calidad, de satisfacción del cliente, del logro de los objetivos corporativos, es el qué implica:

Figura 1.3. Implicación del logro de los objetivos. **Fuente:** (Almanza Díaz, 2012).



Efectividad que según (Indicadores de gestión .Guía para el diseño de indicadores estratégicos., 2010), es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La es el logro de la mayor satisfacción del cliente y de la empresa mediante los procesos mejores y más económicos.

La efectividad es el logro simultáneo de la eficiencia y la eficacia. Lo fundamental de estos factores es que están íntimamente relacionados y deben mantenerse siempre bajo control, procurando altos y duraderos niveles de desempeño.

- Los indicadores de Efectividad: Son los que miden el grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado.
- Los indicadores de resultados: Informan que ha pasado. Salidas de un proceso, la información es a posteriori.
- Los indicadores de proceso: Informan de lo que pasa (proceso en marcha). Mide lo que está pasando, la información se obtiene a priori.
- Los indicadores de proceso son inductores de los indicadores de resultados.

En resumen, la clara dimensión de la eficiencia logra las ganancias con menores costos, para lograr esto se debe comenzar por la administración terminando por el último obrero de la organización o entidad para lograr nuestra eficiencia con el menor costo posible incrementando así la productividad teniendo una buena organización en el proceso y/o servicio. Mientras que la eficacia y efectividad siguen una misma dirección en cuanto al sentido de pertenencia del colectivo de trabajadores (López Martínez, 2017).

CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se describe el diseño metodológico de esta investigación y se describe el procedimiento propuesto, con los pasos que lo componen y los métodos, herramientas empleados en la investigación el cual constituye una variante del modelo del Mintur y la propuesta que presenta León Reyes (2018) en su diseño de un modelo de Dirección Estratégica.

2.1 Requerimientos para emprender un ejercicio estratégico

Es necesario conocer que para la implementación de este ejercicio es de vital importancia el funcionamiento de diferentes factores en correlación, por lo que se requiere:

- Compromiso de la alta dirección con el proceso: antes de comenzar el ejercicio debe comprobarse el compromiso de la alta dirección de la organización con el proceso, precisándose el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos (si el directivo principal no se encuentra es recomendable suspender la sesión de trabajo) y la garantía de las condiciones de trabajo.
- Facilitador: profesional con los conocimientos y competencias emocionales necesarios para facilitar un ejercicio de planificación estratégica. Es recomendable que el ejercicio sea facilitado por dúos de consultores.
- Grupo de Trabajo: grupo de personas de la organización que con la ayuda del consultor elaborará la planificación estratégica de esta. Se encuentra integrado generalmente por el consejo dirección y personal representativo de las distintas áreas.
- Medios Visuales: con el fin de facilitar las explicaciones y visualizar para el colectivo las distintas fases del análisis se requiere un medio visual: computadora y un data show.

2.1.1 Sobre el algoritmo de trabajo

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases del ejercicio de planificación estratégica debe comenzar por un precalentamiento que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar. Posteriormente se

procede a dar paso a cada una de las fases del procedimiento con el siguiente algoritmo de trabajo que muestra a continuación.

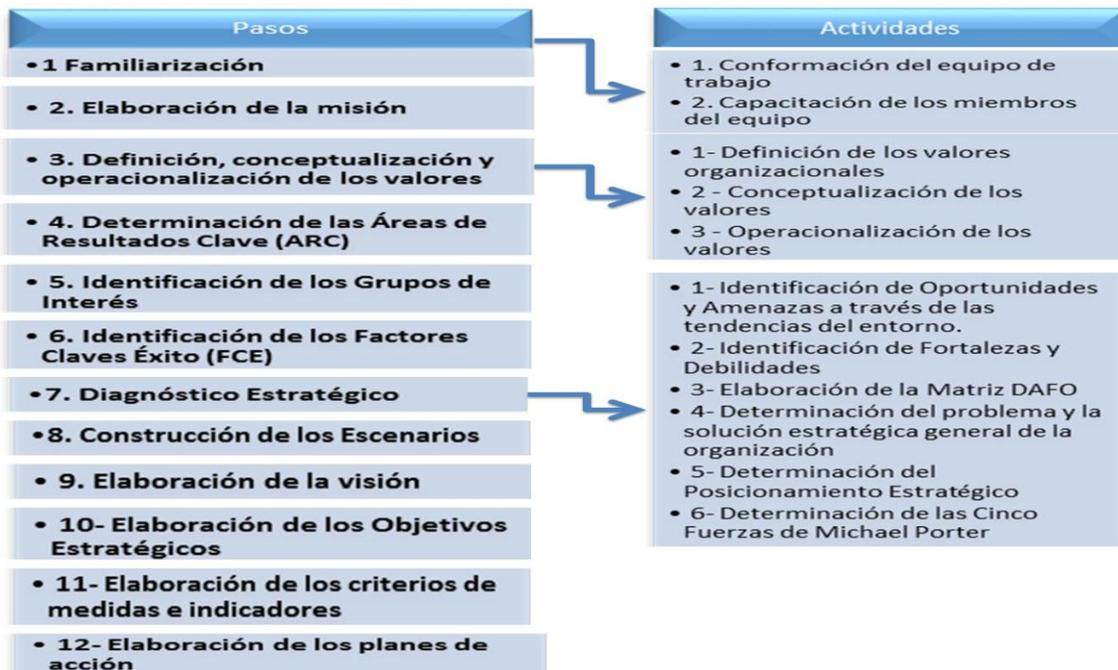
Cuadro 2.1. Algoritmo de trabajo. **Fuente:** (Olivera, 2007).

Algoritmo de Trabajo			
<p>Instrucción</p> <p>Durante el periodo de instrucción se explicará al grupo de trabajo los elementos fundamentales relacionados con la fase a cumplimentar. Debe recordarse que los miembros del grupo de trabajo no son académicos y que muchas veces los términos que se emplean en el ambiente universitario no son de su dominio, es por ello que se ha hecho énfasis en la explicación y ejemplificación.</p>	<p>Trabajo Individual</p> <p>Una vez que el facilitador ha culminado con la explicación orienta a los miembros del grupo de trabajo cumplimentar individualmente la fase en cuestión. El facilitador debe supervisar y orientar este trabajo.</p> <p><i>(nota: se debe observar una mejoría en la calidad de los resultados en la medida que se avanza desde el trabajo individual hasta la plenaria).</i></p>	<p>Trabajo en Equipo</p> <p>Una vez concluido el trabajo individual el facilitador conforma equipos de entre 3 y 5 miembros que cumplimentarán de forma conjunta la fase basándose en los aspectos positivos de sus propuestas individuales.</p>	<p>Trabajo en Plenaria</p> <p>Una vez concluido el trabajo de los equipos se selecciona un representante o vocero que dé lectura y defienda la propuesta del equipo (entiéndase por defender, como argumentar las razones por las cuales se elaboró de esa manera y no de otra), el proceso se repite con cada uno de los equipos y se pasa posteriormente a la discusión general de la cual se obtendrá el resultado final.</p>

2.2 Descripción del procedimiento para la planeación estratégica

Para comenzar con el ejercicio estratégico en varias sesiones de trabajo se le va dando cumplimiento a cada uno de los doce pasos y once actividades que componen el procedimiento propuesto para la planeación estratégica la empresa Emprestur Citur Varadero, los cuales se describen a continuación en la figura 2.1.

Figura 2.1. Procedimiento para la implementación de la PE. **Fuente:** Elaboración propia.



Paso 1: Familiarización

Actividad 1: Conformación del equipo de trabajo

Dentro de los trabajadores relacionados con la organización, prioritariamente los que forman parte de la misma, se selecciona al equipo de trabajo que va a ser los encargados del diseño e implementación de la planeación estratégica. Este grupo de personas ofrecerán valoraciones conclusivas de un problema en cuestión y hacer recomendaciones respecto a los momentos fundamentales del ejercicio estratégico, con un máximo de competencia.

Deben incluirse en el equipo de trabajo la alta dirección de la organización y aquellos especialistas de mayor reconocimiento y experiencia en la actividad que desempeñan en la organización. Deben destacarse los aspectos siguientes: Nombre y cargo de cada miembro y años de experiencia.

Actividad 2: Capacitación de los miembros del equipo

Para comenzar el Ejercicio Estratégico en una organización es preciso comenzar con una presentación de todos los miembros del grupo de trabajo y que estos tengan conocimientos previos de ella tales como: su estructura, objeto social, antecedentes en la planeación estratégica, planeación estratégica de la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés.

En este paso se capacita en materia de planificación, dirección estratégica y gestión del cambio a todo el personal de la organización (incluida la alta dirección, que hasta el momento debe tener un conocimiento general de este tema), para el nivel en que se vaya a diseñar e implementar el mismo, tratando de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior de esta herramienta de gestión.

La máxima dirección definirá con relación a la capacitación del personal, quiénes, cómo y cuándo serán capacitados. En la capacitación debe considerarse el posible apoyo de un consultor o experto externo a la organización. Es importante destacar que la dirección estratégica es un modelo de cambio, ya que se diseña para conducir a la organización de su estado actual a un estado deseado. Prescindir de este paso puede provocar resistencias que disminuyan la calidad del proceso. Se recomienda

que la capacitación se lleve a cabo paralelamente al propio desarrollo del ejercicio estratégico. Una vez superada esta fase se explica el procedimiento y se comienza el trabajo los elementos que la integran.

Paso 2: Elaboración de la misión

Para determinar la misión se debe lograr el consenso del colectivo de dirección sobre la misma y alinear a todos hacia el mismo fin. Esta debe ser ajustada periódicamente de acuerdo a las circunstancias o coyunturas porque la misión es la descripción de la razón de ser de la empresa; o sea, para qué existe la organización, en que negocio estamos.

Para realizar esta actividad en el menor tiempo posible se propone que se utilicen los medios de informatización con los que se cuente en la entidad: correo, chat, entre otras. Para circular y hacer llegar al consejo de dirección y a los expertos seleccionados con antelación los aspectos que debe reflejar en una misión los cuales se muestran por León Reyes (2018):

- ¿A qué nos dedicamos y dedicaremos nuestras fuerzas?
- ¿Qué productos y/o servicios ofrecemos y a quién?
- ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿Qué es lo que verdaderamente nos hará diferentes de los demás?
- ¿Qué es lo que hace que nuestra Misión sea verdaderamente motivadora?
- La integración de todas las respuestas permite conformar la Misión de la organización.
- Las características de la misión es otro de los elementos a tener en cuenta durante su elaboración algunas de ellas se muestran en la figura 2.2y para poder redactar la misión se debe tener en cuenta cinco aspectos fundamentales que se muestran en la figura 2.3, el cual permite ilustrar el proceso a seguir durante la elaboración de la misma.

Figura 2.2. Características esenciales de la misión. **Fuente:** Elaboración propia.

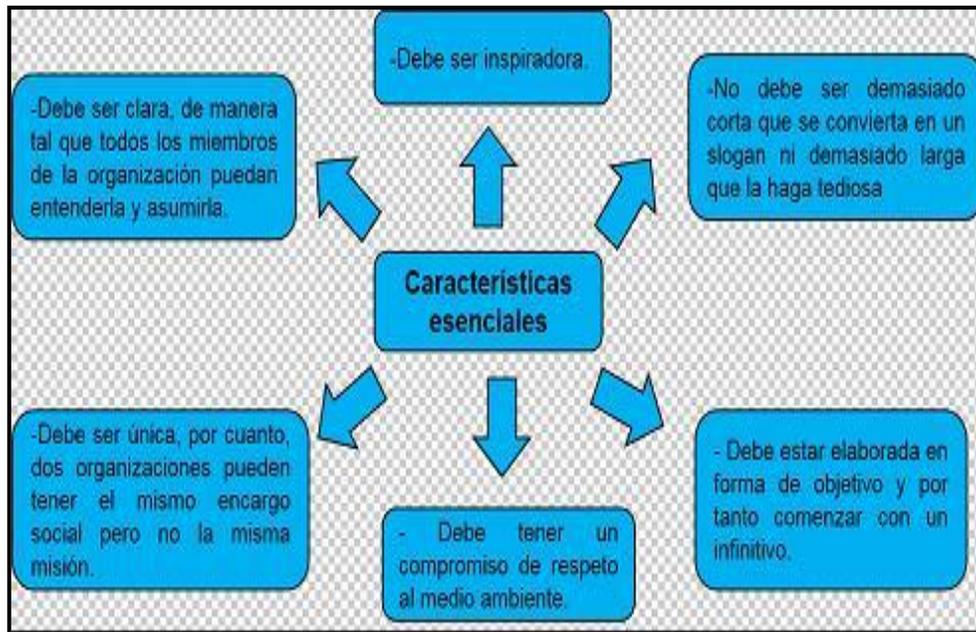


Figura 2.3. Proceso de elaboración de la misión de una entidad. **Fuente:** León Reyes (2018).



Paso 3: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Actividad 1: Definición de los valores organizacionales

Se deben definir aquellos valores que debían formar parte de la cultura organizacional de la organización objeto de estudio, con el objetivo de lograr que estos se arraiguen y se gestionen. Para ello se conceptualizan y se determinan indicadores de medición que permitan conocer si existe o no el valor dentro de la entidad, para posteriormente definir el modo de actuación. Estos valores pueden

medirse de forma individual o colectiva, según quede decidido por el grupo de trabajo.

Los valores compartidos de una organización es el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la misión y la visión.

Actividad 2: Conceptualización de los valores

Se conceptualizan los valores a partir de la definición del valor según el concepto que asumen los miembros de la organización. Es importante su conceptualización para cada grupo humano, y por ende las organizaciones asumen de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización.

Actividad 3: Operacionalización de los valores

Se operacionalizan a partir de la definición de los modos de actuación de las personas que han asumido los valores declarados por la organización.

Paso 4: Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC)

Las ARC son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. Se identifican a partir de diferentes elementos que se muestran en la figura 2.4.

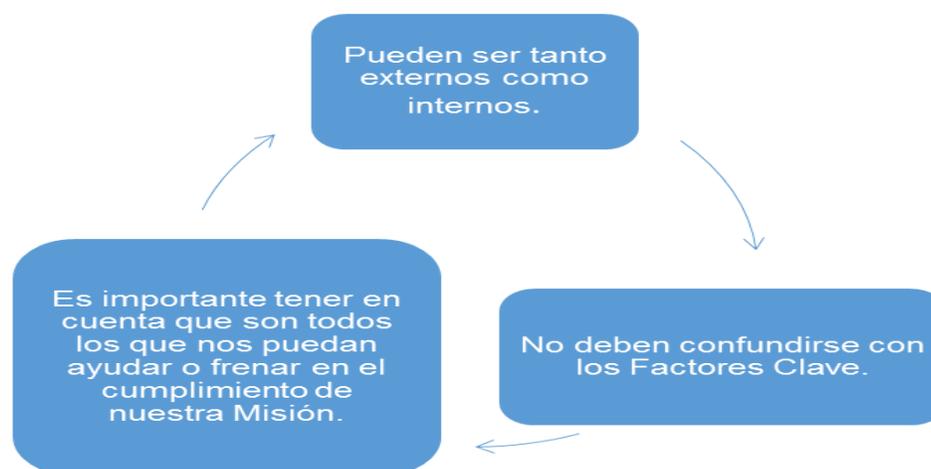
Figura 2.4. Identificación de las áreas de resultados claves. **Fuente:** Elaboración propia.



Paso 5: Identificación de los Grupos de Interés

Los Grupos de Interés son todas aquellas personas, grupos, organizaciones o sistemas, quienes afectan o pueden ser afectados por las acciones de la organización objeto de análisis. Estos pueden ser de carácter interno o externo. El procedimiento recomienda que sea evaluado sistemáticamente el comportamiento de dichos grupos de interés, para verificar si su acción respecto a la entidad se encuentra alineada con el logro de su misión y visión. Algunas de las características que deben tener los Grupos de Interés son:

Figura 2.5. Características de los Grupos de Interés. **Fuente:** Elaboración propia.



Paso 6: Identificación de los Factores Claves Éxito (FCE)

Los factores claves son los fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la misión. Estos tienen como características que se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados y deben ser seleccionados a través del trabajo grupal.

Paso 7: Diagnóstico Estratégico

Un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) es para la toma de decisiones mediante el cual se identifican de cada uno de estos grupos que afectan positivo o negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. Este análisis conlleva a la elaboración de la Matriz DAFO con cuatro entradas, donde se cruzan los elementos internos (debilidades y fortalezas) con los externos (amenazas y oportunidades) de la organización para la toma de decisiones.

Actividad 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas a través de las tendencias del entorno

Las amenazas son los elementos, fenómeno, factor externo que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Las oportunidades son las ventajas externas que aparecen en el entorno que favorecen a la organización en el cumplimiento de la misión.

Se deben definir las principales tendencias del entorno, pudiendo agruparse en 12 grupos de acuerdo a su propia naturaleza. Para ello, los expertos deben analizar las interrogantes que se muestran a continuación (Cantabria, 2014), este análisis permite conformar el eje horizontal de la Matriz DAFO para esto se utilizó la siguiente entrevista dirigida a los trabajadores y directivos de Emprestur Citur Varadero para determinar las amenazas y oportunidades teniendo en cuenta una serie de preguntas que se listan a continuación, las cuales serán de mucha utilidad para el desarrollo del trabajo investigativo.

1. ¿Cuáles son las principales tendencias “políticas” que el entorno le plantea a la organización?
2. ¿Cuáles son las principales tendencias “económicas” que el entorno le plantea a la organización?
3. ¿Cuáles son las principales tendencias de la “competencia” con respecto a la organización?
4. ¿Cuáles son las principales tendencias “legales” que el entorno le plantea a la organización?
5. ¿Cuáles son las principales tendencias “sociales” que el entorno le plantea a la organización?
6. ¿Cuáles son las principales tendencias “tecnológicas” que el entorno le plantea a la organización?
7. ¿Cuáles son las principales tendencias en los “proveedores” de la organización?
8. ¿Cuáles son las principales tendencias de los “clientes” de la organización?
9. ¿Cuáles son las principales tendencias “organizacionales” que el entorno le plantea a la organización?

10. ¿Cuáles son las principales tendencias de las “empresas aliadas” de la organización?

11. ¿Cuáles son las principales tendencias que el “sector” le plantea a la organización?

12. ¿Cuáles son las principales tendencias que la “naturaleza” le plantea a la organización?

Actividad 2: Identificación de fortalezas y debilidades

A través del trabajo en grupo aplicando una tormenta de ideas se deben identificar las principales fortalezas y debilidades con que cuenta la entidad, a las cuales se les analizará su contribución o afectación al logro de la visión, así como el nivel de las mismas (bajo, mediano o alto). Este análisis permite conformar el eje vertical de la Matriz DAFO.

Las fortaleza son las ventajas, habilidad, recursos interno que favorecen a la organización en el cumplimiento de la misión y las debilidad son las insuficiencias, dificultades, carencias interna que limitan a la organización en el cumplimiento de la misión.

Actividad 3: Elaboración de la Matriz DAFO

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se realizará el entrecruzamiento entre ellas, utilizando la escala Likert con valores entre 1 y 5. De este análisis se obtiene el posicionamiento estratégico de la entidad y finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las de mayor puntuación por cada cuadrante y por cada uno de los ejes para posteriormente determinar el problema y la solución estratégica general de la organización

Actividad 4: Determinación del problema y la solución estratégica general de la organización

El Problema Estratégico General es aquella situación problémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión, que responden al siguiente formato: Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

La Solución Estratégica General es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión, que responde al siguiente formato: Si se potencian las principales fortalezas, y se superan las principales debilidades entonces será posible aprovechar las principales oportunidades para atenuar los efectos de las principales amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Actividad 5: Determinación del Posicionamiento Estratégico

En esta actividad se determina el cuadrante en el que se encuentra la organización y la estrategia a seguir por la misma. Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante y se selecciona el cuadrante con mayor valor. Se realiza el completamiento de cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar:

- Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades. Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?

Si el cuadrante con mayor puntuación es el ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas. Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?

Si el cuadrante con mayor puntuación es el defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.

- Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades. Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?

Si el cuadrante con mayor puntuación es el adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.

- Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas. Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?

Si el cuadrante con mayor puntuación es el de supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para atenuar el efecto de las amenazas. En la figura 2.6 se muestra la ubicación, combinación y análisis de los elementos, así como la interpretación de los resultados en una matriz DAFO.

Figura 2.6 Esquema de una Matriz DAFO. **Fuente:** tomado de (Rodríguez, 2016).

OPORTUNIDADES					subtotal	AMENAZAS					subtotal	TOTAL
FORTALEZAS	O1	O2	On		A1	A2	An			
F1	Se evalúa en que medida la Fortaleza permite aprovechar la oportunidad (+)					Se evalúa en que medida la Fortaleza permite disminuir el efecto de la amenaza (+)					Permite visualizar cuales son las fortalezas más importantes	
F2												
.....												
Fn	Estrategias Ofensivas					Estrategias Defensivas						
subtotal												
DEBILIDADES												
	O1	O2	On		A1	A2	An			
D1	Se evalúa en que medida la debilidad no permite aprovechar la oportunidad (-)					Se evalúa en que medida la debilidad potencia el efecto de la amenaza (-)					Permite visualizar cuales son las debilidades que mas dañan a la organización	
D2												
.....												
Dn	Estrategias Adaptativas					Estrategias de Supervivencia						
subtotal												
TOTAL	Permite conocer cuales son las oportunidades que pueden aprovecharse más					Permite conocer cuales son las amenazas que más dañan a la organización						

Según (Porter, 2008), si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarse a conseguir todo lo que se sueña.

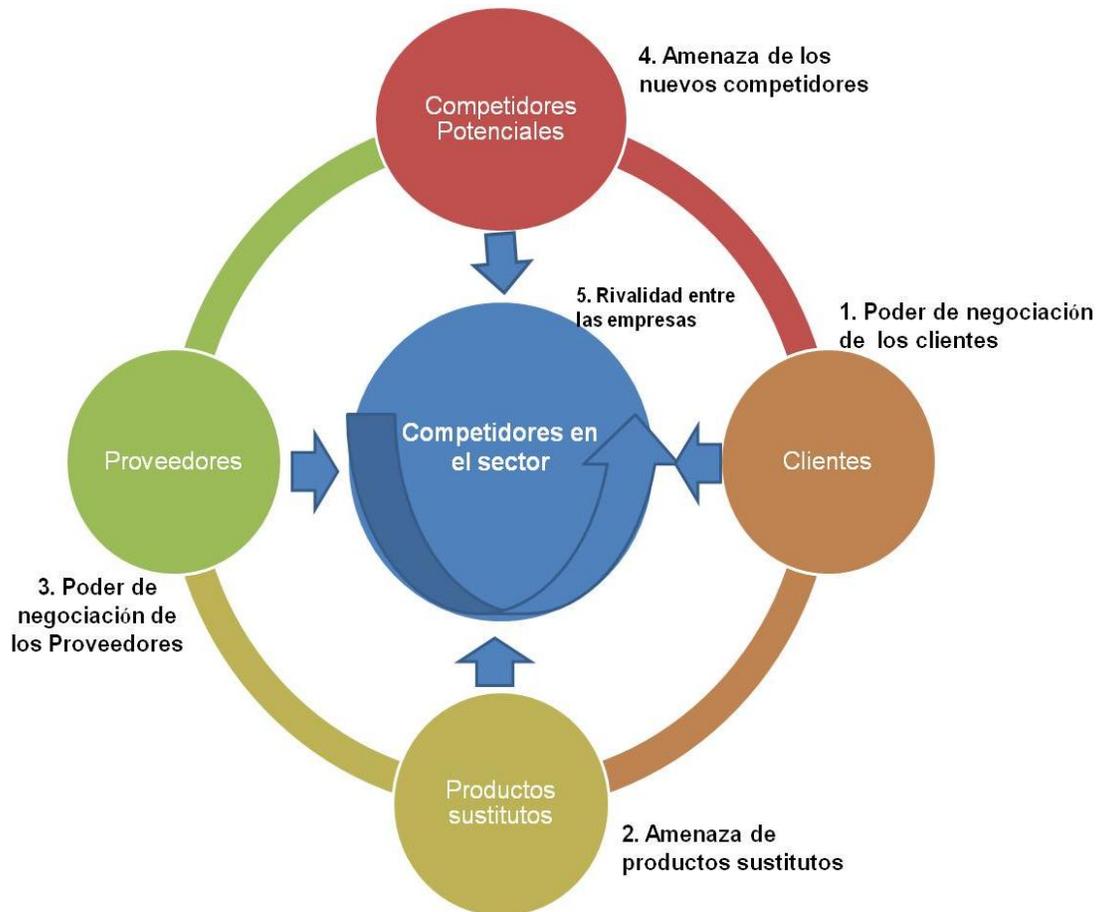
Actividad 6: Determinación de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

El modelo de (Porter, 1997) nos permite el empleo de un marco de referencia común para medir la organización. Este modelo incluye elementos de competencia, como el ingreso potencial de nuevos competidores, la rivalidad entre los competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el de los compradores o clientes. Todas y cada una de estas fuerzas configuran un marco de elementos que inciden en el comportamiento, como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos (Aguilar Joyas, 2006). Estas fuerzas se describen (Cuadro 2.2) y se evidencia la relación entre las cinco fuerzas en la figura 2.7.

Cuadro 2.2 Descripción de las Cinco Fuerzas de Porter. **Fuente:** León Reyes (2018)

Fuerzas de Porter		Descripción
1	El poder de negociación de los clientes.	El poder de negociación de los clientes afecta de modo significativo a la rentabilidad de las empresas. La importancia de este poder de negociación depende de la diferenciación de los productos, los costes de cambio de proveedor, la amenaza que los clientes representan de integrarse hacia el origen, si el cliente dispone de información completa de los costes y del grado de concentración de los clientes.
2	La amenaza de productos sustitutivos.	Productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Los precios de los productos sustitutivos imponen un techo a precio que las empresas del producto-mercado pueden emplear. La empresa debe mantenerse alerta investigando los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función.
3	El poder de negociación de los proveedores.	Los proveedores poderosos pueden afectar la rentabilidad de sus clientes si estos no tienen posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes. El poder de negociación elevado de los proveedores depende de si el grupo de proveedores esté más concentrado que el grupo de clientes, la empresa no es un cliente importante del proveedor, los proveedores tienen diferenciados sus productos y los proveedores constituyen una amenaza real de integración hacia el consumidor.
4	La amenaza de los nuevos competidores.	Los competidores potenciales constituyen una amenaza, y contra la cual la empresa debe protegerse creando barreras de entrada; donde las posibles barreras de entrada son: las economías de escala, las diferencias de productos protegidas por patentes, la imagen de marca, las necesidades de capital para acceder al mercado, el coste de cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución y las ventajas de experiencia y costes. La fuerza disuasiva depende de la reputación de la empresa de agresividad respecto a los nuevos consumidores, el grado de compromiso con el producto -mercado, la disponibilidad de recursos financieros y la capacidad de represalias.
5	Rivalidad entre las empresas	Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores: se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados o cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados, cuando existen intereses estratégicos elevados, en la medida en que sean más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida. Es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria, cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad y mientras haya más competidores diversos. Se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.

Figura 2.7. Diagrama esquematizando de las relaciones entre de las Cinco Fuerzas de Porter. **Fuente:** Porter, 2008, citado por León Reyes (2018).



Estas cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los Clientes, Proveedores, Productos Sustitutos y Competidores Potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada (Porter, 2008).

Paso 8: Construcción de los escenarios

A partir de los posibles comportamientos de los FCE de la entidad, se deben definir los tres principales escenarios en los que puede desarrollarse la estrategia y se describen los tres comportamientos: positivo, intermedio y negativo que pueda tener cada FCE. Los escenarios son la descripción de los posibles entornos en que se verá

inmersa la organización en determinado plazo. Se construyen los tres escenarios como se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.3. Posibles escenarios en el que se ve inmersa una organización. **Fuente:** León Reyes (2018).

Positivo	Intermedio	Negativo
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores clave.

Paso 9: Elaboración de la visión

La visión es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “Estado Deseado”. Se elabora para cada ARC (responsabilidad del director de ARC). Se agrupan las visiones de cada ARC y se conforma la visión de la organización. Se debe elaborar con “el corazón caliente, la mente fría y los pies puestos en la tierra”. Además tiene que poseer ciertas características como son:

- Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora aunque no imposible.
- Es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el período para el cual se elabora la planeación. Las características que deben tener estos objetivos estratégicos son:

- Debe elaborarse uno por ARC.
- Deben ser claros.
- Deben estar redactados en infinitivo.
- No deben ser contemplativos sino concretos.
- Se elaboran en enfocados a alcanzar la visión del ARC.

Paso 11: Elaboración de los criterios de medidas e indicadores para cada objetivo trabajo.

Los criterios de medida son las metas a alcanzar por el ARC en determinado periodo de tiempo. Deben presentar las características siguientes:

- Deben ser claros, precisos y medibles.
- Deben ser capaces de relacionarse con indicadores.
- Deben tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadios superiores.
- Muchas veces se encuentran en las organizaciones como los “Objetivos del Año”. Estos no son más que los Criterios de Medida para el año.
- Se presentan en tercera persona

A partir de la tormenta de ideas con el trabajo en grupo se elaboran por los encargados del ARC a la cual pertenece el objetivo estratégico al que tributan la responsabilidad es del director de cada ARC.

Los indicadores son los que medirán los objetivos de trabajo. Para que se vayan agregando los indicadores cada responsable del cumplimiento y seguimiento de los objetivos elaborados anteriormente, serán los que asigne sólo aquellos indicadores relativos a su gestión y a sus objetivos. Tienen que destacar lo verdaderamente relevante, ofreciendo un mayor énfasis en cuanto a las informaciones más significativas. No se puede olvidar la importancia que tienen ya que son verdaderos nexos de apoyo de toda la información que se resume del cumplimiento real de cada objetivo estratégico.

La uniformidad en cuanto a la forma de elaborar estos indicadores es importante, ya que esto permitirá una verdadera normalización de los informes con los que la empresa trabaja, así como facilitar las tareas de contraste de resultados entre los distintos departamentos o áreas.

Paso 12: Elaboración de los planes de acciones

El plan de acciones son las actividades concretas a realizar para obtener el objetivo y desarrollar las diferentes estrategias definidas. Se especifica el qué, cuándo, cómo,

con qué, con quienes, dónde, y responsable, debe seguir el formato siguiente:

Cuadro 2.4. Formato del plan de acción. **Fuente:** tomado de León Reyes (2018).

No	Acción	Responsable	Participantes	Fecha de cumplimiento	Recursos

2.3 Caracterización de la empresa Emprestur Citur Varadero

Citur Varadero opera como empresa bajo los estándares de conformidad del Grupo Empresarial Emprestur S.A. del que forma parte, ofertando a través de sus Unidades Empresariales de Base (UEB), una amplia gama de servicios al turismo y otros sectores, fundamentalmente dentro de la provincia de Matanzas, con actuaciones aisladas en otros territorios del país cuando los clientes lo requieren.

La dirección de la misma se encuentra situada en el antiguo aeropuerto de Santa Marta, el mayor por ciento de sus dependencias posee domicilio en Isla del Sur, en el Polo Turístico de Varadero en la provincia de Matanzas. La supervisión y el control general de toda la red de procesos tienen lugar desde la dirección central de la empresa. Actualmente cuenta con nueve servicios certificados en calidad por la NC ISO 9000.

En junio del 2003 adquiere Citur Varadero la categoría de empresa perteneciente a la Empresa de Servicios Turísticos Emprestur S.A., como resultado de la aprobación de su Sistema de Perfeccionamiento Empresarial a finales del año 2004, la cual implicó la adecuación y unificación de las empresas de apoyo al turismo Emprestur S.A., la compañía de Mantenimiento de Obras Menores de Cubanacán (CMOM) y Servisa. Como resultado de dicha reestructuración surge la actual empresa Citur Varadero que mantiene además la condición de empresa en Perfeccionamiento Empresarial, la cual continúa brindando una amplia gama de servicios al turismo, según el objeto social aprobado.

Para cumplir con los objetivos trazados de la organización actualmente se cuenta con 819 trabajadores con una gran experiencia laboral y una adecuada formación profesional. La composición de la fuerza laboral por categorías ocupacionales (tabla 2.1) y en la figura 2.8 y 2.9, la distribución por sexo y edades respectivamente.

Tabla 2.1. Composición de la fuerza de trabajo. **Fuente:** Elaboración propia.

Composición de la Fuerza Laboral	2015	2016	2017
Obreros	561	534	532
Técnicos	185	186	183
Administrativo	4	4	8
Servicios	85	102	82
Dirigente	14	14	14
Total	849	840	819

Figura 2.8. Distribución de a fuerza de trabajo por sexo. **Fuente:** Elaboración propia.

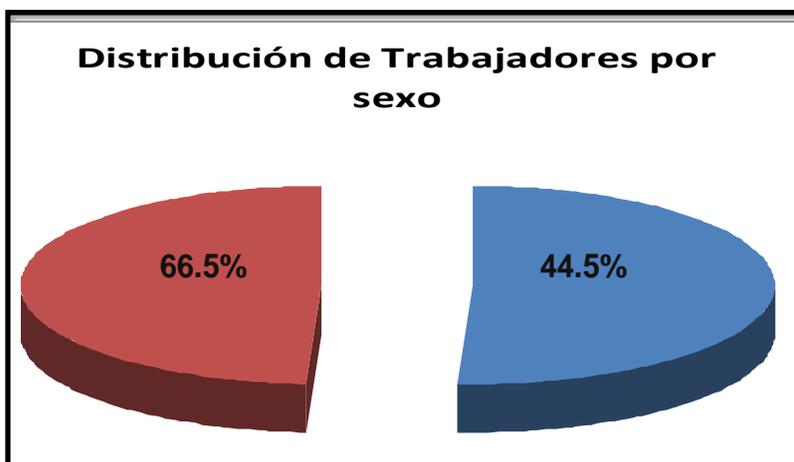
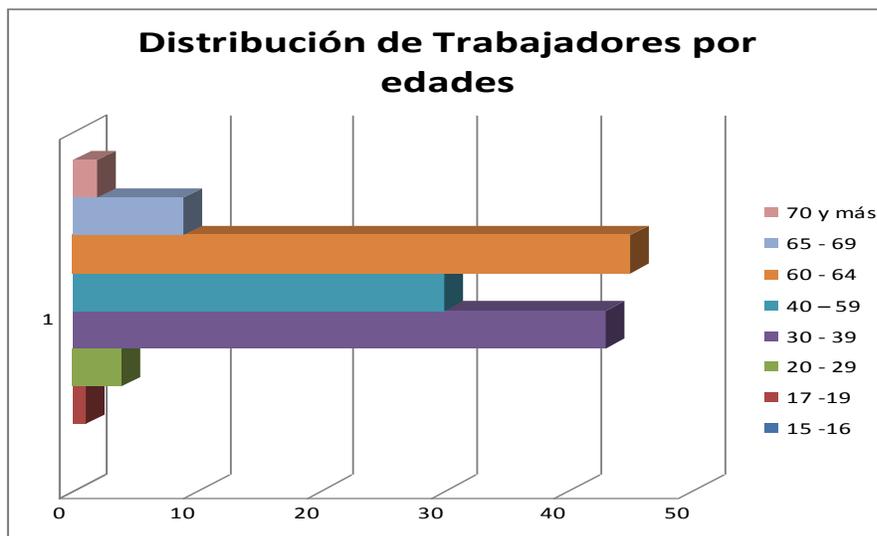


Figura 2.8. Distribución de a fuerza de trabajo por edades. **Fuente:** Elaboración propia.



Para garantizar la prestación de los servicios que oferta Citur Varadero, cuenta con las facilidades siguientes: un Capital Social de 3517.23 MP, alrededor de 18 inmuebles e instalaciones, ubicados en el Polo Turístico de Varadero. Ocupando una superficie total aproximada de 46000 m² (4.6Ha) con aproximadamente 2 300 m² de almacenes techados, posee un parque automotor de 156 vehículos, de ellos 92 ligeros, 43 pesados y 21 equipos de construcción, que permite la presencia en el tiempo requerido en las instalaciones de los clientes que reciben sus servicios (Acosta Cruz 2017).

Al resumir los resultados productivos, económicos y financieros alcanzados en el 2017, estos se pueden catalogar en sentido general como se muestra en el anexo 3. De esta forma se generaliza la efectividad de la gestión económica. Los indicadores económicos se comportaron de forma positiva en sentido general.

En el año se ejecutaron un total de ingresos de 2329.1 MMT, para un 126.9% de cumplimiento con una utilidad de 129.3 MMT, estos ingresos son superiores en 493.4 MMT y 513.7 MMt al plan y el año anterior respectivamente pero inferior en 278.2 MMT con relación al año anterior.

Las ventas del año alcanzan 2283.8 MMT para un 128.3% de cumplimiento, con una producción mercantil en proceso se tiene al cierre del mes 14.3 MMT que se corresponden con el Área de Ingeniería y Diseño por gastos no certificados a los clientes. En la partida de otros Ingresos se alcanza un 80.6% del real de 45.3 MMT. Los gastos de administración se cumplen en un 123.4% de un real de 209.8 MMT. En cuanto a los costo sin respaldo productivo quedó un saldo de 43.4 MMT.

CAPÍTULO III. IMPLEMENTACIÓN DEL EJERCICIO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EMPRESTUR CITUR VARADERO

En este capítulo se exponen los principales resultados obtenidos de la implementación planeación estratégica en la Empresa Emprestur Citur Varadero a partir del procedimiento propuesto en el capítulo II con sus pasos y actividades.

3.1 Aplicación del procedimiento de planeación estratégica en la Empresa Emprestur Citur Varadero

Para comenzar con el ejercicio estratégico se comprobó que la alta dirección se encontraba comprometida con el proceso a emprender. Los máximos responsables de la organización se encontraban consientes y dispuestos a realizar el diseño e implementación de la PE y se contó con el apoyo de todos.

Paso 1: Familiarización

Actividad 1: Conformación del equipo de trabajo

En la primera sesión de trabajo la alta dirección comprometida designó las personas que además del Consejo de Dirección participarían en el proceso constituyéndose así el equipo de trabajo y como máximo responsable del diseño e implementación de la PE el director de la empresa Emprestur Citur Varadero. Después de esta sesión se comenzó el trabajo para obtener los resultados de cada uno de los pasos propuesto en el procedimiento descrito a los miembros del equipo, que quedó conformado por 11 miembros los cuales forman parte del Consejo de Dirección, 3 especialista de la empresa, la investigadora y el consultor (tabla 3.1).

Tabla 3.1. Equipo de trabajo seleccionado. **Fuente:** Elaboración propia.

No.	Cargo	Años de experiencia
1	Director UEB Mecanización	15
2	Especialista B en Gestión Económica (EP)	7
3	Especialista A en Gestión Económica	5
4	Especialista B en Gestión de los RRHH (EP)	8
5	Técnica A en Gestión de los RRHH	5
6	Técnico en Abastecimiento	7
7	Operador General de Mantenimiento y Reparación	3
8	Técnico B en diseño informacional	9
9	Facturadora	1
10	Balancista Distribuidor	4
11	Consultor Profesora de la UM	-

Actividad 2: Capacitación a los miembros

Antes de comenzar con el ejercicio estratégico se inicia con la presentación de todos los miembros del grupo, comenzando por el facilitador. Posteriormente se procede a capacitar al equipo de trabajo con el objetivo de que todos adquieran un mismo nivel de conocimiento sobre las temáticas siguientes:

- Función del ciclo administrativo.
- La evolución, surgimiento y conceptualización de la estrategia.
- Conceptos y definiciones de planeación estratégica y de dirección estratégica
- Diferencia entre planeación estratégica y dirección estratégica.
- Principales indicadores de gestión.

Tratando así, de lograr un alto nivel de comprensión y compromiso para el desarrollo posterior del ejercicio estratégico de la Empresa Emprestur Citur Varadero, vencido este paso se le da inicio al Paso 2.

Paso 2: Elaboración de la misión

Una vez preparado el equipo de trabajo, teniendo como base los conceptos anteriores sobre misión mostrados en el capítulo anterior y la última planeación estratégica con que cuenta la Empresa Emprestur Citur Varadero, se procede a través de la entrevista y la tormenta de ideas, a conformar la misión, para ello se elabora inicialmente una propuesta por la alta dirección, la cual es consultada con el resto del equipo de trabajo conformado como parte del presente trabajo de tesis, quedando como propuesta de la misión de la Empresa Emprestur Citur Varadero:

Desarrollar un amplio perfil de productos y servicios que satisfagan las demandas del mercado en relación con el embellecimiento, mantenimiento reparación y construcción de pequeñas obras, la funcionalidad de las instalaciones y de su equipamiento, preservando el medio ambiente y logrando nuestra satisfacción y la de los cliente como la Inmobiliaria Matanzas, Cadena de hoteles Cubanacán y Gran Caribe, Cadenas Extrahoteles del Polo Turístico de Varadero, Emprestur Servicios Tecnológicos, Emprotur y Arentur.

Paso 3: Definición, conceptualización y operacionalización de los valores

Actividad 1: Definición de los valores

De igual forma, se estudia la parte conceptual mostrada en el capítulo anterior y a

través de la revisión documental, con el trabajo en equipo y aplicando la tormenta de ideas, se declaran los valores compartidos de la Empresa Emprestur Citur Varadero:

- Sentido de pertenencia
- Honestidad
- Identidad proletaria dentro del sector
- Moral revolucionaria
- Sentido de colectivismo
- Profesionalidad
- Solidaridad
- Cooperación

Actividad 2 y 3: Para la conceptualización de los valores de la empresa Emprestur Citur Varadero definidos en la actividad 1 se llega al consenso de la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización, por lo que estos van acorde a la significación que tiene la organización y se conceptualizan y operacionalizan de la manera siguiente:

Cuadro 3.1. Conceptualización y operacionalización de los valores de la empresa Emprestur Citur Varadero. **Fuente:** Elaboración propia.

Valores	Conceptualización	Operacionalizan
Sentido de pertenencia	Responsabilidad en el cumplimiento de las tareas, sentirse reconocido y comprometido con los resultados del equipo de trabajo y diseño de la organización, participar en la dirección y respetar las normas, políticas y objetivos declarados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Defensores de políticas económicas, sociales y directivas emanadas por el partido. ➤ Lucha por la patria ante cualquier delito
Honestidad	Actuar con austeridad y honradez en el manejo de los recursos; ser transparentes en las relaciones dentro de la organización y en la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser transparente con el colectivo laboral y en el trabajo. ➤ Actuar con austeridad y honradez en el manejo de los recursos.
Identidad proletaria dentro del sector	Practicar la sencillez y la austeridad, manteniendo una conducta responsable y poniendo en alto el prestigio de la organización, colaborando con el cuidado del medio ambiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manteniendo un actitud responsable ante las tareas

Valores	Conceptualización	Operacionalizan
Moral revolucionaria	Ser defensores conscientes de los sentimientos patrios y ser fieles a la causa del socialismo y la batalla de ideas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eficiencia en los cumplimientos de las actividades patrióticas. ➤ Ser revolucionario y defender la revolución cubana.
Sentido de colectivismo	Mantener el trabajo en equipo, buenas relaciones de trabajo y atención al hombre.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición a participar en los trabajos voluntarios. ➤ Buenas relaciones humanas y de trabajo.
Profesionalidad	Consolidar y enriquecer continuamente las competencias profesionales, fundamentar el auto desarrollo en normas éticas socialmente aceptadas, así como ser positivos ante cualquier circunstancia.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elevar la calificación profesional y técnica. ➤ Relación con los demás. ➤ Ser cumplidores de los indicadores de eficiencia económica. ➤ Interés por la superación continúa.
Solidaridad	Prestar ayuda a los demás y formar partes de equipos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición para trabajar fuera del territorio ➤ Trabajo en equipo
Cooperación	Establecer relaciones de cooperación, potenciando la especialización que posibilite la utilización eficiente de los recursos disponibles en el Ministerio y en el país. Estar dispuestos a comprender las posiciones de otros e identificar sus principales motivos para interactuar con seguridad y confianza.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estar dispuesto a brindar ayuda. ➤ Potenciar la especialización y aportar nuevos conocimientos. ➤ Lograr la empatía ➤ Interactuar con los miembros de la organización.

Paso 4: Determinación las Áreas de Resultados Claves

Figura 3.1. Áreas de resultados claves de Emprestur Citur Varadero. **Fuente:** Elaboración propia.



Para la determinación de las ARC se trabajó con el equipo de trabajo y con la misión definida anteriormente quedando identificadas 4 ARC como se muestra en la figura anterior.

Paso 5: Determinar los grupos de interés

En una sesión de trabajo se definieron los grupos de interés tanto los internos como los externos de la Empresa Emprestur Citur Varadero los cuales se ven a continuación en el cuadro 3.2.

Cuadro 3.2. Grupos de interés de la Empresa Emprestur Citur Varadero.

Fuente: Elaboración propia

Grupos Implicados Externos	Grupos Implicados Internos
MINTUR	Consejo de Dirección
OSDE	Comité del PCC
Delegación MINTUR	Comité del UJC
ANEC Municipal	Buro Sindical
ANEC Provincial	Comité de Contratación
UJC Municipal	Comité de Calidad
UJC Provincial	Comité de Expertos
Casa Matriz Habana	Comité de Desarrollo
Arentur	Comité de Producción
Servicios Tecnológicos	Consejo Energético
Turempleo	
Agencia Cubanacán	

Paso 6: Determinación de los FCE

Son aquellos aspectos que son necesarios mantener bajo control para lograr el éxito

de la gestión, el proceso o labor que se pretende adelantar, ya bien sea en su concepción, monitoreo o evaluación final de la gestión de la empresa Emprestur Citur Varadero los cuales fueron listados por el equipo de trabajo a través de la tormenta de ideas en su primera sesión de trabajo, debido a ser identificados un gran número de factores se procede a aplicar el Método de Kendall (tabla 3.2) para obtener los FCE con los que se van a construir los escenarios (cuadro 3.3).

Tabla 3.2. Método de Kendall para la Determinación de los FCE. **Fuente:** Elaboración propia.

FCE	equipo de trabajo											$\sum A_i$	W	Δ	$\Delta 2$	Orden
	E-1	E-2	E-3	E-4	E-5	E-6	E-7	E-8	E-9	E-10	E-11					
1. Crisis global.	1	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2	16	0,04	-33	1064	4
2. Bloqueo económico y financiero de Estados Unidos contra Cuba.	2	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	20	0,05	-29	819	3
3. Desarrollo del turismo.	3	3	4	7	6	3	1	2	5	3	3	40	0,10	-9	74	2
4. Avances científico-técnicos.	7	5	5	6	5	6	8	6	3	6	5	62	0,16	13	179	
5. Condiciones climatológicas y situaciones excepcionales.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	46	0,12	-3	7	1
6. Desenvolvimiento de la economía nacional.	5	7	7	7	8	7	5	4	5	7	6	68	0,17	19	375	
7. Desarrollo de la competencia en el sector.	8	8	8	5	6	8	7	8	7	8	8	81	0,21	32	1048	
8. Condiciones del polo turístico de Varadero.	6	6	3	3	3	5	6	7	6	4	7	56	0,14	7	54	
$\sum \sum A_i$											389		$\sum \Delta 2$	3622		
t											48,63					
k: atributos											8					
m Expertos											11					
Coeficiente de Kendall											0,71					

Cuadro 3.3. Listado de los FCE de la empresa Emprestur Citur Varadero. **Fuente:** Elaboración propia.

Primera Sesión de trabajo	Después del Método de Kendall
1. Desarrollo de la economía nacional.	1. Condiciones climatológicas y situaciones excepcionales.
2. Desarrollo del turismo.	2. Desarrollo del turismo.
3. Bloqueo económico y financiero de Estados Unidos contra Cuba	3. Bloqueo económico y financiero de Estados Unidos contra Cuba.
4. Avances científico-técnicos.	4. Crisis global.
5. Condiciones climatológicas y situaciones excepcionales.	
6. Crisis global.	
7. Desarrollo de la competencia en el sector.	

Paso 7: Diagnóstico Estratégico

Para la realización de este paso primeramente se utilizan la tormenta de ideas, entrevista, trabajo grupal para llegar a la elaboración de la matriz DAFO, primeramente se identifican las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de Emprestur Citur Varadero.

Actividad 1 y 2: Identificación de las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades

Para determinar las amenazas y oportunidades se analizan las respuestas obtenidas partiendo del ambiente externo general hacia el particular, se realizó el análisis del entorno cuyo objetivo fue caracterizar los hechos, aspectos, fuerza o actores, desde el punto de vista socio cultural, económico, político, legal y tecnológico, que ocurren o actúan en el ambiente externo de la organización identificándose a través de la tormenta de ideas las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades que se muestran a continuación:

Tabla 3.3. Resultados del Diagnóstico Estratégico de la empresa Emprestur Citur Varadero. **Fuente:** Elaboración propia.

DEBILIDADES		AMENAZAS	
D1	No existencia de mecanismos motivadores.	A1	Cambios en las estructuras de los Organismos de la Administración Central del Estado.
D2	Subsisten manifestaciones de indisciplina técnica en el inicio de obras y servicio.	A2	Comportamiento no lineal de la demanda de los clientes en el Polo.
D3	No garantía en tiempo del 100 % de los suministros ni con la calidad requerida.	A3	Durante la etapa de baja turística existe limitación de ejecutar servicios constructivos con terceros para cubrir sus necesidades.
D4	Equipamiento obsoleto	A4	Traslado de la infraestructura e instalaciones de Isla del Sur para Santa Marta.
D5	Subsisten deficiencias en el proceso de capacitación de cuadros, especialistas y trabajadores en general.	A5	Excesiva solicitud de información en la empresa nacional no conciliada entre los diferentes organismos solicitantes.
		A6	Deficiente aprobación de financiamiento para inversiones, Reposición y reparaciones capitales.
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
F1	Buena distribución de la infraestructura integral de la sucursal en el territorio.	O1	Estar ubicado en el Polo turístico más importante del país y con situación geográfica favorable.
F2	Liderazgo en algunos servicios de mantenimiento.	O2	Prioridad dentro del MINTUR para la actividad de mantenimiento de edificaciones.
F3	Aplicación del Perfeccionamiento Empresarial.	O3	Coyuntura internacional favorable al incremento y potenciación del Turismo.
F4	Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por las normas ISO-9001- 2001.	O4	Política del país en función del programa de ahorro energético que favorece el cambio tecnológico.
F5	Relación estratégica con la empresa Inmobiliaria para la ejecución de las inversiones.	O5	Política del país en incrementar la calidad de los servicios, la seguridad de los trabajadores y la preservación del medioambiente.
F6	Prestigio como empresa, en el polo y dentro del sector del turismo		

Actividad 3: Elaboración de la Matriz DAFO

Luego de determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que inciden en la empresa se le da paso a la Actividad 3, donde se realiza el entrecruzamiento entre estos elementos conformando la Matriz DAFO (tabla 3.4), utilizando la escala Likert con valores entre 1 y 5. Para determinar el impacto de cada cuadrante se realizaron las siguientes preguntas:

Cuadrante 1: Si maximizo F1...F6 cómo aumento O1... O5.

Cuadrante 2: Si maximizo F1...F6 cómo debilito A1... A6.

Cuadrante 3: Si debilito D1...D5 cómo maximizo O1... O5.

Cuadrante 4: Si debilito D1...D6 cómo disminuyo A1... A6.

A través del trabajo con los expertos finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación quedando identificados en color rojo como se muestra en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Entrecruzamiento de la Matriz DAFO. **Fuente:** Elaboración propia.

	O1	O2	O3	O4	O5	Sub total	A1	A2	A3	A4	A5	A6	Sub total	Total
F1	5	4	2	3	4	18	4	4	4	4	2	2	20	38
F2	5	5	4	2	3	19	4	4	1	1	3	3	16	35
F3	5	4	4	3	2	18	4	4	4	1	3	4	20	38
F4	4	3	3	4	5	19	4	4	1	4	4	2	19	38
F5	5	5	3	3	1	17	4	4	1	2	3	2	16	33
F6	5	5	3	1	2	16	4	4	1	2	3	4	18	34
Sub total	29	26	19	16	17	107	24	24	12	14	18	17	109	
D1	5	5	4	2	3	19	5	5	1	5	3	4	23	42
D2	4	4	4	2	3	17	4	4	1	2	5	4	20	37
D3	4	4	4	2	3	17	5	5	3	1	5	3	22	39
D4	4	4	4	4	4	20	5	5	2	1	5	3	21	41
D5	4	5	4	5	5	23	5	5	2	4	3	1	20	43
Sub total	21	22	20	15	18	96	24	24	9	13	21	15	106	
Total	50	48	39	31	35		48	48	21	27	39	32		

Actividad 4: Determinación del problema y la solución estratégica general de la organización

Después de elaborado el cruzamiento, la sumatoria y la identificación de las principales elementos de la matriz, se procede a la elaboración del problema y la solución estratégica general.

Problema Estratégico General: Si los cambios en las estructuras de los organismos de la Administración Central del Estado y se materializan el comportamiento no lineal de la demanda de los clientes en el polo, teniendo en cuenta que subsisten deficiencias en el proceso de capacitación de cuadros, especialistas y trabajadores

en general de la organización; no podrán utilizarse el liderazgo en algunos servicios de mantenimiento, la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por las normas ISO: 9001-2001 para aprovechar plenamente estar ubicado en el polo turístico más importante del país y con favorable situación geográfica para el cumplimiento de la misión.

Solución Estratégica General: Utilizar plenamente el liderazgo en algunos servicios de mantenimiento, la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad por las normas ISO9001-2001 y estar ubicado en el polo turístico más importante del país y con una situación geográfica favorable que se presenta; para minimizar el efecto de los cambios en las estructuras de los Organismos de la Administración Central del Estado y el comportamiento no lineal de la demanda de los clientes en el polo para así superar que subsisten deficiencias en el proceso de capacitación de cuadros, especialistas y trabajadores en general.

Actividad 5: Determinación del Posicionamiento Estratégico

Con los datos que se ofrecen en la tabla 3.3 se obtiene el posicionamiento estratégico de la entidad que se encuentra en el cuadrante II (máx-min), con una puntuación de 109 puntos, por lo que la organización debe enfocarse en seguir utilizando las fortalezas para atenuar al máximo las amenazas con una estrategia defensiva.

Al tomar la información recopilada en el diagnóstico estratégico y el análisis de los posibles escenarios con condiciones tanto internas como externas de la empresa, nos permitió identificar e incluso prever las amenazas y oportunidades que se presentan en el desarrollo de los objetivos y las necesarias acciones estratégicas. Así mismo estas tenderán a maximizar el aprovechamiento de las fortalezas y minimizar el efecto de las debilidades.

Actividad 6: Determinación de las Cinco Fuerzas de Michael Porter

Para un mejor análisis de la situación actual de la empresa se hace necesario evaluar la situación competitiva de la misma. Para ello se utiliza la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, mediante la cual se evalúan sus objetivos y recursos frente a las fuerzas que rigen la competencia industrial, ya que son las que influyen en la estrategia competitiva y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo.

Los resultados de este análisis se muestran a continuación:

1- Poder de negociación de los clientes:

La empresa no realiza ninguna actividad o servicio sin pensar antes a quien va encaminada, ya que satisfacer las necesidades de los clientes es nuestro objetivo principal, la misma cuenta con los siguientes clientes:

- Inmobiliaria Matanzas
- Cadena de hoteles Cubanacán
- Cadena de Hoteles Gran Caribe
- Cadena Palmares
- Gerencia Caracol
- Cadena Transtur ómnibus
- Emprester, Emprotur y Arentur

2- Amenaza de productos sustitutos:

La empresa solo considera como producto sustituto a la empresa Equivar es una amenaza de competitividad más grande que viene dada por que desde años atrás esta organización presta los mismos servicios. Ha desarrollando y mejorando sus servicios con el paso del tiempo, haciendo pequeñas reparaciones en los hoteles de Varadero.

3- Poder de negociación de los proveedores:

Los principales proveedores habituales que posee la organización se encuentran listados en el anexo 4. El poder de negociación de estos proveedores puede considerarse fuerte, porque no solo proveen a esta empresa, sino que tienen muchos otros clientes a lo largo de todo el país, además de que venden a la empresa insumos muy importantes y específicos para mantener la continuidad de la producción, imponiendo sus propios parámetros y condiciones, a los que la empresa debe acceder al no tener otras alternativas.

4- Amenaza de los nuevos competidores:

La empresa solo considera como amenaza a las brigadas de mantenimiento y reparación por cuenta propia que en los últimos tiempos han tenido una mayor aceptación por parte de los principales clientes con precios movibles.

5- Rivalidad entre empresa:

En lo que respecta a la reparación, mantenimiento y a la construcción de pequeñas y medianas obras a lo largo de todo el país existen sola una empresa que tiene el encargo social de la reparación, mantenimiento y construcción de hoteles son las Empresas de Emprestur en cada provincia.

Entre las estrategias empresariales que tributan al Grupo Empresarial y al MINTUR se encuentran:

1. Consolidar un sistema productivo y de prestación de servicios altamente competitivo a partir del mejoramiento de la calidad y la ampliación de los productos y servicios, con una eficiente gestión.
2. Garantizar que los trabajadores y cuadros de la empresa sean portadores de una alta profesionalidad y de valores éticos morales acorde a los principios de la Revolución.

Paso 8: Definir los escenarios

A partir de los posibles entornos en que funcionará la organización durante el futuro, a mediano plazo y que ejercerán influencia en su comportamiento es que realiza un análisis prospectivo de los posibles comportamientos futuros. Es la descripción de lo que se espera que suceda, no lo que se desea, analizado los FCE y se elaboran tres tipos de escenarios a través del trabajo con el equipo seleccionado.

Escenario negativo:

La situación política y económica internacional como consecuencia de la crisis general del sistema capitalista y las medidas para su solución no dan el resultado esperado, se recrudece el bloqueo por parte de EE.UU. hacia Cuba y como consecuencia continúa decreciendo la economía nacional, el financiamiento para las inversiones y mantenimientos constructivos es cada vez menor por lo que disminuye considerablemente la demanda de servicios, no pudiéndose materializar los planes previstos, necesidad de declarar interruptos a parte de los trabajadores y un decrecimiento sustancial de los niveles de ventas que no permiten el cumplimiento del plan anual.

Escenario medio:

Pesar de la crisis internacional, las medidas tomadas por los países industrializados permiten estabilizar el mercado y la producción de bienes y servicios a un nivel

adecuado, se eliminan algunas medidas restrictivas del bloqueo a Cuba lo que permite una mejora gradual de nuestra economía, desarrollando acciones constructivas de acuerdo a la capacidad constructiva y logrando una mejor organización basada en el Perfeccionamiento Empresarial, lo que provoca un aumento en las ventas y proporcional a este cumplimiento del plan, una situación financiera favorable.

Escenario positivo:

Las medidas anticrisis comienzan a dar resultados y mejora la situación económica internacional, se produce un levantamiento del bloqueo lo que permite una reanimación acelerada de la economía en el país trayendo consigo un crecimiento en las demandas de los servicios que se prestan y de nuevos servicios, se materializan los financiamientos previstos para el crecimiento de la capacidad constructiva de la organización y se introducen tecnologías constructivas que contribuyen a un aumento de los niveles de ventas y una liquidez financiera, permitiendo mejores y mayores posibilidades de desarrollo.

Paso 9: Elaboración de la visión

Después de construido los escenarios se procede a la definición de la visión que es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. A través del trabajo en equipo quedan definidas las visiones de cada una de las ARC como se muestra en la tabla 3.4 y quedando definida posteriormente visión de la Empresa Emprestur Citur Varadero:

Tabla 3.4 Las visiones de cada una de las ARC. **Fuente:** Elaboración propia.

ARC	Visión
ARC 1:Gestión contable financiera	Adquirir utilidades que cubran los gastos de la empresa y mantener una contabilidad certificada.
ARC 2 :Sistema de dirección y gestión empresarial	Adquirir la condición de vanguardia nacional y mejorar el liderazgo.
ARC 3:Comercialización	Comercializar con calidad requerida, favoreciendo el embellecimiento de las instalaciones y su entorno a los clientes internos y externos.
ARC 4: Seguridad y Protección	Adquirir una mayor seguridad en la organización y proteger los recursos existentes.

Ser la empresa líder en la provincia de Matanzas y fuera del territorio en

mantenimiento, reparaciones y pequeñas construcciones, por el empleo de tecnologías de avanzadas, productos llave en mano y la capacidad y experiencia demostrada de sus recursos humanos, que confieren a nuestros resultados la calidad requerida, favoreciendo el embellecimiento de las instalaciones y su entorno.

Paso 10: Elaboración de los objetivos estratégicos y Paso 11 los criterios de medidas e indicadores

Concluidos los pasos anteriores se procede a elaborar los objetivos estratégicos a través de sesiones de trabajo y a partir de la estrategia que trazan las ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y así poder alcanzar la visión de la Empresa Emprestur Citur Varadero los cuales se listan a continuación:

1. Lograr una mayor eficiencia en la gestión productiva y económico- financiera, incrementando paulatinamente los ingresos y las ventas y disminuyendo los costos.
2. Fortalecer y potenciar el liderazgo de Citur Varadero en el mercado de prestación de servicios de mantenimiento, reparaciones y construcción de pequeñas obras del sector turístico en la provincia de Matanzas.
3. Alcanzar un alto estado político-moral en los trabajadores, fortaleciendo la exigencia, disciplina y control interno en todo el ámbito empresarial
4. Consolidar y desarrollar el funcionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial (SDGE), orientando el trabajo al logro de la integración de los sistemas.

Para el cumplimiento de las estrategias se formulan los objetivos de trabajos anuales en correspondencia con la planificación estratégica, a estos se les da un seguimiento trimestral de su cumplimiento por parte del Consejo de Dirección y al cierre de cada año se realiza el balance anual del trabajo de la organización, evaluando el cumplimiento de los objetivos de trabajo, las desviaciones y los nuevos objetivos que permiten dar cumplimiento a la estrategia trazada. Los criterios de medida e indicadores a medir por cada objetivo trabajo propuestos para el 2018 como se muestran en el anexo 5.

Paso 11: Elaboración del plan de acciones

En este paso se procede a la elaboración del plan de acciones con las actividades

concretas a realizar para alcanzar la estrategia definida. Se especifica el qué, cuándo, cómo, con qué, con quienes, dónde, y responsables, como se muestra en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Plan de acciones para alcanzar la estrategia definida. **Fuente:** Elaboración propia.

No	Acción	Responsable	Participantes	FC	Recursos
1	Chequear el cumplimiento de la calidad de los servicios que se brindan.	Director General	Director General Técnico A en Gestión Comercial.	Julio/2018	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
2	Efectuar visitas de control y ayuda a las direcciones funcionales y a las sucursales que serán auditadas para la Certificación	Jefe del Grupo de Organización y Sistema	Especialista de Calidad de la Sucursal	Julio/2018	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
3	Aplicar la Guía de Autocontrol por parte de las Direcciones, Grupos, Áreas y Sucursales	Director General de la Empresa	Directores funcionales, Jefes de Dptos y áreas de la Sucursal.	Julio/2018	Tiempo, recursos disponibles
4	Lograr que las direcciones, grupos, áreas y sucursales entreguen los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol.	Director General	Jefes de áreas y especialistas designados	Mensual	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
5	Enviar al OSDE el informe con los resultados de la aplicación de la Guía de Autocontrol	Directora de Desarrollo	Especialista de Control Interno	Mensual	Tiempo, hoja, tóner, bolígrafos y impresora

No	Acción	Responsable	Participantes	FC	Recursos
6	Lograr una efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios (organización y control de los almacenes, que incluye los a pie de obra).	Directora Desarrollo	Jefe Dpto Aseguramiento	Sept/2018	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
7	Actualizar del Mapa de Riesgos y Plan de Prevención y Control.	Directora Desarrollo	Especialista de Control Interno y Especialistas Involucrados.	Octubre/2018	Tiempo, correo, PC, hoja, tóner bolígrafos y impresora
8	Elaborar los Plan de prevención de riesgos, plan de medidas contra indisciplinas, el plan de calidad y el plan de auditorías.	Director General	Especialista Principal en GRH Secretaria de Director Especialista de Calidad	Dic/2018	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
9	Evaluar el cumplimiento de los planes de la entidad	Director General	Especialista Principal en GRH Secretaria de Director Especialista de Calidad	Mensual	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
10	Obtener calificación de aceptable en todas las auditorias y mantener la contabilidad certificada en los controles que se reciban.	Director General	Especialista B en Gestión Económica (Especialista Principal) Auditor	Anual	Tiempo
11	Alcanzar el control funcional del trabajo de la defensa, seguridad y protección de Emprestur Citur Varadero.	Director General, Jefe de Seguridad y protección	Jefe de Seguridad y protección	Octubre/2018	Tiempo

No	Acción	Responsable	Participantes	FC	Recursos
12	Capacitar a los trabajadores a todos los niveles.	Director de la UEB, Especialista Principal en RH	Trabajadores	Mensual	FORMATUR tiempo, bolígrafos, libretas
13	Revisar el compendio de ATM ,materias primas	Director de Aseguramiento	Director de Aseguramiento	julio/2018	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
14	Efectividad del control interno en el Subsistema de Inventarios.	Especialista B en Gestión Económica (Especialista Principal) Auditor	Especialista B en Gestión Económica (Especialista Principal) Auditor	Octubre/2018	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner
15	Realizar el control de la calidad a través de la prestación del servicio.	Director Especialista de Calidad	Director Especialista de Calidad	Diario	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner.
16	Cumplir las ventas planificadas para este año	Director General, Especialista B en Gestión Económica (Especialista Principal)	Especialista B en Gestión Económica (Especialista Principal)	Mensual	Tiempo, hoja, bolígrafos, impresora y tóner.

Filosofía o termómetro que mide y evalúa temporal y espacialmente según los procedimientos establecidos el cumplimiento de la Planificación Estratégica verticalmente para determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos que soportan la misión-visión de la organización (la retroalimentación puede ser diaria, semanal, quincenal, mensual trimestral, semestral y anual) suponiendo que el proceso de retroalimentación rediseño o redimensione, allí donde sea necesario, las acciones distorsionadas o necesarias a modificar.

Se debe diseñar los mecanismos de control necesarios, su periodicidad y seriedad para garantizar la puesta en práctica de la estrategia, los resultados que se van

alcanzando así como las desviaciones que se producen, lo que nos proporcionará la información necesaria para corregirlas y alcanzar los objetivos propuestos.

CONCLUSIONES

1. Se caracteriza y contextualiza el marco teórico referencial de la investigación, a partir de los fundamentos teóricos de la evolución de la planeación estratégica obtenidos de la revisión bibliográfica, donde se reconoce que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que es necesaria para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Especifica la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, los objetivos y las estrategias.
2. El procedimiento propuesto cuenta con doce pasos y once actividades, resumiendo de forma concreta, concisa y viable como proceder para efectuar la planificación estratégica de la empresa Emprestur Citur Varadero, a partir del Modelo de DE propuesto por León Reyes (2018).
3. Para el desarrollo de la investigación se utilizan métodos teóricos, empíricos y herramientas tales como: inducción – deducción, histórico – lógico, análisis – síntesis, revisión documental y bibliográfica, tormenta de ideas, dinámica de grupo, entrevista, Método de Kendall y Matriz DAFO.
4. Se cumple con el objetivo general de la investigación porque se aplica el procedimiento seleccionado para la actualización de la planificación estratégica en la Empresa Emprestur Citur Varadero, correspondiente al período 2018 – 2022, contribuyendo al mejoramiento de la misma a partir del diseño de nuevas estrategias, evidenciándose los con la elaboración de 4 objetivos estratégicos para el período, seis objetivos de trabajo para el año 2018 con un plan de acciones propuesto por ARC con 16 acciones a emprender por la entidad.

RECOMENDACIONES

- 1- Hacer extensivo el resultado de la investigación hasta el nivel de trabajadores.
- 2- Utilizar la planeación estratégica como vía principal para la gestión de la Empresa Emprestur Citur Varadero.
- 3- Elaborar el próximo plan estratégico de la empresa a partir del procedimiento presentado, para mejorar las deficiencias detectadas y facilitar la comprensión de la interrelación entre las variables aplicando el Modelo de Dirección Estratégica de León Reyes (2018).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta Cruz , H. (2017). "Plan de desarrollo de la empresa Emprestur Citur Varadero." 14.
2. Aguilar Joyas, J. C. (2006). Marco Teórico 5 Fuerzas de Porter . Universidad Autónoma de Occidente.
3. Almanza Díaz, K. (2012). Evaluación y análisis de la mejora del proceso de compra de la Empresa Citur Varadero Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
4. Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.
5. Ayala Villegas, S. (2006). "El proceso administrativo y sus funciones básicas."
6. Ayala Villegas, S. (2014). "El proceso administrativo y sus funciones básicas ", from:https://www.gestiopolis.com/el_proceso_administrativo_y_sus_funciones_basicas.
7. Betancourt Caballero, D. (2016). Actualización de la planeación estratégica en la Empresa de Materiales de la Construcción de Matanzas Tesis de diploma, Universidad de matanzas.
8. Blanco Rodríguez , I. J. (2008). La planeación y dirección estratégica del hotel Villa Cuba Resort .Propuesta de un modelo integral alternativo . Tesis de diploma, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
9. Blanco Rodríguez, J. (2008). La planeación y dirección estratégica del hotel Villa Cuba Resort.Propuesta de un modelo integral alternativo. Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
10. Cantabria, U. d. (2014). "Definición de alternativas estratégicas."
11. Castillo (2007). Aplicación de la gestión por procesos a la Planificación Estratégica en la Empresa de Materiales de Construcción de Matanzas. Tesis de maestría, Universidad de Matanzas.
12. Certo, S. (1995). Dirección estratégica. Madrid.
13. Certo, S. C. and J. Paul Peter (1997). Dirección Estratégica. España.
14. Claudio, E. and G. González (2009). Evaluación del Grado de Pertinencia de la Planeación Estratégica Hotel Meliá Las Antillas. Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
15. Chandler, A. (1962). Strategy and Structure.
16. Delgado Perovani, A. (2012). Ejercicio de planeación estratégica en el Hotel Club Amigo Tropical Universidad de matanzas.
17. Drucker, P. (1954). The Practice of Management.
18. Fernández Hatre, A. (2003). Indicadores de gestión y cuadro de mando integral.
19. Galarza and Almuiñas (2007). Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y Operativo? .

20. Gárciga , R. J. (2001). Formulación Estratégica.Un enfoque para directivos La Habana, Cuba.
21. Gonzalez, J. (2013). Evaluación de las competencias laborales en los puestos claves del proceso de ama de llaves del Hotel Velive turquesa., Universidad de Matanzas.
22. Guevara, E. (1964). "La Revolución cubana y la planificación socialista."
23. Guevara, E. (1972). Escritos y discursos. La Habana.
24. Hechavarría Nadereau, A. (2015). Propuesta para la planeación estratégica a la Empresa de Equipos y Talleres de Varadero, EQUIVAR. Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
25. Hoffer, S., D (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. Estados Unidos.
26. Indicadores de gestión .Guía para el diseño de indicadores estratégicos. (2010).
27. Johnson, G., K. Scholes and R. Whittington (2006). Dirección Estratégica. . Madrid,México.
28. Juan, B. R. (2008). La planeacion y direccion estrategica del hotel Villa Cuba Resort . Propuesta de un modelo integral alternativo.
29. Koontz, H. and H. Weihrich (1984). Administración. Estados Unidos.
30. La Fé Oquendo, Y. (2013). Diagnóstico de las condicionantes que inciden desfavorablemente en el proceso de evaluación del desempeño y su alineación con la estrategia organizacional en la empresa Emprestur Citur Varadero Trabajo final del Diplomado Básico de Gestión Turística.
31. Latorre Vila, B. R. (2013). Propuesta de un midelo propio para el desarrollo y aplicación de la dirección estratégica en la Empresa de Preparación y Suministro de Fuerza de Trabajo(PetroEmpleo) Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
32. León Reyes, Y. (2018) "Propuesta de un modelo de Dirección Estratégica para aplicar en las empresas cubanas."18.
33. Leyva (2010). Propuesta para la Planeación Estratégica (2010-2013) del Departamento de Técnicas de Dirección de la Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos". Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
34. López Jiménez, A. I. (2015). Propuesta de planeación estratégica para la Empresa Provincial Materiales de la Construcción. Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
35. López Martínez, A. (2017). Diagnóstico para el desarrollo de un Ejercicio de Planificación Estratégica en la Empresa Industrial Ferroviaria "José Valdés Reyes". Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
36. Lledó Balaguer, S. (2013). Strategic management importance in thecompany.

37. Marcané, L. (2004). La efectividad de la implementación de la Dirección Estratégica.
38. Menguzzato, M. (1984). Dirección Estratégica de la Empresa, Barcelona.
39. Mintzberg, H. Q., J. B. (1993). El Proceso Estratégico. México.
40. Mondragón. (2001). "Concepto de indicador." from: <http://www.deconceptos.com/contacto/>.
41. Montenegro Garcia , A. (2009). Propuesta de planeación estratégica para la sucursal 3652 del banco popular de ahorro (BPA) del municipio de Jovellanos Tesis de diploma, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
42. Olivera, C. (2007). Ejercicio estratégico: guía para el facilitador, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
43. PCC (2016). "Actualización de los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2016-2021 aprobados en el 7mo congreso del partido en abril de 2016 y por la asamblea nacional del poder popular en julio de 2016."
44. Pimentel, L. V. (2012). Planificación Estratégica. Introducción al concepto de Planificación Estratégica.
45. Porter, M. (1997). Estrategia Competitiva. El Análisis de las Fuerzas Competitivas. México, Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
46. Porter, M. (2008). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.
47. Rangel Blanco, D. (2014). Procedimiento para implementar un modelo de dirección estratégica para la Empresa de Silos. Tesis de diploma, Universidad de Matanzas.
48. Rodríguez, Y. (2016). El Cuadro de Mando Integral en la EMPAI Matanzas. Trabajo de tesina del diplomado de Dirección y Gestión Empresarial., Universidad de Matanzas.
49. Ronda Pupo, G. A. and J. Á. Marcane Laserra (2004). "De la estrategia a la dirección estratégica .Modelo de dirección estratégica integrada.Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico , táctico y operativo." 35.
50. Ronda Pupo, G. A. and J. á. Marcané Laserra (2003). Importancia de la dirección estratégica en la empresa.
51. Rosario, R. (2014). Procedimiento para la planeación estratégica en UEB DIVEP. Tesis de Maestría, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
52. S Kaplan, R. and D. P Norton (2000). Como utilizar el cuadro de mando integral para implementar y gestionar su estrategia. Barcelona.
53. Salazar, J. L. (2014). Propuesta de plan estratégico de la gerencia de comercialización de ferrocarriles del ecuador- empresa pública alineada al plan nacional de desarrollo 2014- 2017 Tesis de grado maestría Universidad de Matanzas.

54. Sun Tzu (s.a). "Wing The art of strategy: A new translation of Sun Tzu Classic."
55. Tamayo Nápoles , Y. (2014). La planeación estratégica en la empresa integral Cubanacán Península de Zapata . Propuesta de un plan de acción Tesis de diploma, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".
56. Vázquez Espinosa , J. H. (2014). "La importancia de la planeación estratégica", from: <https://www.gestiopolis.com/tema/administracion>.

Anexo 1. Definiciones de planeación estratégica.

Autor (Año)	Concepto
Drucker (1954)	Muy concretamente la explica a través de la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser? (Drucker, 1954)
Chandler (1962)	Determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograrlo. (Chandler, 1962)
Ansoff (1980)	Lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definen la naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.
Sallenave (1991)	Proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.
Certo (1995)	Proceso que se sigue para asegurar que una organización posee estrategia organizacional y se beneficie de su uso. (Certo, 1995)
Alonso (2001)	Ciencia de la distancia que comunica una intención con un comportamiento táctico, de tal manera que se sitúa en una posición central, entre los fines y los medios, es decir, la táctica o ciencia del contacto. La acción, a su vez, debe estar compuesta de actos secuenciales y el discurso lógico de la estrategia subordina y domina el terreno de la táctica.
Kotler (2006)	Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.
Castillo (2007)	Planificación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.(Castillo, 2007)
Ortiz (2009)	Es un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y como la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, pueden insertarse de la mejor forma posible en el en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.
Leyva (2010)	La planificación estratégica es un progreso importante, pues introduce un análisis sistemático del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas; y la participación de la alta dirección en la formulación de las estrategias. (Leyva, 2010)

Perovani (2012)	Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) y busca concentrarse en solo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
Pimentel , (2012)	La Planificación Estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos (Pimentel, 2012).
Rosario (2014)	Proceso de elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas a largo plazo, sin perder de vista la integración entre los diferentes procesos. (Rosario, 2014)
Salazar (2014)	La planificación estratégica actualmente se ha tornado un factor esencial en las organizaciones a nivel mundial. Las empresas del primer mundo identifican que no es la simple aplicación de técnicas cuantitativas para la planeación de negocios, no solo tiene que ver con las decisiones futuras, no elimina el riesgo, sino es proporcionar el marco teórico para la acción y consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización y anticiparse a las jugadas del oponente (Salazar, 2014).
Portuondo (2015)	Implica definir los objetivos de una organización, establecer las estrategias pertinentes para alcanzarlos, y conformar planes para llevar a cabo las actividades laborales de la institución que garanticen el cumplimiento de dichos objetivos.
Denisse Betancourt Caballero (2016)	la planeación estratégica puede definirse como el proceso de preparación, perfeccionamiento y puesta en marcha de distintas metas por parte de las organizaciones con la finalidad de alcanzar objetivos y fines planteados, a largo plazo, sin perder de vista las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.(Betancourt Caballero, 2016)
Adriana López Martínez (2017)	La Planificación Estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación a la situación a la que se espera llegar en el futuro, constituyendo la base del proceso de Dirección Estratégica y siendo la forma de determinar el camino a seguir por una organización, de prever y anticiparse a la realidad aún por llegar.(López Martínez, 2017)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2 .Conceptos de dirección estratégica.

Autor (Año)	Concepto
Menguzzato (1984)	“que cree en el esfuerzo del hombre y de la empresa, para elegir libremente el futuro de esta; que apuesta por la reflexión, los conocimientos, el rigor, a la vez que enfatiza la apertura al cambio y la creatividad en aras a fortalecer la capacidad de adaptación y de innovación” (Menguzzato, 1984).
David (1991)	“una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.”
Certo (1995)	Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve (Certo, 1995).
Porter (1997)	Es un proceso continuo de interrelación entre las influencias externas e internas, para lograr una excelencia y tratar de responder cabalmente a las exigencias del entorno (Porter, 1997).
Marcané (2004)	Proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su encargo social (Marcané, 2004).
Olivera (2007)	Es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible, beneficiosa. Debe, por tanto, ser entendida como una filosofía más que como simples modelos, ya que rige la actitud y aspira a la transformación de los paradigmas y la asunción del pensamiento estratégico (Olivera, 2007).
Perovani (2012)	Proceso continuo, dirigido a mantener la organización, a desarrollar y orientar sus potencialidades, lo que asegura su vida a largo plazo para el logro de sus objetivos.
Rosario (2014)	Modelo de cambio donde el desarrollo y crecimiento de las organizaciones se debaten entre las interrelaciones e interdependencias entre lo interno y lo externo (Rosario, 2014).

Ana Isabel López Jiménez (2015)	La dirección estratégica es una de las disciplinas científicas que más ha evolucionado y en la que se han producido transformaciones sustanciales en los últimos años. Incluso ha transitado de la esfera económica empresarial a otros campos de investigación científica (López Jiménez, 2015).
Rodríguez (2016)	Es un enfoque de dirección proactivo, orientado a la elaboración, implementación y control de un conjunto de acciones que conducen a la organización hacia el logro de la meta definida, articulándola con el entorno en el que se desempeña y apoyándose en la motivación y compromiso de todos los actores que interactúan (Rodríguez, 2016).
Adriana López Martínez (2017)	La Dirección Estratégica es en general, un intento de mejorar la dirección y la gestión de la organización, constituyendo un proceso integral e iterativo conformado por los compromisos, decisiones y acciones encaminados a orientar los recursos y esfuerzos de las organizaciones para el cumplimiento de sus metas y la búsqueda de la eficiencia y la eficacia (López Martínez, 2017)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3. Balance Económico al cierre del 2017.

<i>INDICADORES</i>	<i>Uno</i>	<i>Total</i>	<i>Cump.Plan</i>
<i>Ingresos</i>	<i>pesos</i>	<i>1815,4</i>	<i>2607,4</i>
<i>Ventas</i>	<i>pesos</i>	<i>1770,1</i>	<i>2560,7</i>
<i>Otras Partidas Ingr.</i>	<i>pesos</i>	<i>45,3</i>	<i>46,6</i>
<i>Costos y Gastos</i>	<i>pesos</i>	<i>1626,6</i>	<i>2623,5</i>
<i>Costo/Peso ctvs</i>	<i>pesos</i>	<i>91,9</i>	<i>100,6</i>
<i>Utilidades</i>	<i>pesos</i>	<i>188,8</i>	<i>-16,1</i>
<i>Promedio de trabajadores</i>	<i>uno</i>	<i>722</i>	<i>85.4</i>
<i>Fondo de salario</i>	<i>pesos</i>	<i>689.8</i>	<i>120.9</i>
<i>Salario promedio mensual</i>	<i>pesos</i>	<i>955</i>	<i>141.5</i>
<i>Ingreso mensual por trabajador</i>	<i>pesos</i>	<i>3226</i>	<i>148.5</i>
<i>Utilidad mensual por trabajador</i>	<i>pesos</i>	<i>179.1</i>	<i>122.3</i>
<i>Relación utilidad/salario</i>	<i>ctvs</i>	<i>0.187</i>	<i>86.4</i>
<i>Correl salario medio / productividad</i>	<i>ctvs</i>	<i>0.296</i>	<i>95.3</i>
<i>Valor Agregado</i>	<i>MMT</i>	<i>1241.3</i>	<i>140.0</i>
<i>Product/Valor Agregado</i>	<i>pesos</i>	<i>1719</i>	<i>163.9</i>
<i>Salario medio/product valor agregado</i>	<i>pesos</i>	<i>0.556</i>	<i>86.4</i>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4. Principales proveedores de la empresa.

Identificación del Proveedor.			
1	Sucursal Emprestur Aseguramiento	24	Empresa Importadora General del Transporte (EIGT) Varadero
2	Sucursal Emprestur Arentur Varadero	25	Copextel División Matanzas
3	Comercializadora Escambray	26	Empresa Comercializadora de Hormigón
4	Producciones Metálicas Gepalsi	27	Empresa materiales Construcción Fábrica Bloques
5	Dujo Copo SA	28	Empresa Cubana del Gas
6	Maprinter	29	Consumimport
7	Ecimetal	30	Geocuba Matanzas
8	Ferreterías Universales SA	31	Empresa Forestal Integral Palma
9	LACALUM	32	Fruta Selectas Mtz
10	Metalcuba	33	Alcuba
11	Artex SA Sucursal Matanzas	34	COMBER
12	Empresa Textil Desembarco del Granma	35	Acopio Matanzas
13	Empresa Prov de Muebles Lamas	36	Sasa Varadero
14	Empresa de Marmoles Cubanos	37	Empresa de la Goma Poligom
15	Comercializadora ITH Casa Matriz	38	Planificación Física
16	Vitral Comercial	39	Acueducto y Alcantarillado
17	Empresa Metalúrgica América libre	40	Cubalub
18	Cimex Matanzas	41	Pesca Caribe
19	Copextel División Matanzas	42	Acinox
20	Consumimport	43	Consultoría CANEC SA
21	GET	44	Empresa Pinturas Vitral Habana
22	Empresa Cubana del Gas	45	Servisa

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Criterios de medida e indicadores a medir por objetivos de trabajo.

OBJETIVO TRABAJO	CRITERIO DE MEDIDA	INDICADOR	Evaluación del Indicador			Cumplim OT
			BIEN	REGULAR	MAL	
1. Continuar en el perfeccionamiento funcional, estructural y organizacional dirigido al desarrollo continuo de Emprestur	Cumplir al 100% con el cronograma de perfeccionamiento del sistema empresarial	Expediente de perfeccionamiento =Total de las actividades ejecutadas/ Total real ejecutado *100	100%	95-99%	-95%	95%
2. Controlar el cumplimiento de los indicadores fundamentales del plan de la economía con eficiencia y eficacia	Lograr un costo y gasto por peso de ingreso de 96.1 ctvo. en MT	Costo de venta=Costo de venta más producciones y servicios prestados Total de costo y gastos =Total de gastos más total de costos y gastos	≥ 95.0	$< 92.9 > 95.0$	≤ 92.9	50
	Alcanzar el cumplimiento de las Ventas Planificadas en 23985.0 MT	Cumplimiento de las Ventas=Plan real de ventas	≥ 23985.0	$< 23985.0 > 17988.8$	17988,8	
	Chequear que las cuentas por cobrar envejecidas no sobre pasen los 30 días	CxC envejecidas= Ventas netas al crédito/promedio de cuentas por cobrar	30	$> 30 < 50$	≥ 50	

	Alcanzar una utilidad ante el Impuesto del 969,6 MT	Utilidad ante impuesto=Total de ingresos-Total costo y gastos	≥ 969.6	$< 969.6 > 678.7$	< 678.7
	Alcanzar un Valor Agregado Bruto de 12150,0 MT	VAB=Ventas netas-costo de la mercancía y servicios vendidos – materias primas y materiales-combustible-energía-servicios-producción en proceso terminada y transferencias de inventario inicial más producción en proceso terminada y transferencia de inventario final	≥ 12150.0	$< 12150.0 > 8505.0$	< 8505.0
	Alcanzar el coeficiente normativo planificado del Gasto de Salario/Peso VAB menor de 1	Gasto de Salario= Gasto de Salario/Peso VAB	≤ 0.6079	$> 0.6079 < 0.6383$	$< 1 \geq 0.6383$
	Alcanzar una utilidad por Peso de VAB en 0.0798	Utilidad de VAB=Utilidad del periodo *peso de VAB	≥ 0.0798	$< 0.0798 > 0.0559$	0,0559
	Cumplir con las ejecución de las 20 obras contratadas del Plan de Inversiones del MINTUR	Ejecución de obras contratadas= Plan Obras del MINTUR-Cant. de obras no ejecutadas	≥ 20	$< 20 > 15$	< 15

	Cumplir el 111740,8 MT del Plan de Inversiones Propias	Plan de Inversiones Propias=Total de las inversiones propias/ Total real ejecutado de inversiones	≥ 9392.6	$< 9392.6 > 8218.6$	< 8218.6	
	Cumplir el Plan de recape al 100%	Cumplimiento del plan de recape= Total planif/real ejecutado*100	$\geq 100\%$	$< 100\% > 94\%$	$\leq 94\%$	
	Lograr una Disponibilidad Técnica del Parque Automotor de 70 %	Disponibilidad técnica=Equipos días existentes/ Equipos días técnicamente aptos *100	$\geq 70\%$	$< 70\% > 50\%$	$< 50\%$	
	Lograr un ciclo de inventario no mayor de 100 días	Ciclo inv.=360/rotación de inventario	≤ 100	$> 100 < 120$	> 120	
3.Consolidar la actividad de capacitación, preparación de la fuerza de trabajo logrando el efecto en la calidad de los servicios	Garantizar un incremento del 90% de las acciones de capacitación	% Cumplimiento Capacitación = Total de acciones de capacitación ejecutadas / Total de acciones de capacitación planificadas*100	+90%	80-90%	-80%	80%
4.Lograr una eficiente calidad de los servicios prestados a otras instalaciones	Lograr 100 puntos de satisfacción del cliente	Índice de satisfacción= Encuesta de satisfacción del cliente	98-100 puntos	75-97 puntos	75 puntos	75 puntos

5. Controlar funcionalmente el trabajo de la defensa, seguridad y protección eliminando los hechos y delitos en la Sucursal Citur Varadero	Reducir en un 90% los hechos delictivos en la entidad	% hechos ocurridos= Total de hechos ocurridos / Total de acciones*100	-90%	91-99%	100%	90%
6. Potenciar en la organización el control interno	Obtener 100% de resultados satisfactorios	Control interno= Total de auditorías satisfactorias / Total de auditorías realizadas *100	100%	87-99%	-87%	87%

Nota:

Evaluación del Objetivo 2	Bien: cuando todos los 17 indicadores que miden el objetivo dan entre bien todos menos Ciclo inv, Cumplimiento del plan de recape y Disponibilidad técnica) regular.
	Regular si tengo bien los indicadores (Cumplimiento de las Ventas, VAB, Gasto de Salario, Utilidad de VAB), mal (Ciclo inv y Cumplimiento del plan de recape) y resto regular
	Mal si dan mal (Cumplimiento de las Ventas, VAB, Gasto de Salario, Utilidad de VAB)

Fuente: Elaboración propia.