



XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)

IX Conferencia de Economía Empresarial

Título

Procedimiento para la elaboración del Plan Estratégico en la Empresa Militar Industrial "Comandante Ernesto Che Guevara"

Title

Procedure for the elaboration of the Strategic Plan in the Military Industrial Company "Comandante Ernesto Che Guevara"

Lic. Yadira Aguilar Moreno. Empresa Militar Industrial "Comandante Ernesto Che Guevara", Cuba. yadira@caracol.vcl.tur.cu, Dr. C. Carlos Cristóbal Martínez Martínez Profesor Titular y Jefe del Departamento de Turismo de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba. cristobalc@uclv.edu.cu

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal perfeccionar el proceso de elaboración del plan estratégico en la Empresa Militar Industrial "Comandante Ernesto Che Guevara de forma tal que permita establecer estrategias de mejora para sus producciones, siendo capaz de elevar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente. Para lo cual se estructuró un sistema teórico conceptual sobre la base del estudio de las metodologías, procedimientos, tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la modalidad de empresa líder en el mercado interno con productos competitivos y de calidad, y contribuye decisivamente a la capacidad combativa de



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



las FAR, vinculados a la misma, aportando como resultado principal el diseño, por primera vez, de un procedimiento que permite elaborar el plan estratégico en la Empresa Militar Industrial (EMI) "Comandante Ernesto Che Guevara", situada en La Campana, Manicaragua, en correspondencia con su tamaño, tipología y categoría, validado a través del juicio de expertos para confirmar que reúne las características de integralidad, participativo, retributivo, permanente y universal para la obtención de resultados.

Palabras Clave: Estrategia; Planificación Estratégica; Procedimiento; Participación.

Abstract

The main objective of this research is to improve the process of preparing the strategic plan for the Comandante Ernesto Che Guevara Military Industrial Company in such a way as to establish improvement strategies for its productions, being able to raise the quality of the plan and facilitate compliance. in terms of efficiency and effectiveness, in terms of customer satisfaction. For which a theoretical conceptual system was structured on the basis of the study of the methodologies, procedures, existing technologies and the analysis of the antecedents and tendencies in the development of the modality of leading company in the internal market with competitive and quality products, and contributes decisively to the combative capacity of the FAR, linked to it, contributing as a main result the design, for the first time, of a procedure that allows to elaborate the strategic plan in the Military Industrial Company (EMI) "Comandante Ernesto Che Guevara" , located in La Campana, Manicaragua, in correspondence with its size, typology and category, validated through the judgment of experts to confirm that it meets the characteristics of integrality, participatory, remunerative, permanent and universal to obtain results.

Keywords: Strategy; Strategic planning; Process; Participation

1. Introducción

Teniendo en cuenta las condiciones actuales del país y las prioridades definidas por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, así como los principios que caracterizan el modelo socio-económico es importante jugar el papel que hoy se ha llamado a tomar por parte de las empresas que asumen la economía nacional. La situación de dicha economía y la implementación



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución ha considerado diferentes etapas como base para la proyección macroeconómica en consecuencia de la planificación a corto, mediano y largo plazo, ya que atraviesa por restricciones financieras. No obstante, se trabaja para mantener de forma consolidada la posición en el mercado interno y posibilitar, en un futuro cercano la exportación de algunos productos, a la vez que se logre el desarrollo sostenible de la propia empresa.

Un planteamiento estratégico y de previsión es imprescindible para evitar problemas y reforzar la posición de las entidades cubanas frente a sus competidores. La planeación estratégica consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que la empresa deberá afrontar, enuncia los objetivos y las líneas de acción que propician una combinación de los medios y recursos disponibles, que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos. (Chiavenato, 2001)

En una era dinámica, hacer lo que es correcto es tan importante como hacer las cosas correctamente. Las experiencias demuestran el hecho de que las entidades que aplican la planificación estratégica se desarrollan mejor en el ambiente cambiante de las actividades de la producción y comercialización de envases y embalajes.

Todo lo anterior necesita la creación de un sistema de previsión en el que se destaquen y agrupen los aspectos estratégicos de la entidad en el marco de un entorno abierto, desarrollando una cultura que apoye las ventajas competitivas de la empresa. La planificación estratégica es la herramienta gerencial que permite desarrollar estrategias eficaces y movilizar los recursos con el propósito de implementar las mismas. El pensamiento estratégico hace énfasis en el desarrollo perspectivo en el sistema de dirección y gestión de la empresa, concretándolo en planes de acción, valorizando la importancia de la competencia, teniendo como base los valores, la visión, la misión y las políticas definidas a partir del diagnóstico estratégico (Martínez et al., 2009)

Por tanto, es deber de los directivos prever los cambios para que la empresa pueda sobrevivir en el tiempo, cuestión vital del pensamiento estratégico como filosofía de conducta para garantizar la supervivencia del mismo y comprender la esencia de los procesos estratégicos, como condición



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



inherente al desarrollo de toda entidad de producción y comercialización de bienes vitales para el desarrollo del país en los momentos actuales como son los envases y embalajes (Díaz et al., 1998).

La investigación bibliográfica realizada para la presente investigación pone de manifiesto la **ausencia en la bibliografía disponible** consultada de procedimientos, metodologías, pasos o tecnologías gerenciales, acorde a las características de tamaño, tipología y categoría de la empresa objeto de estudio, los que presentan características muy peculiares debido a los servicios que prestan y a la modalidad con la que se relacionan.

Lo expuesto anteriormente señala la necesidad de desarrollar instrumentos metodológicos que posibiliten el diseño de un plan estratégico como herramienta de gestión para la Empresa Militar Industrial, de ahora en lo adelante EMI, "Comandante Ernesto Che Guevara". Según la bibliografía consultada, existen diversos procedimientos, pasos y tecnologías para ello, pero ninguno satisface plenamente las exigencias del diseño que se requiere en el contexto de la planificación estratégica en empresas como la señalada, asociadas a la producción de bienes, por lo que la **situación problemática** que se plantea en la presente investigación es el desarrollo de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico adecuado al tamaño, tipología y categoría de la entidad objeto de estudio, con un enfoque de producciones sostenibles que permitan a corto, mediano y largo plazo enfrentar y responder a las exigencias cada vez más crecientes de la economía nacional. Por lo que el **problema científico** derivado de la situación problemática planteada se expresa de la forma siguiente: ¿Cómo diseñar un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico para la EMI Comandante Ernesto Che Guevara, de manera coherente, que posibilite a los directivos enfrentar los desafíos que plantea la gestión de este tipo de empresa?

Todo esto determina el objetivo general y los objetivos específicos de la investigación, los que se presenta de la forma siguiente:

Como **objetivo general** se plantea: Diseñar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara", que permita establecer estrategias de



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



mejora como empresa líder en el mercado cubano, siendo capaz de elevar la calidad del plan y facilitar su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente.

Como **objetivos específicos** se conciben los siguientes:

1. Estructurar un sistema teórico conceptual que garantice la calidad del proceso de diseño del procedimiento para la planificación estratégica, sobre la base del estudio de las metodologías, modelos, tecnologías existentes y el análisis de los antecedentes y tendencias en el desarrollo de la producción y comercialización de la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara"
2. Diseñar un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico en correspondencia con el tamaño, tipología y categoría de la entidad objeto de estudio.
3. Validar el procedimiento propuesto mediante su aplicación práctica en la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara", a través del juicio de expertos.

Para dar solución al problema científico se plantea como **hipótesis de investigación** que: si se diseña y aplica un procedimiento para elaborar el plan estratégico para la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara", la entidad podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica de la misma, en correspondencia con su tamaño, tipología y categoría.

Esta **hipótesis queda demostrada** si se comprueba que:

1. El instrumental metodológico desarrollado se caracteriza, tanto en su concepción como en su implantación, por poseer las cualidades que hacen factible su aplicación racional en el caso de estudio práctico a partir de su pertinencia, consistencia lógica, así como por poseer la necesaria flexibilidad y generalidad que permita extender su empleo a otras entidades de similares características.
2. La aplicación del procedimiento propuesto en el caso de estudio práctico permite:
 - ✓ Diagnosticar, evaluar y explicar, de una manera más integral, la situación de la empresa.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



- ✓ Tomar decisiones pertinentes y formular políticas para el mejoramiento gradual de los resultados en términos de cliente interno, externo y económico, así como de los procesos propios de la toma de decisiones en los directivos.
- ✓ Como consecuencia de la aplicación del procedimiento gerencial propuesto se aprecia, de modo general, la mejoría gradual en la elaboración y la calidad del plan estratégico de la empresa objeto de estudio.

Para la realización de esta investigación ha sido consultada una amplia bibliografía que posibilita sentar las bases teórico prácticas del proceso de investigación. Durante el trabajo se abordan aspectos teóricos relacionados con la estrategia, planificación estratégica y procedimientos para el proceso de planificación estratégica.

1.1 Estrategia y planificación estratégica

El concepto de estrategia se deriva de la palabra griega strategeia (Stoner, 1996), (que significa general), por lo que tiene un origen militar, en la Grecia Antigua, sus generales dirigían ejércitos y en sus afanes de conquistas se trazaban estrategias para vencer a los contrarios.

De ahí que en la literatura aparece un criterio generalizado de estrategia como el sentido común aplicado y consistiendo en ver todos los factores existentes en la perspectiva correcta. Este concepto fue utilizado por primera vez por los militares, desde épocas remotas y no por los hombres de negocios. (Koontz & Wehrich, 1995; Jarillo, 1996 y Stoner, 1996).

La estrategia es el análisis de los objetivos a lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos, y añadía que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia, más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento.

Entre 1962 y 1976 este concepto es introducido en el campo del management (administración) con los trabajos de Andrews, Chandler y Ansoff con el fin de determinar lo que la organización quiere ser en el futuro. Actualmente el concepto de estrategia se ha insertado en el mundo de las organizaciones y aunque se ha utilizado con diferentes significados, en general conserva de la



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



misma forma que en lo militar la concepción de un plan general, dirigido a un objetivo. (Jarillo, 1996 y Stoner, 1996)

La planificación estratégica da inicio a la etapa fundamental de la estrategia empresarial, con esta se desea expresar la fijación de objetivos a largo plazo, con su correspondiente asignación de recursos y diseños de sistemas de decisión y control que permitan la consecución de los mismos, una vez que se alcancen los objetivos a corto plazo. A pesar de las diferentes definiciones, su formulación se centra en la consideración del largo plazo en sus múltiples facetas; en el estudio de oportunidades, ventajas y amenazas del entorno competitivo, con el fin de guiar a la empresa hacia sus objetivos básicos o del sistema, es decir, aquellos que son aceptados por la organización o son comunes a todas las organizaciones. (Mintzberg, 1994)

La planificación estratégica florece como sistema a partir de 1970, representando esto un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, al respecto Gárciga, 2001 plantea que:

- La planificación estratégica hace más énfasis en los factores del entorno al establecer correspondencia con los factores internos, los sitúa en relación con los primeros, en tanto la planificación tradicional miraba más hacia adentro que hacia fuera.
- Está más orientada al cambio que a la estabilidad.
- Aunque la eficiencia continúa siendo vital, está más orientada a la eficacia.
- Utiliza la información cualitativa, los métodos basados en criterios de expertos e información cuantitativa, la planificación tradicional utiliza preferentemente la última.
- Se fundamenta más en escenarios futuros y se basa menos en experiencias pasadas, lo cual no significa que las obvie absolutamente.
- Está centrada en el desarrollo de un potencial futuro con prioridad sobre cuestiones corrientes.
- En la planificación estratégica resulta de gran importancia el control de las desviaciones del estado real del entorno económico, competitivo, tecnológico y de mercado, en relación con lo esperado.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Existen varios conceptos de planificación estratégica, planteados por diversos autores, que la definen como:

(...) el resultado sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización. (Steiner, 1996)

(...) un conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales clave que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización a fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de preferencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades. (Martínez, 1999)

(...) 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, dado que la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor manera posible en él, en aras del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos. (Gárciga, 2001)

Comprendida su importancia se hace necesario lograr una mayor comprensión acerca de la planificación estratégica un proceso importante para la toma de decisiones.

A partir del análisis de cada una de las definiciones anteriores se encuentran una serie de elementos comunes, los cuales, como propuesta de la presente investigación, quedan resumidos seguidamente:

- La planificación estratégica posee un carácter de proceso.
- Presenta como propósito fundamental el logro de los objetivos de la organización.
- Se centra en el futuro de las instituciones.
- Concibe a la organización en estrecha relación con su entorno.
- Constituye una vía para reforzar la posición de la empresa.

La **planificación estratégica** aparece como un ataque parcial al problema estratégico empresarial quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas, en una



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



organización que no tendrá cambios esenciales en su configuración interna y en el desenfado de las condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de la estrategia formulada.

Estos elementos consolidan el advenimiento de una nueva concepción estratégica que supera las anteriores, donde se establece que las representaciones del futuro no pueden ser el resultado de una continuidad del pasado, sino que es preciso entender aspectos cruciales de la realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios futuros de actuación de los cuales se busca obtener su mayor provecho; y ahí está su carácter estratégico, pues prevé el camino que se ha de transitar, buscando anticipar su rumbo y si es posible cambiarlo. (Gárciga, 2001)

Esta nueva concepción reconoce que los factores internos de la empresa, tales como la estructura organizativa, liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización son tan importantes para su desempeño como el entorno, rompiendo con las ideas tradicionales de que la estrategia es un proceso reservado solo para un número reducido de personas, planteando que ella debe activar la inteligencia y participación de todos los integrantes de la organización, tanto en las decisiones como en su ejecución y control, aunque lógicamente es la alta gerencia quien la centra y se responsabiliza de que pueda cumplirse. El análisis de las estrategias no es solo el estudio neutro del entorno y de los recursos disponibles, al contrario, ellas reflejan en sus decisiones los valores, expectativas y fines de los grupos de mayor poder en las organizaciones. (Martínez, 1999)

Para **planificar estratégicamente** es necesario tener en cuenta cuatro regularidades importantes del proceso estratégico: (Díaz et al., 1998)

1. Reconocimiento de la necesidad del cambio. (pensamiento, actitud e implicación)
2. Pleno conocimiento del negocio en que está la organización. (misión, valores compartidos, oficios, capacidades distintivas, ventajas competitivas y sinergias.)
3. El dominio de la situación actual de la organización. (fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades y escenarios)
4. La determinación de la dirección o rumbo necesario para el desarrollo de la organización. (objetivos estratégicos, visión, factores claves de éxito, estrategias y planes de contingencia.)



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



Sin duda, se ha logrado perfeccionar la planificación estratégica como un enfoque del management (administración), por lo que su evolución hacia la gestión requiere la unión estrecha entre la formulación y la puesta en práctica por la vía de la participación en el proceso estratégico de un mayor número de actores, ello presume una actitud de reflexión permanente en la dirección.

Por otra parte, Ansoff (1976) define como **principios** de la planificación estratégica los siguientes:

1. Participación: acción conjunta entre planificadores, implantadores y usuarios.
2. Coordinación: en un sistema social se pueden distinguir dos cualidades en relación con su organización, la jerarquía vertical de la organización que distribuye el poder de cada función específica debe estar de acuerdo con la planificación de las demás funciones, para que todo cuente con la armonía necesaria.
3. Integración: jerarquizar la planificación de actividades de los niveles superiores e inferiores. Los tipos de decisiones deben recibir el mismo énfasis y los objetivos de corto y mediano plazo deben estar acordes.
4. Continuidad: los planes presentes y futuros deben ser congruentes, flexibles y deben revisarse continua y permanentemente, adaptándose al entorno.
5. La planificación estratégica se funda en un enfoque sistémico. En ella se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo; a través de los cuales se configura un escenario ideal o normativo. Se establece entonces, una dialéctica entre lo factible y lo deseable para llegar a trazar la política que debe seguirse, siendo objeto de una revisión continua.

El desarrollo de un plan estratégico produce **beneficios** relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. Los principales beneficios son los siguientes:

- La planificación estratégica mejora el desempeño de la institución, al establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influyendo positivamente en el



desempeño de la institución. Además, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, así como orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

- La planificación estratégica permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones, dado que constituye una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

El **proceso de planificación estratégica** tiene entre sus ventajas fundamentales que:

- Ofrece lineamientos consecuentes para la actividad de la empresa.
- Ayuda a los dirigentes a tomar decisiones y reduce el peligro de cometer errores.
- Prevé los problemas antes de que surjan y contribuye a afrontarlos antes de que se agraven.

Entre las **desventajas** que tiene la planeación estratégica en este propio sector, se encuentran que:

- Exigen una considerable inversión de tiempo, dinero y personal.
- El mantenimiento de un sistema de planificación estratégica implica nuevos gastos.
- Tienden a restringir la empresa a la opción más racional o libre de riesgo.

1.4 Análisis de los procedimientos, metodologías y modelos para la elaboración del plan estratégico

Existen diversos modelos para la planificación estratégica abordados por distintos autores, los cuales se resumen en el **Anexo # 1**. Cada modelo refleja los criterios propios del autor, de acuerdo a las condiciones organizativas y funcionales de las empresas y países donde realizaron sus investigaciones.

Con frecuencia se piensa que un modelo estratégico alude a una metodología sistemática para planificar las actividades, pero más bien consiste en un perfil articulado de decisiones que implica a toda la organización.

Algunos modelos describen el proceso de planificación estratégica mostrando que no es exactamente lineal, sino interactivo, donde se pueden producir retornos a etapas anteriores, dada



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



la turbulencia del entorno. En realidad, este planteamiento del proceso se corresponde con una visión tecnócrata de la estrategia, al considerar a la empresa como una unidad técnico-económica. Los autores Menguzzato y Renau, (1997), ilustran que un proceso equilibrado de formulación de estrategias, implica la coherencia entre los objetivos de la organización, los objetivos de cada uno de sus miembros y de los grupos implicados en la actividad que se genera dentro de ella. En fin, el modelo denota un equilibrio cualitativo de las características de la organización en distintas dimensiones.

Existen modelos y procedimientos explicados por otros autores que tienen los mismos objetivos, pero se hace referencia en la presente explicación a aquellos cuya vigencia abarca el período relativo a la década del 90 del siglo XX y que describen en su procedimiento los momentos claves del proceso de dirección estratégica: la fase de diseño y la de implementación de la estrategia.

A partir de los modelos estudiados en el **Anexo # 1** de la investigación, se identifican características comunes que permiten inferir lo siguiente:

- En todos los casos se plantea en primer orden definir la misión de la institución, sus metas y propósitos. ¿Cómo son y dónde están?
- Muchos de los autores plantean el análisis de los factores internos y externos, así como la definición de la visión.
- Múltiples autores plantean la necesidad de la definición de los objetivos estratégicos, los planes de acción y otros el análisis del ambiente organizacional, el desarrollo de estrategias, la evaluación, la implementación y el control estratégico.
- A diferencia del resto de los modelos, el planteado por Stoner se estructura a partir de preguntas y el planteado por Jarillo por etapas o fases que abarcan en ambos casos, todo el procedimiento de manera general.
- Se aprecia como el modelo planteado por Koontz y Weihrich (2001) se concibe como un modelo más completo respecto a los anteriores.

Al realizar un análisis general de un **plan estratégico** se obtienen las siguientes características:



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



- Considera la participación de la comunidad como un elemento prioritario en la gestión del desarrollo.
- Entiende que la validez de las propuestas y su posibilidad de concreción no dependen de la racionalidad técnica, sino que son el resultado del consenso convalidado a través de un amplio respaldo social.
- Es legítimo mediante el compromiso y la movilización de esfuerzos de la organización.
- Opera sobre un análisis de la realidad basado en datos cualitativos y cuantitativos, que permiten la definición y prioridad de las líneas estratégicas.
- Permite concentrar recursos y esfuerzos de los distintos niveles de dirección de la entidad, en aquellas cuestiones que son estructurales y transformadoras.
- Asume que el alto grado de incertidumbre de los actuales escenarios exige propuestas flexibles a los cambios y movimientos en el tiempo, de acuerdo con las condiciones políticas y sociales de desarrollo.
- Tiende a fundirse con la gestión en una única estructura permanente y flexible que permite el seguimiento y la toma de decisiones de manera ágil y cotidiana.
- Reconoce y evalúa las fortalezas y oportunidades que puedan presentarse para la organización, así como el análisis de sus debilidades y amenazas.

2. Metodología

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos y técnicas** tales como:

- **Análisis y síntesis:** permitió recopilar la información necesaria a partir de la revisión de bibliografía y documentación especializada, así como de la experiencia de directivos y especialistas y la consulta de expertos; las entrevistas estructuradas y no estructuradas, la observación directa, el estudio de casos, la aplicación de tormenta de ideas y los métodos estadísticos para la organización de los datos.
- **Inductivo-Deductivo:** Para diagnosticar el sistema de gestión estratégica de la entidad objeto de estudio y para el diseño del procedimiento para la elaboración del plan estratégico en la EMI “Comandante Ernesto Che Guevara”, se emplearon técnicas analíticas como la Matriz DAFO,
- Juicio de Expertos:** Para la validación del procedimiento propuesto.



➤ Análisis costo-beneficio: Para evaluar la factibilidad económica de la aplicación del procedimiento propuesto en el caso de estudio.

Su aplicación sistémica permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos.

3. Resultados y discusión

Según lo planteado en el marco teórico referencial la planificación estratégica aparece como un ataque parcial al problema estratégico empresarial, quedando su formulación centrada en el análisis de las variables técnico-económicas, en una organización que no tendrá cambios esenciales en su configuración interna y en el desenfado de las condiciones necesarias para la realización, ejecución y control de la estrategia formulada, lo cual demuestra que la práctica de la planificación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las características cambiantes propias de su entorno.

En consecuencia, **se proponen** requisitos a tener en cuenta para diseñar un procedimiento que permita elaborar el plan estratégico en la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara", entre ellos se encuentran:

- Rigurosidad en el diseño: El procedimiento a crear debe estar bien desarrollado, contando con información adecuada, comparaciones objetivas y ajustes precisos en las etapas y pasos para su aplicación, lo que implica saber adaptarlos a la realidad estratégica de este tipo de sistema empresarial.
- Brindar información pertinente y actualizada: Significa que el procedimiento a elaborar posibilite que la información sea precisa, fiable y el análisis adecuado de las condiciones específicas de la empresa.
- Formación y Superación: La existencia del procedimiento requiere que los directivos y trabajadores de la empresa asimilen un núcleo vital de conocimientos, así como, poseer capacidades para examinar la empresa como un sistema dinámico integrado. Los directivos la empresa, mandos medios y trabajadores deben ser capacitados y lograr profesionalidad en su



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



desempeño trabajando para lograr resultados reales lo que requiere que el nivel de preparación de todos se incremente en beneficio de la gestión empresarial.

- **Buscar el desarrollo del mercado:** Significa tener dominio del mercado meta vinculado a la empresa, para aprovechar las oportunidades y satisfacer las necesidades de los clientes reales y potenciales.
- **Analizar el mercado:** Un componente de marcada trascendencia en la gestión estratégica de la empresa lo constituye el conocimiento de las características de los clientes, sus expectativas, gustos y preferencias, así como con qué frecuencia lo visitan y en qué medida están satisfechos.
- **Calidad en la gestión:** Implica capacitar a los directivos para mejorar los procesos, llevar los controles, motivar al personal y hacer que la empresa funcione como un sistema integrado, logrando los niveles de comunicación e interrelación que garanticen el funcionamiento del proceso estratégico de forma tal que se pueda saber cuánto se gana o se pierde en cada acción, así como las medidas a tomar en cada caso.
- **Detectar puntos débiles y fuertes:** Consiste en analizar la planificación estratégica de forma objetiva, determinando qué se hace bien y qué se hace mal, las causas y condiciones que motivan estos resultados y las medidas para solucionar las deficiencias, aprovechando las fortalezas.
- **Determinar planes de acción:** La elaboración del plan de acción permite la concreción en la práctica de los objetivos estratégicos trazados, permitiendo que el plan estratégico se convierta en una herramienta para mejorar la gestión en la entidad objeto de estudio al determinar acciones, fechas y responsables para cumplir cada uno de los objetivos elaborados.

El plan estratégico es la herramienta gerencial no auto evidente de un sistema de objetivos a largo plazo, basado, ante todo, en la lógica y no en la experiencia extraída de la intuición personal del dirigente. (Montaño, 2004 b)

En este caso la lógica del procedimiento se erige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo partiendo de las bases teóricas para ello. De este modo, al determinar cada etapa, así



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



como el lugar que en el procedimiento ocupan cada una de ellas, se tuvo en cuenta su integración en sistema y por consiguiente su función dentro de la misma. (Martínez et al., 2009)

Para la elaboración del plan estratégico no constituye una garantía el solo hecho de que sea declarado el interés de la entidad de asumir el procedimiento, dado que este puede ser interpretado de diversas formas, lo cual indica la necesidad de fundamentar de manera clara y precisa las etapas, pasos e influencias que el procedimiento aplicado ejerce sobre la empresa, describiéndose la secuencia lógica que se establece para la elaboración del plan estratégico y su adecuado funcionamiento.

Es importante señalar para el diseño del plan estratégico en la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara", se debe crear un grupo de trabajo integrado por el equipo de dirección, un conjunto de técnicos especialistas y asesores, que apoyados en una serie de métodos y técnicas utilizados a lo largo de todo el proceso (encuestas, tormentas de ideas entrevistas individuales y grupales), logrando conformar en sesiones plenarias, todo el diseño del plan. En la descripción del procedimiento aplicado se precisan, brevemente, sus características generales.

El **procedimiento propuesto** consta de siete (7) etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión en la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara", en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Además, reúne una serie de características, que le permiten la obtención de los resultados esperados, de las cuales es necesario subrayar las siguientes: integral, participativo, retributivo, permanente y universal como se muestra en la Figura siguiente:

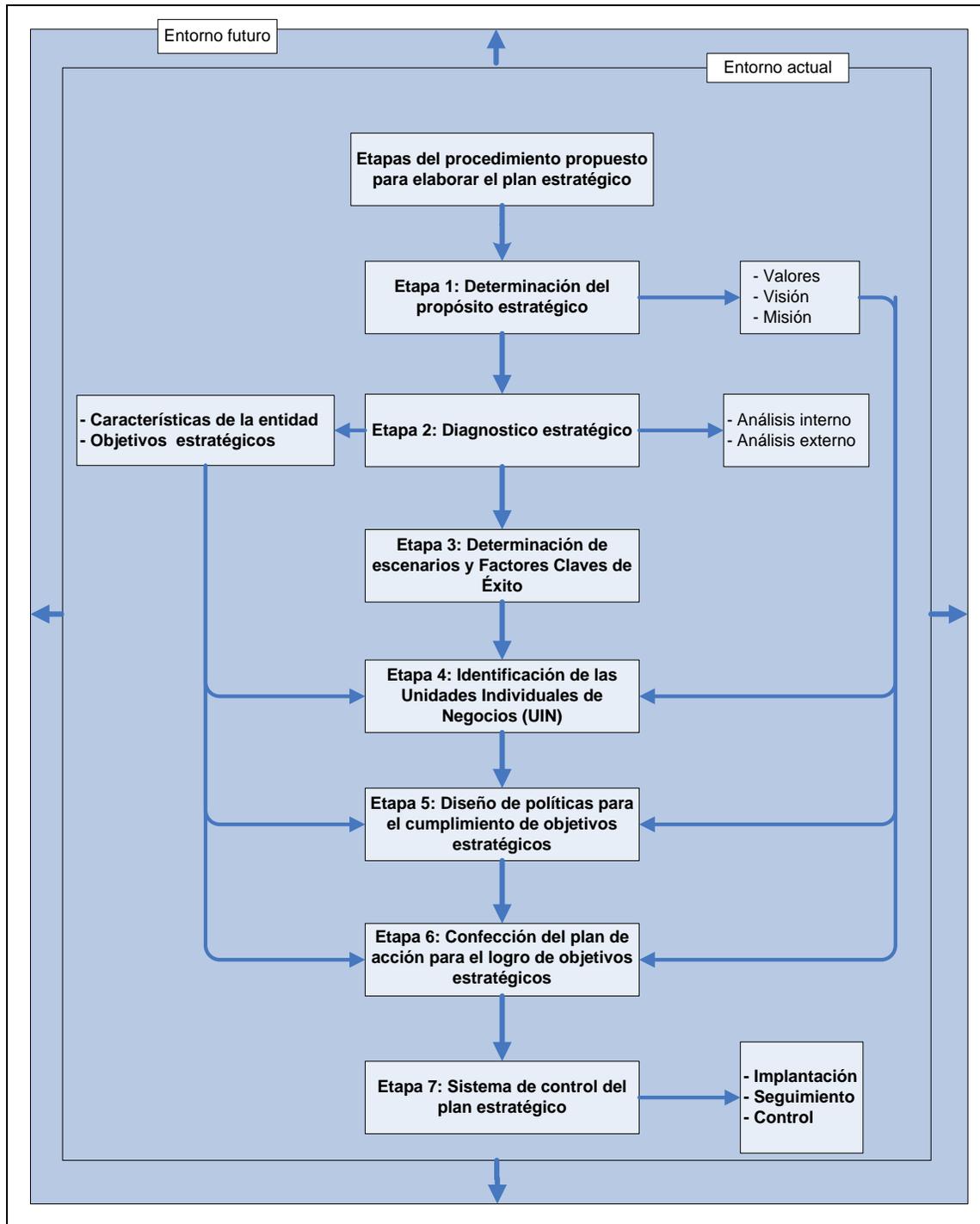


Figura 1: Procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico en la EMI Comandante Ernesto Che Guevara. Fuente: Elaborado por la autora.



4. Conclusiones

1. El **análisis bibliográfico** realizado en la construcción del marco teórico-referencial de esta investigación permitió profundizar en la planificación estratégica, definiendo claramente la relación entre el plan y el proceso de formulación e implantación a partir de las regularidades del proceso estratégico.
2. El diagnóstico estratégico, como parte del procedimiento, proporciona un orden lógico y secuencial de la información necesaria, en pos de la definición de los problemas, contribuyendo considerablemente a minimizar el tiempo y con ello la eficiente búsqueda de las posibles soluciones.
3. El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en la EMI "Comandante Ernesto Che Guevara", concebido y adaptado sobre bases científicas, establece un modelo adecuado a la realidad interna y externa, que prepara a la entidad para ejecutar una serie de acciones que, de acuerdo con su idoneidad, producirán los resultados que materialicen el plan.
4. El procedimiento propuesto debe ser validado por el grupo de expertos.

5. Referencias bibliográficas

1. Aguirre, A.; Castillo, A. M.; Tous, D. (1999). Administración de organizaciones, fundamentos y aplicaciones. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
2. Ansoff, H. (1976). La estrategia de la Empresa. La Habana: Editado por el MES.
3. Ansoff, H (1985). La dirección y su actitud ante el entorno. La Habana: Editado por el MES.
4. Anzola, C. (1997). Planeación, en su: Administración de pequeñas empresas. México: Mc Graw - Hill Interamericana de México.
5. Bueno, E. (1996 a). La dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. (5ta edición). Madrid: Pirámide.
6. Bueno, E. (1996 b). Organización de empresas. Estructura, procesos, y modelos. Madrid: Pirámide.
7. Bueno, E; Cruz, I.; Duran, J. (1989). Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales. (9na edición). Madrid: Pirámide.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



8. Caldera, R. (2004). Planeación estratégica de Recursos Humanos. Managua: Estratégica-Consultoría.
9. Castro, F. (2000, abril 14). Clausura de la Cumbre Sur-Sur. Granma, pp. 2-3.
10. Castro, R. (2008, diciembre 27). Discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros de la República de Cuba, en el Segundo Período de Sesiones de la VII Legislatura de la Asamblea Nacional del Poder Popular, en el Palacio de Convenciones.
11. Chiavenato, I. (2001). Planeación estratégica, en su: Administración: teoría, proceso y práctica. (3ra edición). Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill.
12. Chiavenato, I. (2001 a). Introducción a la teoría general de la administración. México: McGraw Hill.
13. Congreso PCC V, (1997). Resolución Económica. La Habana, 8-10 de octubre: Editora Política. 70 p.
14. Covey, S. (1998). Pensamiento Estratégico Internacional. Corrientes de flujo. Adminístrate Hoy. Consultado en: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>.
15. David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica. (5ta edición)*. México: Pearson Educación.
16. De Arquer, M. I. (2006), Fiabilidad humana. Métodos. Centro nacional de condiciones de trabajo. Consultado en: www.mtas.es/insht/ntp/ntp.
17. Decreto-Ley 252, (2007). Consejo de Estado y de Ministros de la República de Cuba. Publicado en la Gaceta Oficial de la República de Cuba en febrero de 2007, La Habana.
18. De la Fuente, J. et al. (1997). *Diseño organizativo de la empresa*. Madrid: Civitas.
19. Dessler, G. (1994) *Planificación estratégica y administración de recursos humanos, en su: Administración de personal. 6ta edición*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana. Págs. 664 – 670.
20. Detrie, J. (1995). *STRATEGOR, Estrategia, Estructura, Decisión e Identidad: política general de empresa*. Barcelona: BIBLIO Empresa.
21. Deus, J. (1994). *Diseño de la estrategia empresarial*. Madrid: Gestión 2000.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



22. Díaz, et al. (1998). Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicas. Conceptos y metodologías. En su *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana: Editado por el CCED-MES. pp. 81-98.
23. Drucker, P. (1996). *La organización basada en la información*. En su: *La gestión en un tiempo de grandes cambios*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
24. Franklin, B. E. (1998). *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*. México: McGraw - Hill Interamericana.
25. Gárciga, R. J. (2001). *Formulación estratégica, un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.
26. Godet, M. (1991) *Prospectiva y Planificación Estratégica*. Madrid, España: Editores S.A.
27. Goeldner, R. (2000) *Tourism. Principles, Practices, Philosophies* (Eighth Edition). New York: John Wiley&Sons, Inc.
28. Gómez, G. (1995). *Planeación y organización de empresas* (8va Edición). Ciudad México: Mc Graw Hill.
29. Gómez, G. (1996). Cápsulas de planeación estratégica, la práctica en la micro, pequeña y mediana empresa. (2da parte). Ciudad México: Adminístrate Hoy.
30. Gómez, G. (1998). *Planeación estratégica, en su: Planeación y organización de empresas. Capítulo 2 (8va edición)*. México: Mc Graw - Hill interamericana.
31. Hill, Ch. (1996). *Administración estratégica*. Santa Fé de Bogotá: Mc Graw - Hill.
32. Horta, A. (2004). Cuba y sus destinos. Consultado en: <http://www.cubateespera.com.ar/havanatur04/destinosymapas/VC>.
33. Jarrillo, J. (1996). *Dirección estratégica (2da Edición)*. Santa fe de Bogotá: Mc Graw - Hill.
34. Kast, F.; Rosenzweig, J. (1994). *Administración en las organizaciones*. (4ta Edición). Ciudad México: Mc Graw Hill.
35. Koontz, H.; Weihrich, H. (2001). *Proceso de Planeación estratégica, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición) Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación*. Ciudad México: Mc Graw - Hill.



**II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas**



36. Koontz, H. y Weihrich, H. (2001 a). *La Matriz TOWS: moderna herramienta para el análisis de situaciones, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición). Capítulo 5. Estrategias, políticas y premisas de la planeación.* México: McGraw - Hill.
37. Koontz, H; Weihrich, H (2001 b). *Departamentalización territorial o geográfica, en su: Administración una perspectiva global. (11na edición). Capítulo 8: estructura organizacional: departamentalización.* México: McGraw - Hill.
38. Lavandero, A; Lainé, N (1998). *Estrategia empresarial.* Ciudad de la Habana, Cuba: Material de estudio de Diplomado Gerencia Empresarial. CPC del MINPES.
39. Llanes, W (2001). *Dirección Estratégica.* Ciudad de La Habana, Cuba: Centro de Estudios de Técnicas de Dirección ISPJAE. Material de Estudio para la Maestría en Dirección.
40. Martínez, C. C. (1998). *Pensamiento estratégico y planificación a largo plazo: conviene planificar. (Informe Final de Investigación Concluida. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. CEDICT).* Santa Clara, Cuba.
41. Martínez, C. C. (1999). *Planificación Estratégica: un reto en el Siglo XXI. (Conferencia Magistral impartida en el XXIII Congreso Nacional de Administración de México).* Acapulco.
42. Martínez, C. C (2000) *Estrategia empresarial.* Ocotlan: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración.
43. Martínez, C. C. (2000 a) *Una aproximación a los factores determinantes del cambio estratégico.* Guadalajara: Universidad de Guadalajara. Consultado en: <http://www.udg.mx>
44. Martínez, C. C. (2001) *La matriz DAFO, una forma para aplicarla.* Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Centro de Estudios de Dirección Estratégica. Santa Clara.
45. Martínez, C. C (2003 b) *Conceptos básicos estrategia empresarial.* Ocotlan: Centro Universitario de la Ciénega. Universidad de Guadalajara. Material de estudio para la maestría en administración.
46. Menguzzatto, M. Renau, L. (1997). *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management.* La Habana: Reproducción MES.
47. Ministerio del Turismo (MINTUR) (2006). *Dirección de perfeccionamiento. Estrategia sobre los estudios de la Organización del Trabajo.* Ciudad de la Habana.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



48. Mintzberg, H. (1994) *Repensando la Planeación Estratégica: riesgos y falacias*. Londres: Long Range Planning
49. Mintzberg, H. (1998) El Arte de Moldear la Estrategia. Folletos Gerenciales Nro. 6. La Habana: Editado por el CCED del MES.
50. Mintzberg, H. (1998 a) La Caída y Ascenso de la Planificación Estratégica. Folletos Gerenciales No. 5. La Habana: Editado por el CCED del MES.
51. Montana, P. (2002) *Planeación: formulación estratégica, en su: Administración. (1ra edición)*. Capítulo 8. México: Continental.
52. Montana, P. (2002 a) *Planeación: implementación estratégica, en su: Administración. (1ra edición)*. Capítulo 9. México: Continental.
53. Montaña, F. A. (2004). Auditoría administrativa. *Adminístrate Hoy*. Consultado en abril, 2009 en <http://www.administratehoy.com.mx>.
54. Montaña, F. A. (2004 a). *Auditoría Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*. México: Grupo Gasca.
55. Morrissey, G. I. (1995). *Pensamiento Estratégico. Construyendo los Cimientos de la Planeación*. Ciudad México: Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana.
56. Morrissey, G. (1996) *Planeando con Morrissey, pensamiento estratégico, construya los cimientos de su Planeación*. México: Pearson Educación.
57. Morrissey, G. (1996 a). *Planeación a largo plazo: creando su propia Estrategia*. México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
58. Pérez, A; Díaz, C. (1999) *Lo que todo empresario debe conocer*. La Habana, Cuba: Editorial de Ciencias Sociales.
59. Porter, M. (1985). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
60. Porter, M. (1998). ¿Qué es Estrategia? Revista Folletos Gerenciales No. 8. La Habana.
61. Portuondo, V.; Ángel, L. (1998) *¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?* En su: *Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica: la experiencia cubana*. Ciudad de La Habana, Cuba: Editado por el CCED-MES.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



62. Quigley, J. V. (1996) *Visión. Cómo la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Santa fe de Bogotá: Editorial Mc. Graw Hill.
63. Renau, J. (1985) *Administración de empresas. Una visión actual*. Madrid. Editorial Pirámide.
64. Reyes, A (1996) *Administración por Objetivos*. México: Editorial Limusa.
65. Rodríguez, J (1997) *Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa. Una necesidad actual. Adminístrate Hoy*. Consultado en: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>.
66. Ronda, G.; Marcane, J. (2002) *La efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica. Las leyes que la garantizan*. Consultado en: www.tablero-decomando.com/ampro
67. Ronda, G. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. La Habana: Félix Varela.
68. Solomon, D (1965) *Divisional Performance*. Illinois: R. D Irwin Homewood.
69. Steiner, G.A. (1996) *Planeación Estratégica*. Vigésima Primera Reimpresión. México: Continental.
70. Stoner, J. et al. (1996) *Administración 6ta edición*. México: Editorial Pearson Educación.
71. Tena, J. (2000) *El entorno de la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
72. Villoslada, J. (2003) *Política de empresa. Desarrollo de oportunidades de negocio. Una aproximación a la empresa vista desde la figura del emprendedor 4ta edición*. Santa Clara, Cuba: CEDE – DEADE.
73. [Wildblood, P. \(2001\). Building Effective Teams. Consultado en: www.management-training-consultants.com](http://www.management-training-consultants.com)



ANEXOS:

Anexo # 1. Modelos de Planificación Estratégica Fuente: Elaborado por el autor

No.	Autor	Año	Modelo
1	Heinz Weihricht	1990	<ol style="list-style-type: none">1. Examinar recursos para la planeación estratégica.2. Definir el perfil de la empresa.3. Analizar el ambiente externo: amenazas y oportunidades.4. Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.5. Análisis del ambiente interno: ventajas y desventajas.6. Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones.7. Evaluación y elección de estrategias.8. Prueba de consistencia.
2	Harold Koontz	1991	<ol style="list-style-type: none">1. Los diversos insumos organizacionales.2. El perfil de la empresa.3. Orientación de la alta gerencia.4. Propósitos y objetivos principales.5. El ambiente externo presente y futuro.6. El ambiente interno presente y futuro.7. Alternativas estratégicas.8. Evaluación de las estrategias.9. Planeación a mediano y a corto plazo. La implantación de los planes y el control.10. Prueba de consistencia y preparación para planes de contingencia.
3	Eugenio Yañes	1991	<ol style="list-style-type: none">1. Definición de la misión de la organización.2. Identificación de los grupos implicados.3. Determinación de los factores claves.4. Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.5. Construcción y análisis de la matriz DAFO.6. Definición del problema estratégico general.7. Definición de soluciones estratégicas generales.8. Descripción de posibles escenarios de actuación.9. Determinación de la visión.10. Generación de las opciones de acción estratégica.11. Selección y determinación de las decisiones estratégicas.12. Barreras a superar.13. Programa de acción.
4	James Stoner	1996	Para la planeación, toma el criterio de Unidad Comercial Estratégica (UCE), que puede ser aplicada a cualquier organización. Los pasos de este modelo pueden ser mejor



			<p>comprendidos a través de las preguntas siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Paso ¿Qué queremos?2. Paso ¿Qué estamos haciendo ahora para lograr lo que queremos?3. Paso ¿Qué es aquello que necesitamos hacer?4. Paso ¿Qué somos capaces de hacer?5. Paso ¿Qué podemos hacer de lo que se necesita hacer?6. Paso ¿Si continuamos haciendo lo que ahora estamos haciendo, podremos llegar a dónde queremos?7. Paso Esto es lo que haremos para lograr lo que queremos.8. Paso Hazlo.9. Paso. Verificar frecuentemente para asegurarnos de lo que estamos haciendo bien.
5	Koontz y Wehrich	1995	<p>Afirman que los pasos específicos para la planificación estratégica pueden variar, pero que el proceso se puede desarrollar al menos de forma conceptual, con los elementos claves siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Insumos organizacionales.2. Perfil de la empresa (dónde se encuentra la organización y hacia dónde debe ir).3. Orientación de la alta dirección (el clima organizacional y la dirección de la empresa).4. Propósitos y objetivos principales.5. Ambiente externo: actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Ambiente interno.6. Desarrollo de estrategias alternativas: estas se desarrollan a base de un análisis de los ambientes externo e interno.7. Evaluación y selección de estrategias: antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias.8. Planeación a mediano y corto plazo, implantación y control.9. Coherencia y contingencia.
6	Jarillo	1996	<ol style="list-style-type: none">1. Consideraciones sobre el entorno. Tamaño y crecimiento del mercado. Principales competidores. Tendencias fundamentales para el futuro: tecnologías, nuevos competidores, necesidades cambiantes de los clientes, entre otras.2. Metas para la empresa. Es fundamental que estas metas sean simultáneamente, genéricas y concretas: hay que decidir cuál va a ser la ventaja competitiva de la empresa, tiene también que haber objetivos a largo, a corto o si prefiere objetivos estratégicos y objetivos operativos.3. Acciones concretas que se van a emprender para alcanzar



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



			los objetivos estratégicos definidos. 4. Desglose presupuestario y de control de las acciones anteriores, siempre en variables presupuestarias (menos gastos, más ingresos) o, en otras variables de control.
7	Navas y Guerra	1996	1. Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa. 2. Análisis y pronóstico del entorno: amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo). 3. Análisis interno y determinación de la posición competitiva: fortalezas y debilidades de la empresa. 4. Formulación y diseño de estrategias: tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional. 5. Evaluación y selección de estrategias. 6. Puesta en práctica de la estrategia elegida. 7. Elaboración del plan estratégico y control estratégico.
8	Hill y otros	1996	1. Misión y metas principales. 2. Análisis externo. 3. Análisis competitivo. 4. Selección estratégica. 5. Estrategias a nivel funcional. 6. Estrategias a nivel de negocios estrategias globales. 7. Estrategias a nivel corporativo. 8. Diseño de estructura organizacional. 9. Diseño de sistemas de control estratégico. 10. Implementación del cambio estratégico. 11. Adecuación de la estructura y control de la estrategia
9	Martínez	1997	1. Misión. 2. Factores internos y externos. 3. Ambiente organizacional. 4. DAFO. 5. Objetivos estratégicos. 6. Visión. 7. Opciones estratégicas. 8. Planes de acción. 9. Control y evaluación. 10. Implantación.
10	Díaz y otros	1998	1. Misión. 2. Cultura organizacional. 3. Oficios. 4. Identidad. 5. Segmentación estratégica. 6. Implicados. 7. Diagnóstico estratégico.



II Convención Científica Internacional 2019
CIENCIA Y TRANSFORMACIÓN SOCIAL PARA EL
DESARROLLO SOSTENIBLE
Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas



			<ol style="list-style-type: none">8. Escenarios.9. Objetivos estratégicos.10. Visión.11. Estrategias.12. Planes de contingencia.13. Sistema de control estratégico.
11	Gárciga	1999	<ol style="list-style-type: none">1. Determinación de misión.2. Diagnóstico estratégico, (análisis del entorno interno y externo).3. La cultura organizacional.4. Determinación de la visión.5. Análisis de las estrategias actuales.6. Determinación de la brecha estratégica.7. Formulación de las estrategias.8. Evaluación y selección.9. Implementación y evaluación.10. Control del avance.
12	MINTUR	2001	<ol style="list-style-type: none">1. Misión.2. Visión.3. Valores compartidos.4. Escenarios.5. Diagnóstico estratégico.6. Áreas de resultados claves.7. Objetivos estratégicos, con sus criterios de medidas y estrategias correspondientes a cada objetivo.