

## **Título: Procedimiento general para elaborar el plan estratégico**

### **Autores:**

#### **Dr. C. Ing. Carlos Cristóbal Martínez Martínez**

Director, Centro de Estudios Turísticos.

Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo.

Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

[crisobalc@uclv.edu.cu](mailto:crisobalc@uclv.edu.cu)

#### **Ing. Agustín Díaz Hernández**

Especialista A en Proyectos de Ingeniería

Empresa Materiales de la Construcción Villa Clara

Email: [agustin@matvcons.co.cu](mailto:agustin@matvcons.co.cu)

#### **Ing. Iliané Martínez Guzmán**

Especialista Principal

UEB Carpintera Constantino Pèrez

Empresa Materiales de la Construcción Villa Clara

Email: [iliane@matvcons.co.cu](mailto:iliane@matvcons.co.cu)

## **Resumen:**

En este trabajo los autores presentan los resultados de la investigación que permitió el diseño y validación de un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en la empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, encaminado a lograr la eficacia y eficiencia de la planificación y gestión y su adaptación al entorno empresarial. El procedimiento gerencial propuesto está basado en la investigación bibliográfica y la observación directa de las características del objeto de estudio, incluyendo la determinación del propósito estratégico, el diagnóstico mediante análisis situacional, la proyección de escenarios y la identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) como característica del ordenamiento estructural que requiere la empresa. El aspecto central lo constituye la determinación de una visión consecuente y retadora que expresa las cualidades, que aspira alcanzar la empresa sustentada en los valores, así como el diseño del plan estratégico que contribuye al logro de la ventaja corporativa mediante el cumplimiento de las políticas y acciones para garantizar el flujo informativo y la retroalimentación. La utilización del **método de intervención - acción**, permitió trabajar en tiempo real, de forma iterativa. La aplicación práctica del procedimiento propuesto permitió elaborar el plan estratégico de la empresa de Materiales de Construcción de Villa Clara, en correspondencia con las características particulares de su tamaño, tipología y categoría, demuestra en la práctica la validez de la herramienta metodológica diseñada.

## **Summary:**

In this work the authors present the results of the research that allowed the design and validation of a procedure for the elaboration of the strategic plan in the Construction Materials Company of Villa Clara, aimed at achieving the efficiency and effectiveness of planning and management and its adaptation to the business environment. The proposed management procedure is based on bibliographic research and direct observation of the characteristics of the object

of study, including the determination of the strategic purpose, the diagnosis through situational analysis, the projection of scenarios and the identification of the Individual Business Units (UIN). ) as a characteristic of the structural ordering required by the company. The central aspect is the determination of a consistent and challenging vision that expresses the qualities that the company aspires to achieve based on values, as well as the design of the strategic plan that contributes to the achievement of corporate advantage through compliance with policies and actions to guarantee the information flow and feedback. The use of the intervention - action method allowed to work in real time, in an iterative way. The practical application of the proposed procedure allowed to elaborate the strategic plan of the construction materials company of Villa Clara, in correspondence with the particular characteristics of its size, typology and category, demonstrating in practice the validity of the methodological tool designed.

Palabras clave:

## **Introducción**

La importancia económica de la producción de materiales de construcción y su relación con otros sectores económicos y sociales, no está en discusión. Las tendencias del mercado indican un crecimiento en la producción y los instrumentos estadísticos diseñados para medir el comportamiento de esta actividad señalan una recuperación. Cuba no queda al margen de este proceso de cambios.

La producción de materiales de construcción constituye un componente estratégico para impulsar los procesos de prosperidad económica en los países en vías de desarrollo. La práctica demuestra que las empresas productoras de materiales de construcción han evolucionado en correspondencia con las transformaciones que se producen en su entorno tecnológico, socio-económico y político. De la misma forma el desempeño de un directivo es evaluado, actualmente mediante el doble criterio de la **eficacia** (habilidad para hacer las cosas correctas) y la **eficiencia** (habilidad para hacer las cosas correctamente), en la práctica el criterio de **efectividad** es el más importante, dado que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de objetivos. Los criterios anteriores están presentes en el enfoque moderno de la **planificación** que expresa: establecer primero los objetivos correctos y después elegir los medios correctos para alcanzar dichos objetivos. Ambos aspectos de la planificación son vitales para el proceso de gestión empresarial.

**La planificación estratégica** consiste en la recopilación de hechos internos y externos que reflejan la situación que las empresas deben enfrentar, enuncia los objetivos y las acciones que propicien una adecuada combinación de los recursos disponibles, que junto a las políticas establecidas permitan la consecución de estos objetivos. Por lo que en la presente investigación, la **situación problemática** está dada por la necesidad de perfeccionar el proceso de planificación estratégica en correspondencia con las características de las empresas, para lo cual no se dispone, en la actualidad, de procedimientos adecuados lo que justifica el planteamiento del **problema científico** en los

términos siguientes: ¿Cómo contribuir al perfeccionamiento de la elaboración del plan estratégico en las empresas de Materiales de Construcción, en correspondencia con los desafíos que se plantean al desarrollo sostenible de los productos? El **objeto de estudio teórico** de la investigación es el proceso de planificación estratégica y su correspondencia con las características particulares de las empresas públicas en las que se pretende aplicar, por lo que la **hipótesis** de investigación plantea: Si se diseña y aplica un procedimiento para elaborar el plan estratégico de la entidad podrá disponer de un plan técnicamente fundamentado para la gestión estratégica de la misma, en correspondencia con su tamaño, tipología y categoría.

Todo esto determina el **objetivo general** de la investigación que sustenta el presente trabajo, el que se plantea de la forma siguiente: Diseñar un procedimiento para la elaboración del plan estratégico en las empresas de Materiales de Construcción, que permita el establecimiento de estrategias de mejora, para la elevación la calidad del plan y su cumplimiento en función de la eficiencia y eficacia, en términos de satisfacción del cliente.

La **novedad científica** que aporta el presente trabajo se sintetiza en el diseño, por primera vez, de un procedimiento para elaborar el plan estratégico en las entidades objeto de estudio, a partir de la adaptación o rediseño, científicamente fundamentado, de procedimientos ya existentes y la conceptualización de las particularidades de la planificación estratégica en este tipo de empresas, capaz de mejorar la calidad en la confección de dicho plan para que funcione como herramienta gerencial en los procesos de gestión empresarial.

El **valor práctico** del procedimiento propuesto reside en la factibilidad y pertinencia demostrada mediante la aplicación del mismo en el caso de estudio que permitió elaborar, por primera vez, el plan estratégico de la entidad en correspondencia con las características de producción.

Para el desarrollo de la investigación se emplearon **métodos y técnicas** tales como: análisis y síntesis; inductivo – deductivo; juicio de expertos y análisis

costo – beneficio. Su aplicación sistémica permitió el desarrollo exitoso de las diferentes etapas de la investigación y el alcance de los resultados previstos. Los resultados de este trabajo tributan al **Proyecto Territorial de Ciencia y Técnica**

## **Desarrollo**

### **Fundamentos conceptuales del procedimiento para elaborar el plan estratégico en empresas de materiales de construcción.**

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 a)

En este caso la lógica del procedimiento se erige sobre la base de la flexibilidad y accesibilidad del mismo a quienes deben concebirlo e implementarlo partiendo de las bases teóricas para ello. De este modo, al determinar cada etapa, así 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 y Col, 2009)

En la descripción del procedimiento propuesto se precisan, en cada momento, sus características generales que se irán precisando, brevemente.

El procedimiento propuesto consta de ocho (8) etapas que, al ser integradas correctamente, dan como resultado un acertado plan estratégico para la gestión empresarial, en virtud del cual se propicia el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dicho procedimiento 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.

El procedimiento propuesto consta de las etapas siguientes:

**Etapas 1:** Determinación del propósito estratégico de la empresa.

**Paso 1:** Determinación de los valores.

**Paso 2:** Proyección de la visión.

**Paso 3:** Definición de la misión de la empresa.

**Etapas 2:** Diagnóstico estratégico de la empresa.

**Paso 4:** Formación del grupo de diagnóstico estratégico.

**Paso 5:** Elaboración del cronograma de diagnóstico.

**Paso 6:** Ejecución del diagnóstico estratégico en la empresa.

**Etapa 3:** Proyección de escenarios y los factores clave de éxito.

**Paso 7:** Proyección de los escenarios.

**Paso 8:** Determinación de los factores clave de éxito de la empresa.

**Etapa 4:** Determinación de las Áreas de Resultados Clave y los objetivos estratégicos por Área de Resultado Clave.

**Paso 9:** Determinación de las áreas de resultados claves de la empresa.

**Paso 10:** Elaboración de los objetivos estratégicos por Área de Resultado Clave de la empresa.

**Etapa 5:** Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.

**Etapa 6:** Diseño de políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

**Etapa 7:** Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.

**Etapa 8:** Sistema de control del plan estratégico.

**A continuación se expone una breve explicación de cada una de las etapas:**

#### **Etapa I: Determinación del propósito estratégico**

La determinación del propósito estratégico se basa en determinar o actualizar los valores, visión y misión de la empresa. Es posible tomar como punto de partida que los **valores** compartidos representan las conductas que los trabajadores, especialistas y dirigentes de la empresa deben seguir para el logro de los objetivos, es decir, determinan en el orden táctico el comportamiento para llegar a la visión. (Portuondo, 1998; Tena, 2000; Herrera, 2000; Ronda, 2002)

La **visión** es el paso que inicia el circuito de la conexión para la identificación de la misión. No puede considerarse un paso más, sino un paso decisivo, porque con la definición de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la empresa con el estado deseado posible que se plantea la entidad y por lo tanto es lo que permite establecer con precisión la definición de un balance objetivo, entre el problema en términos factibles, reales y de esa manera conformar el

plan estratégico para dar solución a un problema. (Martínez, 1999; Martínez y Col, 2009). Los términos, **misión o razón de ser**, pueden admitirse como similares, siempre que quede claro que todo esto está relacionado con la finalidad global de la empresa, es decir, aquello que no se puede dejar de hacer porque de lo contrario perdería su identidad. (Jarrillo, 1996; Martínez, 1999; Koontz y Weihrich, 2001). Además, es usual que no todos los miembros del equipo de dirección en la empresa compartan o tengan claridad en la misión del mismo, así como las áreas claves que no están trabajando para sustentar y apoyar el cumplimiento de esta, lo cual hace más complejo el trabajo. Estos problemas pueden desvirtuar el funcionamiento de la empresa y en ocasiones detectar que se trabaja por el cumplimiento de objetivos alejados de su razón de ser.

La experiencia de las consultorías realizadas en varias entidades cubanas ha demostrado que hay preguntas básicas que los grupos de directivos y especialistas, pueden hacerse para encontrar el camino en la definición correcta de la misión: “¿Qué hace la empresa?”; “¿Cómo lo hace?”; “¿Para qué lo hace?” y “¿Con qué medios cuenta?” (Herrera y Col, 2001; Martínez, y Col, 2009)

### **Etapas 2: Diagnóstico estratégico de la empresa.**

El diagnóstico estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones polémicas decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan. Es un importante paso para elaborar el plan estratégico de la empresa (Montaño, 2004 a; Martínez y col, 2009).

En el análisis de las **variables internas** (fortalezas y debilidades) se utilizan encuestas, entrevistas y sesiones de dinámicas grupales insertando la técnica tormenta de ideas o Brainstorming. Este análisis abarca toda la empresa, evaluando cada situación organizado a través de los sistemas establecidos por el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano en correspondencia con el Decreto Ley 252 /2007 y la información disponible. (Martínez y col, 2009)

En el análisis de las **variables externas** (amenazas y oportunidades) se tiene en cuenta principalmente el entorno general a través de sus diferentes dimensiones, son evaluadas por el consejo de dirección las variables de cada dimensión, tomando una escala de valores de 1 a 10, se incluyen aquellas variables de mayor incidencia dentro de cada dimensión analizada, utilizando información internacional, nacional y territorial. El resultado final del diagnóstico estratégico constituye un paso importante en el proceso de elaboración del plan estratégico de la empresa (Martínez y col, 2009)

### **Pasos metodológicos para desarrollar el diagnóstico estratégico en la empresa.**

#### **Paso I: Formación del grupo de diagnóstico estratégico**

#### **Paso II Elaboración del cronograma de diagnóstico**

#### **Paso III Ejecución del diagnóstico estratégico en la empresa**

##### **III.1 Principios básicos**

##### **III.2 Caracterización general del objeto de estudio**

##### **III.3 Análisis Externo**

###### **III.3.1 Análisis del entorno general o macroentorno**

###### **III.3.2 Análisis del entorno competitivo o microentorno**

##### **III.4 Análisis Interno**

#### **Etapa 3: Proyección de los escenarios y los factores claves de éxito**

La situación de hoy, no es la de mañana y las fuerzas que fueron analizadas para la situación actual, no tienen que ser necesariamente las que estén presentes dentro de un tiempo breve. Por escenarios se entiende la descripción de los posibles marcos en los que debe funcionar la empresa en un horizonte temporal determinado, en este caso hasta el 2025, y que ejercen influencia en su comportamiento. (Tena, 2000). Su definición se realiza partiendo del supuesto básico de que los acontecimientos ocurrirán de determinada manera y no de otra. La información básica para la elaboración de los escenarios se toma del resultado del diagnóstico estratégico realizado con antelación y de la

valoración de que los acontecimientos evolucionarán de determinada forma en el futuro, realizada por expertos en el análisis externo.

La práctica aconseja la utilización, como mínimo, de tres versiones de escenarios: un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). Esto nos lleva a que se preparen las decisiones para tres situaciones diferentes, lo que implica que la empresa pueda reducir la incertidumbre en su desarrollo. (Martínez y Col., 2009).

Se debe, también, considerar la acción concreta del sector sobre la empresa, a través de la definición de los factores que más impondrían condiciones sobre la misma (Factores Clave de Éxito).

#### **Etapas 4: Determinación de las Áreas de Resultados Clave (ARC) y los objetivos correspondientes en la empresa.**

Las áreas de resultados clave son aquellas donde el desempeño es vital para el desarrollo de la empresa a largo plazo, por lo que tiene que determinarlas y a partir de ellas fijar objetivos que se puedan verificar. (Herrera, 2000)

Los objetivos estratégicos por área de resultados clave generalmente abarcan un ARC y se formulan a partir de los resultados del diagnóstico estratégico, de los valores, la visión y la misión de la entidad. (Herrera y Col, 2001)

#### **Etapas 5: Identificación de las Unidades Individuales de Negocio (UIN) y sus objetivos estratégicos.**

Una unidad individual de negocios (UIN) es un ordenamiento estructural como parte de una estrategia de negocios. El desarrollo de las UIN se enfoca en “cómo hacer el negocio” por lo que es necesario determinar el perfil de la unidad individual de negocio tomando en consideración, entre otros, los factores siguientes:

- Reordenamiento estructural dentro de la estrategia de la empresa.
- Reordenamiento enfocado hacia cómo realizar el proceso de dirección de la empresa en contraste con desarrollar funciones.

- La individualidad de la UIN implica que la misma es una entidad propia dentro de la empresa.
- Una UIN puede constituir una operación o un proceso dentro de una entidad.
- Una UIN puede tener como objetivo alcanzar ingresos y utilidades o puede constituir una entidad que no genera utilidades pero que brinda servicios a clientes o a otras UIN.
- La UIN representa un centro de actividades económicas que puede ser administrado sobre la base de incremento de ingresos y utilidades, y/o entrega de servicios costeables.

Entre los principales beneficios del ordenamiento estructural de la empresa basado en unidades individuales de negocios se encuentran:

- Permite a los directivos de la empresa definir claramente y aceptar sus responsabilidades y obligaciones por las que tienen que rendir cuentas.
- Le permite a los directivos dirigir y responder económicamente por el resultado de sus operaciones.
- Le permite a los directivos estar más cerca y responder mejor a sus clientes.
- Permite a los directivos tomar decisiones que tienen un impacto directo en los ingresos, las utilidades y los gastos de sus UIN.

#### **Etapa 6: Diseño de las políticas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.**

Se determinan políticas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos. Las políticas por objetivos no son más que las estrategias a seguir, que garantizan el cumplimiento de los objetivos por ARC, para que de esta forma la empresa alcance su misión y su visión. (Herrera, 2000)

#### **Etapa 7: Confección del plan de acción para el logro de los objetivos estratégicos.**

Se trata de determinar el objetivo de todo el proceso. Con anterioridad, las demás etapas han creado las condiciones para ello. La determinación de los objetivos o el “qué”, exige en el enfoque estratégico la valoración de alternativas y el nivel máximo de detalle en este proceso, al integrar al mismo los planes de

acción. (Herrera y Col, 2001) En la delimitación del “cómo” se define la calidad del proceso. Los objetivos bien declarados no exigen solo eficacia en su formulación absoluta, sino que forman parte de ella, **los planes de acción**. El trabajo conjunto del equipo constituye un factor determinante en los resultados de esta etapa. (Martínez y Col, 2009)

#### **Etapa 8: Sistema de control del plan estratégico.**

El control constituye una condición indispensable de planificación donde el seguimiento del proceso se exige para su mejora continua. Esto se hace cada vez más necesario, se trata de la implementación y por consiguiente de la planificación estratégica, de la **acción** de control y evaluación, se considera, por tanto, a través de todo el proceso y desempeña un papel activo tanto en el diseño del plan, como, en su aplicación. De esta manera, esta importante función ha quedado concebida como parte indispensable del propio proceso de dirección: de su planificación y de cada acción ejecutada con ese fin. (Martínez y Col, 2009)

El **procedimiento propuesto** integra sistémicamente las etapas esenciales de un proceso de planificación estratégica moderno y contiene elementos para su implementación en condiciones similares a las del objeto de estudio, de esta forma contribuye a dinamizar la respuesta estratégica y por consiguiente a la efectividad de la dirección estratégica de la empresa. (Martínez y Col, 2009)

## **Conclusiones**

1. El diagnóstico estratégico 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.
2. El procedimiento propuesto para elaborar el plan estratégico en la empresa, se elaboró sobre la base del análisis comparativo de las metodologías estudiadas por los autores, adecuándolas a las condiciones del objeto de estudio.
3. El plan estratégico en la empresa, contribuye a manifestar las posibilidades de mejorar las estrategias de gestión y las medidas a implantar para dar un servicio de calidad en la satisfacción del cliente.
4. En la aplicación del procedimiento propuesto para la elaboración del plan estratégico deben implicarse todos los directivos de la entidad, pues es la única vía para lograr avances en el desarrollo integral.
5. Para la elaboración del plan estratégico se requiere de preparación indispensable en los conceptos, principios y etapas que establece el procedimiento, de forma tal que se inicie el desarrollo de una filosofía de gestión participativa orientada a la eficiencia estratégica en el sector empresarial y la satisfacción de los clientes.

## **Bibliografía.**

1. Amador, Fátima (2008) Planeación Estratégica. El Prisma. Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default.asp)
2. Barreras, C. I (2007) Los valores en la empresa. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos19/valores-en-empresa/valores-en-empresa.shtml>
3. Codina, A. (2008) Los Factores Críticos de Éxito y las Áreas de Resultado Clave. Usos y convenciones. Disponible en:

[www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave)

4. Durón, E. G. (2004) Plan de acción. Hacia una ejecución efectiva de las tareas y metas programadas. Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/planaccion.htm>

5. Evoli, Jeftee (1997) Planeación Estratégica. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

6. Herreras Lemus, K. C. y Col... (2001) Sistemas de dirección participativa por objetivos con enfoque estratégico. Aplicación en Instituciones turísticas. Santa Clara: UCLV, CEDE, 28p. Informe final de investigación terminada (Premio Nacional al Mejor Trabajo de Investigación en el Turismo del MES en el 2001)

7. Martínez Martínez, C. C y Col... (2002) Procedimiento para el diseño e implementación del plan estratégico en las empresas del sector turístico. Santa Clara: UCLV, CEDE, 30p. Informe final de investigación terminada.

8. Rodríguez, J (1997) Administración Estratégica en la pequeña y mediana empresa. Una necesidad actual. Revista Adminístrate Hoy (México). Disponible en: <http://www.sico.com.mx/revista/administrate/index.html>

9. Torres, F (1997) Planeación Estratégica. Disponible en:

<http://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>