

OBSERVATORIO DE LAS CIENCIAS SOCIALES EN IBEROAMERICA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE ARQUITECTURAS PARA EL PERÍODO 2018 – 2021

Deysi Copping Rojas

Licenciada en Economía. Docente del Departamento de Economía.
Facultad de Ciencias Empresariales y Administración, Universidad de Holguín, Cuba.
deysi.copping@uho.edu.cu

Vilmaris Torres Avila

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

Leticia Leyva Zaragoza

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

Deysi Copping Rojas

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Deysi Copping Rojas, Vilmaris Torres Avila y Leticia Leyva Zaragoza: “Planeación estratégica de la empresa constructora de obras de arquitecturas para el período 2018 – 2021”, Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica, ISSN: 2660-5554 (Vol 2, Número 13, agosto 2021, pp.57-69). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/observatorio-de-las-ciencias-sociales-en-iberoamerica/ocsi-agosto21/planeacion-estrategica-constructora>

RESUMEN

La planeación estratégica de la Empresa de Construcción de Obras de Arquitectura ACIMUT (ECOA No.19) para el periodo 2018-2021, tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño de la entidad ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual. El modelo propuesto está estructurado sobre la base de un conjunto de relaciones esenciales que fundamentan su concepción. La validación de la propuesta por el grupo de expertos puso en evidencia la relevancia, pertinencia y coherencia de la estructura, componentes y contenido de este, así como la importancia y factibilidad de aplicación del procedimiento. El plan estratégico diseñado tiene una contribución práctica para la ECOA No.19, pues permitió diagnosticar la situación interna y externa de la organización, con un predominio de las debilidades sobre las fortalezas y de las amenazas sobre las oportunidades. Se confeccionaron la Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO, las cuales indicaron las estrategias de resistencia y de supervivencia respectivamente a seguir por la empresa, encaminándolas al mejoramiento continuo de la calidad, la productividad y la competitividad de la entidad. Además, fueron confeccionados los escenarios futuros, los objetivos estratégicos y un plan de acción, que una vez implementado favorecerá al desempeño de la empresa a mediano plazo.

Palabras Claves: Planeación estratégica; estrategia; análisis; escenario

STRATEGIC PLAN OF THE ARCHITECTURAL WORKS CONSTRUCTION COMPANY FOR THE PERIOD 2018-2021

ABSTRACT

The strategic planning of the ACIMUT (ECO A No.19) Architecture Construction Company for the period 2018-2021, aims to design a strategic plan to improve the performance of the entity in the face of the changing conditions imposed by the current context. The model proposed is structured on the basis of a set of essential relationships that underlie its conception. The validation of the proposal by the group of experts highlighted the relevance, relevance and coherence of the structure, components and content thereof, as well as the importance and feasibility of applying the procedure. The strategic plan designed has a practical contribution for ECO A No.19, because it allowed to diagnose the internal and external situation of the organization, with a predominance of weaknesses over strengths and threats over opportunities. The Internal-External Matrix and the DAFO Matrix were drawn up, which indicated the survival and resistance strategies respectively to be followed by the company, aiming at the continuous improvement of the quality, productivity and competitiveness of the entity. In addition, future scenarios, strategic objectives and an action plan were prepared, which once implemented will favor the company's performance in the medium term.

Keywords: Strategic planning; Strategy; Analysis; Scene

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el mundo está en constante evolución y por ello las empresas deben desarrollar un continuo proceso de adaptación a fin de sobrevivir en este medio. Unos de los grandes retos de la administración hoy en día, es saber cuál es la situación actual de la organización, qué camino tomará para lograr sus objetivos y cómo debe llegar a sus metas.

La planificación estratégica es un proceso continuo de reflexión y búsqueda de opciones para el futuro, por lo que trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno, pero no como una respuesta pasiva a sus impactos, sino de forma anticipante, de manera que la empresa, empleando al máximo sus recursos y capacidades, pueda aprovechar convenientemente las oportunidades y minimizar las amenazas.

Es por ello, que el planteamiento de una estrategia aparte de contribuir al éxito de la empresa, al ahorro de tiempo y esfuerzo, es importante porque provee una plataforma sólida para tomar decisiones; ayuda a evadir escenarios que podría tentarlo a desviarse del camino; garantiza la misión, la visión y los valores; permite obtener el acuerdo común de todas las unidades organizativas, sobre la dirección a seguir, lo mantiene encauzado en la dirección adecuada con un enfoque integrador y es la base para planes de acción más detallados que deben cumplir o ejecutar todos los miembros de la organización.

La presente investigación surge del interés de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura ACIMUT para entender cuáles son los factores y elementos que inciden en su desempeño como organización y cómo puede responder en una forma coherente con un plan

estratégico basado en un estudio de su situación presente y futura. La empresa se encuentra estable en su funcionamiento, sin embargo, adolece de algunos elementos importantes para la consecución de los objetivos, entre ellos: no se encuentran actualizadas las estrategias para los próximos años, no se cuenta con un manual de control interno en la entidad, los responsables del cumplimiento de las acciones implementadas no están identificados. Por lo que se hace necesario rediseñarlo, desarrollando estrategias como vía para garantizar la supervivencia de la organización a largo plazo.

De todo lo anteriormente expuesto se deriva el siguiente **problema científico**: ¿cómo contribuir a mejorar el desempeño de la Empresa Constructora de Obras de Arquitecturas ACIMUT ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual?

Como **objeto** de la investigación se declaró: la Dirección Estratégica y como su **campo de acción** la Planeación Estratégica.

El **objetivo general** de la investigación es: diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño de la Empresa de Obras de Arquitecturas ACIMUT ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual.

Se planteó como **hipótesis**: el diseño de un plan estratégico, a partir del procedimiento de González (2014), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consultas a expertos y la aplicación de software de prospectiva, fundamentado en un profundo diagnóstico interno y externo contribuirá al mejoramiento del desempeño de la Empresa de Obras de Arquitecturas ACIMUT.

Para el desarrollo de la investigación se establecieron las siguientes **tareas científicas**:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar.
2. Elaborar el marco teórico referencial del objeto de investigación y del campo de acción.
3. Aplicar un procedimiento que permita la formulación del Plan Estratégico.

Para el desarrollo de esta investigación se aplicaron una serie de **métodos de investigación** tales como:

1. Dialéctico-Materialista: empleado como método general, que concreta el sistema de métodos empleados

Los métodos teóricos:

1. Histórico-lógico: para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico
2. Análisis – síntesis: en el proceso de información de la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de las conclusiones
3. Hipotético – deductivo: en la confección de la hipótesis y del procedimiento, a partir de la formulación científica, y la confirmación alcanzada con la aplicación
4. Modelación: para estructurar y elaborar las diferentes matrices, como la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, Factores Internos, DAFO y la Matriz Interna-Externa; y trazar estrategias para mejorar el desempeño de la empresa y el mejoramiento de la situación tanto interna como externa de la misma.

Los métodos empíricos:

1. Observación: en la caracterización de la entidad y sus servicios
2. Encuestas: para la determinación de los expertos y los valores compartidos de la entidad

3. Entrevistas: en la recopilación de información de la organización, siendo de carácter no estructurado
4. Software de planificación prospectiva (MICMAC y SMIC): utilizado en la determinación de la importancia de los factores y la probabilidad de los escenarios de la organización
5. Métodos estadísticos: se emplean en el procesamiento y el estudio de la información difundida por la investigación, en la confección de tablas estadísticas y la determinación de la muestra
6. Método Delphi: se maneja en la determinación de la competencia de expertos
7. Consulta a expertos: se utiliza durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían el mismo.

METODOLOGÍA

El procedimiento se compone de seis etapas: investigación, análisis, adecuación o formulación de alternativas estratégicas, toma de decisiones, implementación y control de la estrategia, cada una de ellas estructuradas en pasos y tareas para facilitar su comprensión.

Etapas I. Investigación

Esta etapa inicial tiene como objetivo establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de formulación de estrategias.

Etapas II. Análisis

La etapa de análisis tiene como objetivo determinar las condiciones internas y externas que posee la organización objeto de estudio, que servirán para la formulación de las estrategias.

Etapas III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas

Esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotejación de los factores internos y externos.

Etapas IV. Toma de Decisiones

Entre las variadas opciones estratégicas que una organización puede tener, seguramente unas serán más pertinentes que otras. En todo caso, lo esencial es que la organización pueda emplear sus fortalezas y oportunidades al máximo, pues de esta manera logrará obtener una ventaja competitiva.

Etapas V. Implementación de la estrategia

Objetivo: ejecutar las estrategias y el plan de acción formulado.

Descripción: una vez determinadas las líneas de acción y responsables para la implementación de las estrategias, corresponderá a los miembros de la organización llevarlas a cabo, ya que no basta con tener un plan bien elaborado si no se ejecutan las estrategias adecuadamente. En este caso se deben asignar los recursos y responsables para la implementación.

Etapas VI. Control de la estrategia

Objetivo: controlar la ejecución de las estrategias y los resultados obtenidos del proceso.

Descripción: en esta etapa se realizará el control del proceso para determinar la efectividad de las estrategias formuladas y tomar medidas correctivas en el momento que lo requiera.

Esta fase será responsabilidad de la alta dirección y para ello se deberán tener en cuenta el control operativo y el control estratégico.

RESULTADOS

El procedimiento inicia aplicando una encuesta a posibles conocedores del tema en la entidad, con un alto grado de compromiso hacia la misma y en su mayoría del Consejo de Dirección. Para seleccionar cuáles de ellos participarían en la confección del Plan Estratégico se utilizó el método Delphi, mediante la aplicación de la encuesta que propone el procedimiento para determinar su coeficiente de competencia (k). Quedando el grupo de experto conformado con aquellos que obtuvieron un nivel de competencia alto.

Para la planeación estratégica definir los valores compartidos, la misión y la visión es importante, ya que sirven como cauce estratégico de los procesos cotidianos que se realizan en la organización. La responsabilidad de este proceso corresponde al grupo de expertos seleccionados anteriormente.

Teniendo en consideración los criterios de segmentación propuestos en el procedimiento (los clientes, las necesidades que satisface y la tecnología) se identificaron las Unidades Estratégica de Negocios. En la etapa de análisis se realizó un estudio de la situación interna y externa de la entidad para determinar los factores claves y las orientaciones estratégicas a seguir, el mismo fue efectuado por el grupo de expertos. El estudio realizado reveló cada uno de los factores que constituyen fortalezas y debilidades para la organización. Luego a través del trabajo en grupo, procedieron a la reducción del listado, declarándose los 20 factores claves. Teniendo en cuenta este análisis se procedió a determinar la importancia de cada uno de los elementos mediante el software MICMAC, relacionándose estos en la Matriz de Influencias Directas donde se analizó el grado de influencia de cada factor sobre los restantes.

El resultado total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Internos muestra que la organización posee una situación interna ligeramente desfavorable caracterizada por un predominio de las debilidades sobre las fortalezas.

En el territorio las empresas similares han dejado de ser competidores pasivos producto al equipamiento tecnológico que han recibido recientemente. En la provincia existe un mercado potencial, donde los precios se mantienen estables, este debe ser explotado pues ofrece grandes posibilidades de trabajo, por lo que se hace necesario la consolidación de la imagen de la empresa ya que es desfavorable.

A través del análisis externo realizado, se identificaron los factores del micro y macroentorno en el que se desenvuelve la empresa. En el estudio de la situación externa, se utilizó el mismo procedimiento que para el análisis interno de la empresa el que permitió conocer los factores que ejercen mayor influencia sobre esta.

El análisis del micro y macro entorno, permitió confeccionar la Matriz de Evaluación de los Factores Externos. El resultado total ponderado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos indicó que la organización presenta una situación externa desfavorable, existiendo un predominio de las amenazas sobre las oportunidades.

Se relacionaron los factores de las Matrices MEFI y MEFE con la que se obtuvo la Matriz DAFO por impactos. Con la participación del grupo de expertos se determinó que la empresa se ubica en el cuadrante DA, o sea que existe un predominio de las debilidades y de las amenazas, por lo que se

hace necesaria la aplicación de estrategias de supervivencia que permitan eliminar debilidades y enfrentar las amenazas.

Según la Matriz Interna – Externa la empresa se ubica en el cuadrante V, por lo que debe emprender estrategias de resistencia, para hacerle frente a las debilidades y amenazas con el objetivo de conseguir mejores resultados.

Teniendo en cuenta las propias características de la empresa, el grupo de experto escogió los factores que pueden influir positiva o negativamente en el futuro de los principales servicios de la entidad, quedando planteadas las siguientes hipótesis:

- H1: Incremento de la demanda
- H2: Adquisición de nuevas tecnologías
- H3: Ampliación del trabajo por cuenta propia
- H4: Se mantiene el apoyo de organismos superiores

En este paso cada uno de los expertos procedió a asignar probabilidades simples y condicionales a las cuatro hipótesis declaradas, con el objetivo de determinar el posible comportamiento de estas en el futuro, los valores oscilaron entre 0 (muy improbable) y 1 (muy probable). Para el procesamiento de los datos se empleó el Software SMIC – Prob – Expert, arrojando resultados por expertos, grupos y en su conjunto.

Una vez formuladas las alternativas estratégicas, corresponde a la empresa la toma de decisiones sobre cuál de ellas emplear para la elaboración del plan estratégico. Se formulan los escenarios a partir de la identificación de las principales hipótesis, o sea los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización en el futuro, luego se confeccionan los objetivos estratégicos para el período correspondiente de la investigación, se seleccionan las estrategias y en base a estas se elabora el plan de acción de la entidad.

El análisis de los escenarios se efectuó desde tres perspectivas: escenario más probable, el optimista y el pesimista previendo el impacto en cada caso para la organización. Esto permite la comprensión de las consecuencias a largo plazo de los caminos que se sigan, además brinda una preparación a los directivos para la manifestación de cualquiera de estos.

- El escenario más probable pronostica un incremento de la demanda constructiva, que se verá beneficiada por las inversiones tanto en el fondo habitacional como en el turismo, manteniéndose el apoyo de los organismos superiores y las dificultades en la obtención de nuevas tecnologías; mientras que el sector no estatal se ampliará por las nuevas regulaciones.
- En escenario optimista se produce un incremento de la demanda en el territorio a consecuencia de las nuevas inversiones que se realizan en diferentes sectores del país y la empresa aumenta la calidad de sus servicios
- En el escenario pesimista continúan las deficiencias en la adquisición de nuevas tecnologías, obstaculizando el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Tomando como referencia las orientaciones estratégicas del resumen del diagnóstico, los escenarios y los objetivos estratégicos se realizó un análisis para la selección de estrategias. Las cuales se enumeran a continuación:

1. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral para minimizar el efecto amenazador de las fuentes de empleo más atractivas del territorio.
2. Implementar el Sistema de Marketing como vía para fortalecer la imagen en el mercado.
3. Realizar análisis periódicos para conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado y gestionar estrategias que hagan frente a la competencia.
4. Incrementar el volumen de producción de la empresa para lograr mejores indicadores económicos.
5. Buscar nuevos proveedores que doten a la empresa de materia prima con mejor calidad y útiles y herramientas.
6. Solicitar autonomía financiera para diferentes actividades como el pago a los proveedores según la calidad de la materia prima que oferten.
7. Aprovechar el desarrollo del turismo en el territorio para dar a conocer los beneficios que ofrece la empresa.
8. Elevar la capacitación y superación de los obreros y demás trabajadores aprovechando la existencia dentro de la organización de un centro capacitación.
9. Solicitar tecnología y materiales de avanzada en el proceso de producción para cubrir la alta demanda constructiva.
10. Implementar y certificar el Sistema de Gestión de la Calidad basado en las NC-ISO 9001/2015 en las producciones y servicios.
11. Elevar la calidad de las obras y producciones para hacerle frente a la alta demanda constructiva y a las inversiones turísticas.
12. Solicitar un cambio en las tarifas de precios para hacerle frente a la competencia.
13. Aprovechar los beneficios del programa de la vivienda para aumentar la productividad de la empresa.

Luego de realizada la selección de las estrategias se procedió a confeccionar el Plan de Acción de la Empresa de Construcciones de Obras de Arquitectura ACIMUT, el cual permitió la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada estrategia, con el fin de brindar una herramienta a la dirección general de la entidad. (anexo 1)

La aplicación del procedimiento solo se desarrolló hasta la etapa IV, por lo que se sugiere que la empresa continúe con la implementación y control, teniendo en cuenta los elementos expuestos.

DISCUSIONES

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada y las características de la organización objeto de estudio; se escogió el procedimiento propuesto por González (2014) el cual se desarrolla sobre la base de varios modelos de diferentes autores reconocidos como Menguzzato (1989), David (1994), Sánchez (1999), y Ronda (2007); y además considera las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, empresas y entidades cubanas. La planificación económica empresarial, constituye el instrumento básico de dirección que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los

trabajadores. El estudio realizado contribuyó de manera significativa a la detección de insuficiencia en la entidad y a su solución de manera efectiva aportando herramientas y soluciones reales con una alta participación de los entes de la empresa pues con sus capitales humanos esta debe ser capaz de proyectar su desarrollo, planificar estratégicamente cada etapa de actividad donde se debe prever la disponibilidad de todos los recursos que hoy son escasos y costosos. El proceso de Planeación Estratégica en la empresa logró solucionar la hipótesis planteada, ya que las estrategias propuestas en la investigación contribuirán al mejoramiento del desempeño de esta ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual.

CONCLUSIONES

Al término de la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Se declararon los nuevos valores compartidos (compromiso político, solidaridad, humildad, comunicación y sentido de pertenencia), y se reformularon la misión y visión de la empresa, las cuales carecían de ciertos elementos distintivos.
2. El diagnóstico efectuado refleja que la ECOI No. 19 posee un predominio de debilidades y se encuentra ubicado en un entorno desfavorable para el desempeño de su gestión.
3. La Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO proponen seguir estrategias de resistencia y supervivencia respectivamente.
4. El escenario más probable pronostica un incremento de la demanda constructiva, que se verá beneficiada por las inversiones tanto en el fondo habitacional como en el turismo, manteniéndose el apoyo de los organismos superiores y las dificultades en la obtención de nuevas tecnologías; mientras que el sector no estatal se ampliará por las nuevas regulaciones.
5. El proceso de Planeación Estratégica en la empresa logró solucionar la hipótesis planteada, ya que las estrategias propuestas en la investigación contribuirán al mejoramiento del desempeño de esta ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, H. I (2004) citado por Ronda Pupo P.A.G Y J.A Marcané (2004). En Modelo de Integración estratégica: ¿cómo alcanzar la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo? Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/modintegraestra.htm>.
- Amorocho, H. J. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/26/8_Planeacion%20estrategica%20de%20largo%20plazo.pdf
- Arano, R., Espinosa, F., y Arroyo., G. (febrero 2018). El Rol de la Dirección estratégica en las empresas. Disponible en <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Armijo (2011) citado por Dumorné, K. Definición De Planificación Estratégica. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

- Aurismar, D. (2014) citado por Vázquez Espinosa, J. H. (2014). La importancia de la planeación estratégica. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresarial-evolucion-entorno-y-actitud/>
- Bueno Campo, E (1993). Fundamento Teórico de la Dirección Estratégica. Valencia: Real Sociedad Amigos del País.
- Castañeda, G. (2005). Planificación Estratégica en contribución a la economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>
- Cuervo García, A. (1995). Introducción a la administración de empresas (2da ed.). Madrid, España: Editorial Civitas, S.A.
- D. Real Academia, E. (s.f.). Diccionario usual. Disponible en <http://buscon.rae.es/drae/srv/search?val=planificaciones>
- Draft, L. (2006) citado por Arano Chávez, R (2011). Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/005Direccion2011-1/80404549.html>
- Galarza, y Almuñías (2007) citado por Beatriz Teresa, A., y José Luis, A. R. (2016). La dirección estratégica en las instituciones de educación superior. Necesidad de su evaluación. Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142016000300011&lng=es&nrm=iso
- García, y Valencia. (2007) citado por Vázquez Espinosa, J. H. (2014). La importancia de la planeación estratégica. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresarial-evolucion-entorno-y-actitud/>
- García, R. (2006). Formulación Estratégica (2da ed.). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Garfield (1992) citado por Godet, M. (2000). La Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica (4ta ed.). España: Editorial Serpa.
- Godet, M. (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos (2da ed.). San Sebastián
- González Marrero, Y. E. (2014). Planeación estratégica de la sucursal Holguín Transtur S.A para el período 2017 – 2020. Holguín, Cuba.
- Guillermo Armando, R. P. (2001). Valores compartidos y dirección estratégica en las empresas. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/valores-compartidos-direccion-estrategica-empresas/>
- Harrison Jefrey, S., y Caron, S. J. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica. (Thomson ed). Madrid, España.
- Ibarra (2004) citado por Sánchez Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano Disponible en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000500019
- Jvillegue. Aspectos conceptuales sobre la estrategia y la planeación estratégica. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/aspectos-conceptuales-planificacion-estrategica/>
- Kootz, H., y Weihrich., H. (2008). Administración una perspectiva global (12 ed.). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Kotler, P. Concepto de Unidad Estratégica de Negocio (UEN). Disponible en <http://www.aulamarketing.net/concepto-de-unidad-estrategica-de-negocio-uen/>

- Kotler, P. y Colectivo de autores. (1998). Fundamentos de Marketing. Cuba: Editorial MES.
- Lara, P. (2013). Limitaciones en la Planeación Estratégica Disponible en <http://pedrolara.com/2013/02/18limitaciones-en-la-planeación-estartégica>
- László, I. (1976). La planificación de la economía nacional. La Habana, Cuba: Editorial ORBE.
- Levis, K. (2012). Capacidades distintivas. Disponible en <https://chileinnova.wordpress.com/2012/01/31/capacidades-distintivas/>
- Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Aprobados en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba (2016).
- Menguzzatto, M. (2007). La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Muchnick (1999) citado por Dumorné, K. Definición De Planificación Estratégica. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. Disponible en <https://www.elespectador.com/publicaciones/especial/valor-compartido-una-estrategia-empresarial-de-alto-imp-articulo-428561>
- Pérez Llanes, R. (1996). La planificación estratégica. Revista Economía y Desarrollo. España.
- Pilay, F. (2013). CLASIFICACIÓN DE LOS VALORES HUMANOS - Enseñanza de los valores humanos. Disponible en <https://sites.google.com/site/ensenanzadelosvaloreshumanos/clasificacion-de-los-valores-humanos>
- Pimentel, L. (2011). Planificación Estratégica Disponible en <https://matefin.files.wordpress.com/2010/11/planificacion-estrategicaejemplo.pdf>
- Porto, J. P., y Gardey, A. (2013). Definición de prospectiva - Qué es, Significado y Concepto. Disponible en <https://definicion.de/prospectiva/>
- Riquelmes, M. ¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización? , Disponible en <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Buenaspracticasesempresariales/BibliotecaGerenciaEstrategica/Analisisinternoyexternodelaorganizacion.aspx>
- Riquelmes, M. ¿Qué es el Valor Compartido?, Disponible en <https://www.webyempresas.com/que-es-el-valor-compartido/>
- Rodríguez, L. (2012). Caracterización del proceso de planificación empresarial y su práctica en Cuba. Instituto Superior Minero Metalúrgico. Cuba
Disponible en https://revista.ismm.edu.cu/index.php/revista_estudiantil/article/viewFile/628/314
- Ronda Pupo, G., y Marcané. (2006). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégicos, táctico y operativo. Cuba.
- Souza (2000) citado por Aasfaw, T. Fundamentos teóricos de la Dirección Estratégica. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos100/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica/fundamentos-teoricos-direccion-estrategica.shtml>
- Strickland, Thompson y Gamble (2012) citado por Vázquez Espinosa, J. H. (2014). La importancia de la planeación estratégica. Disponible en <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-empresarial-evolucion-entorno-y-actitud/>

Tapia, A. (2014). Diseño de Estrategias y sus Elementos según H.I. Ansoff. Disponible en <https://prezi.com/ytr8w69oruq0/disenio-de-estrategias-y-sus-elementos-segun-hi-ansoff/>

Valdez, J. L. C. Concepto E Historia de La Planeación Estratégica. Disponible en www.eumed.net/tesis-doctorales/2014/jlcv/planeacion-estrategica.htm

Anexo 1

Tabla 1: Selección de estrategias

Estrategias	Acciones
1. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral para minimizar el efecto amenazador de las fuentes de empleo más atractivas del territorio.	1. Diseñar planes recreativos para los trabajadores en su tiempo de vacaciones.
	2. Realizar una emulación entre departamentos y premiar a los ganadores.
2. Implementar el Sistema de Marketing como vía para fortalecer la imagen en el mercado	1. Crear un departamento donde su función principal se destina a la mercadotecnia.
	2. Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades del mismo.
	3. Diseñar e implementar una campaña promocional dirigida al público, que apoye la estrategia de posicionamiento.
3. Realizar análisis periódicos para conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado y gestionar estrategias que hagan frente a la competencia	1. Realizar un estudio para conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
	2. Utilizar medios publicitarios para dar a conocer este servicio en el territorio y territorios vecinos.
4. Incrementar el volumen de producción de la empresa para lograr mejores indicadores económicos	1. Realizar un estudio de mercado para conocer las necesidades constructivas para su aprovechamiento.
	2. De acuerdo a los resultados obtenidos hacer propuestas de contratación con el consentimiento del organismo superior
5. Buscar nuevos proveedores que doten a la empresa de materias primas con mejor calidad y	1. Realizar un estudio de mercado para la búsqueda de nuevos proveedores.
	2. Establecer contratos con nuevos proveedores

<p>útiles y herramientas</p>	
<p>6. Solicitar autonomía financiera para diferentes actividades como el pago a los proveedores según la calidad de la materia prima que oferten.</p>	<p>1. Realizar un análisis económico del presupuesto económico óptimo que se necesita para el desarrollo de sus objetivos.</p> <p>2. realizar un estudio de las perdidas por el no pago a proveedores.</p> <p>3. Efectuar un estudio para demostrar la importancia de la adquisición de productos de alta demanda</p>
<p>7. Aprovechar el desarrollo del turismo en el territorio para dar a conocer los beneficios que ofrece la empresa.</p>	<p>1. Realizar exposiciones de los servicios que ofrece en feria y eventos</p> <p>2. Priorizar los recursos materiales en existencia para garantizar el proceso productivo al turismo.</p> <p>3. Gestionar contratos con las nuevas instalaciones turísticas que se están creando en el territorio</p>
<p>8. Elevar la capacitación y superación de los obreros y demás trabajadores aprovechando la existencia dentro de la organización de un centro de capacitación.</p>	<p>1. Elaborar el diagnóstico de necesidades de aprendizaje de los trabajadores de la entidad</p> <p>2. Elaborar y aprobar el plan de Capacitación y Desarrollo de la Organización</p> <p>3. Desarrollar cursos de superación para los obreros principalmente en las UEN municipales.</p>
<p>9. Solicitar tecnología y materiales de avanzada en el proceso de producción para cubrir la alta demanda constructiva.</p>	<p>1. Fomentar la innovación tecnológica en las UNE de aseguramiento y equipos.</p> <p>2. Definir la cartera de proyectos de Investigación Desarrollo y un Plan de Ciencia e Innovación.</p>

	3. Mejorar la tecnología en instrumentos de medición para construcciones.
10. Implementar y certificar al Sistema de Gestión de la calidad basado en las NC-ISO 9001/2015	1. Gestionar un curso de postgrado sobre la NC- ISO 9001/2015.
	2. Realizar una auditoria interna de calidad a las UEN.
	1. Mantener el seguimiento y monitoreo del SGC y mejorarlo una vez implementado
	4. Cumplir con los requisitos que se establecen para la certificación de las Normas ISO como el aseguramiento de los estándares de calidad de los servicios y productos
11. Elevar la calidad de las obras y producciones para hacerle frente a la alta demanda constructiva y a las inversiones turísticas.	1. Tomar medidas con los trabajadores que incumplan los procedimientos que establecidos.
	2. Garantizar la calidad y estabilidad de los suministros de recursos materiales.
	3. Controlar el cumplimiento de la calidad en cada una de las etapas constructivas y procesos
	2. Realizar encuestas sobre la calidad del servicio a los clientes actuales del mercado del producto.
12. Solicitar un cambio en las tarifas de precios para hacerle frente a la competencia.	1. Realizar un estudio de mercado que permita conocer los precios que sean más asequibles a los clientes.
	2. Crear fichas de costo para el establecimiento de los precios para la prestación de servicios.
	3. Solicitarla nueva tarifa de precios de acuerdo a las fichas de costo realizada.
13. Aprovechar los beneficios del programa de la vivienda para aumentar la productividad de la empresa.	1. Priorizar los recursos materiales en existencia para el aseguramiento del proceso productivo.
	2. Solicitar mayores volúmenes de materiales.

Fuente: Elaboración Propia