

UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRACIÓN
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS INYECTABLES LABIOFAM

**Tesis presentada en opción del título
de Máster en Dirección**

Autora: Ing. Yudit Rodríguez Concepción

Tutora: Dra.C. Norma Sánchez Paz

Holguín, 2017

Pensamiento

“De qué les vale a las naciones estar orgullosas de su pasado, si no luchan por estarlo de su futuro”

(Juanjo Gabiña)

Dedicatoria

Dedico especialmente esta tesis a mi padre (QEPD), por quererme y apoyarme siempre.
A mi madre, hijos y esposo por su dedicación y tanto amor.

Agradecimientos

A mi madre por su apoyo incondicional y su valor en esta etapa, sin ella no lo hubiera logrado

A mis hijos y esposo por su comprensión, los amo

A mi tía Pilo por su preocupación, la quiero

A mi hermano por estar siempre presente en mis actuaciones

A mi tutora Norma por sus enseñanzas y experiencias

Al colectivo de profesores de la maestría, por su profesionalidad en cada módulo impartido, por su dedicación y el apoyo constante en cada momento

A Yaquelín por dedicar de su preciado tiempo un espacio para mí

A Madyurys por ser el pedestal moral y sentimental, por su impulso y constancia, la admiro

A Arles por sus informaciones oportunas

A Marai por su ayuda cuando más lo necesité, sin ella no hubiera podido terminar la tesis

A Danay por su asistencia y atención diaria

A Betty por su colaboración y disposición

A los expertos y especialistas consultados de la EPI para la realización de este trabajo

A todos aquellos que de una forma u otra han contribuido a un feliz término de la tesis, muchas gracias.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Resumen

Por los cambios profundos y veloces que hoy deben enfrentar las organizaciones la incertidumbre crece y se exige a la planificación un nuevo rol en la previsión de los procesos económicos y sociales. La presente investigación tiene como objetivo el diseño y aplicación de un procedimiento para la planificación prospectiva estratégica en la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM, en correspondencia con las directrices del Ministerio de la Agricultura, recogidas en los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el 6^{to} Congreso del Partido Comunista de Cuba y actualizados en su 7^{mo} Congreso en el año 2016. Para la realización del mismo, se conformó un grupo de trabajo, quienes a través de la aplicación de técnicas y métodos como el MIC MAC y el MACTOR, nunca antes empleados en esta empresa, permitieron conocer las variables clave o prioridades, los actores determinantes del futuro y las estrategias más aconsejables para aprovechar las fortalezas que poseen en función de la eliminación de las debilidades y aprovechar las oportunidades que caracterizan su entorno, factores internos y externos que deberán ser tenidos en cuenta para cumplir las bases del plan de desarrollo previsto hasta el 2030.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Abstract

Due to the deep and rapid changes that organizations must face today, uncertainty is growing and planning is required to play a new role in the forecasting of economic and social processes. The present investigation has as objective the design and application of a procedure for the strategic prospective planning in the Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM, in correspondence with the directives of the Ministerio de la Agricultura, collected in the Guidelines of the economic and social policy of the Party and the Revolution approved in the 6th Congress of the Communist Party of Cuba and updated in its 7th Congress in 2016. For the realization of it, a working group was formed, who through the application of techniques and methods such as MIC MAC and the MACTOR, never before employed in this company, allowed to know the key variables or priorities, the determining actors of the future and the most advisable strategies to take advantage of the strengths that they possess in function of the elimination of the weaknesses and take advantage of the opportunities that characterize their environment, internal and external factors that should be taken into account to meet the foundations of the development plan foreseen until 2030.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. Sistematización teórico práctico referencial de la planificación prospectiva estratégica.	8
1.1 La planificación estratégica. Principales características	9
1.2 La Planificación Prospectiva. Rasgos fundamentales y evolución	14
1.3. Técnicas utilizadas en los estudios de prospectiva estratégica.....	19
1.4 La planificación estratégica en la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM	34
1.5. Conclusiones parciales	36
CAPÍTULO II. Procedimiento para la planificación prospectiva estratégica de la Empresa de productos inyectables LABIOFAM.....	37
2.1 Consideraciones sobre los métodos y procedimientos de planificación prospectiva estratégica	37
2.2 Procedimiento para la planificación prospectiva estratégica en la EPI LABIOFAM.....	40
Fase I Preliminar para la planificación:	40
2.3 Aplicación del procedimiento para la formulación de estrategias con enfoque prospectivo en la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM	50
Fase I Preliminar para la planificación	50
Conclusiones.....	75
Recomendaciones.....	76
Bibliografía.....	77



INTRODUCCIÓN

Los profundos cambios ocurridos desde la segunda mitad del siglo XX, han convertido a la economía internacional en un escenario incierto. Los países se enfrentan al reto de asimilar fuertes y continuas transformaciones en las esferas económicas, sociales, políticas y culturales, que son expresión del perfeccionamiento y la adaptación del hombre a un ciclo de evolución cada vez más corto. La Ciencia de la Administración no está ajena a estos desafíos que, como tal, son percibidos por unos con esperanza e ilusión, y por otros con aprensión y angustia.

En este contexto, el entorno empresarial se ha vuelto turbulento, el progreso tecnológico va por delante de la capacidad de asimilación, tanto a nivel de conocimiento como a nivel organizacional y cultural, de la mayoría de las empresas. Algunos empresarios ven en ello oportunidades, mientras otros ven peligros y amenazas cada vez más inminentes, dado que las nuevas condiciones competitivas, las nuevas tecnologías, las nuevas expectativas de las personas y de la sociedad, suponen para las empresas tantas posibilidades de creación y expansión, como de fracaso y desaparición.

De hecho, en los últimos años, y en un mismo entorno, han coexistido numerosos fracasos empresariales y éxitos espectaculares, atribuyéndose normalmente esta vital diferencia a la actitud y a los métodos en los que se fundamenta la actuación de los directivos de las empresas.

La historia muestra cómo la empresa, como sistema abierto que es, ha ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones de su entorno socioeconómico, adaptándose para contrarrestar las entropías; y cuanto más inestable y cambiante sea el entorno, más necesaria es la capacidad de adaptación de la empresa y más se exige a los directivos adoptar nuevos enfoques de gestión empresarial.

De esta manera, aunque la prospectiva estratégica nace en los años 70 del siglo XX para estudiar los posibles futuros de determinados fenómenos, es hoy, ante tanta incertidumbre, cuando adquiere un carácter necesario para la elaboración de estrategias que, desde el presente, garanticen la supervivencia de las organizaciones.



La Planificación con enfoque prospectivo estratégico adquiere un carácter obligatorio en este contexto pues ella ofrece herramientas que permiten fijar el rumbo futuro de las empresas, y sobre todo, formular estrategias de cómo llegar a él.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

Cuba no está ajena a este fenómeno y ya desde la última década del siglo pasado e inicios del presente, el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), en coordinación con el Ministerio de Educación Superior (MES), ha realizado esfuerzos para incorporar el enfoque prospectivo estratégico en el sistema de planificación cubano (INIE, 1996; MEP, 2004), pero aún son escasos los trabajos que muestran resultados en este sentido. En la literatura revisada no se ha encontrado evidencias que muestren un elevado desarrollo de capacidades prospectivas en la planificación a todos los niveles, y en centros de investigación y universidades donde se han hecho, se han limitado fundamentalmente a ejercicios académicos (Sánchez, 2010; Fernández, 2011).

El sistema de planificación cubano no tiene un enfoque prospectivo estratégico que garantice la construcción de futuros deseables o al menos prepare las condiciones para lograr el mejor de los futuros posibles. Esto afecta la objetividad de los planes y conduce a una conducta reactiva ante los cambios en lugar de la conducta preactiva necesaria en estos tiempos.

Aunque desde los primeros años de la Revolución, la dirección política del país mostró su interés por disponer de un instrumento de proyección a mediano y largo plazos, que facilitara la conducción estratégica de la economía nacional y la concreción de los objetivos previstos para la transformación de la sociedad cubana, los sucesos ocurridos a finales del siglo pasado asociados a la desintegración del campo socialista, unidos al recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos, repercutieron desfavorablemente en la economía del país y en el sistema de planificación, sobre todo en sus horizontes de mediano y largo plazos.



Los impactos de estos sucesos en la estructura económica y las prevalecientes insuficiencias en la integralidad de los enfoques de planificación, contribuyeron a mantener las desproporciones macroeconómicas y no han permitido avanzar en la solución de problemas estructurales que limitan el desempeño económico y social.

Con el objetivo de resolver los desequilibrios estructurales e insuficiencias de la economía, a partir de políticas del gobierno con enfoques sistémicos, integrales y sostenibles que responden a una visión estratégica y consensuada a mediano y largo plazos, coherente con lo planteado en el 6to Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), se iniciaron en marzo del año 2014, por el Acuerdo 19/14 del Consejo de Ministros, los trabajos relacionados con la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el año 2030 (Plan Nacional de Desarrollo), el cual constituye un ejercicio de prospectiva estratégica que no puede ser obviado por ninguna organización empresarial o de gestión económica y social, pues de su cumplimiento depende la continuidad e irreversibilidad de la construcción del socialismo en Cuba.

En estos momentos en que se actualiza y perfecciona el modelo económico y social, según la política establecida por el PCC en sus dos últimos congresos, resulta indispensable transformar el sistema de planificación en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control. Teniendo en cuenta que la planificación es el componente principal del modelo, no será posible el perfeccionamiento integral de este si no se perfecciona la planificación (Sánchez, 2017).

Por ello, en el documento denominado Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista (PCC, 2017), Capítulo 3: La dirección planificada del desarrollo económico y social, específicamente en su inciso a) La planificación socialista, como categoría rectora y definitoria del sistema de dirección, se plantea que: Amplía su contenido y alcance con énfasis en la proyección estratégica del desarrollo a largo plazo y su aseguramiento desde el corto y mediano plazos.

Estos elementos expresan la necesidad de perfeccionar y enriquecer el sistema de planificación cubano, a través de la incorporación de las técnicas de la prospectiva estratégica a las condiciones específicas del país y a las características particulares del



modelo político, económico y social, y de cada una de las organizaciones económicas que lo componen, pero surge la interrogante de cómo hacerlo.

Teniendo en cuenta que el Ministerio de la Agricultura (MINAG), sector pivote de la economía, ha trazado estrategias de desarrollo a mediano y largo plazos para sus empresas con el propósito fundamental de lograr la máxima contribución a la sostenibilidad alimentaria, y potenciar el desarrollo de otras ramas productivas y de servicios, mediante la implementación de un nuevo modelo de gestión del sector, se decide realizar la presente investigación en la Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) LABIOFAM, específicamente en la Empresa de productos inyectables (EPI LABIOFAM), la cual se subordina a esta instancia.

El análisis del plan estratégico elaborado para el período 2013-2016 para dicha empresa permitió identificar como principales insuficiencias las siguientes:

- Aunque en el plan estratégico se reconoce la importancia y necesidad de una perspectiva de mediano y largo plazo, generalmente se enmarca en el pasado y el presente, sin tener en cuenta los posibles futuros a que se ha de enfrentar la empresa
- No se tuvo en cuenta para la formulación de estrategias hasta el 2016, sobre bases científicamente argumentadas, los posibles escenarios a desafiar

Estos elementos permiten definir como **problema científico** a resolver en la presente investigación, el siguiente: ¿cómo incorporar un enfoque prospectivo estratégico en la planificación de la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM?

Por ello, como **objeto de investigación** se declara la planificación estratégica y se establece como **objetivo general**: desarrollar un procedimiento para incorporar un enfoque prospectivo estratégico en el proceso de elaboración del plan de la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM.

En consecuencia, se define como **campo de acción** la planificación prospectiva estratégica en la Empresa de productos Inyectables LABIOFAM.

Para el desarrollo de la investigación se concretan como **objetivos específicos**:

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación a partir de la revisión de los fundamentos teóricos y metodológicos de la planificación en general, y



de la planificación empresarial en particular, y las tendencias actuales de la prospectiva estratégica como enfoque de planificación

2. Elaborar un procedimiento para la confección del plan a nivel empresarial con enfoque prospectivo estratégico
3. Aplicar parcialmente el procedimiento en la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM.

Para dar solución al problema expuesto se presenta como **hipótesis** a defender: la aplicación de un enfoque prospectivo estratégico en el proceso de planificación empresarial en la EPI LABIOFAM permitirá que los planes sean efectivos y acordes a la realidad en condiciones de incertidumbre, favorecerá no sólo conocer metas futuras sino cómo alcanzarlas.

En el proceso investigativo, en virtud de ofrecer la solución del problema científico y para dar cumplimiento al objetivo propuesto, se empleó como método general de la investigación el **dialéctico materialista**, apoyándose en los métodos teóricos y empíricos siguientes:

Como métodos teóricos:

- ◆ Sistémico – estructural: al realizar el análisis del objeto de estudio teniendo en cuenta la relación todo-partes de los elementos que lo componen, su descomposición en factores y la presentación de la relación entre ellos.
- ◆ Método histórico - lógico: para el análisis y determinación de los antecedentes, caracterización y conceptualización del objeto de investigación.
- ◆ Hipotético – deductivo: al formular la hipótesis de la investigación, y al elaborar y aplicar el procedimiento para la implementación de un enfoque prospectivo en el sistema empresarial de LABIOFAM.
- ◆ Analítico – sintético: Se analizaron documentos sobre el tema objeto de estudio, la planificación estratégica a nivel de OSDE y de la empresa para períodos anteriores y las tendencias futuras de producción de medicamentos con fines veterinarios, mercados potenciales y política económica y social del país.



- ◆ Inductivo – deductivo: para el análisis y comparación de diferentes fuentes alrededor del tema seleccionado, que permita identificar las bases para la elaboración del plan con enfoque prospectivo

Como métodos empíricos:

- ◆ Encuesta, entrevistas grupales e individuales; observación simple y el método de expertos para la validación de los resultados obtenidos en el diagnóstico
- ◆ El empleo de métodos como la tormenta de ideas y talleres de prospectiva, sirvieron para fundamentar el diagnóstico y generar alternativas de solución a los problemas identificados
- ◆ Se emplearon software de planificación prospectiva como el MIC-MAC, el MACTOR y el SMIC que facilitaron la interpretación de los resultados y la propuesta de acciones concretas a incluir en el plan de la empresa

Novedad de la tesis.

Está dada por la presentación de un procedimiento para la elaboración del plan empresarial con enfoque prospectivo estratégico, que incorpora métodos y técnicas adaptados a las condiciones de la economía cubana y la planificación empresarial, con el propósito de argumentar los planes a mediano y largo plazo, según la política económica trazada en el VII Congreso del PCC.

Aportes desde el punto de vista práctico.

Desde el punto de vista práctico, se perfecciona la planificación estratégica de la Empresa de Productos Inyectables a partir de la utilización de herramientas de prospectiva estratégica no utilizadas hasta ahora en esa empresa, y la obtención de un procedimiento que puede ser empleado en otras dependencias del OSDE LABIOFAM.

El presente trabajo está conformado por dos capítulos, en el primero se hace un análisis de la evolución y tendencias que ha tenido la planificación como sistema en constante cambio y adaptación, dada la necesidad de estar a la altura a los acontecimientos internacionales y al progreso del propio hombre, que hoy se interesa



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

en construir su propio futuro, y también se exponen teóricamente los métodos y procedimientos prospectivos y estratégicos que sirvieron de base para desarrollar el procedimiento propuesto.

En el capítulo II se explica el contenido del procedimiento que se propone para incorporar un enfoque prospectivo estratégico en la planificación de la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM, aportando técnicas adaptadas a las condiciones de la economía cubana y de la planificación empresarial que facilitan el análisis de la información, la generación de alternativas estratégicas y la argumentación de las tareas del plan.

También se presentan las conclusiones generales del trabajo y las recomendaciones derivadas de la investigación, así como la bibliografía consultada y los anexos de necesaria inclusión, como complemento de los aspectos tratados en cada uno de los capítulos.

CAPÍTULO I. Sistematización teórico práctico referencial de la planificación prospectiva estratégica.

En este capítulo se realiza un examen bibliográfico para desarrollar un análisis del “estado del arte” sobre el objeto y el campo tratado, cuyo resultado se representa en el diagrama mostrado en la figura 1.1 y que constituye el hilo conductor seguido para la sistematización teórico–metodológica de la planificación prospectiva estratégica. Se aborda la definición y evolución de la planificación estratégica, profundizando en las particularidades de la planificación prospectiva estratégica, sus rasgos y retos actuales; posteriormente se realiza un análisis crítico de los enfoques de la planificación prospectiva estratégica y su inclusión desarrollo en las empresas. Por último se valora la planificación prospectiva estratégica en Cuba y en la EPI LABIOFAM, entidad donde se hace el estudio.



Figura 1.1. Hilo conductor para la sistematización teórico práctico referencial de la investigación.



1.1 La planificación estratégica. Principales características

Dentro del desarrollo de la planificación, se han creado distintos enfoques para abordarla los cuales, a partir de los cambios que se han producido en el campo de la administración, se han ido transformando y adquiriendo nuevos matices, siendo uno de los más actuales la planificación estratégica.

Chandler (1962), plantea que la estructura sigue a la estrategia, por lo que propuso que esta última fuera definida como: la determinación de los objetivos y planes a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichos objetivos. El autor muestra su visión en el largo plazo, no solo para una situación concreta, algo muy importante dentro de la planificación estratégica, si se tiene en cuenta que ésta necesariamente debe prever la dinámica de los cambios continuos que caracterizan el entorno organizacional actual.

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta del siglo pasado, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación.

Según Galarza y Almuiñas, (2007), la planificación estratégica es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna y responde a las demandas del entorno y de la propia institución y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación.

Fred David (2008), por su parte plantea que el término planificación estratégica se acuñó en la década de 1950 y que fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente, considerada en aquella época como la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planificación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planificación no reportaron los altos rendimientos que se



esperaba. La década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planificación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial.

Por otro lado, Vigoa y Granadillo (2009), plantean que la planificación estratégica es más bien un método de dirección, utilizado por las organizaciones y empresas con el fin de definir y ordenar los objetivos y acciones de la entidad en el tiempo. En esta idea los autores vinculan a la planificación estratégica como una herramienta de los directivos de las empresas, con el fin de proyectarse sobre los objetivos a lo largo de un período dado.

A juicio de esta investigadora, las diferentes definiciones ofrecidas por los autores muestran pequeñas discrepancias, dadas porque algunos le dan mayor importancia a la directiva y no a todos los trabajadores de la organización en cuanto a llevar a cabo la planificación estratégica; pero en general, todos coinciden en que existen factores imprescindibles en cuanto a planificación estratégica entre los cuales destacan el papel del entorno en el accionar de la entidad, la necesidad de adecuarse a los cambios, la visión a largo plazo y el análisis interno. Sin embargo la definición de Galarza y Almuiñas, 2007 es una propuesta más completa e involucra todos los aspectos que intervienen en la toma de decisiones y procesos de mejora continua.

En síntesis se puede definir la planificación estratégica como el proceso de perfilar las acciones estratégicas a seguir por la empresa, desde el presente, con una visión a largo plazo, que permita concebir un futuro adecuado para el éxito empresarial, teniendo en cuenta los factores internos y externos de la entidad y sus variaciones, que la puedan afectar tanto positiva, como negativamente, dígame fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; que a su vez favorecerá una correcta formulación de objetivos estratégicos, tareas a cumplir y la visión de la entidad.

La Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Con ella se busca concentrarse en sólo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Además, proporciona la dirección que guiará la Misión, los objetivos y las estrategias de la

empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.

Con independencia de la definición que se tome, lo cierto es que cualquier acepción amplia del término conduce a afirmar que toda empresa que compite posee una estrategia, ya sea explícita (deliberada, formal) o implícita (espontánea, emergente), elaborada a partir de una selección adecuada de respuestas a interrogantes tales como:

- ◆ ¿Qué deseo hacer? y, ¿Qué puedo hacer?
- ◆ ¿Qué mueve a la competencia? y, ¿Cómo evolucionará el sector?.
- ◆ ¿Qué acciones realizará probablemente la competencia? y, ¿Cómo responder a esas acciones?
- ◆ ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa? y, ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades?
- ◆ ¿Cuál es la política gubernamental en relación al sector? y, ¿Cómo puede afectar una política concreta diseñada desde el extranjero?
- ◆ ¿Cuáles son las tendencias futuras en relación al sector?, y - ¿Cómo influyen los cambios climáticos?

En virtud de que ninguna organización cuenta con recursos ilimitados, los estrategas deben decidir qué estrategias alternativas corresponden a las respuestas seleccionadas.

Las decisiones relacionadas con la formulación de la estrategia vinculan a una organización con productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un amplio periodo. Las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo y, en su mayoría, las decisiones estratégicas tienen importantes consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una organización. Los ejecutivos son quienes cuentan con la mejor perspectiva para comprender por completo el efecto de las decisiones de formulación de la estrategia, además de que tienen la autoridad para asignar los recursos necesarios para su implementación.



La implementación de la estrategia, a su vez, requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización.

Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. Ello se debe a que el término explica tanto acciones pasadas (patrones) como comportamientos intencionales (planes) para el futuro.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planificación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente en constante cambio (Chang, 2012).

La planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

Además, ofrece un marco de referencia para una planificación más detallada y para decisiones ordinarias y supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planificación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

En este sentido Rivero Alonso, et al., (2016) expone que la mejora de los procesos estratégicos, la planificación, la implantación y el control, es uno de los retos actuales al que deben responder las organizaciones para responder a los retos que impone el entorno en que se desenvuelven. Sin embargo, también se reconoce que no ha existido suficiente desarrollo teórico metodológico y aplicación práctica en este campo, derivándose de ello la necesidad de encontrar alternativas viables que contribuyan a



elevar la calidad de dichos procesos y sus resultados, criterios con los cuales coincide la investigadora.

Los planes estratégicos de una empresa pueden ser a corto, mediano o largo plazo, depende estrictamente de la magnitud de la organización debido a que la planificación responde a la cantidad de actividades que deberán realizar las diversas partes de la empresa, las cuales suelen estar divididas en jerarquías que abarcan desde niveles inferiores a superiores. Es fundamental que estos planes, antes de ser llevados a la práctica, sean analizados detenidamente y se hallan trazado adecuadamente las metas que se desean alcanzar a fin de aprovechar adecuadamente los recursos económicos dispuestos para eso.

Pese a que los planes estratégicos suelen ser puntuales y deben hacerse efectivos en un tiempo determinado, sus consecuencias se mantienen a lo largo del tiempo, ya que los cambios en el ambiente del negocio perduran; por eso se dice que la planificación estratégica pertenece a un proceso continuo y debe ser apoyada por acciones desarrolladas con el fin de posibilitar el buen desempeño de estos planes.

La planificación estratégica no intenta tomar decisiones mirando el futuro, sino respondiendo a determinadas problemáticas del presente; por lo tanto, no se encarga de pronosticar las futuras ventas sino de resolver problemas actuales que pudieran estar relacionados con ellas. Debido a esto es que todas las empresas deben revisar anualmente su planificación estratégica y crear nuevos planes para resolver aquellos conflictos que pudieran afectar el presente; además anualmente deben revisarse los objetivos para enfocarse en las exigencias que cada etapa tiene.

Según lo expresan diversos autores, la planificación estratégica trata un conjunto de planes funcionales en los que se invierte un determinado presupuesto y cuyo enfoque está puesto en guiar a la empresa en un determinado tiempo teniendo en cuenta sus recursos y el entorno en el que se desarrolla, para lograr alcanzar las metas planificadas.

Antes de poner en práctica un programa estratégico de planificación es necesario que todas las partes que se verán involucradas en él tengan a su disposición las metas que se esperan alcanzar y la forma en la que se trabajará. Generalmente se les entrega un



documento escrito con todo lo que la empresa espera de este programa y qué expectativas tienen puestas en cada parte.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización, aunque se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La planificación estratégica propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina, ella prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten con mayores garantías de éxito ya que condiciona a la empresa al ambiente que la rodea.

Este tipo de planificación ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planificación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas pero no constituye el único, o más moderno, enfoque de planificación (Sánchez, 2017).

1.2 La Planificación Prospectiva. Rasgos fundamentales y evolución

De forma simultánea a la planificación estratégica, desde inicios de la década del 60 del siglo XX, surge la planificación prospectiva.

Semánticamente prospectiva viene del latín *prospicere*, que significa ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia. Conceptualmente significa lo que concierne al porvenir, lo que concierne a la inteligencia cuando está orientada al porvenir.

Lo anterior supone la visión de un futuro deseado, donde el pasado, el presente y el futuro soporten de manera indivisible el proceso de la planificación. También responde a la necesidad de observar globalmente una situación, evaluar sus posibilidades de evolución e identificar los medios para su transformación y gerencia en el tiempo.



La década de los 60 del siglo pasado se caracterizó por una gran difusión y proliferación de los estudios sobre el futuro. Francia lidera esta moda con Gastón Berger, del Centro Internacional de Prospectiva, y él mismo se convirtió en el fundador de esta disciplina al escribir por esos años una obra llamada Fenomenología del Tiempo.

También desde esa época, el francés Bertrand de Juvenal, del Grupo de Estudios Futuribles, defiende diseñar y construir el futuro vinculado al conocimiento que viene del pasado y del presente, a través de la opción y la acción.

La prospectiva no ofrece, ni lo pretende, una ontología del tiempo futuro. No le interesa precisar qué es el futuro, ni mucho menos el tiempo. Sin embargo, para fines metodológicos sí suscribe que el futuro está esencialmente abierto e indeterminado. En otras palabras, que es en realidad una pluralidad de futuros posibles de construir.

Además de una herramienta metodológica, la Prospectiva es una revolución del pensamiento, enseña a pensar de diferentes maneras para ofrecer un abanico de alternativas del futuro.

A mediados de los setenta la tendencia sobre el futuro comenzó a modificarse, se refería a la estimulación de la reflexión sobre el porvenir en términos de asumirlo como un orden multiforme, abierto e indeterminado, en cuya ocurrencia la acción humana cumplía un papel relevante. El giro metodológico pudo deberse a que las condiciones del mundo ya eran diferentes. El porvenir, como dice Ramírez Plascencia (2003), se veía como un territorio poblado de crisis, rupturas y turbulencias, cuya naturaleza y magnitud no tenían precedentes en la historia. Se tenía la conciencia de que la sociedad moderna se encontraba ante los albores de profundos cambios económicos, sociales y políticos para los cuales no estaba preparada. El curso mismo de la historia aconsejaba abandonar las visiones del futuro unidireccionales y deterministas, que fueron útiles en una época de estabilidad y certidumbre que estaba llegando a su fin.

Hoy se pueden reconocer cuatro grandes líneas o escuelas de trabajo prospectivo que se denominan:

1- Francesa: Basada esencialmente en el modelo propuesto por Godet



2- Anglosajona: Basada esencialmente en la técnica propuesta por Gordon, Shwartz y otros)

3- Colombiana: Basada en la técnica de escenario apuesta propuesta por Mojica, y

4- Rioplatense: Basada en la técnica diseñada especialmente para los observatorios prospectivos por Balbi.

Las diferentes herramientas utilizadas por los franceses en la Prospectiva Estratégica, con Michel Godet como fundador, han logrado estructurar toda una metodología con una serie de modelos que permiten de una manera secuencial y racional la identificación de futuros posibles y deseables.

Cuando se analizan por primera vez los modelos se tiende a pensar que basta con utilizarlos para estar en capacidad de visualizar escenarios de futuro. Sin embargo cuando se comienza a interactuar con ellos se da cuenta que cada uno de ellos necesita de una importante reflexión preliminar.

A pesar de todos los prejuicios existentes, el uso de la prospectiva, por lo menos en el lenguaje ha venido extendiéndose. Con relación a este nuevo paradigma en Cuba también se ha estado aplicando y el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), creado en 1976 con el objetivo de contribuir al desarrollo de la planificación mediante el estudio sistemático de los problemas económicos y sociales; ha sido pionero en ese sentido, aunque en realidad no se ha extendido a todas las ramas y esferas de la economía.

En este sentido, la tarea fundamental asignada al INIE fue la elaboración de la estrategia de desarrollo económico y social a largo plazo hasta el año 2000. Fue esa la primera labor del Instituto, que abarcó una etapa de unos 10 años, en que se obtuvieron importantes resultados tanto en el orden metodológico como analítico, así como en términos de planificación a largo plazo.

La crisis económica desatada a inicios de los noventa con la desaparición del campo socialista significó para el INIE concebir un nuevo contenido y un nuevo perfil de trabajo, apoyándose en la capacidad de integrar resultados y en la experiencia de sus investigadores, por cuanto se hacía necesario estudiar cuál podía ser el camino de la



recuperación económica a corto y mediano plazo, en medio de condiciones de elevada incertidumbre.

Para ello, se asimilaron y desarrollaron nuevos enfoques, métodos y técnicas para la previsión y proyección de la economía, basados en la prospectiva y la construcción de escenarios. Los primeros pasos en esta esfera se dieron a comienzos de los años 90, con el inicio de una colaboración con el Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN), con el cual se organizaron cursos y seminarios y se envió a dos especialistas a una estancia corta en dicho país. Entre 1990 y 1992 tuvo lugar un proceso de formación de los primeros especialistas en materia de prospectiva, que a su vez comenzaron a ejercer como profesores en el centro de superación de postgrado del MEP. El enfoque metodológico básico que se adoptó fue el de la escuela de Michel Godet, de Francia.

En 1993 se llevó a cabo un primer trabajo de aplicación del enfoque prospectivo para la construcción de escenarios sobre la posible evolución del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba. En aquellos momentos, luego de la caída del campo socialista se había recrudecido el bloqueo con la Ley Torricelli, pero al propio tiempo, se daban circunstancias como: el advenimiento de una nueva administración (Clinton) y una nueva generación de políticos en Estados Unidos, que pudieran tener una visión diferente de la prevaleciente hasta entonces; la aprobación en la ONU de la primera Resolución de la Asamblea General contra el Bloqueo y los pronunciamientos de personalidades de diversos medios en contra de esta medida, indicaban lo conveniente que sería el estudio del tema, su posible evolución, y en particular el análisis de qué hacer ante un posible levantamiento del embargo.

El Ministerio de Economía y Planificación elaboró en el año 2005 una Metodología General para la Elaboración de los Escenarios Municipales con el objetivo de orientar las tareas para el fortalecimiento de la planificación en los municipios y propiciar una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo económico social. Estas tareas, agrupadas bajo la denominación de Iniciativa Municipal, fueron concebidas para actuar de complemento, a escala del nivel del municipio, de los planes y políticas económicas



planteadas para el nivel nacional y provincial pero no se aplicaron por igual en todos los territorios del país.

Sobre la base del estudio de dicha metodología, Sánchez (2007) plantea que la prospectiva supone la visión de un futuro deseado, donde el pasado, el presente y el futuro soportan de manera indivisible el proceso de la planificación, y que el uso de los métodos de la prospectiva en el proceso de formulación de estrategias empresariales, da la posibilidad de en el proceso de diagnóstico, como fase esencial, identificar las variables clave que deben constituirse en el centro de atención de la alta dirección porque ellas van a determinar el futuro de la organización, ofreciendo diversas alternativas sobre comportamientos; permite además identificar los actores responsables de la identificación del o los futuros posibles y de formular las estrategias factibles para ese futuro, teniendo en cuenta que ese futuro dependerá del trabajo de los directivos, máximos responsables de identificar las estrategias adecuadas y garantizar la implementación y control de estas.

Como se aprecia, tanto la planificación estratégica como la prospectiva, constituyen herramientas para las empresas siempre y cuando sean aplicadas apropiadamente. Su fusión permitiría a la dirección dotarse de un instrumento que posibilite realizar estudios sobre la evolución de los factores claves para la entidad, con resultados altamente efectivos en el mediano y largo plazo analizando la trayectoria de la entidad así como la de sus competidores, demanda de los productos, variación de las tasas y precios, en momentos críticos para la economía mundial, dada la inconsistencia de las economías motrices capitalistas.

En la actualidad se hace necesario aplicar estos estudios debido a la incertidumbre existente y los continuos cambios en que se desenvuelve el mundo económico, por lo general la prospectiva debe estar obligatoriamente presente en aquellas empresas que operan en condiciones de gran incertidumbre y complejidad o las que habiendo trabajado hasta ahora en condiciones de estabilidad prevén o intuyen cambios de tendencias sin poder determinarlos; aquellas que no perciben nuevas oportunidades de negocio, lo hacen insuficientemente o, percibiéndolas, no las desarrollan; aquellas cuyo sector en el que operan ha experimentado, está experimentando, o puede experimentar



cambios significativos; aquellas cuyos competidores usen la planificación por escenarios; aquellas que se encuentran en situación de crisis latente y necesitan como objetivo prioritario cómo orientarse más y mejor a los mercados o un cambio organizacional; aquellas que no tienen la posibilidad de verse en un período de mediano y largo plazo, sin saber qué estrategias trazar.

1.3. Técnicas utilizadas en los estudios de prospectiva estratégica.

En su libro *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*, Michel Godet (2007) señala que “frente a la complejidad de los problemas, los hombres no están desarmados. Ellos han labrado las herramientas que tan útiles les son hoy en día”.

Es así que la Prospectiva se vale del auxilio de distintos recursos metodológicos y técnicas para su ejercicio. El abanico de opciones es muy amplio. Se pueden encontrar desde las técnicas meramente cuantitativas hasta las sólo cualitativas, o en otros casos, las que abarcan tanto elementos de las primeras como de las segundas, las llamadas técnicas mixtas.

Definir cuáles son las mejores depende del investigador. La selección de técnicas debe de realizarse considerando los objetivos del estudio y las condiciones para su desarrollo. Para ello, es necesario resolver múltiples interrogantes respecto a sus propósitos, características generales, recursos, etc.

Entre los métodos más usados en la prospectiva se destaca el de Construcción de Escenarios. Medina (2006), plantea que un escenario es una *mise en scène* (puesta en escena) hipotética desarrollada a partir de unos supuestos previos, una visión conceptual del futuro construida a partir del desarrollo de un conjunto de premisas disponibles en el presente.

Godet (2007) propone tres software que apoyan a los investigadores en la aplicación del método de Escenarios, el método de Análisis Estructural o MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación), el MACTOR y el SMIC.

Es preciso explicar que los métodos en cualquier acción intencionada, como lo es la planificación, tienen el propósito de señalar los caminos por donde transitará el equipo



de trabajo y los medios por los que se obtendrá la información para las elaboraciones conceptuales y las precisiones técnicas de las propuestas o soluciones a los problemas abordados. Pero no son la finalidad del proceso, son sólo el medio.

Método de análisis estructural MIC-MAC.

Como su nombre lo indica, el análisis estructural es una técnica nacida directamente del estructural-funcionalismo. Retomando la definición propuesta por Claude Levi-Strauss y citada por Mojica (2006), “Estructura es una realidad que es estudiada como un sistema, cuyos elementos guardan relaciones de interdependencia”. Es por ello, que esta técnica es de gran utilidad para poder percibir los elementos o variables del objeto de estudio, de manera interdependiente unos de otros, como un sistema. Dándose así, la oportunidad de poder percibir con ayuda de una matriz, la influencia o relaciones que las variables tienen entre sí.

De manera tal, que permita identificar cuáles son aquellas variables claves o influyentes, y cuáles las dependientes. Para finalmente, determinar cuáles son las más sobresalientes, ya que cualquier modificación que en ellas ocurra tendrá repercusiones en todo el sistema.

El objetivo del análisis estructural es precisamente poner de relieve la “estructura” de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan el sistema estudiado (por ejemplo, una empresa y su contexto estratégico). Concretamente, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema. Este método permite estudiar estas relaciones e identificar las variables esenciales.

El análisis estructural se basa en las matrices de entrada –salida de Leontiev, en la teoría de los gráficos- y en los ejercicios de simulación de investigación operativa efectuados poco después de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos, especialmente en la Rand Corporation, para cumplir los requisitos del ejército norteamericano.

El principal mérito de este método consiste en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir su reflexión colectiva. La herramienta debe

seguir siendo suficientemente sencilla para favorecer la apropiación de su proceso y de sus resultados.

El análisis estructural tiene dos objetivos complementarios. En primer lugar, lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita en una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales.

En la práctica, se han desarrollado dos formas de utilización del análisis estructural:

- ◆ Utilización en la forma de decisiones (investigación, identificación de las variables y los actores sobre los cuales es necesario actuar para alcanzar los objetivos fijados), como lo utilizó P.F. Téniere- Buchot en su modelo POPOLE en 1973 y el tablero de los poderes en 1988.
- ◆ Utilización en el proceso prospectivo (investigación de las variables clave sobre las cuales debe basarse prioritariamente la reflexión sobre el futuro).

Esta forma de utilización fue la que llamó la atención en la década del 70, , sobre todo en lo referente al desarrollo del método MIC MAC (Matriz de impactos cruzados), en el cual la importancia de una variable se mide no tanto por sus relaciones directas como por sus miles de millones de relaciones indirectas(ver J.C.Duperrin y M. Godet, 1973). Este es el que se utiliza en el presente trabajo.

El análisis estructural para estudios prospectivos comprende tres pasos:

1. Identificación de las variables.
2. Localización de las relaciones en la matriz del análisis estructural.
3. Búsqueda de las variables clave a través del método MIC MAC.

El contenido de cada uno de ellos se explica a continuación:

1. Identificación de las variables

En la elaboración de una lista lo más exhaustiva posible de las variables que caracterizan el sistema constituido por el fenómeno estudiado y su contexto, no se excluye a priori ninguna vía de investigación, pues todos los medios de presentación de ideas y de creatividad pueden ser útiles. Desde este punto de vista, los talleres de prospectiva constituyen un valioso instrumento porque facilitan, en unas pocas horas



de reflexión colectiva, una primera lista de varias decenas de factores a tener en cuenta.

La identificación, propiamente dicha, de las variables se realiza a partir de la lista de datos brutos antes establecida, a la cual se le agregan y suprimen algunos datos para así obtener una lista relativamente homogénea. Además considerando la naturaleza del fenómeno estudiado, con frecuencia es aconsejable reagrupar a priori los datos para establecer la diferencia entre las variables internas y las variables externas.

Para concluir que existe una relación entre dos variables, el grupo de análisis prospectivo debe responder sistemáticamente a tres preguntas:

- 1.- ¿Ejerce la variable i una acción efectiva sobre la variable j , o la relación será más bien de j hacia i ?
- 2.- ¿Ejerce i una acción sobre j , o existe más bien una colinealidad, es decir, que una tercera variable k actúa sobre i y j ?
- 3.- ¿La relación entre i y j es directa, o más bien se realiza a través de otra variable r de las incluidas en la lista?

Este procedimiento de interrogación sistemática permite evitar muchos errores que podrían cometerse al rellenar la matriz.

Es bueno advertir que el relleno de la matrices en general cualitativo (existencia o no existencia de relaciones), pero también cuantificado. Así se distinguen varias intensidades de relaciones directas: muy fuertes, fuertes, débiles y nula. En el cumplimiento clásico, estas intensidades son anotadas respectivamente por los valores 3, 2, 1 y 0. También se puede establecer un sistema binario donde la influencia fuerte y muy fuerte será representada cuantitativamente por el número 1, y la débil y nula por el cero (0). Este último será el que se utilizará en el presente trabajo. De esta forma puede introducirse una cierta dinámica en el análisis estructural y contrastar la sensibilidad de ciertos resultados en función de la intensidad de las relaciones consideradas.

2- Localización de las relaciones en la matriz de análisis estructural.

El relleno de la matriz puede hacerse de dos formas:



- ◆ Por líneas, anotando la influencia de cada variable sobre todas las demás.
- ◆ Por columnas, anotando qué variables ejercen una influencia en cada variable.

En teoría, es útil emplear los dos procedimientos y comparar los resultados, es decir, las dos matrices ya preparadas pueden superponerse con el fin de identificar las diferencias y, por consiguiente, los errores que se hayan cometido, sin embargo esta práctica es generalmente un lujo pues requiere de un arduo trabajo durante un período de tiempo considerable, y rara vez los investigadores disponen de dicho tiempo.

El análisis estructural es también un procedimiento de interrogación sistemática. Sin el apoyo de esta matriz, muchas de estas innumerables preguntas no habrían surgido nunca. Además, la matriz permite descubrir algunas veces nuevas variables en las cuales no se había pensado durante la identificación previa.

La preparación de la matriz es una buena oportunidad para propiciar el diálogo ya que fomenta un intercambio y una reflexión que ayudan a crear un lenguaje común en el seno del grupo de análisis prospectivo.

3. Búsqueda de las variables clave a través del método MIC MAC.

Después de haber establecido una lista de las variables que deben tenerse en cuenta, se procede a reducir la complejidad del sistema y a identificar las variables clave que habría que estudiar en primer lugar.

Cuando se trabaja con un subsistema interno, en relación con un contexto externo, hay dos tipos de variables esenciales. Por una parte, las variables externas, que son las que ejercen mayor influencia y las que ofrecen una mayor explicación (determinantes principales del sistema); y por la otra; las variables internas, que son las más sensibles a ese contexto. Las variables contextuales que no parecen ejercer una influencia sobre el sistema estudiado podrán dejarse de lado.

El objeto del método MIC MAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas e indirectas.

Relaciones directas e indirectas.



Un examen sencillo de la matriz permite identificar las variables que ejercen la mayor acción directa, pero no es suficiente para revelar las variables “ocultas” que algunas veces ejercen una fuerte influencia sobre el problema estudiado.

Índice De Motricidad

En relación a la influencia directa la matriz aporta una serie de informaciones: la suma de la línea indica las veces que cada una de las variables impactan a las restantes, o el porcentaje de influencia de cada variable, denominándose índice de motricidad, porque indica la fuerza que tiene cada una sobre las demás.

Índice De Dependencia

Por otra parte, la suma de la columna representa el número de veces que cada una de las variables es influida por las otras, por esta razón se denomina índice de dependencia.

Así, se obtiene para cada variable un indicador de motricidad y un indicador de dependencia, lo que permite clasificar las variables según estos dos criterios.

Además de las relaciones directas también existen relaciones indirectas entre variables, mediante cadenas de influencia y bucles de reacción (retroalimentación). Una matriz corriente que incluye varias decenas de variables puede comprender varios millones de interacciones en forma de cadenas y bucles. Para la mente humana es imposible imaginar e interpretar una red de relaciones de tal magnitud.

El método MICMAC es un programa de multiplicación matricial aplicado a la matriz estructural y permite estudiar la difusión de los impactos por los caminos y bucles de reacción y, por consiguiente, jerarquizar las variables de la siguiente manera:

1. Por orden de motricidad, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1,2...n salidos de cada variable.
2. Por orden de dependencia, teniendo en cuenta los caminos y bucles de longitud 1,2...n, que llegan a cada variable.

Gráfico de Motricidad y Dependencia

Cada variable lleva aparejado un indicador de motricidad y un indicador de dependencia sobre todo el sistema. El conjunto de variables puede por tanto situarse en un plano de motricidad-dependencia.

La figura 1.2 muestra la relación motricidad-dependencia, esta se divide en cuatro zonas y cinco sectores.

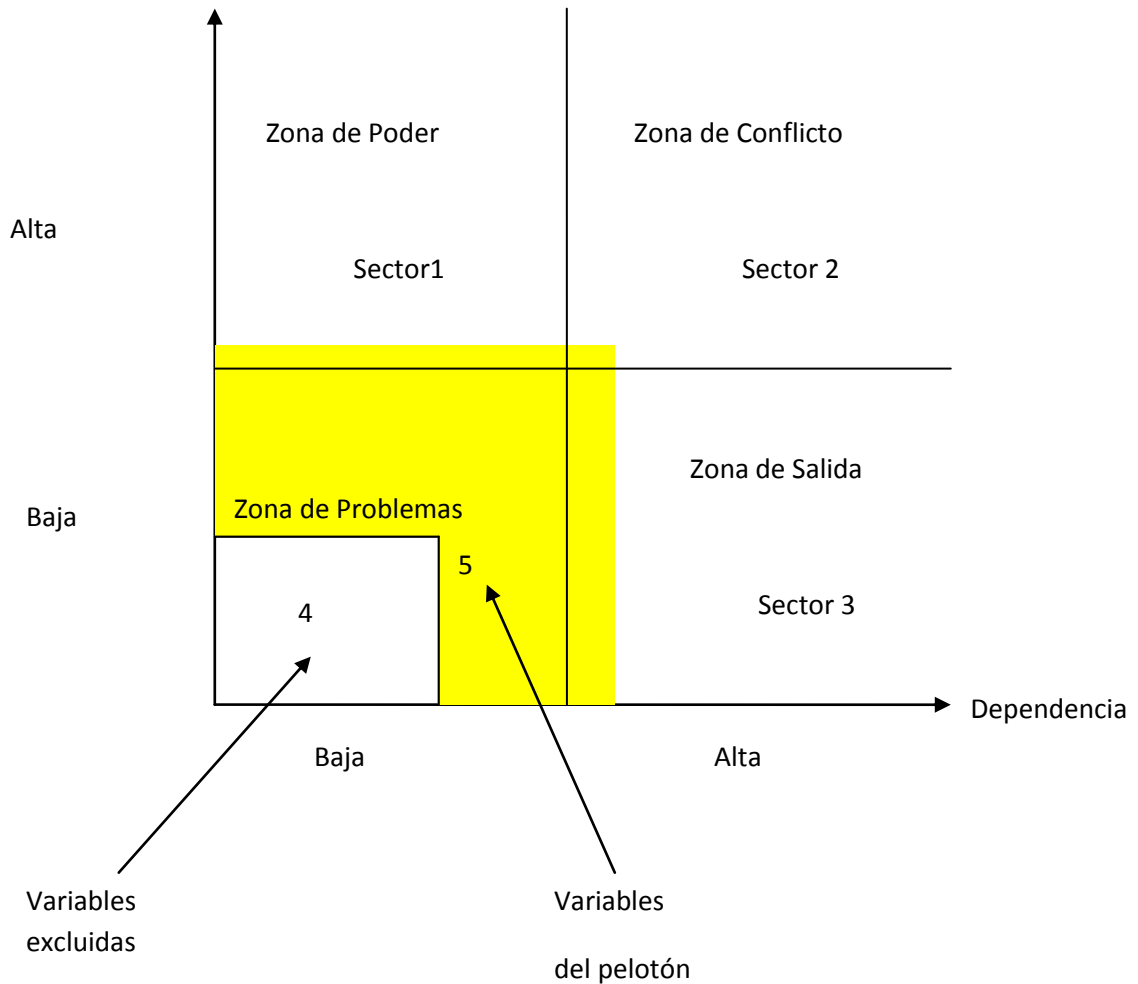


Figura 1.2. Relación motricidad-dependencia entre las variables

En la Zona de Poder, sector 1, se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y pocos vulnerables. Cualquier modificación que ocurra en ellas irá a tener repercusiones en todo el sistema.



En la Zona de Conflicto (también llamada de trabajo), sector 2, se hallan variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables, muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas. Por esta razón está en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ellas mismas.

En la Zona de Salida, sector 3, están todas aquellas que son productos de las anteriores, lo cual se evidencia si se tiene en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia.

La Zona de Problemas Autónomos, se llama así porque las variables que allí aparecen son ruedas sueltas con respecto a la demás del sistema, ni influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas. Por esta razón tienen poca motricidad y poca dependencia. Esta zona se divide en dos sectores:

Sector 4: variables poco motrices y poco dependientes (próxima al origen) las cuales constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos; no son determinantes caras al futuro, por lo que puede ser excluida del análisis

Sector 5: variables medianamente motrices y /o dependientes. Nada se puede decir a priori de estas variables de pelotón.

Por tanto las disfunciones que se deberían solucionar serían prioritariamente las de la zona de poder, porque su efecto se sentirá en todas las restantes. En segundo lugar, las de la zona de conflicto, porque cumplen una función de enlace entre la zona de poder y las restantes y porque sus consecuencias se irán a sentir en la zona de salida y sobre ellas mismas. Pero sería un error comenzar por solucionar las disfunciones de la zona de salida, porque estas son consecuencias de las anteriores.

Los gráficos y matrices resultantes son el objeto de una nueva reflexión prospectiva de forma que se pueda identificar las variables claves que pasarán a las etapas siguientes. En definitiva, en el método del análisis estructural, tanto el software, como las matrices, tienen únicamente fines de apoyo a la reflexión y al ahorro de tiempo.



Juego de actores. Método MACTOR.

El juego de actores tiene como objetivo el analizar de qué manera los actores se pueden posicionar en el futuro con relación a las variables y objetivos claves de futuro. Es una metodología altamente estructurada que requiere la utilización y el análisis de una gran cantidad de matrices y de gráficos por lo que puede convertirse en una herramienta un tanto tediosa. Sin embargo, su importancia es crucial tomando en cuenta que los únicos capaces de cambiar el futuro es la acción del hombre. Como dirían muchos pensadores franceses, el futuro no existe, esta por construirse, y los que lo construyen (o lo destruyen) son los mismos seres humanos. Todo dependerá de la voluntad y de la fuerza de los actores de una determinada realidad.

Selección de Actores.

En los estudios empresariales sobre producción, rentabilidad y mercado, el número y la composición de los actores son seis, en cuyas manos está el desarrollo de la empresa.

1. El poder: conformado por los Ministerios y los Gobiernos, especialmente.
2. La empresa misma: con sus departamentos de producción, distribución y mercado.
3. Los competidores: otras empresas que elaboran y comercializan productos similares o sustitutos.
4. Los proveedores: quienes facilitan los insumos necesarios para la fabricación de los productos.
5. Los centros de investigación: vale decir, los generadores de tecnología, las universidades o instituciones investigativas.
6. El consumidor: actor que es vital para el desarrollo y crecimiento de la empresa, pues en función de él se elaboran y comercializan los productos. Este actor, en muchos casos, se puede desagregar según su estrato o categoría social.

Cada actor tiene un discurso específico con respecto a los objetivos, ya que cada uno lo ve desde su propio ángulo, el de sus intereses individuales o los del grupo al cual pertenece. Sin embargo, los discursos de los actores no son siempre diametralmente diferentes uno del otro.



Un actor puede tener divergencia con otro sobre algún punto, pero también puede estar de acuerdo con él, en otros aspectos. Por esta razón si se compara la alocución de un actor con el del otro, se encontrará una analogía conceptual, caracterizada por tener elementos en partes iguales y en partes diferentes.

Pues precisamente, el juego de actores, constituye una estructura o un sistema en donde las relaciones de sus elementos son las alianzas y los conflictos que se generan entre ellos. Las alianzas entre los actores ocurren en virtud de las funciones que cada uno desempeña dentro del sistema. Los conflictos, por su parte, se originan en disfunciones causadas porque algún actor no cumple con la función o debe ser que le encarga el bien común.

Para este análisis hay que tener en cuenta, los actores que siempre han influido sobre el cumplimiento o no de los objetivos de la empresa y los que influirán sobre las nuevas metas de esta.

Los expertos asociados al proceso prospectivo deberán hacer una lista lo más exhaustiva posible de los actores tendenciales de la empresa en una primera ronda. La misma será aumentada, reducida o no sufrirá cambios en una segunda jornada de valoración, en la que se tendrá en cuenta el grado de influencia que tiene cada uno de ellos sobre el resto, según sus aspiraciones y metas, esta influencia irá desde (-1) hasta (1), donde (-1) obedecerá al concepto de que influye negativamente, 0 no influirá y +1 lo hará positivamente. Todo ello quedará expresado en una matriz cuadrada, es decir, de actores por actores.

Tabla 1.1. Matriz de influencias directas e indirectas entre los actores

	ACT.2	ACT.3	ACT.4	ACT.5
ACT.1				
ACT.2				
ACT.3				
ACT.4				
ACT.5				



Una vez realizada esta matriz, la tabla manifestará con claridad cuál es el actor más influyente tanto positiva como negativamente.

En el próximo movimiento, se deberá graficar en una matriz de actores y objetivos (MAO), las relaciones entre los actores, así como la identificación por parte de cada uno de estos, de sus posibles opciones, es decir, las alianzas y conflictos que pueden presentarse con los demás actores, como lo presenta la tabla 1.2.

Tabla 1.2. Matriz de las posiciones de actores por objetivos

Matriz de las posiciones de actores por objetivos					
	OBJ.1	OBJ.2	OBJ.3	OBJ.4	OBJ.5
ACT.1					
ACT.2					
ACT.3					
ACT.4					

Estas dos matrices pasarán a convertirse en la base de datos del método MACTOR. El cual fue creado y puesto en práctica por Michel GODET en 1985 y que se puede utilizar para el estudio de los objetivos, las motivaciones y las relaciones de fuerza que subsisten en los grupos. De igual manera, este método puede emplearse para la solución de conflictos; principalmente donde los actores se han agrupado en torno a proyectos diferentes.

Con el resultado de las matrices antes explicadas, se obtendrá un plano de dominación-dependencia, donde los actores se ubicarán finalmente según su grado de influencia sobre la realización o no de los objetivos de la empresa.

El mismo estará dividido en cuatro cuadrantes.

Cuadrante 1: se ubicarán los que más dominan y menos dependen.

Cuadrante 2: los que más dominan y más dependen.

Cuadrante 3: los que menos dominan y más dependen.

Cuadrante 4: los que menos dominan y menos dependen.



Los actores que queden en el intermedio de estas zonas, serán pasados a la zona inmediata o mantenidos en la de ellos, este proceso solo se hará basado en la interpretación de los expertos. Por lo tanto a la hora de hacer el análisis se tomarán en cuenta los que queden en las dos primeras zonas o cuadrantes del gráfico.

El comportamiento de los actores es fundamental, por lo que para obtener una construcción veraz de la realidad deben de oscilar entre 9 y 20 actores.

El MACTOR es también una herramienta que requiere de importantes investigaciones y análisis, de lo contrario no se obtendrá nada substancial con relación al estudio sobre el futuro. El uso del software permite ante todo un ahorro de tiempo ya que para su utilización se requiere únicamente del llenado colectivo de las matrices de entrada.

Método SMIC o Juego de Hipótesis Probabilizada

Michel Godet y su equipo pusieron en marcha un modelo al que denominaron SMIC-PROB-EXPERT. Este método tiene como desventaja que únicamente se puede trabajar con número limitado de variables (llamadas hipótesis de futuro). Más que razones matemáticas existen razones lógicas para trabajar con un número no mayor a seis hipótesis

Por medio del SMIC se puede dilucidar la imagen que un número de expertos puede tener sobre determinados eventos. Para identificar esta imagen hay que valerse de la formulación de hipótesis que necesariamente harán los expertos, con respecto a los eventos escogidos para el estudio. El número de imágenes que se puede obtener a partir de determinado número de hipótesis obedece a la fórmula 2^n , donde n será el número de hipótesis ($H_1, H_2, H_3, H_4, \dots, H_n$). A las imágenes finales también se le llaman escenario, cada escenario está constituido por la aparición o no aparición de determinadas hipótesis. Se le denominará (1) a la ocurrencia del evento y (0) a la no ocurrencia del mismo.

El método SMIC permite, a partir de informaciones facilitadas por expertos, elegir entre las $2^n = r$ imágenes posibles aquellas que merecen ser estudiadas particularmente, teniendo en cuenta su probabilidad de realización.

A los expertos interrogados (en grupo o de manera aislada) se les solicita que den una información sobre:

- ◆ La lista de las n hipótesis consideradas como fundamentales para el objeto de estudio ($H=H_1, H_2, \dots, H_n$).
- ◆ Las probabilidades simples de realización en un horizonte dado: $P(i)$ probabilidad de la hipótesis H_i .
- ◆ Las probabilidades condicionales de las hipótesis tomadas de dos a dos: $P(i/j)$ probabilidad de i si j se realiza, y $P(i/j^-)$ probabilidad de i si j no se realiza.

En la práctica, las opiniones emitidas como consecuencia de ciertas preguntas particulares sobre hipótesis no independientes son incoherentes en relación con las limitaciones clásicas sobre las probabilidades.

Estas opiniones brutas deben corregirse de tal manera que los resultados netos respeten las condiciones siguientes:

1. $0 < P(i) < 1$
2. $P(i/j) \cdot P(j) = P(j/i) \cdot P(i) = P(i \cdot j)$
3. $P(i/j) \cdot P(j) + P(i/j^-) \cdot P(j^-) = P(i)$

El principio del método SMIC consiste en corregir las opiniones brutas, denominadas P , expresadas por los expertos de manera que se obtengan los resultados netos coherentes (es decir, que satisfagan las restricciones clásicas sobre las probabilidades) lo más próximos posible a las estimaciones iniciales, llamadas P^* (asterisco)

El método tiene en cuenta el hecho de que las opiniones emitidas a consecuencia de ciertas preguntas particulares, referentes a hipótesis no independientes, contienen cierta dosis de incoherencia respecto a la opinión global inexpresada, pero implícita, si se considera el conjunto de las respuestas a las otras preguntas.

El principio considerado consiste en obtener probabilidades netas y coherentes sobre las hipótesis a partir de las probabilidades de los juegos de hipótesis, es decir, de la opinión global que no se expresa pero que está implícita en los escenarios.

Así pues, el proceso matemático SMIC consiste en pasar de P a P^* , es decir de unos datos iniciales incoherentes a unos valores coherentes. Dicho resultado se obtiene mediante la minimización de una forma cuadrática bajo restricciones lineales. En esta



fase se puede demostrar que hay múltiples soluciones para Π_k , mientras que las P^* son únicas. Se introduce entonces un criterio de elección: se considera solución óptima la que corresponde a un conjunto de las Π_k tal que, el escenario más probable tenga el valor más elevado posible, lo que corresponde a la realidad en la medida en que la mayoría de los expertos piensen, cuando respondan al cuestionario del SMIC, en una imagen final que consideren como más probable que las otras.

La solución responde a este criterio, es decir Max (Max Π_r), se trata de una función lineal en Π que hay que optimizar bajo restricciones lineales, el resultado se obtiene mediante los cálculos del procesador del programa.

El software Prob-Expert da para cada experto la secuencia de las probabilidades (Π_1 Π_2 Π_r) de los r escenarios, que afecta el valor más elevado del escenario más probable criterio Max (Max Π_r).

De este modo, se obtiene una clasificación cardinal de los escenarios posibles, lo que permite delimitar el campo de los realizables considerando solamente los que tienen una probabilidad no nula.

El SMIC permite clasificar por orden decreciente de probabilidad (Π_k), los escenarios de cada grupo de expertos mediante tal ordenamiento, se dividen en dos grupos.

En el primero están aquellos cuya probabilidad oscile alrededor del 80% y en el segundo, el de los escenarios improbables al 20% restante. Se le llamará al primer grupo escenarios alternos, ya que solamente uno de ellos irá a realizarse en el futuro, de modo que los restantes no tienen sino una función exploratoria.

El escenario más probable lleva también el nombre de referencial, con lo cual se quiere indicar que corresponde a la imagen más a menudo citada por los expertos. Si dentro de este mismo grupo se toman los escenarios que aglutinan un poco más del 50% de probabilidades, entonces se tiene el núcleo tendencia, lo cual quiere decir que hay más de una opción sobre dos de que suceda uno de ellos en el futuro.

El segundo grupo involucra escenarios de difícil o imposible realización, los cuales se caracterizan por tener probabilidades muy débiles o nulas.

Sin embargo, estos escenarios son interesantes porque indican lo contrario del grupo anterior.



Finalmente la función del método SMIC consiste esencialmente en delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios y una vez determinada las imágenes finales, el objeto del mismo será describir de una manera coherente los diferentes caminos que partiendo de la situación actual, conducen a tales escenarios, teniendo en cuenta los mecanismos de evoluciones y los compartimientos de los actores analizados en la base.

Su utilidad no solo radica en la elección de los escenarios más probables que conviene explorar, sino para comprender mejor el comportamiento de los actores estratégicos, motores del sistema estudiado, a través de la imagen que se forma en el futuro.

Cabe mencionar que la reflexión juega un rol primordial en el SMIC ya que una vez que el software procesa las respuestas de los expertos, los resultados son presentados de una manera binaria en función de la realización o no de las hipótesis. Se requiere de un análisis pormenorizado de cada una de las combinaciones de hipótesis para estructurar tanto los escenarios de referencia como los de contraste. El prospectivista necesita transformar las combinaciones binarias en frases y palabras que permitan narrar cada uno de los escenarios identificados. Considerándose ésta una de las etapas más difíciles del método prospectivo ya que se requiere de mucha imaginación y análisis para establecer el por qué tal o cual hipótesis se producirá o no en el futuro.

Con la descripción de los escenarios y las explicaciones sobre cómo pasar de la situación presente a la situación futura se termina el método de escenarios desarrollado por los franceses.

Al finalizar la descripción de cada método se puede concluir que los franceses utilizan métodos sumamente estructurados donde impera la racionalidad y la rigurosidad.

Considerando que lo más importante es que se pase la mayor parte del tiempo en el análisis y la reflexión y se deje poco tiempo para el uso de modelos y software cuya utilidad se reduce muchas veces al ahorro de tiempo. Los cálculos y los gráficos no tienen por qué reemplazar al análisis, fruto del intelecto humano.

Es el deber de los prospectivistas pulsar siempre la señal de alarma ante las oleadas tecnológicas que buscan reducir la importancia del ser humano en la construcción del futuro.



Las máquinas pueden ciertamente ejercer cambios en la vida del hombre, pero los únicos capaces de cambiar su futuro son las personas que rodean a ese hombre y el hombre mismo. El ser humano es y será por siempre, el único dueño de su propio futuro.

1.4 La planificación estratégica en la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM

La Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM (EPI LABIOFAM), subordinada al OSDE LABIOFAM del Ministerio de la Agricultura, se dedica fundamentalmente a producir y comercializar medicamentos de uso veterinario, productos naturales y suplementos dietéticos como el yogur Paraíso para el consumo humano. Este OSDE orienta a las empresas sobre las metas que tienen que alcanzar anualmente, teniendo en cuenta el encargo estatal del MINAG.

En el año 1999, comienzan a desarrollarse los procesos estratégicos en las empresas pertenecientes al OSDE LABIOFAM. En una primera versión se realizó hasta el año 2001, y posteriormente se orientó continuarlos y actualizarlos hasta el año 2003. A partir de la creación del grupo encargado de promover y acelerar la introducción de la dirección por objetivos (DPO) en el MINAG, se retomaron los trabajos realizados con anterioridad y se decidió realizar una planificación estratégica hasta el año 2020 para el sistema de la agricultura, que constituiría la base de lo que debía hacerse en todas las entidades del sector.

El esquema básico de este proceso de planificación estratégica incluyó:

- ◆ Misión, visión y valores compartidos
- ◆ Escenarios
- ◆ Objetivos estratégicos, con sus criterios de medida y estrategias correspondientes a cada objetivo.

Con el fin de homogeneizar todos los procesos realizados se orientó que cada entidad del OSDE LABIOFAM siguiera este mismo esquema en la proyección hasta el año 2020.

Como aspectos positivos se señalaron los siguientes:

- ◆ El hecho de que se identifiquen los objetivos importantes



- ◆ Que se integren los equipos directivos para el logro de los objetivos
- ◆ Obligar a los dirigentes a pensar en función de los resultados
- ◆ Poder lograr un cambio en la mentalidad de los dirigentes.

Las barreras han sido:

- ◆ Inercia contra el cambio
- ◆ La cultura existente en las organizaciones
- ◆ La intervención de variadas y diferentes organizaciones consultoras.

La creación de este grupo de trabajo resultó un paso de avance, pues las diferentes entidades proyectaban sus objetivos de forma individual, y con esto se unificaron los objetivos a nivel nacional, cabe destacar que no todas las empresas estaban preparadas para este sistema de dirección por lo que resulta destacable el esfuerzo realizado.

A partir de 2015 se comenzó a implantar en la EPI LABIOFAM la planificación estratégica de forma sistemática, obteniéndose resultados superiores en cuanto a la calidad y la objetividad en el año siguiente en comparación con 2014 (Anexo No.1). No obstante a ello se han realizado estudios que muestran dificultades en el planteamiento de los diferentes componentes de la planificación estratégica. Entre las insuficiencias del proceso se enuncian las siguientes:

- ◆ No declaración de las áreas de resultados claves (ARC)
- ◆ Dificultades en el diseño de los objetivos al plasmar retos que son funciones o tareas
- ◆ Escasa precisión de criterios de medida para la mensurabilidad de los objetivos
- ◆ No se declara la planificación estratégica con enfoque prospectivo
- ◆ Dispersión de los objetivos
- ◆ No se establecen en fecha los objetivos
- ◆ Limitado el análisis de la influencia del entorno en la planificación estratégica.



Todos estos elementos evidencian que existen dificultades en la planificación estratégica en esta organización y brechas en las que se puede trabajar para implementar una planificación estratégica prospectiva.

1.5. Conclusiones parciales

Del análisis realizado en este capítulo, así como el estudio de su evolución y aplicación práctica, se derivan un conjunto de conclusiones, siendo estas:

- 1 A nivel internacional se muestra un empleo al enfoque prospectivo estratégico que promueve la reflexión colectiva y capacidad de creación para contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos por las empresas para el corto, mediano y largo plazo.
- 2 El carácter planificado de la economía cubana y el proceso de perfeccionamiento del modelo económico cubano exige el perfeccionamiento del sistema de planificación sobre la base de la incorporación de los métodos y técnicas de la planificación prospectiva estratégica, como vía para incrementar la científicidad de los planes y reducir su carácter voluntarista actual.
- 3 Aunque las empresas del OSDE LABIOFAM cuentan con indicaciones metodológicas para la elaboración de planes estratégicos, estos presentan deficiencias que limitan su utilidad como guía para la acción.



CAPÍTULO II. Procedimiento para la planificación prospectiva estratégica de la Empresa de productos inyectables LABIOFAM

Los diversos enfoques e instrumentos metodológicos analizados, las insuficiencias detectadas en la sistematización teórico práctico referencial, permiten realizar en este capítulo, una propuesta de procedimiento que persigue como objetivo fundamental la planificación prospectiva estratégica en la EPI LABIOFAM tomando como base la adaptación del modelo de dirección estratégica de Norma Sánchez Paz (2012) y de Godet (2000) Planificación estratégica por escenarios, metodología integrada; por considerar que ambas tienen aspectos que se complementan en el proceso de planificación prospectiva estratégica.

2.1 Consideraciones sobre los métodos y procedimientos de planificación prospectiva estratégica

Como se evidencia en el marco teórico práctico referencial desarrollado en el capítulo anterior, los conceptos de planificación, prospectiva y estrategia están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva al otro y se entremezclan: de hecho se habla de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica.

Cada uno de estos conceptos representa un referente de definiciones, de problemas y métodos donde la especificidad de cada uno de ellos es evidente, como también lo es su constante aproximación a través de técnicas de uso común y la aparición de un lenguaje frecuente entre los gerentes que promueve la fuerza del pensamiento colectivo y reduce en lo posible la aparición de conflictos entre dichos conceptos.

La importancia de este análisis radica en aclarar, de forma sintética, que la relación entre prospectiva y estrategia debe lograrse dentro de la realidad cotidiana y dar lugar a una movilización de la inteligencia colectiva a través de la apropiación por todos los actores involucrados, desde la alta gerencia hasta los eslabones de base de la organización, a pesar de que los conceptos están mucho más próximos de lo que se admite generalmente.

Así pues, la definición de la planificación propuesta por Ackoff (1973) "Concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo" no difiere en absoluto



de la definición de prospectiva, donde el sueño fecunda la realidad, donde el deseo y la intencionalidad es fuente productora de futuro, donde la anticipación ilumina la preactividad y la proactividad, lo cual evidencia que los métodos de dirección empresarial, aunque han evolucionado a lo largo del tiempo, de alguna forma tienen siempre un punto en común.

La herencia acumulada en análisis estratégico es muy considerable, el análisis clásico en términos de amenazas y oportunidades provenientes del entorno general, muestra que no se puede limitar, en nombre del beneficio a corto plazo, sólo al análisis del entorno competitivo, y eso lleva a reflexionar sobre el largo plazo y a elevar el interés por la construcción de escenarios globales para esclarecer la elección de las opciones estratégicas que aseguren el desarrollo.

La conclusión es clara y se impone: la estrategia habla de clarividencia y de innovación y la prospectiva de preactividad y de proactividad, pero está claro que se trata de lo mismo. Esta es, sin duda, la razón por la cual se difunde la expresión de prospectiva estratégica desde finales de los años ochenta. ¿Cómo se puede pensar en actuar como un estratega sin "mirar a lo lejos, a lo ancho, a lo profundo; tomar riesgos, pensar en el hombre "tal como lo hace la prospectiva y así lo comenta Gastón Berger? (1964). Eso sería imposible. En sentido inverso, para Gastón Berger "contemplando el futuro se transforma el presente"; de ese modo la anticipación invita a la acción.

Es evidente entonces que la prospectiva resulta muy a menudo estratégica, si no es por los avances que provoca, sí por la intención que lleva en sí, y la estrategia se vuelve necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro.

La planificación será estratégica o prospectiva, o prospectiva estratégica, en dependencia de la forma en que se aplica, de la forma en que integra la cultura y la identidad de las organizaciones implicadas. Las palancas de desarrollo no son solamente racionales también son emocionales y ligadas al comportamiento. De ahí que la idea del management estratégico sea casi una redundancia, donde a veces "la táctica de una persona es la estrategia de la otra".



Según esta reflexión, se entiende que en cualquier organización se podrán desarrollar reflexiones prospectivas que quizás no revistan ningún carácter estratégico sin embargo, la prudencia y el buen sentido se imponen para no limitar la prospectiva únicamente a las cuestiones sobre riesgos de ruptura, ni reducir la estrategia a las decisiones de carácter irreversible que una organización adopta.

Es necesario mostrarse preactivo y saber prepararse para los cambios que se espera que se produzcan en el entorno futuro de la empresa. Todos los escenarios posibles no son igualmente probables o deseables y por tanto es necesario distinguir los escenarios de entorno general de las estrategias de los actores.

Así, el éxito para lograr un escenario deseado dependerá de formular la estrategia adecuada que garantice su construcción real. El premio dependerá de la elección de las estrategias que, aunque condicionadas por la incertidumbre, se sostengan en herramientas que permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, a su vez, también la evaluación de las opciones estratégicas.

Las decisiones tienen que ser tomadas después de la concertación y el consenso que se logre entre los dirigentes, teniendo en cuenta los modos de regulación propias a la cultura de cada empresa, y el temperamento y la personalidad de sus dirigentes. Los útiles son útiles para preparar las opciones y no sustitutos de la libertad de elección. En resumen, la prospectiva, cuando va sola, se centra sobre ¿qué puede ocurrir? Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿qué puedo yo hacer? Una vez ambas cuestiones hayan sido tratadas, la estrategia parte del ¿qué puedo yo hacer? para plantearse las otras dos cuestiones: ¿qué voy a hacer yo?, y ¿cómo voy a hacerlo? Para dejarlo más claro, se reservará pues la expresión de prospectiva estratégica a los ejercicios de prospectiva que tengan ambiciones y persigan fines estratégicos para el actor que los emprende, y que aproveche las técnicas de uno u otro enfoque de planificación a favor de tomar las mejores decisiones. El procedimiento que se propone a continuación es una muestra de ello.

2.2 Procedimiento para la planificación prospectiva estratégica en la EPI LABIOFAM

El procedimiento consta de seis etapas, las cuales poseen una serie de pasos descritos de una manera sencilla y clara. En cada paso se establece el objetivo que se persigue y se realiza una breve descripción de las actividades a desarrollar. También se hace referencia a técnicas que se pueden emplear y las fuentes para la obtención de la información (Anexo 2).

Fase I Preliminar para la planificación:

Premisas generales

- ◆ Reconocimiento por parte de los directivos y trabajadores, de la necesidad de aplicar el procedimiento para asegurar el mantenimiento y desarrollo exitoso de la empresa
- ◆ Compromiso de la alta dirección y de todos los miembros para su ejecución efectiva
- ◆ Integración de todas las áreas, para favorecer el trabajo en equipos, impulsar el cambio y facilitar el acceso a la información.

Etapas I Formación de planificación

Objetivo: crear las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo de la investigación.

Contenido: para garantizar el éxito de la investigación se debe recopilar toda la información posible sobre la empresa (tendencia histórica de sus principales indicadores, infraestructura con que cuenta, satisfacción de los clientes, competitividad, etc.), de forma tal que se haga evidente la necesidad de formular estrategias. Esta etapa se materializa en dos pasos.

Paso 1: Creación del grupo de trabajo

Se recomienda que el grupo esté integrado por especialistas e investigadores que tengan una vasta experiencia y conocimiento en el tema a tratar, así como por miembros o directivos de la empresa.



Objetivo: constituir un grupo de trabajo, integrado por especialistas y conocedores del tema, que propicie la identificación de factores clave, identificación de los futuros probables y la formulación adecuada de estrategias.

Descripción: el grupo de trabajo se conformará de acuerdo a las exigencias del tema de la investigación, experiencia en el tema, cargos que ocupan cada uno de los integrantes, así como su disponibilidad de cooperar.

Métodos y técnicas a emplear: entrevistas, conferencias, cursos, seminarios, charlas

Fuentes de información: consultas al OSDE LABIOFAM y a la dirección de la entidad.

Paso 2: Capacitación del grupo de trabajo

Objetivo: adiestrar y entrenar a todos los miembros del grupo, en aras de cubrir sus necesidades de aprendizaje, en especial con respecto al método de construcción de escenarios, a fin de que conozcan con exactitud el procedimiento a utilizar.

Descripción: se le dará a conocer al grupo la naturaleza de la investigación, los pasos a seguir, los objetivos y las tareas que se deben acometer para su cumplimiento. Se debe garantizar que éstos comprendan las técnicas, herramientas y variables a considerar en la formulación de estrategias. El grupo realizará encuentros por sesiones de trabajo para desarrollar los diferentes pasos por los que transita el proceso de formulación de estrategias y la metodología de construcción de escenarios, así como los objetivos y tareas que deben desempeñar en el mismo.

Técnicas a emplear: conferencias panorámicas, seminarios, talleres, dinámicas grupales (generar ideas) y talleres de prospectiva estratégica.

Fuente de información: materiales sobre la dirección estratégica, la planificación estratégica y la prospectiva.

Etapa II Análisis Estratégico

El análisis estratégico tiene como objetivo la definición de la posición estratégica externa e interna, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno. Para desarrollar esta etapa, primeramente se darán a conocer los elementos esenciales que caracterizan el objeto de estudio del destino. Seguidamente se realizará el diagnóstico del macroentorno,



microentorno y el interno a partir del método MICMAC y el MACTOR y se realizará un análisis de los valores compartidos, la misión y la visión de la entidad. La información obtenida en el diagnóstico se resumirá a través del análisis de la Matriz DAFO. Esta herramienta ofrecerá pautas importantes para materializar el cuarto y último paso de esta etapa que es la construcción de escenarios utilizando para ello el método de expertos a través del SMIC-PROB-EXPERT.

Paso 3: Caracterización de la empresa

Objetivo: realizar una breve descripción de la empresa, haciendo énfasis en los elementos esenciales de su actividad.

Descripción: para realizar dicha caracterización se efectuará una búsqueda documental que permita conocer su ubicación, su potencial, su misión, visión, sus principales producciones y otros aspectos de importancia.

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, estudios documentales y consultas a los directivos y especialistas con gran conocimiento de la empresa.

Fuente de información: planes de desarrollo de períodos anteriores, diagnósticos de las producciones y otros documentos pertinentes.

Paso 4: Diagnóstico externo e interno

En cualquier momento las empresas pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas, sociales, entre otras. Estas, generalmente, no están en su total control directo, por tanto, se debe actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que provienen del mismo. Las fuerzas del microentorno influyen directamente en las operaciones de la empresa y afectan poderosamente la planeación estratégica de la misma. El diagnóstico interno consiste en evaluar las capacidades internas de la empresa (sus recursos).

Objetivos: Identificar y analizar las amenazas y oportunidades que le ofrecen a la empresa las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas y medioambientales.

Determinar las amenazas y oportunidades que le ofrecen a la empresa las fuerzas del microentorno. Identificar y evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa.



Descripción: en este paso se analizarán cada una de estas fuerzas, siguiendo el orden que se muestra a continuación:

1. Fuerzas políticas-legales: se tendrá en cuenta las leyes, resoluciones y otras disposiciones gubernamentales que tienen una marcada relación con la empresa
2. Fuerzas económicas: los parámetros a analizar son el producto interno bruto, comportamiento de la economía, la tasa de cambio y otras
3. Fuerzas tecnológicas: se investigará el desarrollo e innovación científica
4. Fuerzas medioambientales: se tendrá en cuenta todas las normas, resoluciones y disposiciones gubernamentales.

En el microentorno se analizarán los principales competidores, proveedores y distribuidores que tiene la empresa, así como los mercados a los que está orientada y los que se desean penetrar a largo plazo.

En el diagnóstico interno los elementos a analizar son:

1. La fuerza laboral teniendo en cuenta el nivel de escolaridad, sexo, edad, compromiso, la capacitación y la estructura organizativa
2. Las principales producciones
3. Estado de la infraestructura con que cuentan
4. Los resultados económicos (principales indicadores).

Métodos y técnicas a emplear: revisión de documentos, entrevistas, encuestas, observación directa, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso, entre otras.

Se utilizará además la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC) y el método MACTOR o Juego de actores.

Fuente de información: leyes, regulaciones, internet, revistas, boletines, informes, metodología de construcción de escenarios, estudios realizados, documentos de planeación existentes, estudios de mercado, entre otros.

Paso 5- Análisis de los valores compartidos, la misión y la visión

En este paso se evaluarán la misión y la visión formuladas para la empresa, detectando posibles carencias que permitan rediseñarlas (en el caso que sea necesario) y analizarán los valores compartidos de la entidad.



Objetivo: analizar la misión y la visión de la empresa, de manera tal que esta exprese la razón más amplia que justifica la existencia de la misma, es decir su razón de ser, además se analizarán los valores compartidos por los trabajadores de la entidad y la necesidad de incorporar otros a la institución acorde con su situación.

Descripción: para la revisión de la misión se utilizará la matriz de evaluación de la misión propuesta por Fred Davis a través del criterio de los especialistas, y se realizarán entrevista a los trabajadores que permita evaluar el conocimiento y compromiso con el cumplimiento de la misión de la empresa. La visión será evaluada teniendo en cuenta la encuesta que se les aplique a los trabajadores, además se analizarán los valores compartidos que predominan en la empresa y teniendo en cuenta la posición estratégica interna y externa, se determinarán los que se necesitan incorporar a la cultura organizacional de la entidad, para que sean aceptadas las estrategias que se desean formular y se contribuya al cumplimiento de las mismas a través de encuestas a sus trabajadores.

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, encuestas, generación de ideas (tormenta de ideas) y búsqueda de consenso.

Fuentes de información: libros, artículos, tesis, revistas, conferencias relacionados con la formulación de la misión y documentos de planeación existentes de la empresa.

Paso 6: Resumen del diagnóstico

Objetivo: sintetizar la información obtenida en los pasos anteriores.

Descripción: para resumir la información obtenida en el diagnóstico se propone un estudio de la Matriz DAFO, para obtener la información objetiva que se utilizará en la construcción de escenarios.

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso y la encuesta.

Fuente de información: libros, internet, revistas especializadas, resultados del diagnóstico realizado, entre otros.

Paso 7: Identificación de escenarios

Los escenarios son la descripción de los posibles marcos en los que puede funcionar la empresa de una forma más efectiva en un horizonte determinado y que ejercen



influencia en su comportamiento. Es una especificación del estado futuro del entorno de la empresa.

Objetivo: determinar los posibles escenarios que deberá enfrentar la empresa en el futuro.

Descripción: teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el diagnóstico a través del método MICMAC y el MACTOR y del análisis de la matriz DAFO, se buscará información, que arrojen los posibles cambios de los impactos seleccionados (historia de todo el proceso, evolución, etc.). A partir de esta información se describirá una imaginativa del futuro a través de la identificación de tendencias, hipótesis o eventos futuros (hasta seis), y se combinarán estas suposiciones en tres tipos de escenarios: optimistas, probables y pesimistas, lo cual permitirá a la empresa formular adecuadamente sus estrategias.

Métodos y técnicas a emplear: métodos cualitativos (tormenta de ideas, todas las técnicas con expertos). Método SMIC-PROB-EXPERT (Impactos Cruzados Probables)

Fuente de información: libros, internet, resultados del análisis del entorno, metodología de construcción de escenarios, entre otros.

Etapa III- Determinación de los valores compartidos y formulación de la misión, la visión.

En esta etapa se analizarán la misión y la visión formuladas para la empresa, detectando posibles carencias que permitan rediseñarlas (en el caso que sea necesario) y se definirán los valores compartidos que necesita la entidad.

Paso 8: Determinación de los valores compartidos

Los valores compartidos son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional de la empresa y que condicionan o guían los comportamientos y las conductas de los individuos. Su proceso de formación continua, evaluación y control es responsabilidad de los líderes, con la implicación de todos hasta la base.

Objetivo: definir los valores compartidos que poseen los miembros en la empresa y determinar los que se necesitan incorporar.



Descripción: se definirán los valores compartidos que predominan en la empresa y teniendo en cuenta la posición estratégica interna y externa a partir de la encuesta aplicada.

Técnicas a emplear: entrevistas, encuestas, observación directa, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso, sesiones de trabajo con la alta dirección.

Fuentes de información: planes de marketing, documentos de planeación existentes de la empresa, estudios realizados en la empresa sobre los valores compartidos del personal, otros estudios relacionados con el tema.

Paso 9: Formulación de la misión

La misión es una formulación escrita elaborada por la propia empresa que expresa la razón de ser de la misma, la meta que moviliza las energías y capacidades. Revela el concepto de la empresa, sus principales servicios y las necesidades principales del cliente que se propone satisfacer. Constituye el aporte más importante y significativo a la sociedad.

Objetivo: formular la misión de la empresa.

Descripción: para la formulación de la misión se utilizará los resultados obtenidos a partir de la matriz de evaluación aplicada.

Técnicas a emplear: generación de ideas (tormenta de ideas) y búsqueda de consenso.

Fuentes de información: libros, artículos, tesis, revistas, conferencias relacionados con la formulación de la misión, documentos de planeación existentes de la empresa, etc.

Paso 10: Formulación de la visión

La principal fuerza de la visión no radica en su descripción anticipada del futuro deseado, sino en un proceso que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.

Objetivo: formular la visión de la empresa.

Descripción: para la formulación de la visión se utilizará los resultados obtenidos a partir de la matriz de evaluación aplicada.



Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, encuestas, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso, estudios documentales y sesiones de trabajo con directivos de la empresa y especialistas en el tema.

Fase 2 Elaboración del plan

Etapas IV- Formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y acciones

En esta etapa se formularán los objetivos, los criterios, acciones y políticas de la empresa así como sus estrategias de desarrollo, empleando para ello el método multicriterios y Políticas (MULTIPOL). Cada estrategia será desglosada en acciones, para viabilizar su cumplimiento.

Paso 11: Formulación de los objetivos estratégicos

Los objetivos son la expresión de un propósito a obtener. Constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección, debido a que condicionan las actuaciones de la empresa y, en especial, de sus dirigentes.

Objetivos: determinar los objetivos estratégicos generales, teniendo en cuenta la misión y la visión de la empresa, el escenario escogido y la situación estratégica de la entidad.

Descripción: se procederá a formular los objetivos estratégicos generales, con la participación de la alta dirección y de especialistas en el tema. Se recomienda tener en cuenta: las disposiciones gubernamentales, los escenarios económicos actuales y perspectivas, las auditorías integrales e inspecciones y los objetivos del Grupo Empresarial LABIOFAM, para lograr la participación y compromiso de los directivos y trabajadores.

Técnicas y Métodos a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso y el método multicriterios y políticas (MULTIPOL).

Fuentes de información: planes de marketing, documentos de planeación existentes de la empresa, planes de perfeccionamiento empresarial, manual de calidad y otros documentos pertinentes.



Paso 12: Formulación de estrategias y plan de acción

La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección (para la entidad), las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas que posee la empresa. Sin embargo no existe receta que proporcione la estrategia adecuada a cada entidad, en una circunstancia determinada, es por eso que a la hora de formularlas, requieren de cierto análisis.

Objetivo: formular las estrategias generales de la empresa que se correspondan con la misión, la visión, los objetivos estratégicos, escenario y la posición estratégica de la empresa; y establecer acciones que viabilicen su cumplimiento.

Descripción: teniendo en cuenta la información obtenida en las etapas anteriores, se diseñarán estrategias de desarrollo generales. A cada estrategia formulada, se le diseñará un conjunto de acciones que llevarán la fecha de cumplimiento de las mismas, los recursos necesarios y el responsable. En este proceso se hace importante el apoyo y la participación de la alta dirección de la empresa.

Técnicas a emplear: búsqueda bibliográfica, entrevistas, generación de ideas (tormenta de ideas), búsqueda de consenso, método MULTIPOL.

Fuentes de información: documentos de planeación existentes del destino, manual de calidad, metodología de construcción de escenarios y otros documentos pertinentes.

Etapa V. Implementación de estrategias.

Objetivo: ejecutar las estrategias y plan de acción formulados.

Descripción: esta etapa requiere de revisar la estructura organizativa, su sistema de gestión de los RR.HH para cumplir estas (relacionar el desempeño de la comercialización con las estrategias e indicadores), la política de calidad que debe estar en correspondencia con las demandas del mercado; revisión de las estrategias de marketing(producto, precio, promoción y distribución) y si su estrategia o estrategias de comunicación es efectiva para el mercado analizado y el escenario proyectado; todo ello permitirá determinar sus objetivos de mediano y largo plazo, así como las políticas



y los recursos para la atención al mercado analizado y tomar acciones correctivas en caso de desviaciones.

Paso 13: Implementación de estrategias

Métodos y técnicas a emplear: estudios documentales, trabajo en grupo, análisis comparativos de datos, consultas a los directivos y especialistas de la empresa o destino, entrevistas e indicadores de evaluación de estrategias.

Fuentes de información: revisión de documentos (series de ventas, costos, etc.), resultados de las encuestas de satisfacción del mercado, resultados de investigaciones en la empresa.

Fase 3 Evaluación y control

Etapas VI. Evaluación, control y revisión de estrategias

Objetivo: el control, el seguimiento y la evaluación sistemática, documentada, periódica y objetiva de la ejecución de las estrategias formuladas.

Descripción: en esta etapa no sólo se ha de revisar el cumplimiento del procedimiento y las instrucciones e indicaciones que se hayan derivado del proceso de análisis estratégico y de formulación de estrategias, sino además se ha de verificar o determinar el grado de eficacia en la consecución de los objetivos propuestos en cada una de las etapas que componen el procedimiento.

Para ello se deben realizar las actividades siguientes:

1. Realizar periódicamente auditorías internas por parte de la dirección
2. Aplicar otras formas de control estratégico
3. Definir y aplicar acciones preventivas y correctivas necesarias.

Métodos y técnicas a utilizar: análisis de documentos auditorías de gestión externas, trabajo en grupo, entrevistas, encuestas, guías de control y de autocontrol, etc.

Fuentes de información: informes de auditoría y el estado de cumplimiento del plan de acción propuesto como respuesta a las demandas o expectativas del mercado; informes de calidad y satisfacción de los clientes, actividades de I + D, que están reflejadas en los Informes de eficiencia y eficacia que se realizan mensualmente.

Paso 14: Auditorías internas y externas



Estas auditorías permiten tener una evaluación del sistema (se propone en este procedimiento que la auditoría interna la realicen los auditores internos de calidad). Las auditorías internas deben estar enfocadas al cumplimiento de las estrategias y el plan de acción propuesto, con el criterio de los auditores externos se tendrá una valoración de la efectividad de las estrategias formuladas.

Paso15: Evaluación del resultado de auditorías

El informe elaborado debe ser analizado con profundidad por la alta dirección, haciendo énfasis en los elementos que afectan el cumplimiento de las estrategias y acciones, con el objetivo de definir y aplicar acciones preventivas y correctivas que deben regirse por un procedimiento documentado definido al efecto.

2.3 Aplicación del procedimiento para la formulación de estrategias con enfoque prospectivo en la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM

El presente acápite tiene como objetivo la implementación del procedimiento propuesto en la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM para dar solución al problema científico. Los datos económicos, comerciales y el resto de las informaciones se tomarán al cierre del 2016.

Fase I Preliminar para la planificación

Etapa I-Preparación

Las condiciones organizativas fueron creadas, a fin de poder desarrollar una correcta formulación de estrategias para la entidad.

Paso 1: Creación del grupo de trabajo

El grupo de trabajo encargado de llevar a cabo la formulación de estrategias quedó conformado por 11 personas, con amplios conocimientos en la materia. De los mismos el 55% son directivos y el 45% realizan otras actividades. El 9 % son máster y el resto tienen nivel superior (Anexo 3).

Paso 2: Capacitación del grupo de trabajo

Una vez conformado el grupo se procedió a desarrollar diferentes acciones de capacitación para lo cual se utilizaron los servicios de consultores de GECYT, los que



abordaron los aspectos (pasos) principales a tener en cuenta en la formulación de estrategias para la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM.

Etapa II Análisis Estratégico

Es considerada una de las etapas más importantes, de su resultado depende la formulación adecuada de los objetivos y las estrategias.

Paso 3: Caracterización de la entidad.

La Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM situada en el Km 8½ en la Ave. Independencia esquina 201 del Reparto María del Carmen, Municipio Boyeros en La Habana, surge a partir de los Laboratorios de Producción de Cosméticos creados en la década del cincuenta. Se dedica fundamentalmente a producir y comercializar medicamentos de uso veterinario, productos naturales y suplementos dietéticos como el yogur probiótico Paraíso para el consumo humano. Para el logro de sus objetivos la organización tiene definidos la misión, visión, valores compartidos, política de calidad y la política ambiental.

Misión:

Desarrollar, producir, investigar y comercializar medicamentos y suplementos dietéticos con alta calidad, satisfaciendo cada vez más las demandas de nuestros clientes, aumentando los fondos exportables con una estrecha relación entre la eficiencia de los procesos, la capacitación del personal, la atención al hombre, el desarrollo y protección ambiental.

Visión:

Lograr el posicionamiento de medicamentos de nueva generación y suplementos dietéticos competitivos en el mercado nacional e internacional, satisfaciendo las demandas de nuestros clientes logrando un equilibrio armónico entre la capacitación, la salud de los trabajadores y la protección ambiental.

Valores compartidos:

1. Honradez: vivir y actuar bajo normas éticas de conducta
2. Patriotismo: ser fieles a la Patria, la Revolución y al Socialismo y contribuir a la defensa y el desarrollo del país



3. Creatividad: identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio
4. Sentido de pertenencia: responsabilidad ante las tareas
5. Profesionalidad: compromiso permanente con la calidad para lograr una mejora continua e inmediatez en los servicios prestados de manera eficiente
6. Consagración: entrega incondicional al trabajo.

Política de Calidad:

La Empresa de Productos Inyectables tiene como propósito lograr la plena satisfacción y expectativas de sus clientes mediante la producción y comercialización de medicamentos para consumo animal y de yogur probiótico Paraíso acorde con los requisitos aplicables, legales y reglamentarios en correspondencia con las normas de la familia NC -ISO 9001: 2015; y la NC-ISO 22000:2005.

Para este fin contamos con:

- ◆ La concientización y competencia de todo su personal
- ◆ La mejora continua del sistema integrado de gestión, su eficacia y resultados
- ◆ La prevención de riesgos que pueden afectar las metas empresariales y/o la inocuidad de los alimentos.

La EPI cuenta con un mapa de proceso elaborado por la consultora de GECYT a partir de la NC ISO 9001:2015, en el cual se identifican los procesos estratégicos, claves y de apoyo (áreas de resultados claves (ARC)), para un total de 9 procesos: Planificación, Medición y Análisis, Investigación y Desarrollo, Compras, Producción de Inyectables, Producción de Yogur, Ventas, Gestión del Mantenimiento y Capital Humano se determina además la posición de los clientes y los procesos de cara a estos, como lo muestra la figura 2.1

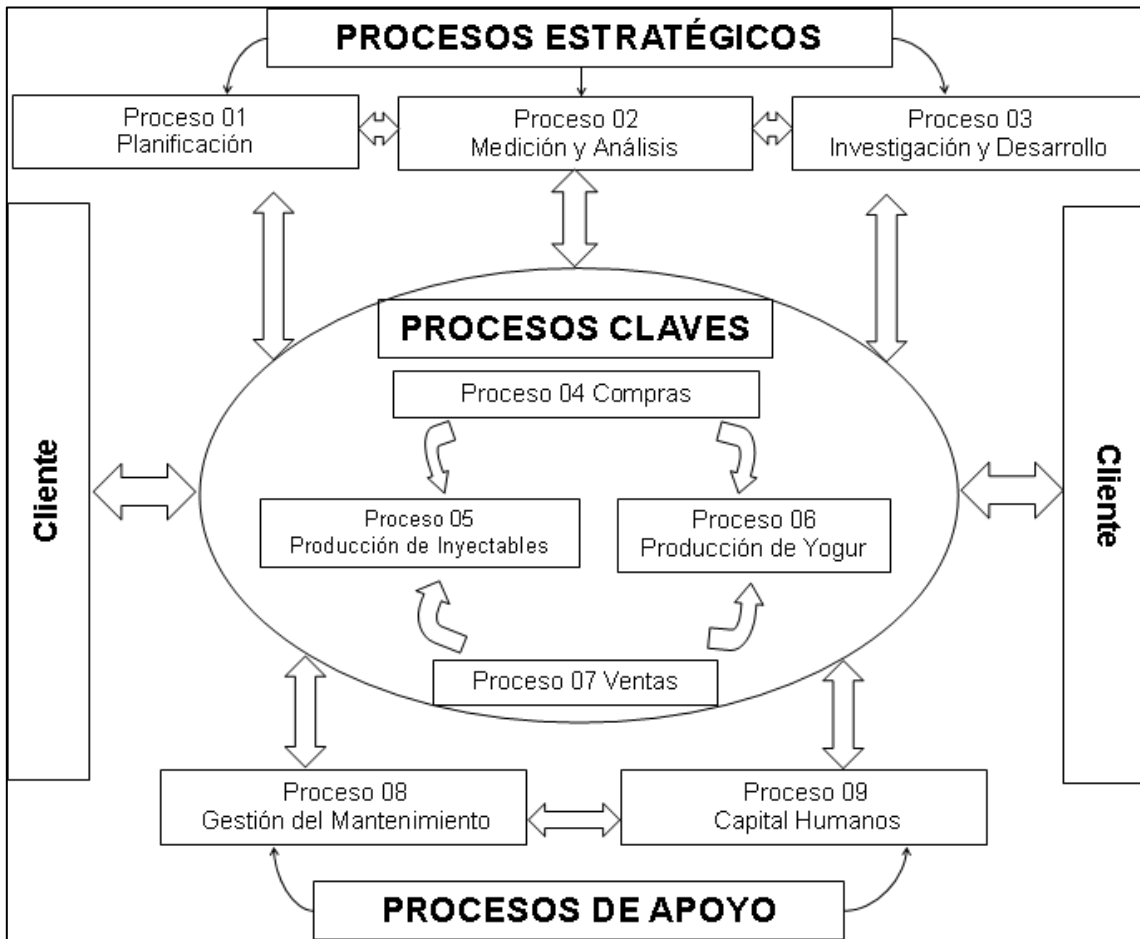


Figura 2.1: Mapa de procesos de la EPI LABIOFAM

ARC01: Planificación: el sistema de dirección de la empresa se basa en este proceso lo que le permite potenciar y perfeccionar los planes de negocios, la iniciativa y los esfuerzos de la entidad en el cumplimiento de sus funciones a mediano y largo plazo. Como herramientas utiliza la dirección por objetivos el análisis económico financiero y la dirección participativa. Para asegurar la conveniencia, adecuación, eficacia y mejora continua del sistema de gestión empresarial se realiza de forma planificada la revisión por la dirección. Tiene como objetivo establecer el mecanismo para planificar, controlar y gestionar el presupuesto de la empresa y asignar los recursos necesarios. Identificar y controlar los riesgos asociados a todas las actividades de la empresa y el cumplimiento del plan de prevención; controlar el grado de conformidad de los sistemas



con los criterios aplicables, para mantenerlos, dar seguimiento al cumplimiento de la política y Objetivos, a los Planes de prevención y evaluar la eficacia de los procesos a partir de los indicadores establecidos.

Los documentos del proceso: planificación de la producción, revisión por la dirección, plan de seguridad informática, plan contra catástrofes, plan estratégico, plan de contingencia, riesgos y planes de prevención, actas de los órganos colegiados de dirección y los derivados de los procedimientos y la documentación externa que utilice el proceso.

ARC02: Medición y análisis: la empresa y sus unidades de base se trazan objetivos estratégicos de calidad e inocuidad, estos establecen el mecanismo para planificar, controlar y gestionar la documentación del sistema de gestión, identifica y controla los riesgos asociados a todas las actividades del proceso y el cumplimiento el plan de prevención, controlan el grado de conformidad de los productos que se fabrican, los mismos sirven de base para la evaluación de la eficacia y eficiencia del Sistema Integrado de Gestión; se prevé la integración de las NC ISO 9001:2015 “Sistemas de gestión de calidad - Requisitos” en toda la Empresa con la NC ISO 22000: 2005, “Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos” en la U.E.B Yogur, permitiendo un trabajo unísono entre ambos sistemas.

La documentación del sistema está regulada por toda la base legal aplicable vigente en el país, los procedimientos exigibles por el grupo empresarial, por los procedimientos generales, específicos e instrucciones de trabajo elaborados en la propia empresa. Se cuenta también con los registros que constituyen la evidencia objetiva del funcionamiento del sistema a través de todas las etapas del proceso, todo ello identificado en la lista maestra de elaboración y control de los documentos, así mismo existen otros documentos independientes como reglamentos, metodologías, etc. y documentación de origen externo.

Para asegurar que los productos y servicios se realicen con la calidad y control requeridos existen una serie de procedimientos que regulan cada paso del proceso productivo, así como los equipos a utilizar y los análisis físico-químicos y microbiológicos que se deben realizar a los productos, a fin de liberar los lotes



producidos, tanto para los productos farmacéuticos como para el yogur, en este último caso se aplica la NC ISO 22000: 2005, “Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos”.

Cuenta con un procedimiento para evaluar a los proveedores y otro que permite evaluar la satisfacción de los clientes, lo que constituye una vía de categorizar el servicio que se recibe y controlar la prestación del servicio ofertado.

ARC03: Investigación y desarrollo: el objetivo de este proceso es investigar, desarrollar y registrar nuevos fármacos inyectables de uso veterinario y nuevas formulaciones para la producción de yogur con vistas a su producción y comercialización. Lo documentos del proceso lo conforman carpetas de proyectos (proformas de proyecto, cronogramas, acuerdos de confidencialidad, nombramiento, informes), expedientes de registro, certificados de renovación, cronograma de estudios de estabilidad, informes de estudios de estabilidad y la documentación externa que utilice el proceso si necesitara.

ARC04: Compras: el objetivo de este proceso comprende el aseguramiento de todas las actividades legales que se realizan con rapidez y calidad de los suministros de materias primas, materiales e insumos para la producción y los servicios según demandas de nuestros clientes internos por lo que abarca la contratación: legalización de la negociación a través de un documento que establece el objeto, alcance, costo, plazo, requerimientos de calidad y las obligaciones de las partes para lograr el resultado esperado. También se establece el período de reclamaciones en un término no mayor de 15 días. Los documentos que rigen este proceso es la Resolución 153 MINCIN.

ARC05: Producción de inyectables: el objetivo de este proceso es producir medicamentos farmacéuticos inyectables de uso veterinario con calidad cumpliendo con las normas obligatorias nacionales e internacionales. Se cuenta con la licencia que otorga la Dirección de sanidad animal, órgano rector para certificar el cumplimiento de las buenas prácticas para producir medicamentos. En el anexo 4 a) se muestran la relación de medicamentos que se producen en la empresa.



ARC06: Producción de yogur: el objetivo de este proceso es producir y almacenar producto inocuo, para la confianza y satisfacción de los clientes, cumpliendo con la calidad y normas obligatorias. En el anexo 4 b) se muestran la relación de sabores de yogur que se producen en la empresa, los cuales son envasados en formatos de 100 mL, 125 mL, 200 mL, 500 mL, 1,5 L y 5 L.

ARC07: Ventas: los departamentos comerciales en ambas UEB son los encargados de establecer el mecanismo para planificar, controlar la actividad de ventas y de ejecutar la metodología para medir la satisfacción del cliente de confeccionar los documentos rectores (facturas) para realizar estas, a partir de tener recepcionadas las producciones y conocida su liberación. La recepción se realiza a partir de ser recibida la producción terminada directamente de las líneas de producción de cada UEB, contempla dos etapas, la recepción a ciegas y luego la detallada. Esta operación es la más importante, de ella depende en gran medida los problemas económicos que se originan en la entidad. Los documentos del proceso en el procedimiento de ventas, medición de la satisfacción del cliente, venta de yogur minorista.

ARC08: Gestión de mantenimiento: el objetivo de este proceso es establecer el mecanismo para planificar, controlar y gestionar el mantenimiento de la tecnología instalada. Los documentos rectores del proceso son el manual del equipamiento tecnológico, plan anual de mantenimiento preventivo planificado.

ARC09: Gestión integral del capital humano: el objetivo del proceso es satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo de la empresa, desarrollando el Capital Humano, elevando su cultura general, sentido de pertenencia y bienestar de todos los trabajadores. Integrado por los cuadros y la participación plena de los trabajadores. Apoya la aplicación de la estrategia de la empresa para alcanzar los niveles deseados de competencias laborales, un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, implementando lo establecido por la NC- 3001:2007 para el Sistema de Gestión del Capital Humano. Garantiza que el 100 % del personal de nuevo ingreso cumpla con los requisitos de calificación formal y experiencia y que la mayoría de las acciones de capacitación se correspondan con la Determinación de las



Necesidades de Capacitación (DNC). los documentos del procesos en la lista maestra de elaboración y control de los documentos del SG.

Política Ambiental:

La Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM tiene el compromiso social y moral de proteger el medio ambiente con vista a que sus producciones alcancen un desarrollo sostenible y viable. Para ello cuenta con el compromiso de la alta dirección para la mejora continua y es difundida a toda la organización para su difusión y entendimiento. Dicho compromiso está sustentado en materializar cuatro principios básicos de las cuatro “R”, que son Reducir, Reutilizar, Rechazar y Reciclar todas aquellas emisiones que impactan negativamente al entorno o medio ambiental donde se encuentra la entidad. Esta política ambiental constituye la base sobre la cual la organización establece sus objetivos y metas ambientales con el fin de cumplir los requisitos legales, reglamentarios aplicables y para que sea reconocido satisfactoriamente por las partes interesadas y que este sea revisado periódicamente para su continua adecuación.

Estructura organizacional

Para el cumplimiento de sus objetivos, funciones y atribuciones, la empresa cuenta con una Oficina Central y dos Unidades Empresariales de Base, (UEB Farmacia y UEB Yogur. (Anexo 5). El proceso de producción es programado de forma irregular. Por el volumen de facturación de la empresa (38.0 MMP), la empresa clasifica como mediana (PYME). La relación productor consumidor es contra almacén con cobertura en el ciclo de entrega.

Paso 4: Diagnóstico externo e interno de la entidad

Diagnóstico externo

A través de las técnicas de recopilación de información, se determinaron las fuerzas del macroentorno a nivel nacional e internacional que influyen en el desarrollo empresarial de la entidad. El entorno en su generalidad en los últimos años no ha resultado muy favorable, los altos precios del petróleo, el bloqueo económico de los EEUU hacia Cuba, no se le permite acceder a mercados más cercanos para la compra de materias primas e insumos para la producción, la inestabilidad en el suministro de estos recursos, que son importados desde China y la India. El desarrollo acelerado de la



industria farmacéutica y los cambios de tecnología de proceso constituyen un reto para las organizaciones que se mueven en esta área, como es el caso de la entidad objeto de estudio. Al mismo tiempo se han realizado estudios de mercado que han permitido identificar oportunidades de negocio para exportar los productos fabricados en esta organización en el área del Caribe y los países de América Latina.

1. Fuerzas político-legales

En el país existe todo un sistema legal, expresado a través de disposiciones, decretos, leyes y normas que las empresas cubanas deben considerar y cumplir en el desarrollo de sus actividades, entre ellas del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, resoluciones del Ministerio de Economía y Planificación, del Ministerio de Finanzas y Precios, Ministerio Salud Pública, Ministerio Industria Alimentaria, Oficina Nacional de Normalización, además de los que dicta el Ministerio de la Agricultura y el OSDE LABIOFAM. Por otra parte la empresa no está ajena a la política del gobierno y el partido actualizada y discutido su cumplimiento en el 7mo Congreso del Partido Comunista de Cuba, aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017 (2017:23;29), donde se establecen los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución período 2016-2021 para todos los sectores, en el Capítulo I Modelo de Gestión Económica lineamiento 2, sobre planificación y Capítulo VII Política Agroindustrial, lineamiento 167 el cual hace referencia a potenciar la producción de medicamentos veterinarios. (Anexo 6).

2. Fuerzas económicas

La economía del país continúa su proceso de reanimación y crecimiento, el incremento de las exportaciones y el acceso a fuentes externas de financiamiento y como reserva fundamental el ahorro de los recursos, que complementan los esfuerzos de acumulación interna. El país dispone de una infraestructura económica y social creada a través de más de cinco décadas, así como los recursos humanos, naturales y un desarrollo científico- técnico que es imprescindible utilizar eficientemente.

La política económica que rige la nación plantea la eficiencia como objetivo central, constituyendo ésta la fuente fundamental para lograr los niveles de crecimiento



esperados. Es necesario considerar de igual forma la continuación de las actuales restricciones para el país en cuanto a fuentes de financiamiento externo, debido a las leyes de restricción de los Estados Unidos contra Cuba.

3. Fuerzas tecnológicas

La mayor parte de la oferta tecnológica está constituida por tecnologías importadas. La evolución de los cambios tecnológicos se ha desarrollado de forma rápida, por lo que algunas empresas están en una situación más ventajosa que otras. LABIOFAM ha experimentado los cambios tecnológicos, que han estado determinados por la diversificación que muestra actualmente la disponibilidad de recursos financieros, así como el funcionamiento de las empresas de dicho grupo. Se han identificado oportunidades para la adquisición de tecnologías de producción más limpias.

4. Fuerzas medioambientales

Existe un fuerte marco regulatorio en el aspecto medioambiental rectorado por el Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente (CITMA). Este organismo cuenta con entidades para la asesoría y el control de las cuestiones ambientales y la importación de tecnología en el país.

Diagnóstico interno

En la Organización no existe proyección estratégica con enfoque prospectivo. A partir de la implementación de la NC ISO 9001:2015, que exige el análisis de riesgo y oportunidades (Requisitos 6.1 y 6.1.2), así como la identificación de las partes interesadas (4.1; 4.2 de la misma NC), se ha logrado realizar el diagnóstico empresarial que posibilita que se realice una planeación estratégica prospectiva. La EPI LABIOFAM, se encuentra trabajando en la implementación de un Sistema Integrado de Gestión (SGI) a partir de la combinación de las normas NC ISO 22000: 2005 y la NC ISO 9001:2015, para el cumplimiento de las metas empresariales. (Anexo 7).

1. Análisis UEB Farmacia

- ◆ Materia prima e insumos importados
- ◆ Mercado bien identificado con red de distribución a partir de las empresas de LABIOFAM en cada una de las provincias, por lo cual funciona como un



mercado mayorista. Mercado cautivo, es la única empresa productora de medicamentos veterinarios en el país

- ◆ No se realizan estudios de mercado
- ◆ No se realizan estudios de organización del trabajo
- ◆ Los directivos carecen de herramientas para el diseño de estrategias
- ◆ No se ha explorado el mercado de mascotas como cliente potencial fuerte y en aumento en el país
- ◆ Insatisfacción de la demanda de los clientes por poseer un equipamiento obsoleto y en mal estado técnico
- ◆ Baja disponibilidad de la moneda con que se importa
- ◆ Hacinamiento en almacén por poca capacidad
- ◆ Dependencia de terceros (arrendamiento de almacenes, transporte y servicios de análisis de laboratorio)
- ◆ Costos de producción elevados respecto a la media internacional debido a las pérdidas en la cadena productiva por el mal estado de las máquinas
- ◆ Suministros e insumos de producción garantizados por proveedores chinos con más de 15 años de negociaciones con la empresa
- ◆ Todos los medicamentos están registrados en el Instituto de Medicina Veterinaria, contando con un equipo de Investigación y Desarrollo, cuya función es potenciar estos medicamentos
- ◆ Personal con experiencia en las tecnologías de operación
- ◆ Atención personalizada al cliente a través de un equipo de gestores de venta calificados y con alto nivel profesional
- ◆ Sistema de gestión del capital humano avalado por la selección del personal a partir de matrices de competencia, períodos de prueba y aceptación final del demandante, con instrucción en los temas de seguridad del trabajo
- ◆ Personal calificado en las funciones de cada puesto, con alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia a la empresa, con lo cual se logra una



mayor productividad, asistencia y eficiencia, contando con los medios de protección y seguridad para ejercer sus funciones

2. Análisis UEB Yogur:

- ◆ Mercado bien identificado con todo el segmento turístico, hotelero y extra hotelero y la red de tiendas recaudadoras de divisa
- ◆ Materia prima e insumos importados
- ◆ Incremento de la demanda a partir del arribo de cruceros, plan de desarrollo del sector turístico en más de 14000 habitaciones hasta el 2025 y la apertura de la Zona Especial de Desarrollo Mariel
- ◆ Los principales competidores son las empresas de la Unión Láctea con productos de prestación similar, y en menor cuantía productos importados con la mismas prestaciones del yogur Paraíso
- ◆ No se realizan estudios de mercados
- ◆ Baja disponibilidad de la moneda con que se importa
- ◆ Aceptación de las propiedades organolépticas del yogur probiótico, fundamentadas en su doble función como alimento y la incidencia en el mejoramiento de la salud en pacientes con dolencias gastrointestinales
- ◆ Red de distribución con acceso a todos los puntos de la ciudad y posibilidad de extensión a otras provincias
- ◆ Dependencia de terceros (arrendamiento de almacenes, transporte y servicios de análisis de laboratorio)
- ◆ Hacinamiento en almacén por poca capacidad
- ◆ No se cuenta con transporte propio para distribución
- ◆ Marca Paraíso registrada y reconocida como un producto de altos estándares de calidad. Producción lograda a partir de una tecnología de proceso y equipamiento de última generación validadas por las Normas ISO 22000 de Inocuidad de los Alimentos, con un personal preparado con más de 10 años de experiencia de explotación de esta tecnología



- ◆ Sistema de gestión del capital humano avalado por la selección del personal a partir de matrices de competencia, períodos de prueba y aceptación final del demandante, con instrucción en los temas de seguridad del trabajo
- ◆ Personal calificado en las funciones de cada puesto, con alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia a la empresa, con lo cual se logra una mayor productividad, asistencia y eficiencia, contando con los medios de protección y seguridad para ejercer sus funciones
- ◆ Liquidez financiera con un sistema contable certificado

Clientes

La razón de ser de toda organización lo constituyen los clientes, por ellos es que surgen y para ellos es que trabajan. La Empresa Productos inyectables. LABIOFAM, es la encargada de producir y comercializar medicamentos de uso veterinario y suplementos dietéticos, como el yogur probiótico Paraíso, posee como clientes a todas las empresas y sucursales de LABIOFAM que se encuentran distribuidos por todo el país, suministrando el 98% de medicamentos que necesita la ganadería , los medicamentos de los Órganos de la Defensa y el Instituto Nacional de Reservas Estatales (INRE), en el caso del yogur los clientes son los hoteles de la Habana, cadenas de tiendas, algunos hospitales y organismos .

Proveedores, principales suministros, cumplimiento del plan de insumos y la oportunidad en el arribo de estos.

En el funcionamiento de la organización, para lograr un buen desempeño de sus procesos, se requiere del correcto abastecimiento de las materias primas para la producción y posterior comercialización, para lograr este fin, la entidad cuenta entre sus principales proveedores internacionales: Yan Ling, Great Chang, Yikoto, Robertt, FTC, Farmavenda, todos estos a través de la empresa comercializadora LABIOFAM SA, es la única empresa importadora con quién tenemos contrato, encargada de suministrar la mayoría de las materias primas provenientes del exterior. Se conoce que de forma general existen insatisfacciones referidas a la oportunidad en el arribo de estas. Como proveedores nacionales tenemos Alimport, Adypel, Compacto Caribe, Imprenta del MINAG, Empresa Química de Farmacéuticos y Plásticos entre otras.



Los proveedores son evaluados anualmente a partir del SIG, los cuales tienen bien definidos los indicadores a medir de manera tal que se puedan adoptar decisiones teniendo en cuenta los resultados alcanzados (Anexo 8).

Principales mercados

La UEB Farmacia tiene como mercado las sucursales de LABIOFAM en cada provincia, realizando la comercialización mayorista de medicamentos veterinarios, los cuales tienen contratos con las cooperativas agropecuarias, unidades porcinas, avícolas y ganaderas, además de las granjas del Ministerio de Interior (MININT) y las del Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (MINFAR).

En la UEB Yogur el mercado es todo el segmento turístico, hotelero y la red de tiendas recaudadoras de divisa de La Habana.

Precios

La política de fijación de los precios de los productos es sobre la base del costo, donde el precio de los productos queda conformado según los gastos de elaboración, los gastos indirectos y el salario de los trabajadores directos a la producción, todo esto se suma y representa el costo unitario del producto y se multiplica por un 10% lo que constituye el margen comercial. Por instrucción del ministerio de la agricultura existen regulaciones en la formación del precio de algunos medicamentos veterinarios.

Canales de Distribución

Contamos con un almacén de productos terminados con los requerimientos de la industria alimentaria en caso del yogur y los medicamentos según lo regulado por Sanidad Animal para el almacenaje de los mismos, los productos terminados se encuentran hacinados por capacidad. Las principales dificultades en la distribución se presentan en el transporte, pues contamos con contrato de arrendamiento a Almacenes Universales y a la Empresa de Servicios de LABIOFAM, se trabaja en la adquisición de medios propios, el canal de distribución es de nivel cero, o sea de los almacenes del productor a los del cliente final.

Comunicación promocional

La empresa para la comunicación promocional cuenta con soportes promocionales tales como:



- ◆ -Tarjetas comerciales
- ◆ Plegables
- ◆ Pancartas
- ◆ Videos Institucionales y Promocionales

Se trabaja en la actualización del Manual de Identidad de la empresa, además se hace promoción directa al cliente en ferias comerciales, ronda de negocios y otros. También se utilizan los volantes digitales que se envían a los clientes potenciales a través del correo electrónico.

Capital humano

Para la realización de su objeto social la entidad cuenta con una plantilla aprobada de 267 trabajadores, constituido por un área de regulación y control 57 trabajadores y dos UEB, farmacia con 154 trabajadores, yogur con 56 trabajadores, presentando de manera general la plantilla cubierta en un 92%; de ellos 234 en plazas fijas, 9 contratos determinados, 12 en período a prueba y 10 técnicos en adiestramiento. Existen 14 cuadros (5%), 209 técnicos (78%), 20 de servicios (8%) y 24 operarios (9%) como lo muestra el anexo.9.

En cuanto a la distribución por sexo, prevalece la fuerza femenina, siendo el 56,55 % (151) del total de trabajadores. Respecto al nivel escolar, se observa en el anexo 10 que solo 77 son de nivel superior, lo cual representa un 29%, 106 técnicos medios (40%), 46 tienen 12 grado (17%), 35 noveno grado (13%) y uno tienen menos de noveno grado. El nivel de escolaridad se puede clasificar como de media escolaridad teniendo en cuenta que predomina fundamentalmente los trabajadores técnico medio y superior, que se considera en correspondencia con las características organización.

La edad por grupo se distribuye como sigue: de 18 hasta 30 años 86 trabajadores (32%), 63 de 31 a 40 años (24%), 65 de 41 a 50 años (24%), 39 de 51 a 55 años (15%) y 14 trabajadores con más de 60 años (5%). Como se modela el anexo 11 existe predominio de la fuerza laboral joven, la mayor parte de la plantilla cuenta con potencialidades que pueden ser explotadas.

Comportamiento de los indicadores económicos del año 2016



Al cierre del año 2016 se destacan los siguientes resultados, a lo cual se suma la condición de contabilidad certificada otorgada en el III Trimestre del propio año. La producción mercantil creció con respecto al 2015, cumpliéndose al 124,5%. Las ventas netas se cumplieron al 120,8% y los ingresos totales al 121,2%. La utilidad se comportó al 125,7% y los gastos por peso de ingreso al 98,8%. El salario sobre el valor agregado bruto por indicaciones a otros niveles se modifica según lo aprobado en el plan, no obstante se cumplió con el mismo, cerrando el año respecto al plan al 61,5% por esta causa. La correlación salario medio productividad cierra a un 61,8%. Por los resultados satisfactorios obtenidos en el año 2016, la empresa realiza el pago por la eficiencia económica, haciéndolo efectivo en mayo del 2017 (Anexo 12).

Identificación de variables-clave mediante el Método MICMAC

A partir de la utilización de la Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MIC MAC), se estableció la lista de variables que influyen en el desempeño de la organización y sus interrelaciones; para posteriormente reducir la complejidad del sistema e identificar las variables claves o esenciales para la evolución de la empresa (Anexo 13). Los resultados obtenidos a partir del plano de influencias directas (Anexo 14) fueron los siguientes:

Entre las variables claves que se encuentran en la **zona de poder** están: sistema integrado de gestión de calidad (V1) en proceso de implementación (NC 22000 y 9001); mercado bien definido (V2) por ser la única empresa productora de yogur probiótico y medicamentos veterinarios inyectables; demanda insatisfecha (V3) por la obsolescencia del equipamiento tecnológico en la UEB farmacia, poca capacidad de almacenaje (V4); limitación de operaciones de importación (V5); liquidez financiera con contabilidad certificada (V6); no se realizan estudios de organización del trabajo (V7). Siendo estas las variables más influyentes dentro del sistema y las de más alta motricidad y a su vez las menos dependientes, denominándose así **variables de entrada**.

Entre las variables que se encuentran en la **zona de conflicto** (variables de alta motricidad y su vez alta dependencia) se refleja que no se realizan estudios de



mercados (V8), por lo que no se conoce la realidad de la demanda; entorno competitivo por la presencia de productos de prestación similar (V9); costos elevados por la fluctuación de precios de la materia prima e insumos (V10); limitaciones para cumplir el plan si no llega a tiempo la materia prima e insumos por ser importados (V11); precios del yogur subvencionados (V12) que no se corresponden con el costo de producción. Las variables de esta zona se caracterizan por ser muy influyentes pero a su vez muy dependientes, denominándoseles así variables más estratégicas o **variables de enlace**.

Analizando en el plano de influencias indirectas (Anexo 15) de estos dos cuadrantes, se percibe que se mantienen todas las variables y se adiciona el bloqueo (V13) dada la magnitud de la influencia negativa que, directa e indirectamente, provoca el bloqueo imperialista a la producción y comercialización de productos veterinarios y farmacéuticos.

Por su parte en el tercer cuadrante denominado **zona de salida** se encuentran: contratos del transporte con terceros que no garantizan la comercialización con las buenas prácticas del producto terminado en la EPI LABIOFAM.

En esta zona van a estar las **variables resultado** que son producto de las anteriores constituyendo así una base para trazar a partir de ellas los objetivos estratégicos para luego elaborar las estrategias que favorezcan el sistema.

En la **zona de problemas autónomos** se encuentran: medicamentos y yogur probiótico registrado, alta profesionalidad de los recursos humanos, equipamiento tecnológico obsoleto; directivos que carecen de herramientas para diseñar estrategias; no se involucra a todos los trabajadores para el diseño de estrategias de la organización, se cuenta con una planeación estratégica sin enfoque prospectivo, es decir aspectos que dependen más de la preparación y aptitudes de los directivos de la empresa.

En cuanto a las variables de pelotón las cuales son variables de regulación se encuentran: planeación sin enfoque prospectivo, productos certificados por los organismos rectores, alta profesionalidad de los trabajadores, se carece de



herramientas para realizar diseño de estrategias y proceso de implementación del SGIC.

Resultados de la aplicación del método MACTOR

Determinadas las variables claves se determinaron los actores relacionados con el sistema que tuvieran alguna influencia o control sobre el desarrollo futuro de esas variables. Teniendo en cuenta el criterio de los especialistas se identificaron por cada variable los siguientes actores (A):

A1 Gobierno de los Estados Unidos (V10, V11, V12, V13)

A2 Ministerio de la agricultura (V2)

A3 Organizaciones Gubernamentales (V1, V5, V12)

A4 EPI LABIOFAM (V1, V2, V3, V4, V6, V7, V8, V10, V11, V12)

A5 Competidores (V9)

A6 Clientes (V2, V8, V12)

A7 OSDE LABIOFAM (V1, V6, V12)

A8 Proveedores (V10, V11, V12)

A9 LABIOFAM S.A. (V5, V11)

Posteriormente se analiza la relación que existe entre los diferentes actores:

- Impedir el desarrollo de la industria farmacéutica veterinaria (A1)
- Desarrollar la industria farmacéutica veterinaria (A2, A3, A4, A7, A9)
- Apoyar el desarrollo de la industria farmacéutica (A8)
- Ser líder en el mercado (A4, A5, A7, A8)
- Satisfacción del imaginario (A4, A6, A7)
- Penetrar el mercado de los cruceros y las aerolíneas con el yogur Paraíso (A2, A3, A4, A7).

Como resultado de la matriz de influencias directas entre actores (anexo 16) se obtuvo:

Cuadrante 1: En este cuadrante se encuentran el Gobierno de los Estados Unidos y las Organizaciones Gubernamentales como más dominantes y menos dependientes.



Cuadrante 2: En este cuadrante se encuentran el Ministerio de la agricultura, el OSDE LABIOFAM, Labiofam S.A, los proveedores y la EPI LABIOFAM como los actores que más dominan y más dependen y siendo a su vez actores de enlace.

Cuadrante 3: En este cuadrante se ubicaron los clientes y los competidores como actor dominado.

En cuanto a la correspondencia entre actores y los objetivos (anexo 17) se aprecia que la empresa, las Organizaciones Gubernamentales y el MINAG, tienen un objetivo en común que es lograr desarrollar la industria farmacéutica veterinaria en el país, además la EPI LABIOFAM persigue ser líder en el mercado al igual que los competidores; el gobierno de los EEUU, impedir el desarrollo de la industria farmacéutica en Cuba y los clientes, satisfacer su imaginario.

En el anexo 18 se aprecia además en el plano de convergencia que el gobierno de los EEUU y los competidores convergen entre sí, al igual que las organizaciones gubernamentales, el MINAG, el OSDE LABIOFAM y la empresa estudiada en cuanto a su posición.

Paso 5: Análisis de los valores compartidos, la misión y la visión

A partir de la proyección estratégica para el período 2017-2020, la empresa de productos inyectables determinó los valores compartidos que deben regir el comportamiento de los trabajadores en dicha empresa, los valores están divididos en empresariales, humanos y laborales. Para confirmar los valores necesarios en correspondencia con la actividad de la empresa y su situación se aplicó una encuesta (Anexo 19), la cual determinó la existencia de otros valores importantes para la entidad. La aplicación de la matriz de evaluación de la misión (Anexo 20) y la visión (Anexo 21) permitió determinar los aspectos que contienen las mismas arrojando los resultados siguientes:

La misión hace referencia a los clientes, refleja los productos que se fabrican, demuestra preocupación por crecer expresada en la calidad, atención al hombre, la capacitación y protección ambiental, los trabajadores plantean que la conocen y se sienten identificados con ella; sin embargo hace alusión a varios procesos pero no hace énfasis a sus dos procesos claves, ni define el mercado.



La evaluación de la visión, determinó que ésta expresa lo que se desea en el futuro, es ambiciosa, original, está escrita en presente y compatible con la misión, sin embargo en cierta medida es motivadora, fácil de recordar, única y se enmarca en el tiempo.

Paso 6: Resumen del diagnóstico

Teniendo en cuenta la opinión de los especialistas se determinaron que las principales fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas son:

Fortalezas

- F1. Mercado bien identificado
- F2. Productos (registrados) bien diferenciados y valorados en el mercado
- F3. Sistema de Gestión Integrado de la NC 22000 y la NC 9001 en proceso de implementación
- F4. Personal calificado en las funciones que realizan
- F5. Red de distribución bien estructurada.

Debilidades

- D1. Materia prima e insumos importados
- D2. Insatisfacción de la demanda de los clientes por capacidad productiva
- D3. Costos de producción elevados
- D4. Dependencia excesiva de terceros (almacén, transporte y servicios de laboratorio)
- D5. La planeación estratégica existente no tiene enfoque prospectivo.

Oportunidades

- O1. Penetrar nuevos mercados o segmentos (cruceros, zona de desarrollo Mariel, hostales)
- O2. Apertura de farmacias para la venta de medicamentos veterinarios
- O3. Desarrollo de programas vacunos, ovinos, porcinos y avícolas para la sostenibilidad alimentaria
- O4. Existencia del mercado seguro
- O5. Aprobación de crédito gubernamental para modernización de equipamiento de la planta de farmacia.

Amenazas

- A1. Política restrictiva del bloqueo



A2. Entorno muy competitivo

A3. Obsolescencia de la tecnología

A4. Cartera de proveedores limitada

A5. Baja disponibilidad de la moneda con que se importa.

Con la confección de la matriz DAFO (Anexo 22) se obtuvo el resultado siguiente:

FO=30/75 posibles=40 %

DO=66/75 posibles=**88 %**

FA=29/75 posibles=38,7 %

DA=54/75 posibles=72 %

Este resultado ubica a la Empresa de Productos Inyectables en la casilla DO, donde existe un predominio de las debilidades y oportunidades. Por lo que la empresa con las oportunidades que posee debe erradicar las debilidades, como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1. Ubicación de la Empresa de Productos Inyectables, LABIOFAM, en la matriz DAFO.

	internas	
externas	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		EPI LABIOFAM
Amenazas		

En este caso la materia prima e insumos utilizados para la producción son importados, operación que se ve limitada por la política restrictiva del bloqueo, lo que restringe la cartera de proveedores, elevando los costos de producción. Otro aspecto que pesa en los costos de producción es la dependencia excesiva de terceros por tener que rentar almacenes, transporte y otros. La planificación estratégica existente no tiene enfoque prospectivo, por lo que se deberá proyectar estrategias que permitan superar las debilidades a partir de las oportunidades expresada en la matriz DAFO. De acuerdo al resultado de la tabla 2.1 sugieren la elaboración de una estrategia de reorientación.



Paso 7: Identificación de escenarios. Método SMIC

La identificación de los escenarios a través del método SMIC no fue posible aplicarlo en esta empresa por limitaciones en la información. Las características de estas producciones, y el carácter clasificado de la información, impidieron que los expertos pudieran establecer probabilidades simples y condicionadas sobre la ocurrencia o no de posibles contratos o inversiones extranjeras que pueden incidir en el futuro de la empresa.

Aun así quedó claro que en condiciones de incertidumbre como esta, son más valiosos estos métodos y la necesidad de buscar alternativas que posibiliten que en la empresa, en el OSDE, o en el Ministerio de la Agricultura, se definan los escenarios más probables en correspondencia con las bases del plan nacional de desarrollo hasta el 2030 que fueron aprobadas en el 7mo Congreso del PCC.

Sobre todo, a partir de que en el proceso de determinación de los sectores estratégicos es necesario tener en cuenta que el potencial económico de un sector depende de una serie de características, muchas de las cuales pueden ser construidas a lo largo del tiempo, a partir de un adecuado diseño de políticas, y de la consolidación de un marco regulatorio que asegure el funcionamiento ordenado y eficiente de los mercados, por lo que aunque hay sectores con mayores potenciales para ser estratégicos que otros, ninguno debe ser excluido de antemano, y mucho menos este sector cuando en el inciso i) de la propuesta preliminar se plantea: industria farmacéutica, biotecnología y producciones biomédicas, tanto para uso humano como animal (PCC, 2017).

Para garantizar la reorientación de la EPI LABIOFAM será necesario dar continuidad a la presente investigación.

Etapa III: Determinación de los valores compartidos y rediseño de la misión y la visión

Paso 8: Determinación de los valores compartidos

A partir de la proyección estratégica para el período 2017-2020, la empresa determinó los valores compartidos que deben regir el comportamiento de los trabajadores, dichos



valores están divididos en empresariales, humanos y laborales. Para confirmar los valores necesarios en correspondencia con la actividad de la empresa y su situación se aplicó una encuesta (anexo 19), la cual determinó la existencia de otros valores necesarios para la entidad. La encuesta aplicada determinó que los valores compartidos que se deben fortalecer en los trabajadores de la entidad son, fieles veladores de la calidad, el pensamiento estratégico, orientación al cliente, empeño por la eficacia y el trabajo en equipo, mientras que se comparten otros valores como la profesionalidad, la preocupación por la productividad, la preocupación por la eficiencia y el pensamiento proactivo.

Paso 9: Rediseño de la misión

El análisis realizado permite la propuesta de la misión siguiente:

“Producir y comercializar medicamentos y suplementos dietéticos de alta calidad para satisfacer cada vez más las demandas del mercado nacional e internacional a partir de la eficiencia de los procesos, la formación y atención al personal, el desarrollo de nuevos productos y la protección del medio ambiente”.

En esta forma de expresar la misión, se declaran los tres aspectos fundamentales que caracterizan la misma:

¿Qué hace?: produce y comercializa medicamentos y suplementos dietéticos.

¿Para quién o qué necesidad satisface?: satisface las demandas de medicamentos veterinarios y suplementos dietéticos del mercado nacional e internacional.

¿Cómo lo hace?: con calidad, teniendo en cuenta la conservación del medio ambiente y la experiencia de sus trabajadores.

Paso 10: Rediseño de la visión

El análisis de la visión permitió determinar que su enfoque es correcto porque indica hacia dónde va la empresa a partir de la misión que tiene, por lo cual no se hace necesario modificarla.

Fase 2 Elaboración del plan

Etapa IV: Formulación de los objetivos estratégicos, estrategias y acciones

A partir del resumen del diagnóstico, y las variables clave identificadas como resultantes del método MICMAC, y la construcción de la Matriz DAFO, se procede a la realización de la IV etapa del procedimiento.

Aunque como ya se explicó no se aplicó el método SMIC, que permitiera identificar los escenarios más probables, los expertos coincidieron en sesión plenaria de trabajo que la EPI LABIOFAM tendrá que continuar enfrentando la influencia de la crisis global que hoy azota a la economía mundial, el incremento de los precios de las materias primas, de insumos para la producción y la accesibilidad a los mercados donde se pueden adquirir, pues el bloqueo imperialista seguirá recrudeciéndose e impedirá el arribo de insumos a Cuba, a pesar del rechazo internacional a tan criminal política.

Paso 11: Formulación de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos generales formulados hasta el año 2020 para la Empresa de Productos Inyectables LABIOFAM según el escenario más próximo a ocurrir son los siguientes:

1. Incrementar sostenidamente la producción de yogur probiótico para alcanzar 2,7 millones de litros anuales (O1)
2. Incrementar la cartera de productos desarrollando nuevos productos y servicios (O2)
3. Modernizar el equipamiento tecnológico de producción de medicamentos veterinarios con el fin de alcanzar un incremento de 10 millones de unidades físicas anuales y reducir costos (O3)
4. Garantizar la planificación, análisis, evaluación y mejora continua de los procesos que se ejecuten en la empresa, con vistas a satisfacer las necesidades y expectativas de clientes internos y externos (O4).

Paso 12: Formulación de estrategias y plan de acción

La formulación de las estrategias va a estar influenciada directamente por la posición determinada en la matriz DAFO, en consecuencia, se propusieron las siguientes estrategias:

Estrategias intensivas (O1; O3; O4):



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

- ◆ Desarrollo de mercados: incorporar el yogur probiótico en otros mercados potenciales como el caso de cruceros y aeronáutica civil
- ◆ Desarrollo de productos: modificar o mejorar los medicamentos veterinarios y desarrollar productos con nuevas formulaciones.

Estrategia de diversificación concéntrica (O2):

- ◆ Diversificación de la cartera de productos: a partir de la prestación de servicios de análisis de laboratorios para determinar la conformidad de los lotes de materia prima y productos terminados

Estrategia de posicionamiento (O1; O3; O4):

- ◆ Desarrollo de promoción: diseñar y distribuir materiales promocionales de los productos existentes y nuevos
- ◆ Desarrollo del personal: determinar las necesidades de formación y capacitación del personal en cada una de las áreas.

El plan de acción para dar cumplimiento a las estrategias que se corresponden con los objetivos elaborados se encuentran en el anexo 23.



Conclusiones

La investigación realizada permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. En la actualidad existe una amplia base teórica –conceptual y empírica sobre planificación estratégica prospectiva materializada en metodologías, modelos y procedimientos, a partir de los cuales se diseñó el procedimiento utilizado en la investigación
2. La pertinencia del tema está en relación directa con la política económica social del país, y en el perfeccionamiento empresarial de la EPI LABIOFAM.
3. El diagnóstico realizado a la empresa demostró que su situación interna y externa está marcada por las debilidades y oportunidades dando la posibilidad de trazar estrategias para disminuir las debilidades y aprovechar las oportunidades
4. El procedimiento aplicado posibilita plantear los objetivos, estrategias y acciones posibles para llevar a cabo por la entidad, dando solución al problema planteado y cumplimiento al objetivo de la investigación.



Recomendaciones

De los resultados obtenidos de la investigación se recomienda:

1. Analizar los resultados de la investigación en el Consejo de Dirección de la empresa
2. Aplicar por parte de la dirección de la empresa las etapas de implementación y evaluación, control y revisión, para valorar su factibilidad y garantizar la mejora continua.
3. Planificar en el plan de capacitación 2018 acciones referidas a la aplicación del enfoque prospectivo e identificación de escenarios para directivos y especialistas que les permita apropiarse de los métodos y técnicas que este ofrece
4. El procedimiento diseñado es factible de aplicar a otras entidades dentro del OSDE LABIOFAM y el MINAG.



Bibliografía

1. Acevedo Suárez, J. A. (2011). *El desarrollo empresarial en el marco de la actualización del Modelo Económico Cubano*. CUJAE.
2. Acuña Echeverría, H. y Konow Hott, I. (1990). *Métodos y Técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones*. Universidad de Chile.
3. Alonso Robaina, D (2007). *Modelo de dirección estratégica para la integración del sistema de dirección de la empresa*. CUJAE. Cuba.
4. Álvarez Suarez, A. (2011). *Gestión por procesos*. Oviedo: ediciones de la universidad de Oviedo.
5. Álvarez González, E. (2000). *La planificación a mediano y largo plazo*. Instituto Nacional de Investigación Económica, Cuba.
6. Álvarez Medero, P. (s. a.). *Prospectiva en condiciones irregulares y tendencia emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo*. Universidad de la Habana. Cuba.
7. Alpizar Fernández, R., Rivero Alonso, K.; y Rodríguez Varela, D. (2016). *El enfoque de proceso en la planificación estratégica en la universidad de Cienfuegos*. Cuba.
8. Amozarrain, M. (1999). *La gestión por procesos*. España: Editorial Mondragón.
9. Ansoff, I. (1980). *Strategies issues management*. Strategic Management Review.
10. Ansoff, I. Ansoff, R. P., Declerk y Hayes, R.I. (1993). *El Planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración*. Editorial Trillas, México.
11. Aparisi Caudeli, J. A., Giner Fillol, A. y Ripoll Feliu, V. M. (2009). *Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: estudio de caso del cuadro de mando integral en la Autoridad Portuaria de Valencia*. Revista Española de Financiación y Contabilidad. España.
12. Avalo Matos, B. (2011). *Propuesta de un plan prospectivo estratégico para el municipio Las Tunas* (Trabajo de diploma). Cuba.
13. Alanís Huerta, A. (2000). *El ABCD de la planificación prospectiva en Contexto educativo*, Revista digital de educación y nuevas tecnologías, número.8.



14. Anaya, C. (2011). *Plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la transportadora de gas internacional TGI. SA.* Universidad de la Sabana, Bogotá, Colombia.
15. Baena Paz, G. (2015). *Planeación prospectiva Estratégica. Teorías, metodologías y buenas prácticas en América Latina.* México.
16. Balan Carballo, C.M. (2001). *Diseño de un modelo de Dirección Estratégica para lograr el justo equilibrio en el sistema empresarial cubano.* Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias. Universidad de Holguín.
17. Balbi, E. (2003). *La Técnica de Análisis de Causa Efecto y Reemplazo del Comportamiento de Indicadores (CEYR). En Metodología de Investigación de Futuro. Metodología Prospectiva (CD).* Argentina.
18. Bas, E. (1999). *Prospectiva; herramientas para la gestión estratégicas del cambio.* España.
19. Betancourt Agüero, Y. (2004). *Material de estudio para la asignatura Fundamentos de planificación. Prospectiva. Recopilación bibliográfica.* Cuba.
20. Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales. Universidad de Málaga. España. <http://www.eumed.net>. consultado en marzo de 2017.
21. Blanco Rosales, H. (1998). *Antes, durante y después de la estrategia. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana.* Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba.
22. Blanco Rosales, H. (2005). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores.* CCED. La Habana.
23. Bueno Campo, E. (1996). *Dirección estratégica de la empresa.* Madrid.
24. Bolaño Rodríguez, Y., Alonso Robaina, D., Ramírez Moroll, A. y Hernández Rodríguez, A. (2011). *Modelo de identificación, medición, evaluación de riesgos para la dirección estratégica.* Ingeniería Industrial, XXXII (2).
25. Caballero O. (1997). *Desarrollo estratégico y de la cultura organizacional para lograr el cambio en la Facultad de Derecho. Tesis de maestría en ciencia de la educación.* Camagüey.



26. Cardoso, A.I. Fernández, F.; García, N., (2004). *Perfeccionamiento de la Dirección Estratégica de facultades universitarias*. Evento Universidad 2004. La Habana.
27. Colectivo de autores. (2007). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección*. La Habana: Segunda Edición
28. Chang Barreda, L. (2012). *Propuesta metodológica para la elaboración del plan empresarial con un enfoque prospectivo estratégico. Aplicación en la Empresa del níquel Comandante Ernesto Che Guevara*. (Trabajo de fin de Máster) Universidad Central de Las Villas.
29. Díaz Pérez, O. (1997). *El Liderazgo y la Gestión Estratégica para el perfeccionamiento de la organización*. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ciencias. ISPJAE. Cuba.
30. Díaz Llorca, C. (1998). *La aplicación en Cuba de la Dirección por Objetivos a partir de 1995. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana*. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba.
31. Documento “*Plan estratégico del sector agropecuario y forestal de la República de Cuba hasta 2030*”. Ministerio de la Agricultura. Cuba.
32. Dossier (2003). Futuro y Prospectiva. Revista Universidad de Guadalajara. La Colección de Babel. Número 26.
33. Fernández Estrada, O. (2011). *El Modelo de Funcionamiento Económico en Cuba y sus transformaciones. Seis Ejes Articuladores para su análisis*. Facultad de Economía de la Universidad de La Habana.
34. Fernández Guell, JM. (2006). Planificación estratégica de ciudades: emergencia, evolución y futuro.
35. Fernandez Mouriño, H. (2001). Mejora de los procesos. www.calidad.com. (consulta julio 2017).
36. Gárciga Marrero, R. J. (2001). *Formulación estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana: Félix Varela.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

37. Godet, M. (1991). *Prospectiva y planificación estratégica*. Francia.
38. Godet, M. (2000). *De la anticipación a la acción*. UNESCO. Paris, Francia
39. Godet M. (2001). *Creating Futures. Scenario planning as a Strategic Management Fool*. Francia: Editorial Económica.
40. Godet, M., y Durance P. (2007). *Prospectiva estratégica: Problemas y métodos*. Paris: Segunda edición
41. Godet, M. (2012). *Effective Strategic Management: The prospective approach. Technology Analysis and Strategic Management*. Francia.
42. Gómez de Castro, A. M. (2001). *La dimensión "futuro" en la construcción de la sostenibilidad institucional*. Costa Rica.
43. González Marrero, Y. E. (2013). *Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la sucursal Almacenes Universales S.A de Holguín*. (Tesis de fin de master). Cuba.
44. Goodstein, L.; Nolan, T.; y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia.
45. Grobart Sunshine, F. (s. a.). *La prospectiva científica y tecnológica en Cuba. Un recuento necesario*. Universidad de la Habana. Cuba.
46. Jouvenel, H. (s. a.). El proceso prospectivo, un aporte teórico para la práctica de la prospectiva. <http://www.monografias.com.mht> (Consultado agosto 2017).
47. Harrington J, (1997). *Administración total de mejoramiento continuo*. McGraw-Hill. Bogotá. Colombia.
48. Herrero Infante, M. y Mora Herrero, Y. (2011). *Prospectiva y cuadro de mando integral, un arma estratégica frente a los cambios del entorno*. Cuba.
49. <http://www.opti.org>. *Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial*. (Consultado agosto 2017).
50. <http://www.gestiopolis.com> *Los valores compartidos. Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección Estratégica en nuestras organizaciones*. Colombia
51. <http://www.estrategias-negocio.blogspot.com> *Estrategias de Marketing para tu Negocio. Cómo aplicar el Marketing*. 2009. (Consultado octubre 2017).



52. <http://www.estrategiasintensivas.blogspot.com> *Estrategias intensivas* (2009). (Consultado octubre 2017).
53. <http://www.educacontic.es/blog/el-analisis-dafo-en-el-diseno-de-proyectos-educativos-una-herramienta-empresarial>. *El análisis DAFO en el diseño de proyectos educativos: una herramienta empresarial al servicio de la educación*. (Consultado octubre 2017).
54. Marcané Laserra, J. A. y Ronda Pupo, G. A. (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégicos*. Cuba
55. Medina Rivas, J. (2004). *Seminario de alto nivel sobre funciones básicas de la planificación. Funciones y métodos generales de la planificación. Prospectiva estratégica*. Cuba.
56. Medina Vásquez, J. y Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, Área de proyectos y programas de inversiones*. Santiago de Chile.
57. Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico*.
58. Ministerio de Economía y Planificación. (2004). *Esquema metodológico para la elaboración de los escenarios municipales*. Cuba.
59. Mojica Sastoque, F. (1993). *La Prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro*, Colombia: Legis.
60. Mojica Sastoque, F. (2014). *Concepto y aplicación de la prospectiva estratégica*. Centro de pensamiento estratégico y prospectivo. Universidad externado de Colombia.
61. Morrisey G.L. (2003) *Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia*. Prentice-Hall. Libro digitalizado.
62. Norma Cubana ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad-requisitos*. Cuba.
63. Norma Cubana ISO 22000:2005. *Inocuidad de los alimentos*. Cuba.



64. Nogueira Rivera, D., Medina León, A. y Nogueira Rivera, C. (2004). *Fundamentos para el control de gestión empresarial*. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. Cuba
65. Palacios Flores, H. R. (2017). *La prospectiva estratégica para la mejora de la gestión pública*. Disponible en: <http://www.autorneto.com/writer/> Consultado en enero de 2017.
66. Parra Ortiz, M. (2011). *Planeación estratégica para la empresa municipal de comercio y productos alimenticios Holguín*. (Trabajo de diploma). Cuba.
67. Phillips N, (s.a.). *¿Qué es la gestión estratégica? Nuevas técnicas de gestión*. Financial Times. Estados Unidos.
68. Pinto, J. P. (2008). *Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones*. Universidad del Valle, Colombia. Disponible en <http://www.redalyc.org> (consultado agosto 2017).
69. Pons Duarte, H. (s.a.) *Cuba: la concepción general en lo elaboración del plan de la economía nacional*. Cuba.
70. Quintero Barrizonte, J. L. (2015). *Planeación estratégica con enfoque prospectivo para la editorial "universo sur"*. Cuba.
71. Ramírez Plascencia, J. (2003). *Futuros Diversos: Corazón de la Prospectiva*. Revista de la Universidad de Guadalajara; No 26. Invierno 2 002-2003. México. 8 p. En <http://www.metadate.org.mx/subnodofuturomexico>.
72. Ricardo Peña, L. (2013). *Procedimiento para la planeación prospectiva estratégica. Aplicación en la Sucursal Palmares SA Holguín*
73. Reina López, M. (s.a.) *La prospectiva como herramienta de modernización: empezando con el final en la mente*.
74. Rodríguez, J. L. (1996). *Escenarios Económicos y sociales hasta el año 2000*. La Habana: Temas de Economía y Planificación.
75. Rodríguez, J. I. (2010). *La planificación en Cuba: Algunas experiencias*. Universidad de la Habana, Cuba.
76. Ronda Pupo, Guillermo A. (2002). *Apuntes sobre el control estratégico*. Cuba



77. Ronda Pupo, G. (2004). *De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo.* Cuba.
78. Ronda Pupo, G. (2007) *Dirección estratégica constructo y dimensiones.* Ediciones Futuro. Cuba.
79. Sallenane J.P. (1991). *Gerencia y planeación estratégica.* Grupo Editorial Norma SA. Colombia
80. Sánchez Paz, N. (2006). *Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto,* Universidad de Holguín, Cuba.
81. Sánchez Paz, N. (2010). *Propuesta metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico.* (Trabajo de fin de doctorado). Universidad de La Habana.
82. Sánchez Paz, N. (2017). *El perfeccionamiento del sistema de planificación cubano como base para la actualización del modelo económico y social.* Universidad de Holguín, Cuba.
83. Silva Hernández, A. (2013). *La planeación prospectiva estratégica en la Sucursal Marlin Guardalavaca.* Universidad de Holguín. Cuba.
84. Souza Silva, J. (2001). *La dimensión estratégica en la sostenibilidad institucional.* San José, Costa Rica.
85. Steiner, G. A. (1996). *Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber.* 11na Edición. Compañía Editorial Continental, SA, México.
86. Stonich Poul, I. (1983). *¿Cómo implementar la estrategia?* Instituto de Empresa. Madrid. España.
87. Terry, G.R. y Stephen, G.F. (1998). *Principios de administración.* Editorial continental. México.
88. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba 2016. *Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.* Cuba.
89. Vergara Schmalbach, J. C. (2010). *La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas.* Prospect. Vol. 8, No. 2.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

90. Vete, M., Makubikua F., y Sánchez Paz, N. (2015). *Planificación económica prospectiva estratégica en Instituciones de Salud de la República de Angola*. Revista Ciencias Holguín. 2015.
91. Vigoa Llanes, C., y Granadillo, M. (2009). *Herramientas básicas del planificador*. Centro de estudios de economía y planificación del Ministerio de Economía y Planificación de Cuba. Editorial Zonalibro. Uruguay.
92. Varela Rodríguez, D. (2012). *Planificación Estratégica con Enfoque Prospectivo en la Universidad de Cienfuegos*. Cuba.



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 1 Resultados económicos del año 2015 con respecto al 2014.

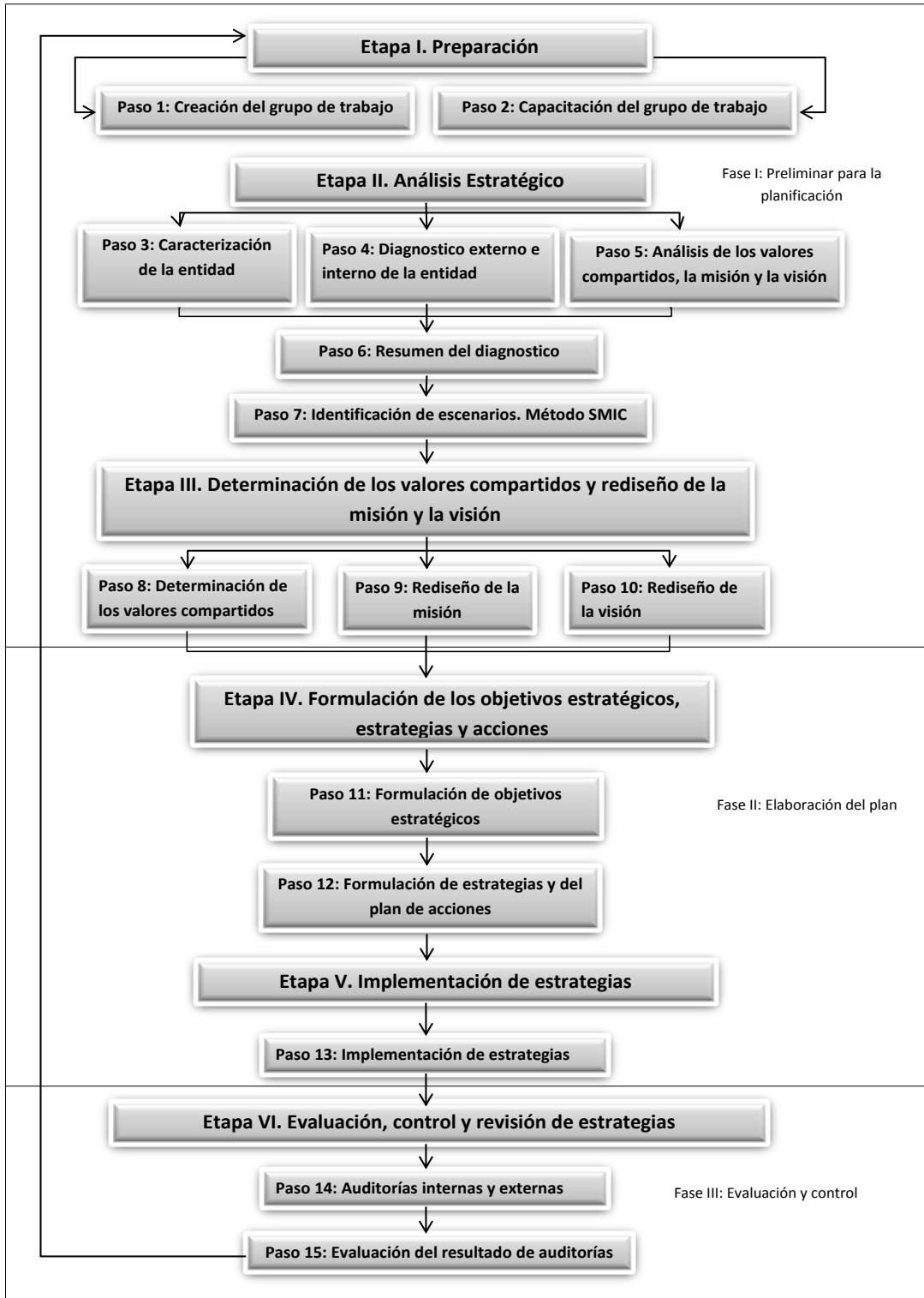
Indicadores	UM	Hasta DICIEMBRE				R15 / R14 %
		Real 2014	2015			
			Plan	Real	%	
Ventas Netas	MP	29,758.5	36,402.8	38,213.4	105.0	128.4
De ellas: en CUC	MP	332.8	410.0	479.4	116.9	144.1
Ingresos Totales	MP	30,098.4	36,902.8	39,031.5	105.8	129.7
Gastos Totales	MP	25,776.0	30,966.5	32,004.0	103.4	124.2
Utilidad o pérdida del período	MP	4,322.4	5,936.3	7,027.5	118.4	162.6
Gastos por Peso de Ingresos	Ctv.	0.8564	0.8391	0.8200	97.7	95.7
Producción Mercantil	P	30,261.0	30,983.8	36,288.8	117.1	119.9
Producción Bruta	O	30,318.6	33,863.8	36,283.2	107.1	119.7
Fondo de Salario	MP	4,655.4	5,353.6	4,028.9	75.3	86.5
Servicios Recibidos	MP	1,861.5	2,000.0	1,900.0	95.0	102.1
Gasto Material	MP	4,462.0	4,522.0	4,842.8	107.1	108.5
Promedio de Trabajadores	U	295	300	256	85.3	86.8
Valor Agregado Bruto	MP	36,353.9	37,147.3	38,955.3	104.9	107.2
Salario Medio Mensual	P	1,315	1,487	1,311	88.2	99.7
Productividad Mensual	P	10,269	10,319	12,681	122.9	123.5
Salario / VAB	Ctv.	0.1281	0.1441	0.1034	71.8	80.8
Correlación S.M / Product	Coef.	0.6555	0.9980	0.9990	100.1	152.4
Utilidad / VAB	Ctv.	0.1189	0.1598	0.1804	112.9	151.7



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 2: Diagrama del procedimiento.





UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 3. Caracterización de los expertos seleccionados

No	Años de experiencia	Grado científico, profesional o académico	Sector	Nivel de competencia
1	8	Msc.	MINAG	0.75
2	15	Msc.	MINAG	1.00
3	7	Msc.	MINAG	0.85
4	9	Ing.	MINAG	95
5	20	Ing.	MINAG	0.75
6	4	Ing.	MINAG	0.85
7	10	Lic.	MINAG	0.85
8	24	Lic.	MINAG	0.95
9	12	Ing.	MINAG	0.75
10	9	Ing.	MINAG	0.80
11	6	Ing.	MINAG	0.90

Anexo 4 .Relación de productos que se fabrican y comercializan en la EPI LABIOFAM

a) Producciones farmacéuticas

	Producto	No. de Registro	Presentación
1	ÁcidoAscórbico	082	Bulbos ámbar x 10, 20mL
2	Adrenalina	001	Bulbos ámbar x 5,10,20 mL
3	Agua para Inyección	237	Bulbos incoloros x 20,50,100y 500mL
4	AnestésicoLocal	002	Bulbos ámbar x 20, 50,100mL
5	Antiespasmódico	004	Bulbos ámbar x 10 mL
6	Atropina	005	Bulbos ámbar x 5,10,20,50 mL
7	Bengest-1	654	Bulbos ámbar x 20, 50,100mL



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

8	Cafeína	265	Bulbos ámbar x 5,10, 20mL
9	Calcio Simple	006	Bulbos ámbar x 500mL
10	Clorpromazina	010	Bulbos ámbar x 5,10,20mL
11	Complejo Vitamínico B	011	Bulbos ámbar x 20, 50,100mL
12	Descongelante para Semen Bovino	015	Ampolletas incoloras x 2mL
13	Dextrana con Hierro	014	Bulbos ámbar x 20, 50,100 mL
14	Dextrosa 5%	021	Frascos x 500 mL
15	Dihidroestreptomocina	016	Bulbos incoloros x 20 mL
16	Eritromicina	017	Bulbos ámbar x 100 mL
17	Estreptopenicilina	019	Frascos incoloros x 50, 500 mL
18	Forticillin	080	Bulbos incoloros x 10,100 mL
19	Furvinol	211	Tubos de aluminio colapsables x 5g
20	Ganasegur	024	Bulbos ámbar x 20, 100 mL
21	Gentamicina 5%	277	Bulbos ámbar x 10, 20,50,100 mL
22	Gentamicina 20% oral	705	Bulbos ámbar x 500 mL
23	Infusión Intramamaria Gentamicina	726	Tubos de aluminio colapsables x 8g
24	Jalea Lubricante	029	Tubos de aluminio colapsables x 8g
25	Kanamicina	241	Bulbos incoloros x 20,50,100 mL y frascos x 500 mL
26	Koagulán	030	Bulbos ámbar x 20, 50 mL
27	Labiomec	284	Bulbos ámbar x 20,50,100 mL y frascos x 500 mL
28	Labiozol	280	Bulbos ámbar x 20,50,100 mL
29	Levamisol 10%	094	Bulbos ámbar x 20,50,100, y frascos x 500 mL



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

30	Magnesol	033	Bulbos incoloros 20,50 mL
31	Oximicina	043	Bulbos ámbar x 20,50,100 mL
32	Oxitetraciclina Amortiguada	180	Bulbos ámbar x 50,100 mL
33	Penicilina G Potásica	050	Bulbos incoloros x 20 mL
34	Piransamina	071	Bulbos ámbar x 20,50 mL
35	Progesterona	047	Bulbos ámbar x 20,50,100 mL
36	Solución ACD	054	Frascos incoloros x 500 mL
37	Solución Bicarbonatada 8%	251	Bulbos incoloros x 100 mL
38	Solución Electrolítica	081	Frascos incoloros x 500 mL
39	Solución Ringer Lactada	058	Frascos incoloros x 500 mL
40	Solución Salina Fisiológica	059	Frascos incoloros x 500 mL
41	Sulfadimidina	177	Bulbos ámbar x 20,50,100 mL
42	Vitamina B1	075	Bulbos ámbar x 20,50,100 mL
43	Vitamina B12	076	Bulbos ámbar x 5,10 y 20 mL
44	Vitamina K	077	Bulbos ámbar x 20,50 mL

b) Producciones de yogur

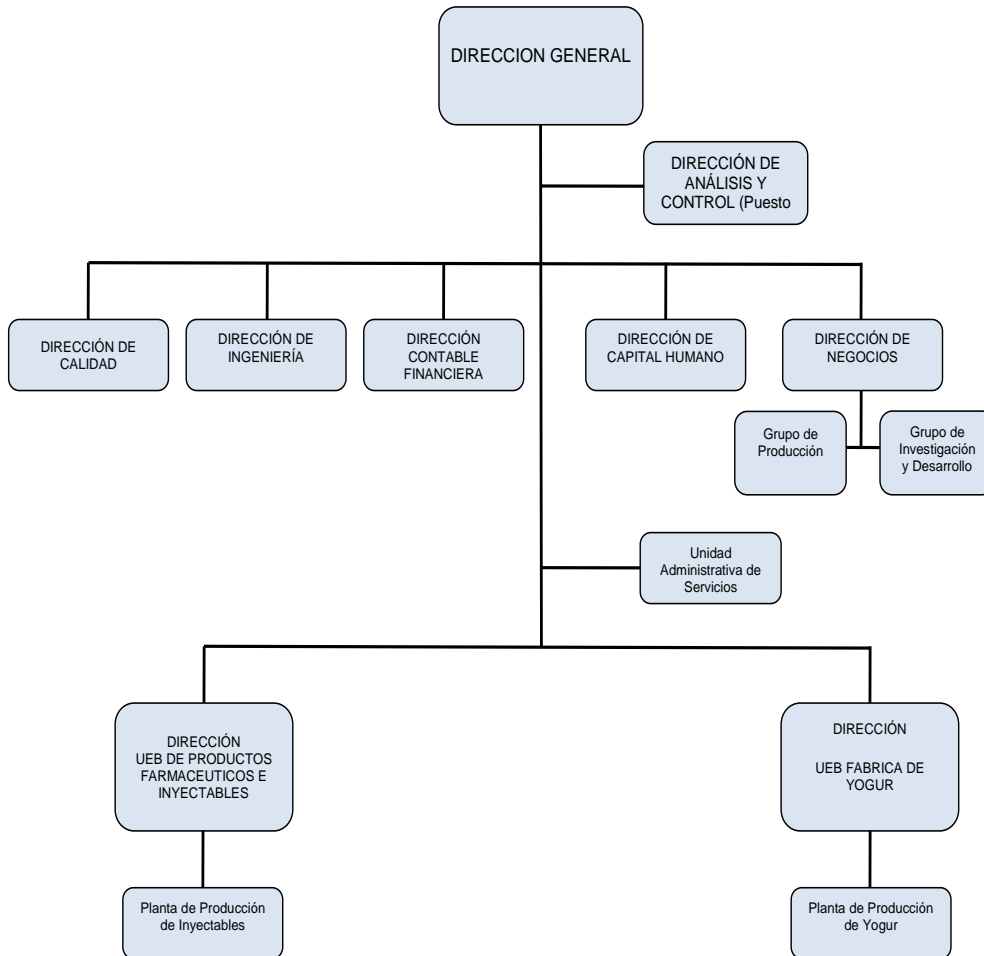
Yogur Probiótico			
Fresa	Pera	Kiwi	Vainilla
Guayaba	Piña	Manzana	Coco
Melón	Maracuyá	Melocotón	Guanábana
Mamey	Mantecado	Naranja	Natural
Plátano			



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 5. Organigrama de la Empresa Productos Inyectables LABIOFAM.





UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 6. Principales normas, leyes, resoluciones y circulares.

Título del documento	Objetivo	Fecha de aprobación	Área que lo establece
Decreto ley 105	Seguridad social	2008	ANPP
Decreto ley 283	Reglamento de la seguridad social	2009	Consejo de Ministro
Decreto 327	Reglamento para el desarrollo del proceso inversionista	2014	Consejo de Estado
Decreto Ley339	De la maternidad trabajadora	2016	Consejo de Estado
Decreto Ley340	Modificativo de regímenes especiales de seguridad social	2016	MTSS
Decreto 326	Reglamento del código de trabajo	2014	Consejo de Ministro
Ley116	Código del trabajo	2013	ANPP
Ley 181	Reglamento para el manejo de almacenes		MINAG
Resolución29	Referente a lo establecido en el reglamento del código del trabajo	2014	MTSS
Resolución 29	Reglamento para la capacitación.	2006	MTSS
Resolución27	Reglamento general sobre la organización del salario	2006	MTSS
Resolución6	sobre las formas y sistemas de pagos	2016	MTSS
Decreto ley 196 (actualizado) en gaceta oficial54	Sistema de trabajo con los cuadros del estado y el gobierno.	2007	Consejo de Estado
Decreto ley 197 (actualizado) en gaceta oficial 54	Relaciones laborales del personal designado para ocupar cargo de dirigentes y funcionarios.	2007	Consejo de Estado
Resolución25	Coficiente de la responsabilidad material	2008	BCC
Decreto Ley 249	Responsabilidad Material	2007	Consejo de Estado
Decreto Ley 304	Contratación económica		Consejo de Estado
Resolución 101	BCC Normas bancarias para los cobros y pagos	2011	BCC
Resolución 5	Escasa entidad	2008	MTSS
Resolución12	BCC, sobres pagos en CUC personas naturales	2013	
Resolución 32	Autorizando a las personas jurídicas cubanas a realizar pagos en CUC a las personas naturales.	2013	MEP
Instrucción 7	Indicaciones para la contratación de los productos y servicios de los	2011	MFP



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

	trabajadores por cuenta propia		
Ley no. 107	Contraloría general de la república.	2009	ANPP
Resolución 60	Normas de Control Interno	2011	CGR
Resolución 261	contribución especial a la seguridad social y el impuesto sobre ingresos personales	2016	
Resolución 59	Reglamento para la logística de Almacenes	2004	MINCIN
Resolución 153	Procedimiento EXPELOG	2007	MINCIN
Resolución 13	contabilidad	2007	MFP



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 7. Cronograma de certificación de la calidad.

Anexo No. 1

TIPO DE SERVICIO: Consultoría para la implementación de su Sistema de Gestión de la Calidad según los requisitos establecidos en las normas: NC ISO 9001:2015 Sistema de gestión de la Calidad. Requisitos y NC ISO 22 000:2005. Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos.

ENTIDAD: Empresa de Productos Inyectables. LABIOFAM.

CRONOGRAMA DE SERVICIO

No.	ACTIVIDAD DEL SERVICIO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2	Adiestramiento en la interpretación Norma NC ISO 9 001:2015	-	-	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Adiestramiento en la interpretación Norma NC ISO 22 000:2005	-	-		2016	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Consultoría para la preparación del Proyecto del SIG	-	2016	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Consultoría para la elaboración de la documentación del SIG	-	-	-	-	2016	2016	-	-	-	-	-	-
6	Consultoría para la implementación de la documentación del SIG	-	-	-	-	-	-	2016	2016	-	-	-	-
7	Impartir Curso para la Formación de Auditores Internos	-	-	-	-	-	-	-	-	2016	-	-	-
8	Supervisión de Auditorías Internas:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8.1	Auditoría interna al Sistema de Gestión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2016	-	-
8.2	Revisar las acciones tomadas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2016	-
8.3	Supervisar el Cierre de la auditoría	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2016	-
9	Consultoría en Revisión del Sistema por el CLIENTE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2016
10	Ejecutar Auditoría Final	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.1	Auditoría de escritorio	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.2	Auditoría " in situ "	-	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.3	Elaboración del Informe	-	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.4	Análisis del Informe con la Dirección	-	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.5	Cierre de la Auditoría	-	-	2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Consultoría para presentar la Empresa a la Certificación	-	-	-	2017	-	-	-	-	-	-	-	-






UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 8. Evaluación de proveedores.

 Empresa de Productos Inyectables	EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	R₁ 2-02-7
--	----------------------------------	-----------------------------

Proveedor: Consignar nombre del Proveedor	Fecha: Fecha de evaluación	
CRITERIOS DE EVALUACIÓN	Puntos	Calificación
1. CONDICIONES COMERCIALES: A 1		
PRECIO		
El más barato del mercado	5	
Precio similar a la competencia	3	
Precio más caro que la competencia 3%	0	
PLAZOS DE PAGO		
Se adapta a nuestras condiciones comerciales	5	
Exige pago a 60 días	3	
Exige pago a 30 días	3	
Exige pago al contado	0	
DOCUMENTACIÓN		
Entrega en tiempo y con calidad de la documentación (datos legales, técnicos, documentos para el pago, documentos de embarque)	5	
Omiten datos en de la documentación pero hay consenso entre las partes	3	
Frecuentemente omiten datos en la documentación	0	
DATOS A CONSTAR EN LAS FACTURAS		
Siempre vienen correctas	5	
Ocasionalmente hay que devolver facturas	3	
Frecuentemente hay que devolver facturas	0	
2. CALIDAD DEL PRODUCTO A 2		
Alta calidad, no ha habido problemas dentro del año	30	
Ha habido problemas en el 3% de los productos comprados	15	
Los problemas exceden el 5%	0	
3. SISTEMA DE CALIDAD/ Certificado/ Acreditado SC A 3		
Dispone de certificación ISO 9000/ IEC-17025	20	
Dispone de otro tipo de certificación	10	
Está en proceso de certificación/acreditación	3	



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

No tiene en proyecto certificarse/acreditarse y sería necesario	0	
4. SERVICIOS A 4		
Alta calidad, no ha habido problemas dentro del año	30	
Ha existido 1 o más quejas en el año	0	
POR CRITERIOS , CANTIDAD MÁXIMA DE PUNTOS		
CONDICIONES COMERCIALES	20	
CALIDAD DEL PRODUCTO	30	
SISTEMA DE CALIDAD	20	
SERVICIOS	30	
EVALUACIÓN FINAL		

Criterios de evaluación

Proveedor excelente: 61-70 puntos

Proveedor bueno: 51-60 puntos

Proveedor insatisfactorio \leq 50 puntos



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

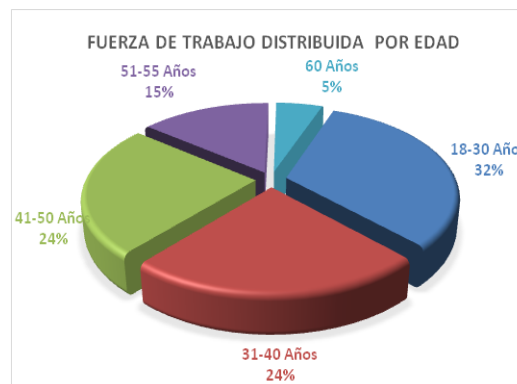
Anexo 9. Distribución de la fuerza laboral por categoría ocupacional



Anexo 10. Distribución de la fuerza laboral por nivel de escolaridad.



Anexo 11. Distribución de la fuerza laboral por edad





UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 12. Indicadores de eficiencia en la EPI en el 2016.

		<u>LABIOFAM</u>		GRUPO EMPRESARIAL PRODUCCIONES BIOFARMACÉUTICAS Y QUÍMICAS									
INDICADORES DE EFICIENCIA EMPRESA DE PRODUCTOS INYECTABLES CIERRE: DICIEMBRE / 2016													
<i>Hasta Diciembre</i>													
<i>Indicadores</i>	<i>UM</i>	<i>Real Anual 2015</i>	<i>Plan Anual 2016</i>	<i>Real 2015</i>	<i>2016</i>			<i>R16 / R15 %</i>					
					<i>Plan</i>	<i>Real</i>	<i>%</i>						
Ventas Netas	MP	38,213.4	30,807.9	36,213.4	30,807.9	37,208.2	120.8	102.7					
De ellas: en CUC	MP	479.4	666.8	479.4	666.8	681.6	102.2	142.2					
Ingresos Totales	MP	39,031.5	31,174.7	39,031.5	31,174.7	37,794.1	121.2	96.8					
Gastos Totales	MP	32,004.0	23,523.4	32,004.0	23,523.4	28,178.0	119.8	88.0					
Utilidad o pérdida del periodo	MP	7,027.5	7,651.3	7,027.5	7,651.3	9,616.1	125.7	136.8					
Gastos por Peso de Ingresos	Ctv.	0.8200	0.7546	0.8200	0.7546	0.7456	98.8	90.9					
Producción Mercantil	P	36,288.8	29,303.0	36,288.8	29,303.0	36,475.6	124.5	100.5					
Producción Bruta	O	36,283.2	29,303.0	36,283.2	29,303.0	36,604.9	124.9	100.9					
Fondo de Salario	MP	4,028.9	5,724.9	4,028.9	5,724.9	5,354.1	93.5	132.9					
Servicios Recibidos	MP	485.1	3,110.7	1,900.0	3,110.7	2,415.0	77.6	127.1					
Gasto Material	MP	4,842.8	5,708.5	4,842.8	5,708.5	4,815.6	84.4	99.4					
Promedio de Trabajadores	U	156	300	256	300	206	68.7	80.5					
Valor Agregado Bruto	MP	30,955.3	15,078.6	38,955.3	15,078.6	22,915.1	152.0	58.8					
Salario Medio Mensual	P	2,152	1,590	1,311	1,590	2,166	136.2	165.2					
Productividad Mensual	P	16,536	4,189	12,681	4,189	9,270	221.3	73.1					
Salario / VAB	Ctv.	0.1302	0.3797	0.1034	0.3797	0.2337	61.5	225.9					
Correlación S.M / Product	Coef.	1.1219	0.9950	0.9990	0.9950	0.6154	61.8	61.6					



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 13. Relación de variables.

N°	Título largo	Título corto	Descripción	Tema
1	BLOQUEO ECONOMICO DE EEUU HACIA CUBA	BLOQUEO	IMPIDE ACCEDER A LOS MERCADOS DE MATERIA PRIMA E INSUMOS	FINANZAS
2	MATERIA PRIMA E INSUMOS IMPORTADOS	MPRIMA	LIMITACIONES PARA CUMPLIR CON EL PLAN SI NO LLEGA EN TIEMPO	PRODUCCION
3	COSTOS DE PRODUCCION ELEVADOS	COSTOS	POR LA FLUCTUACIÓN DE PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA E INSUMOS CADA VEZ MAS CRECIENTE	PRODUCCION
4	NO SE REALIZAN ESTUDIOS DE MERCADO	ESTUDIOS M	NO SE CONOCE LA REALIDAD DE LA DEMANDA	COMERCIAL
5	NO SE REALIZAN ESTUDIOS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO	ORG. TBJO	LA PLANTILLA DE CARGOS PUEDE SER QUE NO SE CORRESPONDA CON EL NIVEL DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	RECURSOS HUMANOS
6	MERCADO BIEN IDENTIFICADO	MCDO DEFIN	ES LA UNICA EMPRESA EN EL PAIS QUE PRODUCE MEDICAMENTO VETERINARIO INYECTABLE Y YOGUR PROBIÓTICO	COMERCIAL
7	INSATISFACCION DE LA DEMANDA	DEM INSAT	DEMANDA INSATISFECHA POR LA OBSOLECENCIA DEL EQUIPAMIENTO, LO QUE NO DA LA CAPACIDAD PRODUCTIVA QUE SE REQUIERE	COMERCIAL
8	PRODUCTOS REGISTRADOS	MARCA	LOS MEDICAMENTOS EPOR LA DIRECCION DE SANIDAD ANIMAL Y EL YOGUR PARAISO POR EL INSTITUTO DE NUTRICION E HIGIENE DE LOS ALIMENTOS	I+D
9	PERSONAL CAPACITADO	PCAPACIDAD	ALTA PROFESIONALIDAD DE LOS TRABAJADORES	RR HH
10	ENTORNO COMPETITIVO	ENTORNO	MEDICAMENTOS: PRESENCIA DE PRODUCTOS DE PRESTACION SIMILAR A LOS DE LA EMPRESA YOGUR: PRESENCIA DE PRODUCTOS SUSTIRUTIVOS Y DE PRESTACION SIMILAR	COMERCIAL
11	CONTRATO CON UNA SOLA IMPORTADORA	IMPORTADOR	LIMITACION DE OPERACIONES DE IMPORTACION	COMERCIAL
12	POLITICA DE PRECIOS QUE NO SE CORRESPONDE CON LOS INTERESES DE LA EMPRESA	PRECIOS	PRECIOS DE YOGUR SUBVENCIONADOS, NO ESTAN EN CORRESPONDENCIA CON EL COSTO DE PRODUCCION	ECONOMIA
13	POCA CAPACIDAD DE ALMACENAJE	ALMACEN	HACINAMIENTO POR ESPACIO, NO SE CUMPLEN LAS NORMAS DE ALMACENAJE	INVENTARIO
14	SISTEMA DE GESTION INTEGRADO DE CALIDAD EN PROCESO DE IMPLEMENTACION	SGIC	INTEGRACION DE LAS NC ISO 22000 Y 9001-2015	CALIDAD
15	LIQUIDEZ FINANCIERA	LIQUIDEZ	CONFIABILIDAD DE LAS FINANZAS	FINANZAS
16	CONTABILIDAD CERTIFICADA	CCERTIFIC	CERTIFICACION EN JULIO 2016	CONTABILIDAD
17	ESTRUCTURA ALINEADA CON LA ESTRATEGIA	ESTRUCTURA	PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBVJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	PLANIFICACION
18	NO SE CUENTA CON UN MODELO TEORICO METODOLOGICO PARA EL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA	P ESTRAT	LOS DIRECTIVOS CARECEN DE HERRAMIENTAS PARA REALIZAR DISEÑO DE ESTRATEGIAS	PLANIFICACION
19	NO SE INVOLUCRA EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA A TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACION	INVOLUCRAM	EN EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN SOLO SE INVOLUCRA LA ALTA DIRECCIÓN	PLANIFICACION Y ORGANIZACION

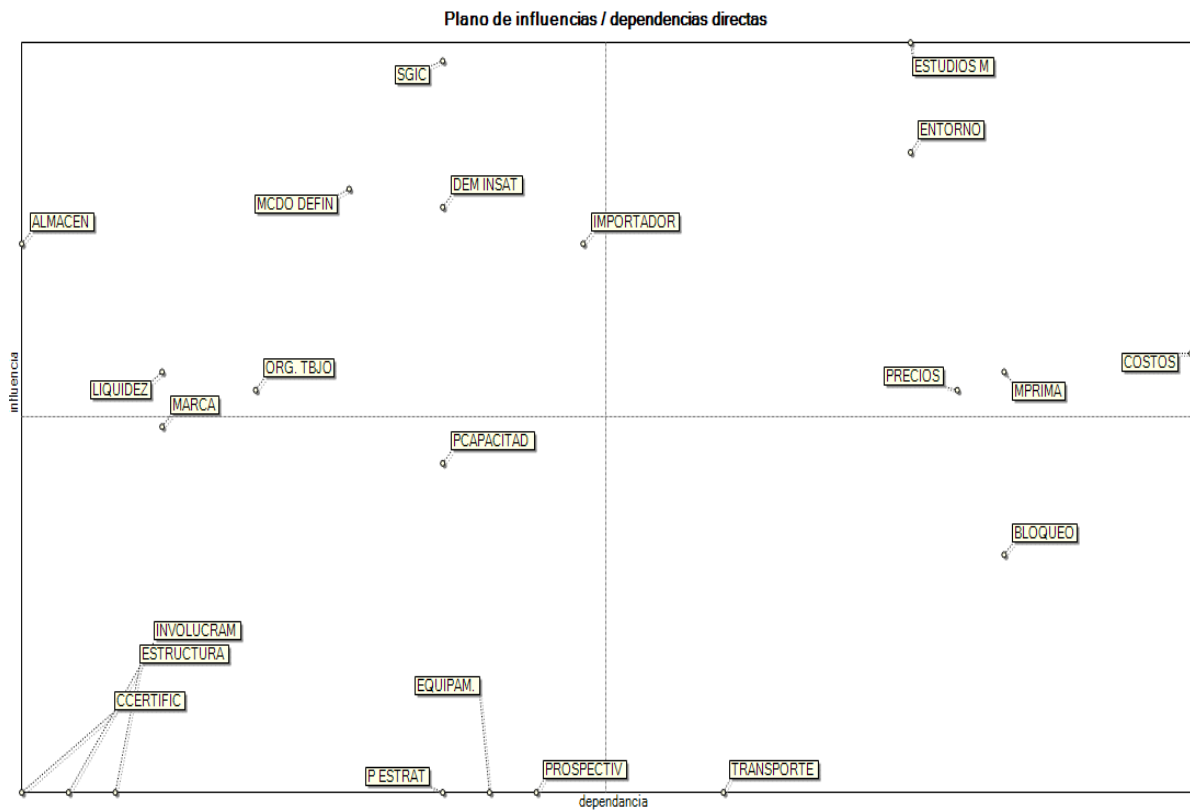


UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

20	NO EXISTE UN ENFOQUE PROSPECTIVO PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA	PROSPECTIV	SE CUENTA CON UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SIN ENFOQUE PROSPECTIVO	PLANIFICACION
21	EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO CON NIVELES DESIGUALES	EQUIPAM.	EN LA UEB FARMACIA EQUIPAMIENTO OBSOLETO. UEB YOGUR EQUIPAMIENTO MODERNO	PRODUCCION
22	NO EXITE TRANSPORTE PROPIO PARA LAS ACTIVIDADES LOGISTICAS DE SUMINISTRO Y DISTRIBUCION	TRANSPORTE	CONTRATOS CON TERCEROS QUE NO GARANTIZAN LA COMERCIALIZACIÓN CON LAS BUENA SPRACTICAS	LOGISTICA

Anexo 14. Plano de influencias directas.

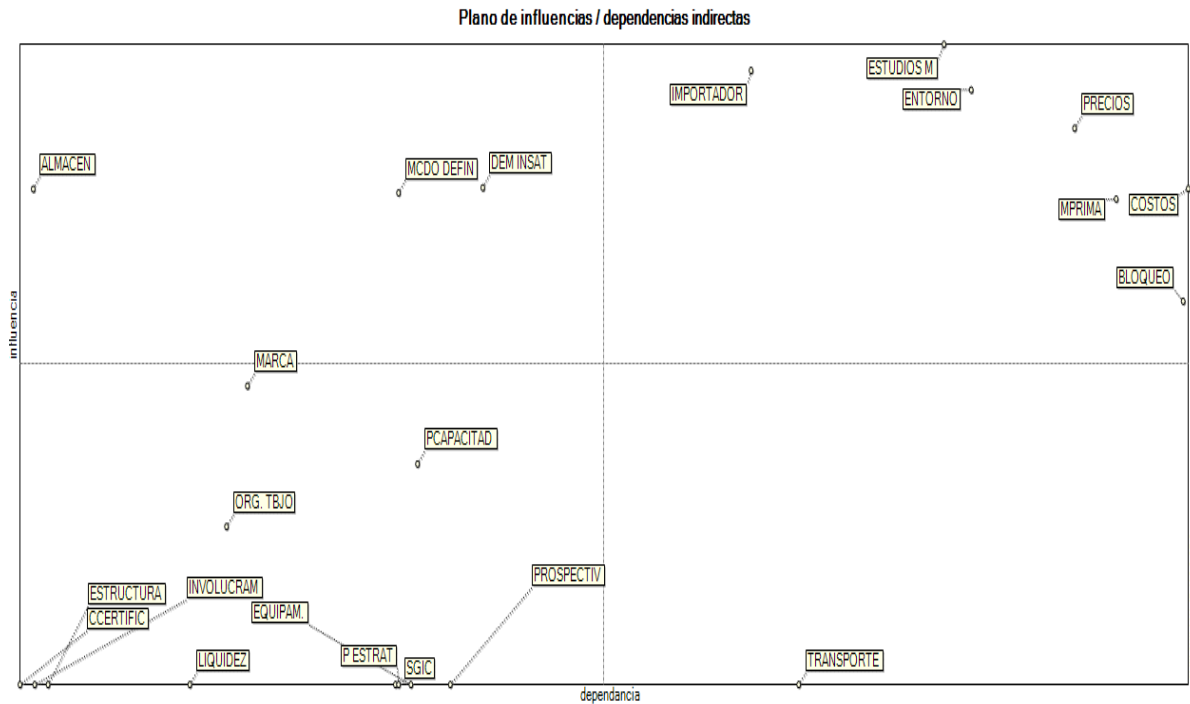




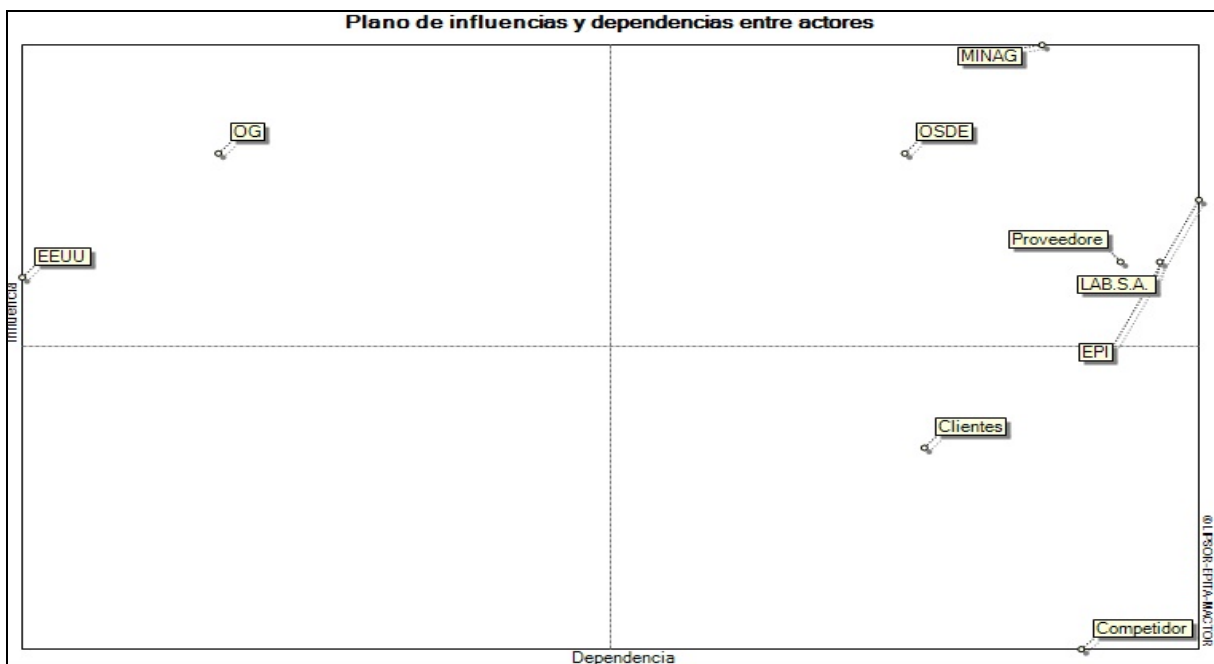
UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

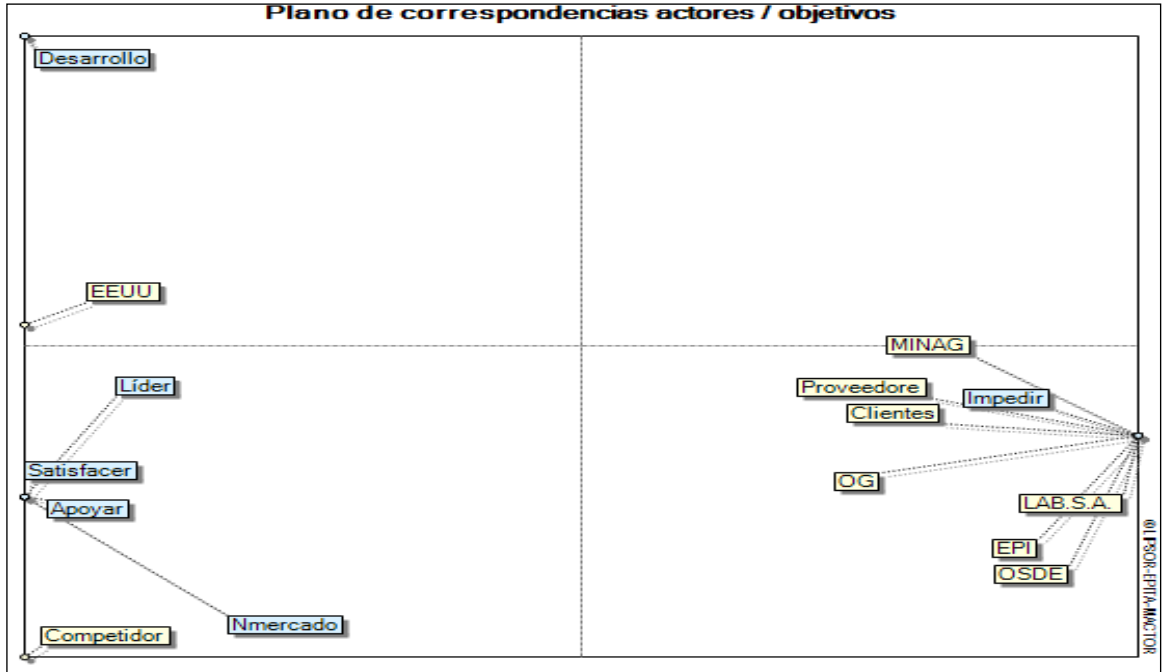
Anexo 15. Plano de influencias indirectas.



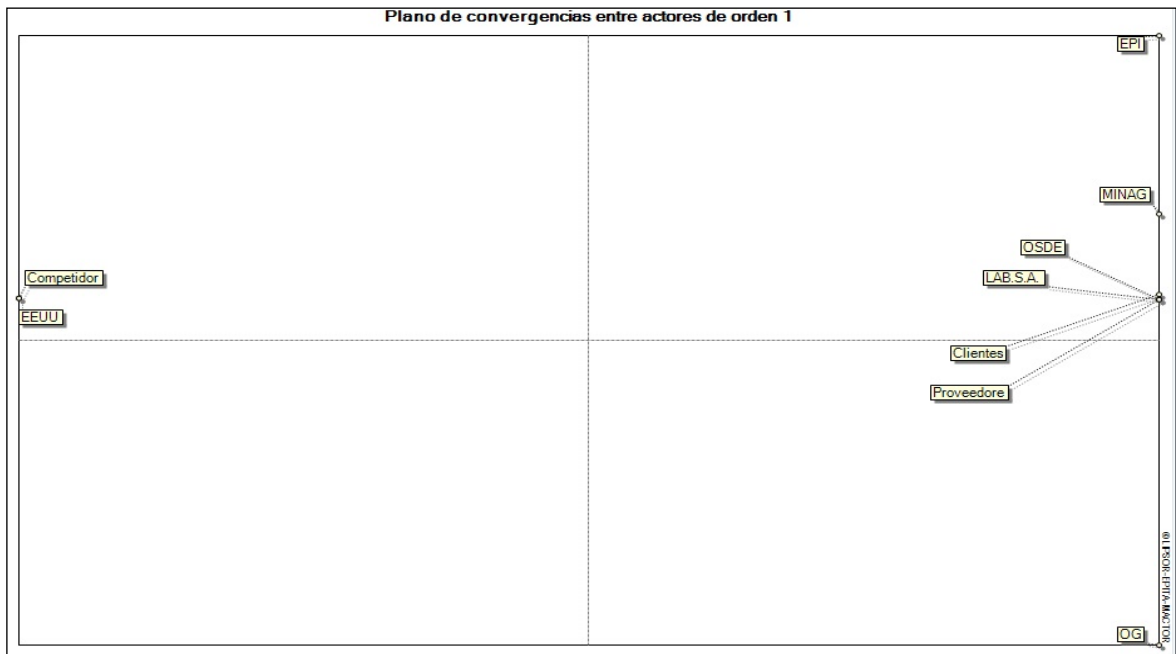
Anexo 16. Plano de influencias y dependencias entre actores.



Anexo 17. Plano de correspondencias entre actores/objetivos.



Anexo 18. Convergencia entre actores.





UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 19. Encuesta para determinar los valores compartidos.

Encuesta sobre valores compartidos.

Según el proyecto de Planeación Estratégica hasta el 2020, se establecieron los valores compartidos de la empresa, siendo los siguientes:

1. **Honradez:** Vivir y actuar bajo normas éticas de conducta.
2. **Patriotismo:** Ser fieles a la Patria, la Revolución y al Socialismo y contribuir a la defensa y el desarrollo del país.
3. **Creatividad:** Identificación de problemas y búsqueda de alternativas de soluciones novedosas y capacidad de adaptación al cambio.
4. **Sentido de pertenencia:** Responsabilidad ante las tareas.
5. **Profesionalidad:** Compromiso permanente con la calidad para lograr una mejora continua e inmediatez en los servicios prestados de manera eficiente.
6. **Consagración:** Entrega incondicional al trabajo.

Según la matriz de valores organizacionales mostrada a continuación, evalúe de estos, la presencia de los mismos en la entidad (evaluación entre 1 y 5), marcando en la casilla de valor.

Muchas Gracias.

Valor definido	Expresión conductual intermedia del valor	Valor
Valores Explícitamente Organizacionales	Veladores de la calidad	
	Pensamiento estratégico	
	Orientación al cliente	
	Pensamiento Proactivo	
	Empeño por la eficiencia	
	Preocupación por la eficacia	
	Profesionalidad	
	Trabajo en equipo	
	Preocupación por la productividad	



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 20. Encuesta para determinar la misión.

Encuesta sobre la Misión.

Según el proyecto de Planeación Estratégica hasta el 2020, se estableció la misión de la empresa, siendo la siguiente:

Desarrollar, producir, investigar y comercializar medicamentos y suplementos dietéticos con alta calidad, satisfaciendo cada vez más las demandas de nuestros clientes, aumentando los fondos exportables con una estrecha relación entre la eficiencia de los procesos, la capacitación del personal, la atención al hombre, el desarrollo y protección ambiental.

Según la matriz de evaluación de indicadores que se describen, marque con una X, si se ven reflejados o no, en la misión existente.

Muchas Gracias.

No.	Componentes	SÍ	NO
1	Enfocada a los procesos claves		
2	Clientes		
3	Productos		
4	Mercado		
5	Preocupación por crecer		
6	Calidad		
7	Atención al hombre		
8	Capacitación		
9	Medio ambiente		



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 21. Encuesta para determinar la visión.

Encuesta sobre la Visión.

Según el proyecto de Planeación Estratégica hasta el 2020, se estableció la visión de la empresa, siendo la siguiente:

Lograr el posicionamiento de medicamentos de nueva generación y suplementos dietéticos competitivos en el mercado nacional e internacional, satisfaciendo las demandas de nuestros clientes logrando un equilibrio armónico entre la capacitación, la salud de los trabajadores y la protección ambiental.

Según la matriz de evaluación de indicadores que se describen, marque con una X, sí se manifiesta, en cierta medida o no, en la visión existente.

Muchas gracias

No	Componentes	Se manifiesta		
		SÍ	En cierta medida	NO
1	Expresa lo que queremos para el futuro			
2	Descrita en presente			
3	Motivadora			
4	Fácil de captar y recordar			
5	Compatible con la misión			
6	Original			
7	Única			
8	Ambiciosa			
9	Enmarcada en el tiempo			



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 22. Matriz DAFO por impacto.

	F1	F2	F3	F4	F5		D1	D2	D3	D4	D5	
O1	1	2	1	1	1		3	3	2	2	2	
O2	1	1	1	1	2		3	3	3	2	2	
O3	1	2	1	1	1		3	3	2	3	3	
O4	1	1	1	1	2		3	3	2	2	3	
O5	1	1	2	1	1		3	3	3	2	3	
						30						66
A1	1	1	1	1	1		3	2	3	2	3	
A2	1	2	2	1	1		2	1	2	2	3	
A3	1	1	1	2	1		1	2	3	1	2	
A4	2	1	1	1	1		3	2	3	1	3	
A5	1	1	1	1	1		3	1	2	1	3	
						29						54



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

Anexo 23. Formulación de estrategias y plan de acción

ARC Producción de yogur

Objetivo estratégico: Incrementar sostenidamente la producción de yogur probiótico para alcanzar el 2,7 millones de litros anuales.

Objetivo específico: Garantizar la producción de yogur probiótico.

Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
Diversificación de la cartera de productos	Evaluar el cumplimiento al 100% del plan de producción de yogurt probiótico	Directora general Director UEB	2017-2020
	Realizar un levantamiento de los resultados de la investigación realizada por los expertos a los productos que se fabrican	Directora general	2018
	Lograr que los productos cumplan con los estándares de calidad a partir de las directrices del sistema integrado de gestión	Directora general	2017-2020
Desarrollo de productos	Desarrollar productos con nuevas formulaciones de yogur probiótico	Directora de negocios	2017-2020
Desarrollo de mercados	Incorporar el yogur probiótico en otros mercados	Directora general Director UEB	2018
Promoción	Diseñar y distribuir materiales promocionales de los productos existentes y nuevos	Director de negocios	2017-2020
Desarrollo del personal	Determinar las necesidades de formación y capacitación del personal en cada una de las áreas	Director UEB Director recursos humanos	2017-2020
	Capacitar a los recursos humanos sobre el perfeccionamiento empresarial	Directora general y recursos humanos	2017-2020



UNIVERSIDAD DE HOLGUÍN

Avenida XX Aniversario, Vía Guardalavaca, Piedra Blanca, Holguín, Cuba. Telf. 48 2501- 48 2380 www.uho.edu.cu

ARC Producción de inyectables

Objetivo estratégico: Modernizar el equipamiento tecnológico de producción de medicamentos veterinarios con el fin de alcanzar un incremento de 10 millones de unidades físicas anuales y bajar costos

Objetivo específico: Garantizar la producción de medicamentos farmacéuticos inyectables

Estrategias	Acciones	Responsable	Fecha de cumplimiento
Diversificación de la cartera de productos	Evaluar el cumplimiento al 100% del plan de producción de medicamentos por surtidos	Directora general Director UEB	2017-2020
	Realizar un levantamiento de los resultados de la investigación realizada por los expertos a los productos que se fabrican	Directora general	2018
	Certificar el laboratorio de control de la calidad para brindar servicios a terceros	Directora de calidad	2017-2020
	Ejecutar la modernización del equipamiento tecnológico mediante la inversión con crédito gubernamental indio	Directora general inversionista	2020
	Lograr que los productos cumplan con los estándares de calidad a partir de las directrices del sistema integrado de gestión	Directora general Director de calidad	2017-2020
Desarrollo de productos	Investigar, desarrollar y registrar nuevos fármacos inyectables	Directora de negocios	2017-2020
	Desarrollar nuevos medicamentos veterinarios con productos naturales	Directora de negocios	2017-2020
Promoción	Diseñar y distribuir materiales promocionales de los productos nuevos y existentes	Directora de negocios	2017-2020
Desarrollo del personal	Determinar las necesidades de formación y capacitación del personal en cada una de las áreas para elaborar la matriz de competencia	Director UEB Director recursos humanos	2017-2020
	Capacitar a los recursos humanos sobre el perfeccionamiento empresarial	Directora general Directora recursos humanos	2017-2020