



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS ECONÓMICAS

DPTO. ECONOMÍA

# **PLANEACIÓN ESTRÁTEGICA DE LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL “COMANDANTE CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN” PARA EL PERÍODO 2022-2025**

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN  
AL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

Autor: Rider Sanamé González

Tutoras: MSc. Yadira Elena González Marrero

Dr.C Norma Sánchez Paz

---

Holguín, 2022



## PENSAMIENTO

*“La verdadera esencia del liderazgo es tener una visión. No se puede tocar una trompeta sin saber antes como suena”*

*Theodore Hesburgh*



## DEDICATORIA

*A todas las personas que amo y quiero les dedico este trabajo:*

- ✓ *A mi papá por estar siempre presente en cada paso que doy y por brindarme todo lo que necesitaba para la realización de este trabajo.*
- ✓ *A mi madre por sus regaños y su apoyo incondicional.*
- ✓ *A mis primos, amigos y personas que de una forma u otra han estado presentes.*
- ✓ *A mi novia y su familia*



## AGRADECIMIENTOS

- ✓ *A mi Madre por su sacrificio y apoyo en momentos difíciles.*
- ✓ *A mi Padre por su ayuda de inestimable valor en el resultado del trabajo.*
- ✓ *A mis Tutoras por ofrecerme su tiempo y brindarme su apoyo incondicional.*
- ✓ *A todas las personas que me apoyaron y confiaron en mí, y a los que de una forma u otra me han alentado en este camino.*
- ✓ *A mi novia Melissa por el apoyo, el cariño y las horas de desvelo a mi lado y a su familia por las horas de desvelo.*
  - ✓ *A Yasel por todos sus regaños.*
  - ✓ *A mis tías Migdelsis y Juve*
- ✓ *A mi compañera de aula Melissa, que me ayudo aun pasando por situaciones difíciles*
  - ✓ *A todos Muchas Gracias.*



## RESUMEN

La Planeación estratégica de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” para el periodo 2022-2025, tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño de la entidad ante las cambiantes condiciones que impone el contexto actual. Para el desarrollo del trabajo se emplearon métodos teóricos y empíricos, incluyendo softwares de prospectiva, criterios de expertos, herramientas matriciales y encuestas. Para ello se tuvo en cuenta el procedimiento de González (2014), permitiendo comprobar la situación interna y externa de la entidad, que resultaron ligeramente desfavorables y ligeramente favorables, con un predominio de las debilidades y las oportunidades. A partir de la confección de las Matriz Interna-Externa y la Matriz DAFO se sugieren estrategias de resistencia y adaptativas respectivamente. Se redactaron los posibles escenarios futuros para la entidad, los objetivos estratégicos y un plan de acción para facilitar la aplicación de las estrategias propuestas. A partir de los resultados obtenidos se elaboraron las conclusiones y recomendaciones a la entidad, cumpliendo el objetivo propuesto.



## ABSTRACT

The strategic planning of the Nickel Union Services Company "Commander Camilo Cienfuegos Gorriarán" for the 2019-2024 period, aims to design a strategic plan to improve the entity's performance in the face of the changing conditions imposed by the current context. For the development of the work, theoretical and empirical methods were used, including prospective software, expert criteria, matrix tools and surveys. For this, the procedure of González (2014) was taken into account, allowing to verify the internal and external situation of the entity, which were slightly unfavorable and slightly favorable, with a predominance of weaknesses and opportunities. From the preparation of the Internal-External Matrix and the SWOT Matrix, resistance and adaptive strategies are suggested respectively. The possible future scenarios for the entity, the strategic objectives and an action plan were drawn up to facilitate the application of the proposed strategies. Based on the results obtained, the conclusions and recommendations to the entity were drawn up, fulfilling the proposed objective.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	5
1.1. La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos.....	5
1.2. La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica .....	8
1.2.1. Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica .....	8
1.2.2. Estrategia. Elementos fundamentales .....	13
1.2.3. Planificación Prospectiva Estratégica.....	18
1.2.4. Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica .....	20
1.3 La Planeación Estratégica en Cuba .....	22
1.4. Modelos de Planeación Estratégica .....	24
CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL “COMANDANTE CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN” .....	27
2.1 Procedimiento para la Planeación Estratégica de las organizaciones cubanas... ..	27
2.2. Aplicación del procedimiento en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” para el período 2022-2025.....	29
CONCLUSIONES.....	54
RECOMENDACIONES .....	55
ANEXOS.....	



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad el entorno ha sufrido grandes cambios como reflejo a la necesidad de adaptación continua, en un ámbito extremadamente dinámico y competitivo, donde el cambio es el factor esencial. El mercado se torna cada vez más agresivo y creciente, donde se vende solo lo mejor, los clientes incrementan su exigencia, por tanto, la calidad está obligada a ser una necesidad; todo esto como consecuencia de los rápidos avances en materia de procesos y gestión, aparejado al fuerte desarrollo tecnológico. Todos estos cambios han provocado que sea aún más difícil el proceso de planificación, lo que imposibilita que se haga un plan para tres o cinco años sino incluso para seis meses. La única solución posible consiste en dotar a la empresa de un modelo estratégico, basado en la misión general y la cohesión interna, apoyada en la cultura empresarial que sustituya a una estructura excesivamente rígida y burocratizada.

La Dirección Estratégica es de gran peso a la hora de desarrollar un proceso acertado de toma de decisiones, ya que se ocupa de diseñar e implementar la estrategia gestionando los recursos de la organización con la finalidad de obtener, mantener o potenciar una ventaja competitiva en el mercado, constituyendo la información de entrada para determinar las circunstancias internas y externas en las que la organización opera.

El ámbito donde interactúan las empresas cubanas es incluso más inseguro porque además de que su economía es abierta y dependiente de las relaciones externas, sufre duras consecuencias tras las sanciones impuestas por Donald Trump que recrudecieron el bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por Estados Unidos. Unido a la crisis económica en Venezuela, así como la guerra entre Rusia y Ucrania que han traído consigo que se recortaran las relaciones económicas con Cuba.

Ante estos desafíos, las organizaciones tienen la obligación de ser lo suficientemente flexibles para transformar toda la estructura de negocios, y así responder a cambios estratégicos y retos del mercado. En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral. (González et al., 2019)





El perfeccionamiento empresarial constituye un proceso articulado sobre la base de transformaciones económico-empresariales en la que trabaja actualmente el país, a partir de la entrada en vigor del Decreto Ley 252/2007 para extenderlo al universo empresarial. Los lineamientos actualizados para el periodo 2021 -2026, y lo que corresponde al Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 en el próximo quinquenio, constituyen la base de la Estrategia Económica y Social para el impulso de la economía del país.

Mediante un análisis realizado en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”, se evidenció que a pesar de contar con una planeación estratégica realizada, la misma no se ajusta a los nuevos estándares que han de aplicarse a partir de la reestructuración del modelo económico cubano, además se encuentra desactualizada y solo contiene algunos elementos, por lo que es necesario realizar una reforma de la misma que posibilite el cumplimiento de las actividades en relación a la actual situación económica del país.

A partir de lo anterior analizado se hace necesario elaborar un nuevo plan estratégico. Se plantea como **problema científico**: ¿cómo perfeccionar el desempeño de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” ante la actual situación económica del país?

Como **objeto de la investigación** se declaró: la Dirección Estratégica y como su **campo de acción** la Planeación Estratégica de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”.

El **objetivo general de la investigación** es: diseñar un plan estratégico para mejorar el desempeño de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” ante la actual situación de la economía cubana.

A partir del objetivo general declarado se plantea como **idea a defender**: el diseño de un plan estratégico para la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”, a partir del procedimiento de González (2014) que incluye herramientas matriciales, encuestas, consultas a expertos y la aplicación de software de prospectiva, basado en el diagnóstico interno y externo de la empresa, permitirá establecer estrategias sólidas ante la situación actual de la economía cubana.

Como **tareas de investigación** se definieron las siguientes:



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

La investigación se sustenta en el método dialéctico – materialista como método general y se apoya en el empleo de un conjunto de **métodos teóricos** y **empíricos** los cuales se listan a continuación

Los **métodos teóricos**:

- **Histórico-lógico**: para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico
- **Análisis – síntesis**: en el proceso de información de la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de las conclusiones
- **Hipotético – deductivo**: en la confección de la hipótesis y del procedimiento, a partir de la formulación científica, y la confirmación alcanzada con la aplicación

En el nivel empírico:

Observación no participante

Además, se emplearon técnicas de investigación como:

- **Entrevistas no estructuradas**: utilizadas en la recopilación de información de la organización, siendo de carácter no estructurado.
- **Encuestas**: para la determinación de los expertos y los valores compartidos de la entidad.
- **Consulta a expertos**: se emplea durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían el mismo.
- **Softwares de planificación prospectiva** (MICMAC y SMIC.PROB-EXPERT): en la determinación de la importancia de los factores y la probabilidad de los escenarios de la organización.
- **Métodos estadísticos**: para el procesamiento de la información y la interpretación de datos mediante el paquete estadístico Estadística para las Ciencias Sociales (SPSS) en la versión 21.0.
- Método Delphi: manejado en la determinación de la competencia de expertos.



A partir del desarrollo de esta investigación la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” podrá contar con un plan estratégico más actualizado. Con el fin de dar cumplimiento al objetivo general, el informe escrito está compuesto por la introducción y dos capítulos. En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica sobre la Dirección y la Planeación Estratégica. En el segundo capítulo se presenta el procedimiento a emplear para desarrollar la planeación estratégica y posteriormente la aplicación del mismo en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”. Cuenta también con las conclusiones, recomendaciones, bibliografías y los anexos, que se incluyen para la presentación y comprensión de los resultados.



## **CAPÍTULO I: DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES**

### **1.1. La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos**

La Dirección Estratégica se ha mantenido constante a través de los años pero con cambios que surgen con las nuevas directrices administrativas, por lo cual las organizaciones utilizan diferentes herramientas con el objetivo de ser más competitivas en un mercado de constantes cambios, en el cual, las decisiones tomadas en un supuesto estado de certeza buscan conseguir los objetivos de la organización, donde cada mañana ya han cambiado los factores que intervienen y ello exige que las organizaciones cambien también.

La Dirección Estratégica es considerada como una disciplina relativamente joven, que no ha dejado de desarrollarse en los últimos 60 años, madurando y consolidándose dentro del ámbito del Management. Este campo se estableció firmemente en el estudio de las organizaciones hace más de cuatro décadas (Durand, Grant y Madsen, 2016). A principios de los ochenta estaba más enfocada hacia el análisis sectorial y el estudio de la competencia a través de los trabajos de Michael Porter, de la Harvard Business School, realizado en su proyecto PIMS (Profit Impact of Market Strategy) dentro del Strategic Planning Institute. En cambio, a principios de los noventa, se vuelve a enfatizar en el análisis interno de la empresa, mediante el uso del enfoque de los recursos y capacidades.

Hoy en día la Dirección Estratégica constituye un proceso repetitivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de acciones que garantizan la interacción proactiva de la organización con su entorno, bajo los principios de eficiencia, eficacia, calidad, productividad y excelencia, en el logro de un estado futuro deseado para la empresa. Disimiles fueron los autores que a lo largo de los años estuvieron estudiando la dirección estratégica, cada uno emitió su definición y con el pasar del tiempo este concepto fue evolucionando y fueron surgiendo nuevas ideas de cómo darle un uso correcto (Ronda, 2007).

Los primeros trabajos en el campo se remontan a las obras pioneras de Chandler (1962), Tilles (1963) y Ansoff (1965). El interés de estos autores surgió como respuesta a los problemas derivados de la gestión empresarial, ya que se necesitaba una planificación



con un horizonte temporal largo, en un contexto de estabilidad ambiental y crecimiento económico sin precedentes durante la post-guerra. Como se citó en (Marco *et al.*, 2022) este énfasis en los aspectos internos fue heredado de los autores Barnard (1938), Selznick (1958) y Penrose (1959), dado que todos ellos compartían el mismo interés por reflexionar sobre los motores de crecimiento interno de la empresa, argumentando que el éxito continuado de una organización dependía fundamentalmente de sus recursos y capacidades. (p.1805)

Según Pérez (2021), los conceptos asociados a la dirección estratégica han ido evolucionando con el pasar de los años, estos autores de diferentes épocas la definieron como:

- Jeffrey y Caron (2002): el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders o también llamados grupo de interés.
- Draft (2006): el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización.
- Grant (2011) El conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda distinguirse de otra provocando ser competitiva de las demás, ganando rentabilidad por encima del promedio.

Menguzzato (2007) además, define la dirección estratégica como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal. (p.78)

Para Mintzberg (2013), la Dirección Estratégica se encarga de la complejidad derivada de situaciones ambiguas y no rutinarias, con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas. Esto es uno de los principales



desafíos para los directivos, que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control. Esto puede llegar a constituir un serio problema, debido a la formación típica que han podido recibir los directivos durante años para realizar funciones operativas y tomar responsabilidades de este tipo. (p.12)

Según Reyqui (2021), es el proceso de diseño y desarrollo de estrategias guiadas a cumplir los objetivos de la empresa. A través de la dirección estratégica se logra definir el rumbo del negocio y las acciones que se harán para alcanzar las metas.

Pérez (2021), establece que la Dirección Estratégica parte del inglés "Strategic Management" y se entiende por la filosofía de gestión empresarial que pretende alinear los esfuerzos de las organizaciones hacia transformaciones sostenibles en el largo plazo. Privilegia el análisis del entorno y el uso de técnicas prospectivas.

Las principales funciones de la dirección estratégica son: hacer un análisis interno y externo de la empresa, identificar las ventajas competitivas y aprovecharlas, analizar las fortalezas y descubrir las debilidades, identificar las oportunidades, diseñar un plan estratégico para alcanzar la meta propuesta, teniendo como base todo lo anterior (Reyqui, 2021)

Actualmente predomina el enfoque de la Dirección Estratégica como un sistema de dirección estructurado en tres fases igualmente importantes, formulación, ejecución y control, ambas integran armónicamente los niveles estratégico, táctico y operativo. Reflejan una nueva actitud de la Dirección, donde ya no solo se trata de reaccionar ante los cambios del entorno, sino de ir a su encuentro:

**Formulación:** incluye la creación de una visión y misión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas de una organización, la determinación de las fortalezas y debilidades interna, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir (David, 2017, p.38).

**Ejecución:** es la etapa de acción de la Dirección Estratégica, para Mintzberg (2013) esta etapa es considerada como la más difícil pues requiere disciplina, compromiso y sacrificio personal, significa movilizar a todo el personal para poner en acción las estrategias formuladas. (p.48)



**Control:** es la etapa final, y se debe conocer cuando las estrategias no funcionan adecuadamente, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener información, según Mintzberg (2013), todas estas estrategias están sujetas a modificaciones futuras porque los factores internos y externos cambian constantemente. (p.48)

## **1.2. La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica**

La planeación estratégica está directamente relacionada a la Dirección Estratégica, es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Está entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de la dirección; por tanto, debe contar con la participación de los gerentes o áreas encargadas de este proceso para identificar donde se encuentra, hacia dónde desea ir y cómo desea cumplir con las metas.

La Planeación Estratégica desde su surgimiento se ha convertido en un arma importante para que las empresas logren establecer sus objetivos y líneas de acción en aras de perfeccionar su desempeño, por lo que muchos autores han decidido perfeccionar las estrategias para poder cumplir los objetivos empresariales, la Dirección Estratégica surge con el fin de superar las deficiencias de la planeación estratégica y de proveer a la empresa de un enfoque de dirección, que le permita formular los propósitos y objetivos a partir de una evaluación profunda de todos los factores externos e internos que los condicionan, y lograr su cumplimiento a través de una ampliación de la planeación que incorpora un conjunto bien definido de planes y programas donde se determinan las acciones y tareas, los recursos necesarios y la designación de los responsables y plazos que harán posible alcanzar las metas fijadas. (Contreras, 2013, p.154).

### **1.2.1. Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica**

La Planificación Estratégica es importante para una organización porque proporciona un sentido de dirección y describe objetivos medibles. Además, es una herramienta útil para orientar las decisiones cotidianas y también para evaluar el progreso y cambiar los enfoques al avanzar. También hace que las metas y objetivos de la organización sean reales. Cuando la Planificación Estratégica se encuentra bien estructurada puede



desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y éxito de la empresa, ya que te indica cual es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

Diferentes autores han aportado sus definiciones sobre la planeación estratégica, entre ellos pueden mencionarse:

Para González (2014): es un proceso, que proporciona una serie de caminos para alcanzar las metas de la organización en un plazo determinado, a través de un diagnóstico de su situación actual y futura, tanto interna como externa, desarrollada por la dirección de la misma y con la implicación de miembros claves de la organización. (p.12)

Aguirre (2015) define el planeamiento estratégico como: un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa (p.3).

La planificación estratégica posiciona a la organización según su entorno dinamizando las fuerzas internas en concordancia con las metas” (, p.4). Y sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles (Chiavenato, 2017, p.18).

Uzarski y Broome (2019) plantean que “la planificación estratégica se define como un conjunto de procesos. Empleado para desarrollar una gama de estrategias para ayudar a una organización a lograr sus metas y objetivos en un período de tres a cinco años” (p.1). Implementado el “desarrollo de tres fases bien definida como son: la formulación de la estrategia, la implantación y la evaluación de la estrategia” (Bernal, 2018, p. 2).

Quiroa (2020), señala que la planificación estratégica es la herramienta utilizada por las empresas como un proceso sistemático que permite el desarrollo y la implementación de planes, con el propósito de alcanzar los objetivos que se han propuesto.





Según Zoologic Blog (2020), la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y ejecución de distintos planes operativos, por parte de la empresa; con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas, a corto, mediano y largo plazo. El propósito general de la planeación estratégica es enfrentar eficazmente las oportunidades y amenazas del entorno; a partir de las fortalezas y debilidades de la organización. Se realiza a nivel organizacional, es decir, considera un enfoque global de la empresa, razón por la cual se basa en objetivos y estrategias que parecen simples y genéricos, pero que afectan a una gran variedad de actividades.

El equipo editorial de Etecé (2021) por su parte, plantea que es un proceso sistemático, es decir, metódico, de implementación de planes para obtener objetivos y resultados deseados. Es un tipo de planificación táctica que contempla cuáles son las mejores vías para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, tanto dentro de una organización (empresa, institución, etc.) como en la vida personal.

El concepto que se maneja en la actualidad define a la planeación estratégica como el proceso mediante el cual una organización define su misión y la visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Esto con el fin de evaluar la situación actual de la organización y su nivel competitivo, además supone la participación activa de los actores organizacionales, obtención permanente de información sobre factores específicos, su constante revisión y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente preventivo y proactivo. (González, 2019)

### **Importancia de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica es una herramienta importante, pues permite unir las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda trazar el plan operativo que permite el orden y el correcto direccionamiento de los integrantes de una organización hacia los mismos objetivos empresariales.

Thompson (2016) hace referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones: lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la



balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales. (p. 22)

Isea y Aldana (2017) argumentan que “la planeación estratégica es parte fundamental en la mejora continua de la organización, siendo indispensable promover estrategias a partir de la evaluación estratégica como principio primordial en el fomento de evaluaciones con fines de crecer como equipo de trabajo” (p.21).

Ante la incertidumbre del mercado al que están expuestas las empresas actualmente, es imprescindible realizar una planificación estratégica a corto y mediano plazo que permita afrontar cualquier eventualidad dentro y fuera de la organización. Su mayor importancia está dada por:

- Organizaciones proactivas y no reactivas: la planificación estratégica puede ayudar a su empresa a ser más proactiva en lugar de reactiva en innumerables situaciones. En otras palabras, las organizaciones están en mejores condiciones de mantenerse al día con los cambios constantes en las tendencias del mercado, manteniéndose siempre un paso por delante de la competencia.
- Establecer un sentido de dirección: un plan estratégico ayuda a definir la dirección que debe tomar una organización. Además, ayuda a establecer objetivos y metas realistas, que están alineados con la visión y la misión de la empresa.
- Aumento de la eficiencia operativa: una planificación estratégica bien estructurada proporciona una especie de hoja de ruta para alinear las actividades funcionales de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.
- Aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad: un enfoque bien orientado y estructurado para transformar todos los esfuerzos de ventas y marketing en los mejores resultados posibles puede ayudar en gran medida a aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado.
- Mayor durabilidad empresarial: muchas empresas acaban cerrando sus puertas muy pronto precisamente porque no se han preparado estratégicamente. Con mercados cada vez más globalizados y en constante transformación, las organizaciones que no tienen una base sólida, enfoque y pronóstico tendrán dificultades en el medio del camino, pudiendo cerrar sus actividades mucho antes de lo que uno podría pensar.



- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos: la planeación permite que la incertidumbre descienda al igual que los riesgos, para analizar la situación actual los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción
- Genera compromiso y motivación: la planeación genera la identificación de los miembros de la empresa con los objetivos y, por tanto, los motiva en su construcción
- Sirve a toda la empresa: sirve como base para las demás funciones administrativas (organización, coordinación y control), para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y para controlar y evaluar resultados.
- Es factible: antes de ser realizada, considera los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y no propone objetivos. - Permite aunar directrices y concentrar esfuerzos en una empresa, permitiendo movilizar a todos los ejecutivos claves en función de objetivos compartidos, en los cuales existe consenso.

### **Limitaciones de la Planeación Estratégica**

La planificación estratégica es una actividad humana y como tal, tiene limitaciones que se originan en sus propios fundamentos o supuestos, en las creencias de los planificadores, y en el rol y la ética de los actores involucrados en los procesos de análisis, planeamiento y ejecución de las estrategias. En consecuencia, no podemos pretender que la existencia de un proceso y un producto de planeamiento estratégico, sea una condición que garantice el éxito de cualquier organización (Chavarría, s. f.).

Según Actio Procesos & Tecnología empresa consultora tecnológica global, la planeación estratégica tiene 3 desventajas principales:

- Dificultades de aplicación: La planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa. Al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. Y eso, para algunos, puede ser una gran desventaja.
- Proceso que requiere mucho tiempo: La implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana. Es necesario que el equipo directivo de la empresa tarde mucho tiempo en conseguir que los nuevos procesos sean correctos. Por ser un proceso largo, sopesando entre las ventajas y desventajas de la planificación estratégica, las empresas inmediatas terminan



precipitándose. Este tipo de pensamiento termina dejando de lado la estrategia, lo que puede perjudicar mucho más al negocio en un futuro próximo.

- Alto costo para las pequeñas y medianas empresas: Un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Esto se debe a que se necesitan esfuerzos adicionales, por ejemplo, para analizar los ambientes interiores y exteriores. Además, se necesitan algunas herramientas específicas para implementar la planificación estratégica en consecuencia, así como la posible contratación de personal competente.

### **1.2.2. Estrategia. Elementos fundamentales**

La estrategia tiene sus primeras apariciones en la *Ilíada* de Homero, en el siglo IX a. de C., con su narración de la organización de la batalla entre aqueos y troyanos, que incluyen los enfrentamientos, las consecuencias mortales del conflicto, las intrigas y los engaños. La estrategia como concepto se deriva del término militar griego *estratego*, con el que se designa en la antigua Grecia al encargado del mando del ejército del mar y tierra; sin embargo, el concepto de estrategia corporativa surge en el siglo XX.

Desde su surgimiento, ha sido conceptualizada por diversos autores, coincidiendo muchos de ellos en que su fin es el de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Es sabido que la aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos, pero es necesario valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años. A continuación, se muestran algunos de los tantos conceptos recogidos por diferentes autores:

Según Chandler (1962) “la estrategia constituye la definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adaptación de acciones y la asignación de recursos necesarios para la consecución de esos objetivos” (p.45).

Ansoff (1979) manifiesta que “la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial



naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro” (p.22).

Johnson, Scholes, y Whittington (2010) señalan que la estrategia constituye la orientación y alcance de una organización a largo plazo, que consiste en alcanzar una ventaja en un entorno cambiante mediante su configuración de recursos y competencias con la intención de satisfacer las expectativas de los grupos de interés. (p.4)

Mintzberg (2013) tiene como criterio que son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia. Dichas decisiones son las que auténticamente moldean las verdaderas metas de la empresa y las que contribuyen a delinear los amplios límites dentro de los cuales habrá de operar. A su vez, son las que determinan los recursos que la empresa habrá de destinar a sus tareas y las principales partidas a las que esos recursos deberán asignarse. (p.13)

Según Castro (2015), el diseño de las estrategias tiene como objetivo fundamental determinar cómo se van a conseguir los resultados establecidos durante el proceso de planeación.

David (2017), señala que: “una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Empresarial” (p.3).

Chiavenato (2017) argumenta que “la estrategia se refiere al comportamiento global de su entorno y que casi siempre significa cambio organizado” (p.4).

Según Blackwell (2020), “una estrategia es la regla central de un marco, diseñada para unificar todas las acciones y decisiones en torno a romper el atasco o cuello de botella para lograr la aspiración más importante”.

### **Componentes de la Estrategia:**

Según Menguzzato (2007):

1. **Ámbito o campo de actividad:** Delimita el campo de actuación de la empresa, o sea la amplitud y las características de las relaciones productivas de esta con su



entorno socioeconómico. Se trata de especificar cuál o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa.

2. Capacidades Distintivas: se incluyen en este componente los recursos físicos, técnicos, financieros y humanos y las habilidades tecnológicas, organizativas y directivas presentes o potenciales de que la empresa dependerá para hacerle frente a la competencia.
3. Ventajas Competitivas: Características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores
4. Sinergia: Equilibrio entre el ámbito de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas. Es decir, buscar la complementariedad entre los tres componentes anteriores, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

### **Características de la Estrategia**

Según Roncancio (s. f.):

**La Estrategia es Diferenciación:** para buscar nuevas fuentes de ventaja y hacerlas competitivas y sostenibles a largo plazo, la empresa también debe inventar nuevas reglas y nuevos juegos para ser únicos y crear riqueza. Simplemente, copiar al líder, significa que se destruye el valor para todas las empresas. Por lo tanto, para parecer diferente, la diferenciación de la estrategia es imprescindible.

**La Estrategia es Colectiva:** la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas están determinadas por la alta dirección, su construcción es colectiva. Las estrategias de la Unidad de Negocio son decididas por los jefes de las unidades de negocio y los planes funcionales por los jefes funcionales. Pero el consentimiento de la alta dirección es imprescindible. Es la alta gerencia la que resuelve las paradojas entre los objetivos en conflicto, las funciones existentes, las actividades futuras, y la asignación de recursos. Finalmente, permea a todos los colaboradores, que desde cada una de sus labores se alinean con la estrategia.

**La Estrategia es Multidisciplinaria:** crear la estrategia corporativa implica estudiar oportunidades estratégicas en las áreas de marketing, finanzas, servicio al cliente,



recursos humanos y operaciones, que tengan una visión holística, es decir, integral, de la organización. Y por supuesto, la estrategia impacta todas las áreas.

**La estrategia es Entendible:** la estrategia debe ser clara, comprensible e inteligible. Los empleados deben entender exactamente cuál es la estrategia de su organización para lograrla con éxito. Una estrategia requiere una comunicación continua, en un lenguaje sencillo, para que todos los colaboradores puedan participar y contribuir con ella.

**La Estrategia es Multidimensional:** la estrategia implica múltiples aspectos, como la cultura organizacional, los valores, la misión, la visión, los recursos, las competencias, las habilidades y la historia corporativa, entre otros. Ser multidimensional implica, estudiar el contexto externo y responder dos preguntas ¿Cómo impactar? Y ¿Cómo me impactan las circunstancias externas?

**La Estrategia es Jerárquica:** la estrategia empresarial es decidida por la Alta Dirección, que se asesora de sus líderes o consultores externos para la formulación.

**La Estrategia es Dinámica:** no está sujeta a un plazo de tiempo, pues la estrategia puede ser modificada por la organización cuando el entorno cambie, lo cual es muy probable por el dinamismo del contexto de los mercados. En ese sentido, es importante someterla a una retroalimentación constante para ajustar los cambios que son necesarios.

**La Estrategia es Competitividad:** el objetivo de la estrategia es crear competitividad (que las empresas funcionen mejor que los competidores), sinergia (entre las diferentes partes de la organización y sus actividades) y la creación de valor para alcanzar la visión y la misión.

Una organización puede alcanzar su destino (visión) solo si puede crear valor para la empresa y sus partes interesadas (misión). La creación de valor implica la adición de valor económico (ganancias para la empresa), la adición de valor al cliente (el valor que los clientes perciben en relación con los competidores), la adición de valor a las personas (valor obtenido al permitir que los empleados sean el recurso más productivo) para satisfacer las necesidades de todas las partes interesadas.

**La Estrategia es Proactividad:** No depende de agentes externos o fuerzas que la empresa no puede controlar. La estrategia se desarrolla con los recursos humanos,



físicos, económicos de la empresa y requiere el esfuerzo necesario para sobreponerse a la competencia.

### **Niveles de la Estrategia**

Según la revista Planeación Estratégica Aplicada los niveles de estrategia son:

**Estrategia Corporativa:** La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es importante recordar que la elección de metas y la formulación de políticas no pueden ser decisiones separadas. El Standford Research Institute sigue un camino diferente del nuestro cuando identifica la estrategia con la manera en que la empresa, reaccionando por su entorno, emplea sus recursos principales y dirige sus mayores esfuerzos a la consecución de su propósito. Un esfuerzo muy importante para subdividir la idea de la estrategia es segregar aquellos aspectos que son duraderos e invariables durante periodos de tiempo relativamente largos, de aquellos que necesariamente reaccionan más a los cambios de mercado y a las presiones de otras fuerzas ambientales.

**Estrategia de negocio:** Para iniciar o para reorientar una actividad empresarial es necesario establecer un plan de actuación, es decir, elaborar un estudio detallado sobre qué se quiere seguir, de qué medios se dispone y cómo se va a realizar el proyecto. Con otras palabras, hay que establecer una estrategia de negocio. Supongamos que hay una idea inicial, un capital y la ilusión de poner en marcha un proyecto. El primer paso sería conocer el contexto empresarial. Para ello, es preciso estar muy familiarizado con las tendencias que hay en el sector (nuevos productos, servicios, etc.). Otro factor a valorar es la competencia, su ubicación, estilo y la relación calidad-precio del producto o servicio que ofrece. También hay que analizar al consumidor, es decir, su perfil y la población que pueda ser cliente del proyecto. Al margen del contexto empresarial, es fundamental establecer una idea del negocio. Esto quiere decir que un producto o un servicio es una marca y ésta debe definirse de manera clara, estableciendo que comunica y cómo lo hace.

**Estrategias funcionales:** La estrategia funcional es aquella que define “¿Cómo? Se deben de hacer las cosas” Mientras que la Estrategia Corporativa y la de Negocio

17





definen la parte de la estrategia más cercana al, ¿qué hacer? ¿Cuándo competir? ¿Dónde competir?, la estrategia funcional es la más cercana a como hay que hacer las cosas, a como se deben utilizar y aplicar los recursos. La estrategia funcional es cercana a la definición de procesos y acciones. Las compañías descuidan la parte funcional de la estrategia, históricamente se le ha dado siempre mucha más importancia a definir ¿Qué? Queremos hacer, pero hay que darse cuenta que la Estrategia funcional es tan o más importante que la corporativa o la de negocio.

Se debe definir, usar y aplicar correctamente nuestros recursos según la estrategia corporativa y de negocio, si la estrategia funcional no está bien definida y alineada con las Estrategia Corporativa y de negocio nuestra empresa seguro que no saldrá adelante. Son las estrategias propias a las áreas funcionales como son las estrategias de mercadotecnia, recursos humanos, producción y finanzas. Son efectuadas por las áreas, pero siempre decididas por el gerente general.

### **1.2.3. Planificación Prospectiva Estratégica**

Según el diccionario de la Real Académica Española se puede definir la prospectiva como: conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia. De allí que se pueda decir que la prospectiva estudia el futuro para comprenderlo y poderlo influir.

La Prospectiva Estratégica es una herramienta que permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, para explorar las posibles o probables evoluciones futuras de organizaciones, empresas, sectores comerciales, sectores productivos, instituciones públicas o instituciones privadas (Scull, 2020).

Según Godet (2000) un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y de la trayectoria de eventos que permiten pasar de una situación origen a una situación futura. (p.39)

Según Baena (2015), la planeación prospectiva estratégica se dirige a la acción concreta, es saber hacia dónde vamos. En ella se determina primero el futuro deseado creativamente y libre de restricciones; el pasado y el presente no se consideran como restricciones sino hasta un segundo momento. Con la imagen del futuro deseado se exploran los futuros factibles para seleccionar el más satisfactorio. (p.36)



Para Quiroa (2021), la prospectiva estratégica constituye una disciplina que diseña y aplica una serie de acciones para anticiparse al futuro y transformarlo. La misma implica una forma de pensar sobre el largo plazo, por ello se toman las estrategias necesarias para influir en el futuro e intentar modificarlo. Si las tendencias analizadas revelan que se tendrá un futuro negativo, se tomarán acciones correctivas para cambiarlo. Si por el contrario las tendencias muestran que se espera un futuro positivo y promisorio, se trata de conservar el estado actual.

En el proceso de construcción de escenarios juega un papel fundamental la Prospectiva Estratégica, entendido como un nuevo enfoque para la previsión.

Los escenarios se construyen a partir de situaciones pasadas y presentes, con el objetivo de construir las situaciones futuras mediante la interrelación de variables y tendencias a través del uso de las capacidades imaginativas de los interesados. Se trata de una técnica e prospectiva que sirve para crear posibles escenarios futuros en los que se puede mover a la empresa y a partir de ellos tomar decisiones.

Dentro de la metodología de escenarios se plantean una serie de métodos o herramientas que complementan el estudio de la presente investigación, entre ellos: la técnica MIC-MAC y SMIC-PROB-EXPERT.

Godet (2007), define el análisis estructural como “una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema”. Dentro de este método se encuentra la técnica MICMAC como herramienta para relacionar las variables del sistema (p.68).

También Godet (2007), define el SMIC – PROB – EXPERT, como un método de impactos cruzados probabilísticas que vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis, para hacer destacar los escenarios más probables (p.68).



#### 1.2.4. Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica

En este epígrafe se hará referencia a los principales términos utilizados en el procedimiento seleccionado para el desarrollo de la planeación estratégica de la empresa.

**Misión:** representa su compromiso, su propósito de existir. Es lo que define cuál será el papel de una compañía en la sociedad. Dicho propósito debe ser sostenible en el tiempo. Su objetivo es inspirar, tanto a quienes planifican y determinan el rumbo de la empresa, como a los consumidores (que van a depositar en ella su confianza) y a los colaboradores, que dedicarán esfuerzos y tiempo de vida para concretar las metas comerciales. (Da Silva, 2021)

**Visión:** tiene que ver con el futuro. ¿A dónde quieres llegar? ¿Cuáles son los objetivos permanentes de la organización? Se podría decir que la visión de una compañía es como un faro, una guía que representa el foco donde se invierten todos los esfuerzos y recursos. (Da Silva, 2021)

**Valores Compartidos o Estratégicos:** constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa. Al ser creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización. Estos son capaces de responder en un grado elevado, a la forma en que los directivos interpretan los valores que sienten como definitorios del proceso que dirigen en la organización laboral. (Cordero et. al., 2021, p. 203)

**Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** una unidad de negocio, también conocida como unidad de negocio estratégica, es una entidad que opera independiente a la organización, pero reporta directamente a la misma. Las unidades de negocio deben ser completamente funcionales para ser consideradas como tal, por eso es más común ver este tipo de organización en empresas grandes. (Páez, 2021)

**Capacidades Distintivas:** son un conjunto de recursos de diferentes tipos y de competencias y habilidades que posee la empresa o son potencialmente alcanzables. Son aquellas capacidades y habilidades específicas y diferenciales de la empresa que les permiten determinadas oportunidades del mercado con mayor aprovechamiento y de forma más rentable que otros competidores. Las capacidades distintivas son fortalezas de la empresa que se pueden materializar y concretar en una estrategia que aporte

20



ventajas competitivas, y propicie a la empresa de una posición defendible en el mercado y servir de contención a posibles amenazas. (Pérez, 2012, p.4)

**Áreas de Resultados Claves (ARC):** son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión. (Mendoza, 2019, p. 45)

**Diagnóstico Estratégico:** el diagnóstico estratégico es una herramienta fundamental que deben implementar las organizaciones con el fin de buscar la eficiencia a través del conocimiento de su entorno, esta determina aspectos claves logrando así identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, de tal manera que se puedan fortalecer sus debilidades y aumentar sus fortalezas que le permitan alcanzar sus objetivos y metas propuestas a través de las diferentes estrategias planteadas. Este proceso a lo largo de cada etapa será la base de las diferentes perspectivas de crecimiento empresarial y del impacto que pueda generar la organización en las exigencias del mercado y su economía globalizada. (Arrieta et.al, 2021, p.245)

**El diagnóstico interno:** busca conocer los recursos y capacidades que posee una organización para mantener su ventaja competitiva. Permite conocer cómo opera y trabaja la organización, sobre todo para conocer sus debilidades y fortalezas. (Quiroa, 2021)

**El diagnóstico externo:** permite conocer información sobre el entorno en el que se mueve una empresa. Incluyendo aspectos como el económico, comercial, político, social, tecnológico y cultural. (Quiroa, 2021)

**Objetivos Estratégicos:** según Thompson (2016), “los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y del avance de una organización” (p.34), en otras palabras, establecer objetivos implica la fijación de un conjunto de resultados deseados que requieren de esfuerzos y utilización de recursos. El propósito de establecer objetivos, es la transformación de la misión en resultados concretos y factibles a alcanzar, en un determinado período de tiempo. Cuando los objetivos a nivel de toda la entidad se desglosan en metas específicas para cada área o unidad, de las cuales son responsables gerentes o directivos de nivel más bajo, es casi seguro que surgirá un clima laboral hacia los resultados por cada una de las partes de la organización.



**Acciones Estratégicas:** Son aquellas que se centran en la planificación y organización previa, es decir, en el diseño del camino a seguir y la toma de decisiones. Esta es una etapa analítica, en la que se determina qué exactamente es lo que vamos a hacer y cómo. (Editorial Etecé, 2021)

**Plan de Acción Estratégico:** señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente. (Sánchez, 2016)

### **1.3 La Planeación Estratégica en Cuba**

En los primeros años de la revolución el esfuerzo principal estuvo orientado a la propia supervivencia del país. En tales condiciones se optó por una alta centralización de las decisiones, y las empresas eran ejecutoras de las estrategias trazadas por los niveles superiores. En este periodo, pese a limitaciones de todo tipo, sobre todo frente a las fuertes agresiones de Estado Unidos hacia Cuba se pudieron superar muchos obstáculos y lograr importantes crecimientos en el orden económico y social.

Con la aprobación por el 1er Congreso del Partido Comunista de Cuba del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), las empresas comenzaron a operar con la utilización de categorías mercantiles cuyos objetivos principales eran contribuir a la medición de sus actividades y buscar una mayor eficiencia económica.

Este sin duda representó un notable salto en la gestión empresarial, pues aportó elementos muy positivos para la economía nacional en relación con el periodo anterior, caracterizado por grandes indeterminaciones. En aquellas circunstancias se decidió mantener una dirección económica excesivamente centralizada, con una fuerte autoridad de los organismos centrales mantenida hasta los últimos años de la década del ochenta, más aun, en los años iniciales del periodo especial, que exigía una administración central de los pocos recursos disponibles.

La planificación estratégica como técnica se ha hecho muy común en la gestión de la empresa, sin embargo, sus elementos tienen la posibilidad de que los estados puedan utilizarlas en la consecución de políticas públicas y en los procesos internos de dirección de sus entidades, es por ellos que el Decreto Ley 252 de 2007 sobre la continuidad y el



fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano plantea entre sus principios lo siguiente: la planeación empresarial constituye herramienta fundamental de la dirección de la empresa para el logro de sus objetivos y el incremento de los aportes a la sociedad socialista.

En Cuba, se ha venido trabajando en la implantación de la Dirección por Objetivos y la introducción paulatina de la Planeación Estratégica a todos los niveles, involucrando en este esfuerzo a la empresa y a las entidades de gobierno en todas las instancias en un proceso lógico, sencillo y caracterizado por una amplia participación de los trabajadores en cada momento. Muchos han sido los debates de los científicos, profesores, profesionales y trabajadores sobre cada uno de los elementos de este proceso, sin embargo, esa reflexión colectiva hace que el enfoque cubano sobre estas técnicas sea una contribución de criterios, definiciones, sugerencias y experiencias en la conformación de la Escuela Cubana de Dirección.

En el año 2011 el Presidente del Consejo de Estado y de Ministro emitió la Instrucción para la planificación de los objetivos y actividades en los órganos, organismos de la administración central del estado, entidades nacionales y las administraciones locales del Poder Popular con el objetivo de estandarizar el proceso de planificación en todas las instituciones del estado, además de simplificar el proceso de planificación, que para nada niega la planificación estratégica, sino que es una herramienta para la realización del trazado estratégico de las organizaciones. (Pérez, 2014, p.30).

Durante los primeros años del siglo XXI, concretamente en el año 2005, el Ministerio de Economía y Planificación en Cuba, elaboró una Metodología General para la Elaboración de los Escenarios Municipales cuyo objetivo principal era orientar las tareas para el fortalecimiento de la planificación en los municipios, dirigida a propiciar una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo económico social y la solución de los problemas que enfrentan los territorios.

Durante el 8vo. Congreso del Partido Comunista de Cuba, celebrado en La Habana entre los días 16 al 19 de abril de 2021 se analizaron los proyectos sobre el estado de la Implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución desde el 6to. Congreso hasta la fecha y la actualización de estos para el período 2021 -2026. Durante el desarrollo del debate se puso de manifiesto la



complejidad del contexto nacional e internacional que ha caracterizado los últimos años, enfocados en el conjunto de problemas estructurales acumulados de la economía, las deficiencias y dificultades afrontadas, el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno de los Estados Unidos, los eventos meteorológicos y el impacto de la pandemia de la COVID-19.

#### **1.4. Modelos de Planeación Estratégica**

En la actualidad, existen varios modelos de planeación estratégica diseñados para ser implantados en las empresas; sin embargo, éstos deben ser analizados y adaptados a las condiciones y características especiales de la pequeña empresa o en general, al tipo de negocio en el que se desee implementar. Muchos han sido los autores que la han estudiado y adaptado según el tipo de empresa en que se desempeñaban y emitieron su definición a partir de diferentes términos.

##### **Modelo de Gárciga (2006)**

En su modelo Gárciga contempla las etapas de inteligencia, concepción de alternativas de solución y la elección. Su utilidad consiste en que ofrece un orden y una estructura para un proceso formal, que presenta una metodología que aporta un procedimiento riguroso y analítico mediante una secuencia de pasos y de un conjunto de variables y aspectos que deben incluirse en cada uno de ellos.

Este autor plantea su enfoque integrado por tres dimensiones:

- Dimensión cultural y sociopolítica. Plantea que las estrategias están influidas por elementos culturales y por objetivos e intereses de diferentes actores internos y externos, cada uno con diferentes niveles de jerarquía y poder de negociación
- Dimensión organizacional: Parte de que la interrelación dialéctica entre cultura, estrategia y estructura exige de la mayor complementación y sinergias entre ellas.
- Dimensión técnico- económica y social. Considera que esta dimensión ha estado siempre en el centro de atención de los modelos y enfoques de estrategias, pues la empresa realiza una función técnica- económica y productiva, que realiza inmersa en un entorno en el que las cuestiones sociales y comunitarias están en estrecha relación con el negocio. Pero en este sentido enfatiza en que la empresa



debe considerar no solo los aspectos sociales internos, sino desarrollar acciones que posibiliten una posición positiva en la comunidad. (p.14)

En este enfoque integrado, el autor busca sistemáticamente la convergencia y coherencia de estas tres dimensiones, ninguna de las cuales debe estar ausente en el proceso estratégico. El modelo comienza con la etapa de diagnóstico estratégico, ya que opina que para que la misión, la visión y los objetivos sean realistas, debe partirse de un análisis de las capacidades internas y distintivas de la organización, y de un examen del entorno actual y futuro. Por otra parte, establece que para una empresa que aplique este enfoque, las etapas y secuencias mostradas se confunden y solapan y hasta se dan en retroalimentación constante de unas y otras.

### **Modelo de Ronda (2007)**

- Análisis Estratégico.
- Valores Compartidos.
- Valores Finales.
- Formulación.
- Implementación.
- Cuadro de Mando Integral. (p. 27)

Para la concepción de este modelo, el autor parte del estudio de los 27 modelos más empleados en el mundo entre los años 1984 – 2001, siendo fomentado en una profunda revisión de la literatura internacional y nacional y experiencias prácticas sobre el tema. Se compone de 6 etapas, donde se brindan las herramientas y procedimientos a emplear en cada una de ellas.

Para cada uno de los modelos estudiados se persigue el objetivo de las tres fases de la dirección estratégica, así como, se emplean elementos como el diagnóstico o análisis interno y externo, y la Matriz DAFO.

### **Modelo de Fred R. David (2013)**

Uno de los últimos en aportar a la planificación estratégica ha sido Fred R. David, profesor de Administración estratégica en la Universidad Francis Marion de Estados Unidos con amplia experiencia en materia de estrategia empresarial y grandes aportes





que se pueden leer en publicaciones americanas como Academy Management Review o Academy of Management Executive.

Fred propone un modelo de enfoque sistemático para la toma de decisiones en la organización, para lo cual se argumenta en datos e información tanto cualitativa como cuantitativa y es de aplicación en entornos de incertidumbre.:

El modelo cuenta con tres etapas diferenciadas, una primera de formulación, otra de ejecución y otra de revisión y evaluación de las estrategias propuestas, por lo que es de especial interés en entornos volátiles como el que se vive actualmente.

Como se puede apreciar en las tres fases existen muchas similitudes con otros modelos de planificación estratégica, pero en este último Fred David establece un marco para la evaluación de la estrategia, que debe ser continua y sistemática para adaptarnos al cambio con posibilidades de éxito.

### **Modelo de Planificación Estratégica de Idalberto Chiavenato**

Chiavenato y Sapiro (2017) plantean que uno de los factores determinantes de este modelo de planificación estratégico es la síntesis de varios modelos en uno más universal y editado, con un fuerte enfoque al diagnóstico previo a la formulación de planes. Según los autores, la planificación estratégica tiene cuatro fases diferenciadas, a saber:

1. La definición de la misión, visión, valores y objetivos (también conocido como la fase filosófica)
2. El diagnóstico interno de la organización (fortalezas y debilidades)
3. El diagnóstico externo de la organización (oportunidades y amenazas)
4. Formulación de estrategias (métodos y medios) Al realizar un análisis de los anteriores modelos de dirección estratégica se observa como cada uno de ellos se ajustan a los problemas de la empresa.



## CAPÍTULO II: APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NÍQUEL “COMANDANTE CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN”

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, el objetivo de la investigación y las características de la empresa se seleccionó el procedimiento propuesto por González (2014), el mismo está basado en varios procedimientos o modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Menguzzato (1989), David (1994), Sánchez Paz (1999), y Ronda (2007); tomando en consideración además las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, y las empresas y entidades cubanas.

### **2.1 Procedimiento para la Planeación Estratégica de las organizaciones cubanas**

El procedimiento (figura 1) se compone de seis etapas: investigación, análisis, adecuación o formulación de alternativas estratégicas, toma de decisiones, implementación y control de la estrategia, cada una de ellas estructuradas en pasos y tareas para facilitar su comprensión. A continuación, se muestra una síntesis del mismo, el procedimiento en su totalidad se ubica en el anexo 1.

**Etapas I. Investigación:** esta etapa inicial tiene como objetivo establecer la información básica de entrada que guiará el proceso de formulación de estrategias.

Herramientas, métodos e instrumentos: Método Delphi, conferencias y talleres, análisis documental y entrevistas, encuestas, Matrices de Evaluación de la Misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

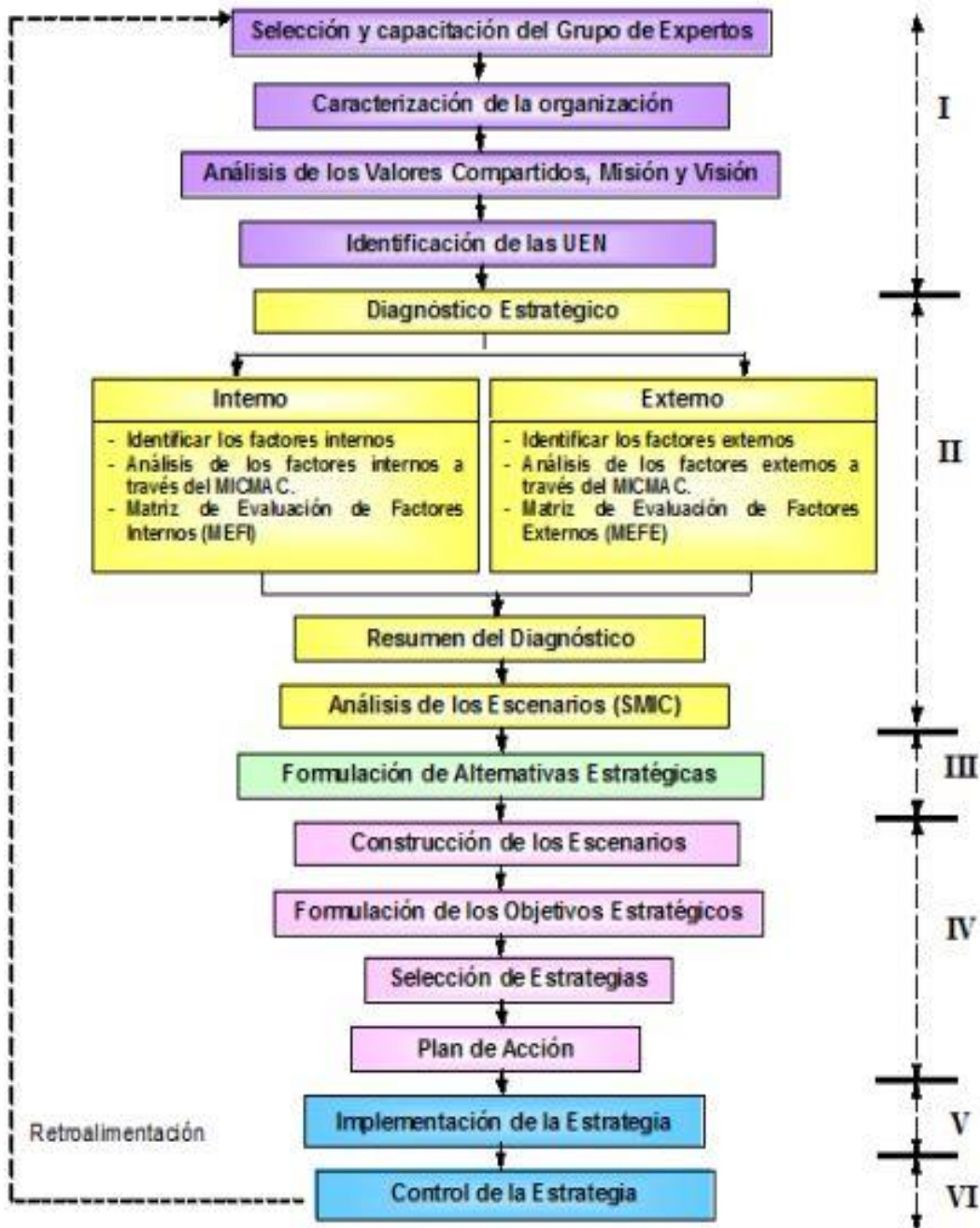
**Etapas II. Análisis:** tiene como objetivo determinar las condiciones internas y externas que posee la organización objeto de estudio, que servirán para la formulación de las estrategias.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva (MICMAC y SMIC), Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de Perfil Competitivo, Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa.



**Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas:** esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas a partir de la comparación o cotejación de los factores internos y externos.

Herramientas, métodos e instrumentos: trabajo en grupo y Matriz DAFO.



**Figura 1.** Esquema del procedimiento de González (2014)



**Etapa IV. Toma de Decisiones:** tiene como objetivo seleccionar entre las variadas opciones estratégicas aquellas que sean más pertinentes.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo.

**Etapa V. Implementación de la estrategia:** ejecutar las estrategias y el plan de acción formulado. Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación.

**Etapa VI. Control de la estrategia:** controlar la ejecución de las estrategias y los resultados obtenidos.

Herramientas, métodos e instrumentos: análisis documental, trabajo en grupo, entrevistas, indicadores para el control de las estrategias.

## **2.2. Aplicación del procedimiento en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” para el período 2022-2025**

### **Etapa 1. Investigación**

#### **Paso No 1. Selección del grupo de expertos**

Para comenzar a aplicar el procedimiento antes descrito, el primer paso corresponde a la selección de los expertos, esto se realizó a través de la aplicación de la encuesta recogida en el anexo 2 a un grupo de trece trabajadores, miembros del Consejo de Dirección y con experiencia en la organización, además del diplomante y la tutora de la investigación. Los datos obtenidos fueron analizados a través del Método Delphi y empleando la tabla de Excel diseñada para este propósito (anexo 10 y 11), obteniendo cinco encuestados con coeficiente de competencia alto ( $0.8 \leq K \leq 1$ ), para un 33.33%; siete con coeficiente de competencia medio ( $0.5 \leq K < 0.8$ ), que representa el 46.67%; y tres con coeficiente de competencia bajo ( $0 \leq K < 0.5$ ), representando el 20%. Finalmente, el grupo de expertos quedó conformado con los doce encuestados con coeficiente medio y alto, a los que posteriormente se capacitó en las técnicas y herramientas del procedimiento, y son los que siguen:

1. Director General
2. Director de Economía y Finanzas
3. Director de Capital Humano



4. Director Técnico productivo
5. Director UEB Servicios Alimentación PSA-EMNI
6. Director UEB Aseguramiento
7. Director UEB Transporte
8. Director UEB Servicios Mayarí
9. Director UEB de Empleo y Servicios Laborales
10. Director UEB Centro de Capacitación del Níquel
11. Diplomante de la investigación
12. Tutora de la investigación

## **Paso No 2. Caracterización de la organización**

La Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos” (ESUNI), subordinada al Grupo Empresarial Cubaníquel, con domicilio social en Calle 9na No. 27, La Vigía, Reparto Rolo Monterrey, Moa, surge oficialmente el 9 de agosto de 1993, por Resolución 103 del Ministro de la Industria Básica. Posteriormente, en un proceso escalonado y debido a las necesidades objetivas de las diferentes empresas se fueron transfiriendo a la ESUNI las actividades de servicios del resto de las empresas de la Unión del Níquel, MINBAS y otros organismos, produciéndose un incremento del personal y extensión de los servicios. Brinda servicios de alimentación, transportación, capacitación y suministro de fuerza de trabajo a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel y terceros, para lo que cuenta con un personal que se destaca por la consagración al trabajo y el sentido de pertenencia a la empresa.

Por la amplitud del objeto social este se recoge en el anexo 12, para el desarrollo del mismo la organización cuenta con cuatro áreas de regulación y control: Dirección General, Dirección de Economía y Finanzas, Dirección de Capital Humano y la Dirección Técnico Productiva; además de nueve Unidades Empresariales de Base: dos de servicios de alimentación, Servicios Generales, Aseguramiento, Centro de Capacitación del Níquel, Empleo y Servicios Laborales, Transporte, Mantenimiento y Servicios Mayarí. (Anexo 13)



### **Paso No 3. Análisis de los valores compartidos, misión y visión**

#### **Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos**

Este paso se inicia con el análisis de los valores compartidos, para lo cual se realizó una encuesta (anexo 3) con el objetivo de puntuar del uno al cinco los valores presentes en la empresa, distribuidos en tres categorías: empresariales, humanos y laborales. Se encuestaron un total de 95 trabajadores, los cuales constituyen una muestra representativa (anexo 14), los resultados se totalizaron y se escogieron los de mayor puntuación por cada categoría, quedando declarados los siguientes Valores Compartidos:

- Valores Empresariales: Patriotismo (470), Disciplina (469) y Satisfacción al Cliente (467)
- Valores Humanos: Respeto (457), Espíritu Crítico (454) y Solidaridad (453)
- Valores Labores: Sentido de Pertenencia (475) y Apoyo Mutuo (473).

La empresa tenía declarado cuatro valores compartidos, de los cuales dos se incluyeron dentro del estudio, por lo que los restantes se decidió tenerlos en cuenta y que se añadieran a los anteriores, estos son: Responsabilidad y Consagración.

#### **Tarea 2. Evaluación y reformulación de la misión**

Una vez determinados los valores compartidos se procedió a evaluar la misión de la empresa, teniendo en cuenta los criterios del procedimiento. La misión actual de ESUNI es la siguiente: "Brindar servicios de alimentación, transportación, rehabilitación minera, capacitación y suministro de fuerza de trabajo a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel y terceros, con calidad, tecnologías eficaces y un capital humano consagrado, comprometido con su organización".

Esta misión se analizó empleando la Matriz de Evaluación de la Misión (Anexo 15), de los once aspectos evaluados el grupo de expertos consideró que tres no se manifiestan y seis se manifiestan en cierta medida, por lo que se decidió reformularla para incluirle los elementos necesarios, además de eliminar la rehabilitación minera que ya no está dentro de las actividades del objeto social de la empresa, quedando como sigue:

"La Empresa de Servicios a la Unión del Níquel (ESUNI) satisface las necesidades de alimentación, transportación, capacitación y suministro de fuerza de trabajo, a las



empresas del Grupo Empresarial del Níquel y terceros; mediante un servicio de excelencia, con calidad, tecnologías eficaces y un capital humano consagrado, responsable y comprometido con su organización”.

### **Tarea 3. Evaluación y reformulación de la visión**

La visión de la ESUNI es la siguiente: “Ser una empresa de excelencia, sustentable y competitiva, brindando servicios de alimentación, transportación, rehabilitación minera, capacitación y suministro de capital humano competente con una alta calidad, inocuidad de los alimentos y profesionalidad”.

Mediante la Matriz de Evaluación de la Visión (Anexo 16) se pudo comprobar que la visión actual de la empresa no está descrita en presente ni enmarcada en el tiempo, por lo que se hace necesaria su reformulación, ya que además dos elementos se manifiestan solo en cierta medida y también estaba contenida la rehabilitación minera, actividad que ya no se realiza por la empresa, por lo que el grupo de expertos propone la siguiente visión:

#### **Visión para el 2025:**

“Somos una empresa de excelencia, sustentable y competitiva, en los servicios de alimentación, transportación, capacitación y suministro de capital humano”.

### **Paso No. 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

En este paso quedaron definidas las UEN de la ESUNI, para lo cual se emplearon los criterios de segmentación propuestos en el procedimiento: según el tipo clientes (mercado y ubicación geográfica), funciones principales y la tecnología utilizada.

**UEN Servicios de Alimentación:** tienen como misión la elaboración, distribución y ejecución de servicios de alimentación a un promedio diario de 15058 comensales. Cuenta con tres zonas ubicadas geográficamente cercana a los principales clientes: Empresa Pedro Soto Alba (PSA), Empresa Ernesto Ché Guevara (ECG) y Empresa Mecánica del Níquel (EMNI), en las que se encuentran diseminadas tres brigadas de distribución, sesenta comedores, tres centros de elaboración y dieciocho cafeterías.

**UEN Servicios Generales:** tiene como principales funciones la prestación de servicios de limpieza, cultura industrial, traducción, diseño, impresión y encuadernado a las entidades del Grupo Empresarial. Está ubicada en Calle 1ra No 26 Reparto Rolo Monterrey Moa, e integrada por dos brigadas de limpieza que prestan servicios a las

32



empresas productoras PSA y ECG, una de limpieza y cultura industrial, una brigada de elaboración de productos alimenticios, un grupo de diseño, rotulación y señalética y una brigada de reprografía. La brigada de elaboración de productos alimenticios se encarga de la confección fundamentalmente de pan y dulces.

**UEN Aseguramiento:** está constituida por el grupo de Gestión de compras, la brigada de transporte y el área de almacenaje, y ubicada en Carretera Moa Baracoa # 87 Rpto Rolo Monterrey Moa. El grupo de gestión de compras tiene como principal función ejecutar las compras de las materias primas, materiales e insumos necesarios para el cumplimiento de la misión de la empresa. El área de almacenaje posee ocho almacenes y es la responsable del almacenamiento de los recursos requeridos por las diferentes UEN. La brigada de transporte se encarga de garantizar la transportación de los recursos adquiridos especificando, en el caso de los alimentos, se exige por la NC 454/2006 el cumplimiento de requisitos específicos para la transportación.

**UEB Centro de Capacitación del Níquel:** su misión fundamental es dirigir y contralar la política de capacitación y preparación del personal. Así como los demás objetivos definidos por resoluciones y tareas correspondientes. Se encuentra ubicada en Avenida Demetrio Presilla # 3 Rpto Rolo Monterrey Moa.

**UEB de Empleo y Servicios Laborales:** se encarga de fungir como empleador de las Empresas Mixtas garantizando el cumplimiento de la legislación laboral vigente. Cumple además otras funciones como la realización de estudios organizacionales especializados, inspecciones laborales, selección de fuerza de trabajo y capacitación del personal de las entidades del Grupo Empresarial. Se encuentra ubicada en Avenida Demetrio Presilla # 3 Rpto Rolo Monterrey Moa y estructurada por cuatro grupos: Empleo, Servicios Organizacionales, Servicios Laborales Nicaro y Certificación y homologación. El grupo de Servicios Laborales Nicaro radica en ese territorio y realiza las mismas funciones del resto de los grupos de la UEN. El grupo denominado Certificación y Homologación es considerado la escuela de todo el grupo empresarial.

**UEB Transporte:** se ubica en Carretera Moa Sagua Km 1 Moa y su función es brindar servicios de transportación a los trabajadores del Grupo Empresarial en el territorio de Moa. En la estructura de la UEN se encuentra además el grupo técnico de transporte el cual tiene entre sus principales funciones proponer la baja de los equipos de transporte





que así lo requieran, aplicar las normas que regulan la actividad de transporte de pasajeros, fiscalizar los indicadores de la explotación y el mantenimiento de todo el parque de equipo automotor, controlar, custodiar y exigir las hojas de rutas por equipos contra Km. recorridos/consumo de combustible, supervisar la aplicación de los reglamentos de uso y explotación y la seguridad de tránsito, controlar el combustible asignado a la UEN y exigir por el cumplimiento de la disciplina tecnológica.

**UEB Mantenimiento:** es la responsable de ejecutar el mantenimiento de todas las áreas y equipos de la empresa, está formada por tres brigadas de trabajo y un Taller Automotor que se encarga fundamentalmente de la reparación y mantenimiento de los ómnibus que se emplean para el transporte de personal y los equipos pesados. Para el desempeño eficaz de sus funciones cuenta con un grupo técnico encargado de planificar y controlar los mantenimientos, ubicados en Calle 1ra No 48 Reparto Rolo Monterrey Moa.

**UEB Servicios Mayarí:** sus principales funciones están vinculadas a la elaboración, distribución y prestación de servicios de alimentación y de transporte de personal a los trabajadores del Grupo Empresarial que radican en el municipio de Mayarí. Para el cumplimiento de su misión posee un centro de elaboración, nueve comedores obreros y dos cafeterías. Radica en Calle Pepito Tey #234 Chavaleta, Mayarí y presta servicio en Felton, Nicaro y Mayarí.

## **Etapa II. Análisis**

### **Paso No 1. Diagnóstico Estratégico Interno**

#### **Tarea 1. Identificación de los factores internos**

##### **Capacidades distintivas**

**Físicas:** la empresa posee una infraestructura adecuada y buenas condiciones de trabajo, caracterizada por mobiliarios confortables y con suficientes materiales de oficina.

**Técnicas:** cuenta con medios informáticos y equipos especializados, para facilitar el desarrollo de la variedad de productos y servicios que oferta. Tiene el aseguramiento tecnológico y necesario en las oficinas: computadoras, impresoras, fotocopadoras, correo electrónico, chat y teléfonos.

**Humanas:** el personal es altamente comprometido y consagrado a su labor, existe un sistema de valores consolidado, donde resaltan el patriotismo, la honestidad y el espíritu de laboriosidad de todos los trabajadores y cuadros de la empresa.



**Financieras:** la empresa cuenta con liquidez financiera, posee una cuenta en MLC y otra en CUP para el desarrollo de sus funciones que están registradas mercantilmente, por lo se pueden realizar acciones de este tipo.

**Organizativas:** el trabajo está organizado en la gestión por proceso, basado en la certificación por las Normas de Calidad ISO 9001 (Sistema de Gestión de la Calidad), y el sistema de gestión empresarial está basado en el Decreto 281 del Perfeccionamiento Empresarial. La empresa cuenta con una estructura funcional acorde a su objeto social.

**Directivas:** cuenta con una dirección con estilo participativo, democrático y de consenso en la toma de decisiones sobre los temas que se analizan. Existe un ambiente propicio al intercambio de ideas y se utilizan métodos en la conducción de las reuniones que garantiza el máximo respeto de los presentes y la disciplina interna en los diferentes eventos.

### **Análisis funcional**

**Subsistema de Dirección:** esta área dirige y controla todos los procesos en la entidad de manera que satisfaga las necesidades, además hace cumplir las legislaciones que se emitan para su cumplimiento y para ello cuenta cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad. Tiene aplicado el Perfeccionamiento Empresarial y el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) y el Sistema de Gestión Ambiental (SGA) se encuentran certificados, sin embargo, falta la integración del sistema de gestión de la calidad con el Sistema de Inocuidad Alimentaria. Sus directivos participan en conjunto para la toma de decisiones y sobre todo respetan las opiniones proporcionadas en las diferentes tareas. Posee un personal joven, que, aunque tiene poco tiempo en el puesto de trabajo, es emprendedor y dispuesto; estos no están totalmente capacitados, aunque existe un programa diseñado para ello.

**Subsistema de Economía y Finanzas:** cuida del cumplimiento de los procesos contables y financieros de la entidad, controla y hace cumplir las legislaciones que se emitan. Para ello cuenta con cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad, además una estructura dotada de conocimientos y habilidades para de conducir a los más jóvenes. La empresa posee la contabilidad certificada, la cual ha mantenido a lo largo de los años; presenta buena situación financiera, contando con utilidades en el período y liquidez para asumir los compromisos. Sin embargo, no se ha



logrado que todos los especialistas dominen el ABC de la economía y los Estados Financieros, pues hay entrada de fuerza de trabajo sin preparación para los diferentes subsistemas de economía, y además no se cuenta con personal para asumir todas las tareas. A pesar de ello, el colectivo es joven y emprendedor y dispuesto a revertir los resultados adversos y existe un programa diseñado para la capacitación del personal. Existe además carencia de CL (capacidad líquida en MLC) para la solución de las dificultades que se presenten.

**Subsistema de Capital Humano:** dirige y controla la política de los recursos humanos en la entidad de manera que satisfaga las necesidades y hace cumplir las legislaciones que se emitan para su cumplimiento. Cuenta con un colectivo joven y emprendedor, además de cuadros con experiencia en la actividad. Sin embargo, existe personal con poco tiempo en el puesto de trabajo, ya que hay fluctuación de la fuerza de trabajo calificada hacia otras empresas con mejores salarios, por lo que no se ha logrado la preparación necesaria de los especialistas; esto se ve provocado por los sistemas de pago, que no motivan al personal, además de la baja disponibilidad de transporte de personal y las deficiencias en la actualización de las técnicas y en la documentación del proceso de Reclutamiento y Selección; para ello se ha diseñado un programa para la capacitación del personal.. La plantilla aprobada es de 2010 trabajadores, siendo cubierta al 91.89%, resultando vacantes 163 plazas, por lo que no se cuenta con personal para asumir todas las tareas.

**Subsistema Técnico Productivo:** dirige y controla los sistemas de Bienes y Servicios, Innovación, Calidad, Gestión Ambiental y Mercadotecnia con eficiencia, calidad y seguridad, para ello posee una estructura que responde al Grupo de Tecnología, Calidad y Medio Ambiente, Inversiones e Informática y Control de la Producción que le permite a la empresa el logro del sostenimiento anual del proceso inversionista y el desarrollo permanente de los procesos. La ESUNI cuenta con una amplia cartera de servicios y experiencia en la actividad, ha logrado y mantenido la certificación del SGC-SGA integrado en la empresa por la norma ISO 9001, 14001: 2015, lo que permite una dirección integrada enfocada a los procesos; logrando además mantener la condición de empresa libre de sustancias que agotan el ozono (SAO). Posee un área de publicidad y promoción con una infraestructura creada que potencia la imagen de la empresa, la

36



actividad de marketing está unida al área de servicios gráficos y visuales donde se confeccionan plegables y demás medios que resalten la imagen ante los potenciales competidores y los clientes interesados. Los precios de los servicios son competitivos y asequibles, por debajo de las empresas del municipio que los ofertan. Esta es área que requiere de bastante movilidad y no tiene transporte disponible, por lo que se obstaculiza el trabajo; por otro lado, existe baja disponibilidad de recursos materiales para los servicios de alimentación, lo que no permite planificar y brindar una variedad de ofertas. Otro aspecto que entorpece la actividad es que no se ha logrado la preparación de los tecnólogos en materia de tecnologías de la alimentación, y que la fuerza de trabajo está incompleta; además de la carencia de CL para el desarrollo de las inversiones.

**UEN Servicios de Alimentación:** la unidad posee con un colectivo de trabajadores consagrados y cuadros con experiencia para el desarrollo de la actividad, que participan en el FORUM con importantes soluciones para la empresa. Se realiza una mejor gestión empresarial como resultado de la integración de las Políticas de Calidad y Medio Ambiente. Se cuenta con un Restaurante-Bar El Paraíso, dispuesto a prestar servicios de cena a los trabajadores de la empresa del Grupo Cubaníquel y a terceros. Sin embargo, posee varias deficiencias, por ejemplo: déficit de tecnología para el mejor desempeño del trabajo, de utensilios para el desarrollo del proceso de servicios de alimentación, de equipos de protección personal que no garantiza la seguridad en los puestos de trabajo, además la estructura no cuenta con los requisitos necesarios para una organización destinada a los procesos gastronómicos, no hay un grifo de agua de proceso destinada para la limpieza, y existen filtraciones en techos provocando enmohecimiento de los mismos y paredes en cocina y comedores. Por otro lado, existe poca capacitación en temas ambientales y sobre la inocuidad de los alimentos; además el personal posee baja calificación, edad avanzada y un estado de salud en decadencia por el alto grado de esfuerzo físico y movimiento repetitivo. No se garantiza el 100% de la materia prima para la prestación de los servicios (especias, viandas, condimentos, ensaladas, etc.) que satisfagan la elaboración de los platos según cartas técnicas y con ello las necesidades y expectativas de los clientes.

### **UEN Servicios Generales**



Cuenta con tres equipos automotores especializados, uno de ellos para la recogida de desechos sólidos y dos para la transportación de agua. El área de reprografía posee tecnología de avanzada para la realización de sus funciones, entre la que se encuentra duplicadores, fotocopiadoras, medios de encuadernamiento térmicos y por anillos, guillotinas e impresoras para documentos de gran tamaño. Se cuenta con liquidez financiera para realizar las compras, facilitando el desarrollo de la actividad; sin embargo, la gestión de los recursos de primera necesidad no se realiza con la premura que merece, por lo que no se cuenta con todos los recursos materiales necesarios y las inversiones en el área no han sido todo lo efectiva. Posee un colectivo de trabajadores consagrados en las tareas, con condiciones de trabajo en las oficinas, pero, aun cuando la atención a estos es buena, hay un éxodo de algunos trabajadores hacia otros sectores más lucrativos, sobre todo del personal más nuevo en la empresa. La infraestructura permite garantizar la actividad, no obstante, las áreas de prestación de servicios requieren una reparación. Además, existe déficit de medios de protección personal para realizar los servicios y el equipamiento técnico se sobreexplota, ya que no son suficientes para garantizar la demanda.

### **UEN Aseguramiento**

La unidad posee una infraestructura necesaria para la logística, cinco equipos refrigerados destinados únicamente a la transportación de alimentos y un camión plancha en el que se transportan los productos que contienen sustancias tóxicas, contaminantes, grasas o lubricantes; sin embargo, existe déficit de estos equipos especializados. El colectivo de trabajadores es consagrado en las tareas, con adecuadas condiciones de trabajo y buena atención. Se cuenta con liquidez financiera para realizar las compras, pero la gestión de los suministros no es buena, existiendo carencia de los medios y recursos necesarios para cumplir con los pedidos, además no se ha desarrollado un proceso inversionista para garantizar la rotación de los medios de trabajo, ya que existe poca cultura industrial. Otro aspecto que afecta el desempeño es el déficit de medios de protección personal para realizar los servicios.

**UEN Centro de Capacitación del Níquel:** la existencia del centro asegura el cumplimiento de las acciones de formación, con instructores internos y externos. Posee una amplia cartera de servicios, con una infraestructura y un colectivo de trabajo

38



consagrado que garantiza el buen desarrollo de los cursos. Sin embargo, no se poseen todos los recursos materiales, ni los medios computarizados de última generación para impartir la docencia. Por otro lado, existe fluctuación del personal, ya que el salario no constituye una motivación para la permanencia en el puesto, a pesar de que las condiciones de trabajo son buenas, así como la atención al hombre; lo anterior provoca que algunos de los profesores sean noveles y que no dominen toda la técnica, aunque se cuenta con un programa de superación para el personal docente.

**UEN de Empleo y Servicios Laborales:** esta unidad posee cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad, así como un colectivo joven y emprendedor y consagrado que está dispuesto a alcanzar las metas propuestas, que cuenta con condiciones de trabajo y una buena atención; sin embargo, el sistema de pago de la empresa incide en que exista fluctuación de la fuerza de trabajo calificada en busca de una mayor remuneración, por lo que existe personal con poco tiempo en el puesto de trabajo, entre ellos especialistas que aún no logran su completa preparación. Existe además déficit en los equipos especializados para el procesamiento de los datos y no se cuenta con los recursos materiales necesarios para los servicios.

**UEN Transporte:** cuenta con un parque automotor conformado por ómnibus Yutong, minibus y una internacional dedicadas al transporte diario del personal que se encuentran en el área de explotación del transporte. Posee además microbuses en piqueta que prestan servicios de transportación fundamentalmente de viajes fuera del territorio. Estos medios tienen varios años de explotación, lo cual unido al déficit de piezas de repuestos para las reparaciones, provoca que exista una baja disponibilidad técnica; lo anterior puede ser revertido ya que existe un proyecto de compra de nuevos medios de transporte, partes y piezas, y liquidez financiera para lograrlo. Se poseen adecuadas condiciones de trabajo y la atención al hombre es buena, aunque existe déficit de medios de protección personal para realizar los trabajos. Otro elemento que afecta el desempeño de la unidad es que no se ha logrado la capacitación de todo el personal del taller de la base de ómnibus.

**UEN Mantenimiento:** en esta unidad se cuenta con talleres propios para la realización de mantenimiento y reparaciones, con la infraestructura necesaria para prestar los servicios; sin embargo, se carece de recursos materiales y medios de trabajo y



protección, realizando una sobreexplotación del equipamiento técnico, pues no se ha desarrollado un proceso inversionista para la compra de recursos necesarios, aun cuando existe liquidez financiera. El colectivo de trabajadores es consagrado en las tareas, las condiciones de trabajo y la atención a los trabajadores son buenas.

**UEN Servicios Mayarí:** esta unidad cuenta con una infraestructura adecuada, almacenes con capacidad suficiente y óptimas condiciones de trabajo; además de un colectivo de trabajadores consagrados y comprometidos y cuadros con varios años de experiencias para conducir la actividad, que garantizan la calidad de los servicios. Los precios son módicos y cuenta con autonomía financiera. Por otro lado, existen limitaciones de medios de transporte por estar fuera del municipio donde radica la empresa, déficit de medios de protección para ejecutar los servicios e insuficientes medios de trabajo, por lo que existe necesidad de ejecutar inversiones para mantener la vitalidad de las instalaciones. Como el resto de las unidades, presenta fluctuación de la fuerza de trabajo en busca de mejores salarios.

### **Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)**

El procedimiento propone confeccionar esta matriz para analizar la cartera de negocios, en el caso de la ESUNI no es posible realizarlo ya que no se dividen los ingresos y utilidades por UEN, solo a nivel empresarial.

### **Tarea 2. Análisis de los factores internos a través del MICMAC**

Una vez concluido el análisis interno de los subsistemas y UEN, el grupo de expertos procedió a la reducción del listado de factores resultantes (Anexo 17), para escoger los veinte principales, que son los que se relacionan a continuación:

#### **Fortalezas**

F1: Cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad

F2: Colectivo joven y emprendedor

F3: Programa diseñado para la capacitación del personal

F4: Amplia cartera de servicios.

F5: Certificación del SGC-SGA integrado en la empresa por la norma ISO 9001, 14001: 2015.

F6: Tecnología especializada

F7: Liquidez financiera



F8: Adecuadas condiciones de trabajo

F9: Atención a los trabajadores

F10: Precios asequibles

### **Debilidades**

D1: Carencia de medios y recursos materiales para cumplir con todos los pedidos

D2: Gestión de los recursos

D3: Equipos especializados insuficientes

D4: Déficit de medios de protección personal para realizar los servicios

D5: Necesidad de procesos inversionistas

D6: Sobreexplotación del equipamiento técnico

D7: Sistema de pago

D8: Completamiento de la plantilla por fluctuación de los trabajadores hacia sectores más lucrativos

D9: Personal con poco tiempo en el puesto de trabajo

D10: Carencia de medios de transporte

Luego de determinados los factores se procedió a la aplicación software MIC MAC para determinar su importancia. Mediante la Matriz de Influencias Directas se relacionaron los factores para analizar el grado de influencia de cada uno sobre los restantes, como resultado los factores quedaron divididos según el grado de importancia en cuatro zonas, comenzando por la zona de poder (más importante) hasta la zona de problemas autónomos (menos importante), como se muestra en el plano Motricidad/Dependencia (Anexo 18) y en la siguiente tabla:

**Tabla 1 Ubicación de los factores internos en el Software MICMAC**

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
D1, D6, D7, F4, F10	D3, F7, F6, D2, F5	F1, F9, D8, D9, F3, D10	D4, D5, F8, F2

### **Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Seguidamente se procedió a la confección de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), para esta se tuvo en cuenta el lugar donde se ubicó cada factor en el plano Influencia/Dependencia a la hora de asignar la ponderación adecuada, dando el





máximo valor a los de la zona de poder y los más bajos a los ubicados en la zona de problemas autónomos.

El resultado total ponderado de la MEFI para ESUNI (Anexo 19) muestra un ligero predominio de las debilidades sobre las fortalezas, con un valor de 2,40. Las debilidades que más inciden en estos resultados son: carencia de medios y recursos materiales para cumplir con todos los pedidos, gestión de los recursos, equipos especializados insuficientes, sobreexplotación del equipamiento técnico y el sistema de pago poco motivante; la empresa posee fortalezas importantes que puede emplear para eliminar estas debilidades, entre ellas destacan: amplia cartera de servicios, certificación del SGC-SGA integrado en la empresa por la norma ISO 9001, 14001: 2015, tecnología especializada, liquidez financiera y precios asequibles.

## **Paso No. 2. Diagnóstico externo**

### **Tarea 1. Identificar los factores del entorno**

#### **Análisis del macro entorno**

**Económico – Generales:** ante el escenario económico mundial caracterizado por fuertes turbulencias y constantes cambios, la economía cubana apuesta por la sustitución de importaciones y por lograr un incremento de los recursos exportables, dónde el níquel juega un papel fundamental, es en este sentido que el Estado cubano lo considera como un sector priorizado a lo cual se suma la existencia de proyectos y negocios de alto impacto en el territorio. Sin embargo, el recrudecimiento del bloqueo económico de Estados Unidos hacia Cuba, la Crisis Económica Mundial agravada por los efectos de la pandemia de COVID 19 y como consecuencia de ello la crisis electroenergética en el país, afectan de forma directa el desarrollo de la empresa, provocando la carencia de piezas de repuesto en el mercado nacional, y la morosidad y encarecimiento de las materias primas, principalmente porque no se pueden adquirir las mismas de forma directa sino mediante un tercer país y a un mayor precio. La empresa posee una ubicación geográfica favorable, siendo la única de su tipo en el territorio en prestar servicios de mantenimiento. Además, debido a la calidad de los productos y servicios ha incrementado el nivel de lealtad y de preferencias de sus clientes, contando con un mercado seguro.



**Legales:** en la actualidad Cuba se encuentra actualizando el Modelo Económico y Social del Partido y la Revolución, con el fin de optimizar cada uno de los recursos y potencialidades existentes en las empresas cubanas. Se realiza el cumplimiento de varios lineamientos como son: alcanzar mayores niveles de productividad, eficacia y eficiencia a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como de la adopción de nuevos patrones de utilización de los factores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción **(Lineamiento 7)**, continuar con el fortalecimiento del sistema de gestión del perfeccionamiento empresarial a fin de lograr una mayor autonomía y competitividad en las empresas **(Lineamiento 10)**. El trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno según los Decretos Ley 196 y 197 forma parte del sistema de dirección de la sociedad socialista, toda su estrategia se fundamenta en los principios y las políticas trazadas por el Partido Comunista de Cuba, dirigida a elevar la eficiencia del sistema, preservar y desarrollar los valores políticos y éticos de la Revolución y el Socialismo.

**Demográficos:** la entidad se encuentra ubicada en el municipio de Moa y sus principales clientes son las empresas del níquel y que existen proyectos de desarrollo del municipio Moa para los próximos 20 años, la ubicación geográfica de la empresa se representa como una oportunidad representativa.

**Culturales:** la empresa ESUNI posee un amplio reconocimiento al contar con premios por el CITMA Nacional por los resultados obtenidos en la aplicación de la política del país de sustitución de importaciones, no obstante, existen fuentes de empleo más atractivas en el territorio a las cuales fluctúa el personal de la empresa.

**Tecnológico:** el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones ha dado lugar a lo que conoce como Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), las cuales en un proceso acelerado y penetran en diversos ámbitos de la vida humana. No obstante el país no puede adquirirlas en su totalidad debido al recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU y los altos precios de los productos en el mercado mundial.

### **Análisis del Microentorno**

Los clientes de la empresa demandan cada día servicios más competitivos que les garanticen estabilidad, seguridad y confianza. Se caracteriza por mantener relaciones

43



comerciales óptimas, demostradas por la lealtad de los clientes y la elevada aceptación de los productos y servicios de la misma, aun cuando muestran un alto grado de exigencias; contando además con una amplia cartera de proveedores actualizada. A pesar de ello se encuentran afectados por la inestabilidad de la economía nacional, la escasez de materias primas y el incremento del precio de los productos en el mercado.

**Principales Clientes de ESUNI:**

- Empresa Mecánica del Níquel
- Empresa de Ingeniería y Proyectos
- Importadora y Abastecedora del Níquel
- Empresa Ferroníquel Minera
- Moa Nickel S.A
- CEDINIQ
- Cubanickel
- Geocuba
- Ceproni
- ECI#3
- Empresa Puerto Noa
- Empresa Che Guevara

**Principales Proveedores:**

- Empresa Cárnica Holguín
- Empresa Productora Mayorista de Alimentos
- EMBER
- Combinado Lácteo
- Empresa Agropecuaria CEBALLO
- Bucanero
- SERCONI
- Combinado Textil Villa Clara



## **Análisis externo de las UEN**

### **UEN Aseguramiento**

Tiene como objetivo brindar servicios de alimentación a las empresas del Grupo Empresarial del Níquel y terceros, con calidad y tecnologías eficaces. Posee un mercado seguro de abastecimiento, siendo la única que presta este servicio en el municipio. Cuenta con proveedores seguros y con alto grado de responsabilidad. Se beneficia por pertenecer a un sector priorizado y contar con una gran demanda de servicios. No obstante, se ve afectada por el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE. UU, lo cual unido a la crisis económica agudizada por los efectos de la pandemia de COVID 19 trajo consigo una depresión e inestabilidad de la producción nacional, escasez de las materias primas y el incremento de los precios en el mercado

### **UEN Mantenimiento**

La UEN cuenta con proveedores seguros y con alto grado de responsabilidad, se caracteriza por ser líder en la prestación de los servicios. Posee gran demanda de sus servicios y un mercado seguro con cliente del grupo empresarial. A esto se suma el proceso inversionista en el níquel que conlleva a ofertar un mejor servicio y la no existencia de competidores en el municipio que presten los servicios. No obstante, se ve impactada por el Bloqueo económico financiero que no permite el libre comercio, la crisis económica generada por los efectos de la COVID 19, lo que ha generado inestabilidad en la producción nacional y con ello la escasez de las materias primas en el mercado, así como el incremento de sus precios. Cabe señalar además la existencia de fuentes de empleo más atractivas en el territorio.

### **UEN Servicios Generales**

Esta UEN posee un mercado seguro con clientes reales. Presta servicios demandados que se caracterizan por la alta calidad. Como elemento favorable se encuentra el proceso inversionista en el níquel que los pone en mejores condiciones, no obstante, la crisis electro energética en el país influye en el desempeño de su objeto social, a los cual se une la inestabilidad en los suministros y el incremento del precio de los productos en el mercado, todo ello provocado por el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial



impuesto por el gobierno de los EE.UU y la crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19.

### **UEN Transporte**

Se destaca por ser la única en la prestación de sus servicios, sus clientes se encuentran concentrados en la misma zona geográfica y poseen una amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales. Cuentas con la lealtad de sus clientes y un mercado seguro con gran demanda de sus servicios. No obstante en ocasiones no cuentan con los recursos necesarios para el desempeño de su actividad debido a la escasez de materias primas existentes en el mercado producto del recrudecimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU y la crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19. A esto se suma la existencia de fuentes de empleo más atractivas en el territorio, lo que hace que algunos trabajadores fluctúen con el objetivo de obtener mejores salarios.

### **UEN Empleo y Servicios Laborales**

La apertura a la inversión en varias empresas del Níquel trae consigo una mayor flexibilidad en las operaciones a los que se suma la existencia de proyectos para la adquisición de nuevos medios y compra de sistemas para lograr un mejor desempeño. Esta UEN se caracteriza por ser líder en la prestación de los servicios, los cuales poseen gran demanda y un mercado seguro debido a su calidad y buen trato, los que conlleva a que posean reconocimientos a escala nacional y una amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales. A pesar de ello se ve amenazada por la existencia de fuentes de empleo más atractivas en el territorio, el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE. UU y la crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19, lo que ha traído consigo afectaciones en el sistema electroenergético nacional.

### **UEN Centro de Capacitación del Níquel**

Esta UEN se ve afectada por el bloqueo económico y financiero impuesto por el gobierno de los Estados Unidos que no permite la adquisición de los medios y materiales indispensables, a lo cual se suma la crisis económica agravada por los efectos de la COVID 19. No obstante poseen gran reconocimiento por la calidad de los servicios prestados lo que trae consigo la lealtad de sus clientes. Cuenta con un mercado seguro

46



y se ve beneficiada por la existencia de proyectos de negocio de alto impacto en el territorio debido al proceso inversionista que se lleva a cabo en las empresas del Níquel.

### **UEN Servicios Mayarí**

Cuenta con un mercado seguro debido a la calidad de los servicios prestados, los cuales son de altamente demandados. Garantizan sus servicios pensando en los clientes, estando siempre a su disposición. Se encuentran beneficiados por la existencia de proyectos de inversiones en entidades del municipio de Mayarí. Pertenecen a una empresa que es considerada líder en la prestación de sus servicios. Poseen buenas relaciones con los suministradores y los clientes. Se caracterizan por la diversificación de sus servicios y por pertenecer a un sector priorizado en el país. A pesar de ellos se ven afectados por el bloqueo económico y comercial que no permite el libre comercio, el éxodo de fuerza de trabajo hacia otros sectores, la crisis económica mundial agravada por los efectos del COVID 19, la depresión e inactividad en los recursos de producción nacional, la exigencia de sus clientes y los altos precio de los recursos en el mercado internacional.

### **Análisis de la Competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)**

Para el análisis de la competencia, el grupo de expertos tuvo en cuenta tres actividades, ya que son las que poseen competidores: alimentación, transportación e impresión y encuadernación de documentos. En el caso de la actividad de capacitación la Universidad de Moa ofrece algunos cursos, pero no con la especialización que los realiza la empresa. Los resultados se describen a continuación.

Para la actividad de servicio de alimentación la matriz (Anexo 20) arrojó un RTP de 3.50, mostrando que la empresa se ubica en el primer lugar de la competencia, destacándose por la calidad del servicio, los precios y la ubicación geográfica que facilita la ubican como líder en el mercado. En segundo lugar, se encuentra la empresa Garbo con un RTP de 3.06. En tercer y cuarto lugar se ubican la Empresa de Suministro Marítimo Portuario y Empresa Municipal de comercio con un RTP de 2.75 y 2.29 respectivamente.

Para la actividad de transportación la matriz (Anexo 21) arrojó un RTP de 3.43, mostrando que la empresa se ubica en el primer lugar de la competencia, superando a la Empresa Municipal de Transporte que obtuvo un RTP de 2.14. Estos resultados se



avalan por la calidad de los servicios, las condiciones de trabajo, publicidad, precios y la ubicación geográfica.

Para la actividad de impresión y encuadernamiento de documentos la matriz (Anexo 22) arrojó un RTP de 3.44, mostrando que la empresa se ubica en el primer lugar de la competencia, incidiendo en sus resultados la calidad de los servicios, las condiciones de trabajo, publicidad, precios y la ubicación geográfica. En segundo lugar, se encuentra el Poligráfico Holguín con un RTP de 3.24.

## **Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC**

La realización del análisis externo permitió determinar los factores que constituyen oportunidades y amenazas para la empresa, los mismos se agruparon en el anexo 23, y posteriormente se redujeron a los veinte principales y son los siguientes:

### **Oportunidades**

- O1: Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales
- O2: Prioridad del Estado al sector niquelífero
- O3: Existencias de proyectos y negocios de alto impacto en el territorio
- O4: Desarrollo acelerado de las tecnologías
- O5: Pertenecer al grupo empresarial CUBANIQUEL
- O6: Lealtad de los clientes
- O7: Proceso inversionista en el Níquel
- O8: Concentración de los principales clientes en una misma zona geográfica
- O9: Reconocimiento a escala nacional
- O10: Empresa líder en la prestación de los servicios
- O11: Mercado seguro con gran demanda de sus servicios

### **Amenazas**

- A1: Depresión e inestabilidad de la producción nacional
- A2: Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
- A3: Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial
- A4: Situación electroenergética del país
- A5: Acceso a tecnología de punta
- A6: Escasez de las materias primas en el mercado
- A7: Incremento del precio de los productos en el mercado



A8: Fuentes de empleo más atractivas en el territorio

A9: Exigencias de los clientes

Una vez determinados los factores más significativos, se realizó la Matriz de Influencias Directas (Anexo 24) para establecer su grado de importancia, siguiendo el mismo procedimiento efectuado para el análisis interno. Luego de procesarla en el software MICMAC, y analizar el Plano de Influencias/Dependencias Directas se realizó el resumen en la siguiente tabla:

**Tabla 2 Ubicación de los factores externos en el Software MICMAC**

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
O11, A3, A1, A4	O2, O3, O6, A8, O10, A6	A7, O5, O9, A5, O7	O8, A2, O1, O4, A9

### **Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

A partir del análisis externo realizado y a los resultados de la tarea anterior se procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), utilizando los mismos criterios que en la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

La situación externa es ligeramente favorable, ya que en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (Anexo 25) el Resultado Total Ponderado es de 2,53 mostrando mayor influencia de las oportunidades sobre las amenazas. Entre las oportunidades que se destacan se encuentran: la prioridad del Estado al sector niquelífero, existencias de proyectos y negocios de alto impacto en el territorio, lealtad de los clientes, empresa líder en la prestación de los servicios y mercado seguro con gran demanda de sus servicios; estas pueden emplearse para atenuar los efectos de las amenazas, las más importantes son: recrudescimiento del bloqueo económico y comercial, depresión e inestabilidad de la producción nacional, situación electroenergética del país, escasez de las materias primas en el mercado y fuentes de empleo más atractivas en el territorio.

### **Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico**

Una vez finalizado el diagnóstico, el procedimiento recomienda realizar un resumen, con el objetivo de determinar las orientaciones estratégicas a seguir en la formulación de estrategias. Para ello se emplearon dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO por impactos y la Matriz Interna – Externa.





En la confección de la Matriz DAFO por impactos (**Anexo 26**) se agruparon por filas los factores internos seleccionados con anterioridad por el grupo de expertos y por columnas los factores externos; luego se asignaron valores entre 0 y 3 a los impactos entre ellos. Los resultados obtenidos situaron a la empresa en el cuadrante DO con un valor de 193, tal y como resultó en el diagnóstico estratégico realizado, por lo que se proponen estrategias adaptativas que minimicen las debilidades aprovechando las oportunidades. Posteriormente se procedió a confeccionar la Matriz Interna – Externa (**Anexo 27**), tomando para ello los resultados totales ponderados (RTP) de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos. Según los resultados de esta matriz, ESUNI se encuentra ubicada en el cuadrante V, por lo que se recomienda seguir estrategias de resistencia. La empresa debe mejorar su desempeño para alcanzar utilidades sostenidas que permitan que el pago a los trabajadores sea estimulante, para eliminar la fluctuación; además de gestionar los medios y materias primas necesarias para garantizar la actividad.

#### **Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)**

El análisis de los escenarios se realiza con el objetivo de que la empresa conozca cuál será el posible futuro al que se enfrentará, este se realizó a través del empleo del Método de Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC – Prob – Expert), para lo cual el grupo de expertos definió cuatro posibles hipótesis:

H1: Incremento de las inversiones en el sector níquelífero

H2: Recrudescimiento del bloqueo económico y financiero

H3: Agudización de la situación energética nacional

H4: Incremento del precio de los productos en el mercado

Para conocer el comportamiento futuro de estas hipótesis, cada experto asignó probabilidades simples y condicionales a las hipótesis formuladas, con una escala de 0 a 1. Los datos se procesaron en el software SMIC – PROB – EXPERT, tomando para el análisis el Histograma de Probabilidad de los Escenarios (**Anexo 28**).

Los resultados muestran que el escenario de mayor probabilidad es el número 01 (1111), con un valor de 15,5%, el cual describe la ocurrencia de la totalidad de las hipótesis; por su parte el escenario optimista es el 08 (1000), con un valor de 4.2%; mientras que, el escenario pesimista 09 (0111), tiene una probabilidad de ocurrencia de 5,60%.



### **Etapla III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas (DAFO)**

Con el objetivo de generar alternativas estratégicas para mejorar el desempeño de ESUNI se confeccionó la Matriz DAFO (Anexo 29), tomando para ello los principales factores internos y externos, así como las orientaciones estratégicas resultantes del resumen del diagnóstico estratégico. Teniendo en cuenta que la empresa posee predominio de debilidades y oportunidades, deben potenciarse las estrategias adaptativas.

### **Etapla IV. Toma de Decisiones**

#### **Paso No. 1. Construcción de los escenarios**

Para la elaboración de los escenarios de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” se tomaron en consideración las hipótesis definidas y los resultados del software SMIC-PROB-EXPERT, quedando declarados los tres antes mencionados: escenario más probable, optimista y pesimista.

#### **Escenario más probable**

El recrudecimiento de las agresiones por parte del Bloqueo Económico y Financiero impuesto sobre el país, trae consigo que el precio de los productos en el mercado aumente, ya que este se compra a través de terceros países, provocando además que se agudice la situación energética nacional. Por otra parte, el incremento de las inversiones en el sector niquelífero no se vio afectado contribuyendo a la economía como el renglón exportable que reporta los mayores niveles de ingresos del país.

#### **Escenario Optimista**

Los efectos del Bloqueo Económico y Financiero impuesto por los Estados Unidos disminuyen, favoreciendo que Cuba pueda mantener o incrementar las relaciones de comercialización con otros países interesados, logrando que el precio de los productos en el mercado disminuya y mejore la situación energética nacional; favoreciéndose además de las inversiones en el sector niquelífero.

#### **Escenario Pesimista**

Continúa el recrudecimiento del Bloqueo Económico y Financiero imponiendo políticas que afectan las relaciones de comercialización con otros países, por lo que el precio de los productos en el mercado se incrementa, provocando así que las inversiones en el



sector niquelífero disminuyan. Unido a esto la ya difícil situación energética nacional se agudiza.

## **Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2022 – 2025**

A partir de los resultados del diagnóstico estratégico y teniendo en cuenta la misión y la visión, las alternativas estratégicas y orientaciones a seguir, así como los objetivos de trabajo de la empresa, se formularon los siguientes objetivos estratégicos para la ESUNI:

1. Lograr la integración del Sistema de Gestión de la Calidad con el Sistema de Inocuidad Alimentaria para el 2025.
2. Alcanzar el completamiento del 100% de la plantilla para el 2025.
3. Elevar el nivel de satisfacción del 100% de los trabajadores para el 2025.
4. Garantizar la gestión del 100% de los recursos necesarios para el año 2025.

## **Paso No.3. Selección de estrategias**

En este paso se procedió a seleccionar las estrategias que servirán de base para el Plan de Acción, para ello se tuvo en consideración la misión y visión elaboradas, valores compartidos, diagnóstico interno y externo, escenarios, objetivos, orientaciones estratégicas y la Matriz DAFO realizada. Las estrategias seleccionadas son las siguientes:

1. Potenciar la gestión del capital humano con trabajadores competentes y comprometidos.
2. Ejecutar inversiones para el sostenimiento de la capacidad productiva para garantizar los servicios de la empresa.
3. Desarrollar un programa de mantenimiento objetivo integrado a las necesidades de las áreas con una oportuna planificación y ejecución, aplicando medidas técnico organizativas efectivas.
4. Potenciar la eficiencia de la gestión comercial mediante el perfeccionamiento de la planificación material, la optimización de los inventarios de recursos materiales.
5. Lograr el cumplimiento de los indicadores económicos para garantizar el pago de las utilidades a los trabajadores.
6. Lograr eficiencia y eficacia en la gestión de los aseguramientos materiales y de piezas de repuesto.



7. Lograr la certificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa.
8. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad.
9. Aprovechar el reconocimiento de la empresa para realizar campañas de publicidad y promoción de los servicios.
10. Realizar análisis periódicos de los consumos de energía para lograr su uso eficiente.
11. Aprovechar la liquidez financiera para garantizar que el sistema de pago responda a las necesidades de los trabajadores.
12. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas del territorio.
13. Adquirir suficientes piezas de repuesto cuando existan en el mercado aprovechando la capacidad de almacenaje.
14. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la escasez de materiales de trabajo.

#### **Paso No.4. Plan de Acción**

En el **anexo 30** se ponen a consideración una serie de acciones a seguir por la Dirección de ESUNI, con el objetivo de facilitar la implementación de las estrategias seleccionadas en el paso anterior. El procedimiento solo se aplicó hasta la etapa IV, la implementación y control del mismo corre a cargo de la alta dirección de la empresa.



## CONCLUSIONES

Al concluir la investigación, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

1. La conformación del grupo de expertos logró implicar a los directivos de la entidad en la planeación estratégica elaborada, fortaleciendo la objetividad de la misma.
2. Los valores compartidos por los trabajadores fueron: compromiso de los trabajadores con la organización, disciplina, perseverancia, honestidad, justicia, laboriosidad y motivación.
3. La misión y la visión fueron reformuladas para mejorar el estado en que se encontraban.
4. El diagnóstico realizado mostró que la situación interna de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” es ligeramente desfavorable y ligeramente favorables, donde predominan las debilidades y oportunidades.
5. La Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO proponen seguir estrategias de resitencia y adaptativas respectivamente.
6. El escenario más probable describe una situación desfavorable para la empresa, donde se sigue recrudeciendo el Bloqueo Económico y Financiero, la agudización de la situación energética nacional y el precio de los productos en el mercado aumentan.
7. La formulación de estrategias y el Plan de Acción propuesto en la investigación permitirán perfeccionar el proceso de planificación de la Empresa con un enfoque más actualizado.



## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”:

1. Presentar los resultados de la investigación en el Consejo de Dirección de la entidad que permita evaluar la factibilidad de su implementación.
2. Valorar la aprobación de la misión y la visión propuestas.
3. Fomentar el uso eficiente de la energía para contribuir a la situación energética nacional.
4. Realizar constantemente investigaciones del entorno para actualizar el plan estratégico elaborado en esta investigación
5. Rediseñar el presente Plan Estratégico al llegar al año 2025.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2015). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Revista Estudios Gerenciales*, 31(134), 100-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.  
[https://books.google.com.cu/books/about/Corporate\\_Strategy.html?id=L4VEAAAIAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.cu/books/about/Corporate_Strategy.html?id=L4VEAAAIAAJ&redir_esc=y)
- Ansoff, H. I. (1980). *La estrategia de empresa*. España: Universidad de Navarra.
- Arrieta, V.; Cervantes, Y.; De la Cruz, L; & López, D. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254.  
<https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Bernal, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Revista Conocimiento Global* 2018, 3 (1), 50-55.  
<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27/22>
- Codero, I. González; M. Gómez, F. (2021). Los valores organizacionales compartidos para el ejercicio de la dirección. Consideraciones teóricas necesarias. *Didasc@lia*. 202: D&E. Publicación del CEPUT- Las Tunas. Cuba  
<http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalialia/article/download/1159/1134/4770>
- Contreras, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Revista Pensamiento & gestion*, No. 35. 152-181. ISSN 1657-6276  
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n35/n35a07.pdf>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. New York: P. Hall.  
[https://www.academia.edu/37566280/A\\_summary\\_of\\_STRATEGY\\_AND\\_STRUCTURE\\_CHAPTERS\\_IN\\_THE\\_HISTORY\\_OF\\_THE\\_INDUSTRIAL\\_EMPIRE\\_by\\_Alfred\\_D\\_Chandler\\_Jr](https://www.academia.edu/37566280/A_summary_of_STRATEGY_AND_STRUCTURE_CHAPTERS_IN_THE_HISTORY_OF_THE_INDUSTRIAL_EMPIRE_by_Alfred_D_Chandler_Jr)
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*. (3ª. Edición). Colombia: McGraw-Hill.  
<https://www.marcialpons.es/libros/planeacion-estrategica/9781456256630/>
- Da Silva, D. (11 de agosto de 2021). *Cómo hacer una misión y visión empresarial en 6 pasos*. Web Content & SEO Associate, LATAM



<https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-una-mision-y-vision/>

Daft, R. L. (2006). *La Experiencia Del Liderazgo*. Cengage Learning.  
[https://books.google.com.cu/books/about/La\\_experiencia\\_del\\_liderazgo.html?id=e-i4JUS3wxAC](https://books.google.com.cu/books/about/La_experiencia_del_liderazgo.html?id=e-i4JUS3wxAC)

David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (15ta.). Edición México: PEARSON EDUCATION.  
<https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>

*Decreto Ley 252 de 2007 de Consejo de Estado | Gaceta Oficial*. (s. f.). Recuperado 21 de noviembre de 2022, de <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-252-de-2007-de-consejo-de-estado-1>

Durand, R., Grant, R. M., & Madsen, T. L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38(1), 4–16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>

Editorial Etecé, (7 de septiembre de 2021). *Acciones estratégicas, instrumentales y de control*. Enciclopedia conceptos. <https://concepto.de/acciones-estrategicas-instrumentales-y-de-control/>

Gárciga Marrero, R. J. (2006). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*. La Habana, Cuba: Félix Varela.

Godet, M. &. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris: Laboratoire d'Investigation Prospective et Stratégique.

González, Y. (2014). *Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Artex S.A de Holguín*, (1ª ed). España: Editorial Académica Española.

González, Jorge; Salazar, Flor; Ortiz, Raúl; Verdugo, Darwin (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Revista Telos*, 21(1), 241 -256.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>

Hernandez, Z. T. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.





- Jeffrey, S., Caron H. (2002) *Fundamentos de la dirección estratégica*. Panorama Socioeconómico, Universidad de Talca, Chile, 31(1),118-119.  
<https://www.redalyc.org/pdf/399/39903111.pdf>
- Marco, B; Martínez, J; Ruíz, L; Seva, P (2022). *Evolución del pensamiento en la disciplina de Dirección Estratégica: la visión de la empresa basada en las capacidades dinámicas y en el conocimiento*. En: Investigación y transferencia de las ciencias sociales frente a un mundo en crisis.  
[https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=866744&orden=0&info=open\\_link\\_libro](https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=866744&orden=0&info=open_link_libro)
- Manguzzato, M., & Piqueras, J. J. R. (2007). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Félix Varela.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=42305>
- Mendoza, F; Vélez, J; Chávez, W.; Murillo, S. (2019). Aplicación del Modelo Misión – Visión en una Empresa Familiar Agro-Industrial. *ECA Sinergia*, 10(2),44-58.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6965729>
- Mintzberg, H. A. (2013). Safari a la Estrategia.  
<https://www.scribd.com/document/462332230/Mintzberg-H-1999-Safari-a-la-estrategia>
- Páez. L (25 de septiembre de 2021). *Unidad de negocio: garantiza el éxito de tu empresa con una organización efectiva*. [Mensaje en un blog] Blog Crehana.  
<https://www.crehana.com/es/blog/negocios/que-es-unidad-negocio/>
- Pérez, R. (2014). La estrategia como campo de estudio. ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? *Revista Mediterránea de Comunicación*, 5(2), 9-31.  
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM2014.5.2.03>
- Pérez, M. (2021). Dirección Estratégica. <https://www.zonaeconomica.com/direccion-estrategica>
- Planeación Estratégica Aplicada. (s. f.). *Niveles De Estrategias* -. Recuperado 21 de noviembre de 2022, de <https://sites.google.com/site/planeacionestrategicaaplicada/1-2-niveles-de-estrategias>



- Quiroa, M. (2020). *Planificación Estratégica*.  
<https://economipedia.com/definiciones/planificacion-estrategica.html>
- Reyqui (agosto de 2021). *Qué es la dirección estratégica de un negocio y cómo aporta RRHH*. [Mensaje en un blog] Blog ABC La UPEA.  
<https://upea.reyqui.com/2021/08/que-es-la-direccion-estrategica-de-un.html>
- Roncancio, G. (s. f.). *Características de una Estrategia Exitosa*. Recuperado 21 de noviembre de 2022, de <https://gestion.pensemos.com/caracteristicas-de-una-estrategia-exitosa>
- Ronda Pupo, M. A. (2007). *Dirección Estratégica, constructo y dimensiones*. La Habana, Cuba: Futuro.
- Sánchez Galán, J (30 de junio, 2016). *Plan estratégico*. Economipedia.com  
<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- Tilles, S. (1963). The manager's job: A systems approach. - PsycNET.  
<https://psycnet.apa.org/record/1964-10475-001>
- Thompson, A. (2016). *Administración estrategia. Teorías y Casos*, (18va Edición). México: McGraw Hill. Educación. <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-Estrategica-18ed-Thompson-Peteraf-Gamble-y-Strickland.pdf>
- Uzarski, D., & Broome, M. (2019). A Leadership Framework for Implementation of an Organization's Strategic Plan. *Revista Journal of Professional Nursing*, 35(1), 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2018.09.007>
- Zoologic Blog (30 de octubre de 2020). *Planeación estratégica: su concepto e importancia*. [Mensaje en un blog] <https://zoologic-d.com/blog/index.php/2020/03/10/planeacion-estrategica-concepto-e-importancia/>



## ANEXOS

### **Anexo 1 Procedimiento de planeación estratégica para las organizaciones cubanas propuesto por González (2014)**

#### **Etapas I. Investigación**

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

**Herramientas, métodos e instrumentos:** Método Delphi, conferencias y talleres, análisis documental y entrevistas, encuestas, Matrices de Evaluación de la Misión y Visión, tormenta de ideas y trabajo en grupo.

#### **Descripción:**

##### **Paso No.1. Selección y capacitación del grupo de expertos**

**Objetivo:** identificar los expertos que guiarán el proceso en la organización objeto de estudio y capacitarlos en las técnicas empleadas en el procedimiento.

**Descripción:** primeramente, se deben seleccionar los posibles expertos en la organización objeto de estudio (especialistas o conocedores del tema, directivos de la organización y trabajadores de experiencia). Luego se utilizará el Método Delphi para determinar el coeficiente de competencia de los posibles expertos, a los cuales se les debe aplicar el cuestionario recogido en el (Anexo 2). Una vez procesada la información (utilizando la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges), se constituirá el grupo de expertos escogiendo aquellos que obtengan un coeficiente de competencia (K) alto. Por último, el grupo de expertos debe ser capacitado en los pasos, técnicas y herramientas a emplear en el procedimiento, en sesiones de trabajo a través de conferencias y talleres.

##### **Paso No. 2. Caracterización de la organización**

**Objetivo:** describir los aspectos que caracterizan la organización objeto de estudio.

**Descripción:** este paso aportará la información general de la organización objeto de estudio. Para ello se realizará una revisión documental y se tendrá en cuenta la experiencia de los expertos antes seleccionados.

##### **Paso No. 3. Análisis de los Valores Compartidos, Misión y Visión**

**Objetivo:** analizar los valores compartidos de la organización, y formular o reformular su misión y visión.



## **Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos**

Un aspecto de vital importancia que ha venido trabajándose en los planes estratégicos son los valores compartidos. Para su determinación, se debe aplicar la encuesta que aparece en el (Anexo 3) a una muestra representativa de trabajadores de la organización, en la cual deberán marcar los valores estratégicos existentes de acuerdo a la clave establecida en la misma. Además, podrán incluir en la lista, algún otro valor que consideren esté presente en la organización. Los resultados obtenidos se procesan sumando la puntuación emitida, determinando los valores principales para cada dimensión (los de mayor puntuación) y propiciando el debate del grupo de expertos con el objetivo de determinar los que finalmente se declaren.

Se recomienda la siguiente fórmula para calcular la muestra:

$$n = \frac{4p*q*N}{d^2(N-1) + (4p*q)}$$

Dónde: n: tamaño de la muestra

p: probabilidad de éxito

N: tamaño de la población q: (1 – p)

d: error máximo permisible

## **Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión**

La misión se considera como el propósito general o razón de ser de una organización, debe satisfacer requerimientos fundamentales como: ser inspiradora, realista, duradera, ser planificada, sólida y completa.

En la mayoría de las organizaciones cubanas la misión se encuentra ya formulada, por lo que en este paso se debe realizar una evaluación de la existente, para efectuar los cambios que se consideren necesarios. Se propone realizar este análisis teniendo en cuenta una Matriz de Evaluación de la Misión (Anexo 4), donde el grupo de expertos debe marcar los aspectos que contiene la misión actual de la organización y determinar si es necesaria su reformulación, a partir de la cantidad de respuestas que no resulten positivas. La reformulación de la misma será realizada por los expertos a través de tormentas de ideas.



### **Tarea 3. Evaluación y reformulación de la Visión**

Por su parte, la visión constituye el camino al cual se dirige la organización, y debe ser lo suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros. La visión existente en la organización deberá ser evaluada a través de la Matriz de Evaluación de la Visión (Anexo 5), el análisis se hará similar al caso de la misión. Si se decide por los expertos que es necesaria su reformulación, se realizará una tormenta de ideas para determinar la visión final de la organización.

#### **Paso No. 4. Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

**Objetivo:** identificar las unidades estratégicas que componen a la organización

**Descripción:** en la actualidad, se hace necesario, dividir la empresa en unidades estratégicas de negocio, para analizar la situación específica de cada una de ellas. Para identificar las unidades estratégicas de negocio de la organización, se deben emplear los criterios de segmentación, que se recomiendan a continuación: el tipo de clientes al cual va destinado el producto o servicio, funciones o necesidades que satisface el producto o servicio y tecnología utilizada.

#### **Etapa II. Análisis**

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

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, entrevistas no estructuradas, trabajo en grupo, técnica de prospectiva (MICMAC y SMIC), Matriz del Grupo Consultor de Boston, Matriz de Perfil Competitivo, Matrices de Evaluación de los Factores Internos y Externos, Matriz DAFO y Matriz Interna – Externa.

#### **Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno**

**Objetivo:** realizar un diagnóstico interno para determinar los factores clave de éxito (fortalezas y debilidades).

#### **Tarea 1. Identificación de los factores internos**

Para la determinación de los factores internos, se recomienda el análisis de algunos elementos que pueden favorecer el objetivo final de la investigación, estos son:

1. Análisis de las capacidades distintivas: constituyen un conjunto de recursos (físicos, técnicos, humanos, financieros...) y de habilidades (organizativas, directivas...) que



posee la organización o son potencialmente alcanzables y que la distinguen en el mercado.

2. Análisis funcional: su objetivo fundamental es estudiar lo que la organización está realizando en cada una de sus funciones a fin de determinar los puntos fuertes y débiles. Las áreas funcionales principales en cualquier organización son: Gestión Comercial, Operaciones, Económica - Financiera, Capital Humano, Dirección General, Investigación y Desarrollo; aunque no se impide incluir o suprimir las que se consideren necesarias.
3. Análisis interno de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN): este se refiere al diagnóstico de las capacidades distintivas, análisis funcional y el ciclo de vida de las UEN (a través de la Matriz del Grupo Consultor de Boston), a fin de determinar las fortalezas y debilidades esenciales en cada una de ellas.

#### Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

La Matriz del BCG (Anexo 6) permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La confección de esta matriz debe realizarla el grupo de expertos, y se plantea tener en cuenta los elementos que siguen.

En la Matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x y el eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, estos pueden tomar valores bajos o altos. En esta matriz se representan las UEN en círculos, cuyo tamaño dependerá de sus ingresos. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman dilemas (estrategia intensiva), las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas (estrategias de la integración, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y del producto), las situadas en el cuadrante III se llaman vacas lecheras (estrategias de desarrollo del producto o diversificación concéntrica) y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros o huesos (estrategias de atrincheramiento).



## **Tarea 2. Análisis de los factores internos a través del MICMAC**

Se incluye en este procedimiento el empleo de la técnica de prospectiva MICMAC, para determinar el grado de importancia de los factores fundamentales para el estudio. Para lo cual se proponen los siguientes pasos:

1. Seleccionar los factores clave fundamentales para el estudio (entre 5 y 20), que en este caso serán el resultado de la reducción del listado anteriormente realizado.
2. Relacionar los factores en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas, que sirve para describir las relaciones entre los factores clave y se efectúa por el grupo de expertos. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de factores se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa (positiva, negativa o potencial) del factor  $i$  hacia el factor  $j$ ?, si la respuesta es negativa, se anota 0, en el caso contrario 1 (se puede emplear también la escala de 1, 2, 3 e influencia potencial).
3. Determinar la importancia de los factores clave a través del Plano Influencias/ Dependencias Directas del software MICMAC (Anexo 7), en dependencia de la posición en la que se ubique cada factor en el Plano, o sea, comenzando por la Zona de Poder, Zona de Conflicto, Zona de Salida y por último la Zona de Problemas Autónomos.
4. Los resultados de la aplicación del MICMAC dotarán a la organización de una herramienta para asignar las ponderaciones en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

## **Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

El diagnóstico interno debe concluir con el desarrollo de una Matriz de Evaluación de Factores Internos, para determinar la situación interna de la organización. Para ello se deben seguir los siguientes pasos:

1. Tomar los factores internos clave de la organización: fortalezas y debilidades (identificados anteriormente).
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria o sector dado. Sin importar si los factores clave son fortalezas o debilidades, los considerados como de mayor impacto en el



rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del Software MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso.

3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una debilidad grave (clasificación 1), una debilidad menos grave (clasificación 2), una fortaleza menos importante (clasificación 3) o una fortaleza importante (clasificación 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para una organización.
6. El resultado total ponderado oscila entre 1,0 (menor valor) y 4,0 (mayor valor). Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con predominio de debilidades.

## **Paso No. 2. Diagnóstico externo**

**Objetivo:** realizar un diagnóstico externo para determinar los factores clave de éxito (oportunidades y amenazas).

### **Tarea 1. Identificación de los factores externos**

Para determinar la lista de factores externos de la organización (oportunidades y amenazas), se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. Análisis del entorno: se debe analizar el entorno general o macroentorno (factores económico-generales, legales, demográficos, culturales, tecnológicos) y el entorno competitivo o microentorno (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos, etc.) de la organización, para determinar los factores externos que influyen sobre ella.
2. Análisis externo de las Unidades Estratégicas de Negocio: realizar un análisis del entorno de las UEN, teniendo en cuenta los factores del micro y macroentorno.
3. Análisis de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC): un elemento importante es la evaluación de la posición competitiva de la organización, dado que su actuación muchas veces dependerá de esta. Para este análisis, resulta





útil desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo, la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:

2. Identificar factores decisivos de éxito en la industria o sector (entre cinco y diez factores).
3. Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor determinante del éxito, para indicar la importancia relativa de ese factor para el desempeño de la industria, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1,0.
4. Asignar a cada competidor, una clasificación para cada factor, entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.
5. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada organización que indica la fuerza y debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
6. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada organización. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

La importancia de esta matriz radica, en que además de señalar el competidor más amenazante, se puede realizar un análisis causal de este resultado.

### **Tarea 2. Análisis de los factores externos a través del MICMAC**

Similar a lo efectuado en el diagnóstico interno, se deben analizar los factores externos con el objetivo de conocer el grado de importancia de cada uno de ellos y reducir la subjetividad de las ponderaciones que posteriormente se asignarán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

### **Tarea 3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

Una vez identificados los factores externos clave para el estudio y su importancia, se debe concluir este análisis con el desarrollo de una Matriz de Evaluación de Factores Externos, a través del cumplimiento de cinco pasos:

1. Tomar los factores externos clave de la organización: oportunidades y amenazas (evaluados anteriormente en el análisis estructural).



2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de ese factor en cuanto a su éxito en una industria o sector dado. Sin importar si los factores clave son oportunidades o amenazas, los considerados como de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0. Para ello, se tendrá en cuenta la ubicación de los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC, a fin de minimizar la subjetividad en este proceso.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si este representa una amenaza importante (clasificación 1), una amenaza menor (clasificación 2), una oportunidad menor (clasificación 3) o una oportunidad importante (clasificación 4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada factor, con el objeto de establecer el resultado total ponderado (RTP) para una organización.

El resultado total ponderado oscila entre 1.0 y 4.0, los resultados mayores que 2.5 indican una organización poseedora de una situación externa favorable caracterizada por un predominio de oportunidades, y los menores de 2,5 muestran un predominio de amenazas.

### **Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico**

**Objetivo:** resumir la información obtenida de los dos pasos anteriores, para determinar la posición estratégica de la organización.

**Descripción:** para determinar la posición estratégica de la organización, se propone el empleo de dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO (por impactos cruzados) y la Matriz Interna – Externa. Estas matrices son utilizadas frecuentemente en los estudios de planeación estratégica y de fácil adecuación a las organizaciones cubanas.

#### **Matriz DAFO**

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de 4 tipos de estrategias: FO, DO, FA y DA (Anexo 8).



Estrategias FO: en este cuadrante se generan estrategias que permitan aprovechar al máximo las posibilidades, empleando las fortalezas y oportunidades y son de tipo ofensivas.

Estrategias DO: las estrategias de este cuadrante van a permitir eliminar o atenuar las debilidades aprovechando las oportunidades y son de tipo adaptativas.

Estrategia FA: se van a trazar estrategias para aprovechar las fortalezas y enfrentar las influencias de las amenazas en la organización y son de tipo defensivas.

Estrategia DA: en este cuadrante se trata de resistir sin tener que ceder para no perder posiciones. Se trazan estrategias que permitan eliminar debilidades y enfrentar las amenazas y son de supervivencia.

Para elaborar la matriz DAFO por impactos cruzados se plantea utilizar el siguiente procedimiento, basado en lo propuesto por Ronda (2007).

Introducir todos los factores claves evaluados en el diagnóstico interno y externo de la organización, es decir, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Valorar por el grupo de expertos cada impacto cruzado, asignándole una ponderación que oscila entre 0 y 3 de la siguiente forma: 0 al que no tiene ninguna intensidad o valor, 1 al impacto que posee poca intensidad, mayor intensidad 2 y al de máxima intensidad se le asignan 3 puntos.

Definir la posición mediante la suma de la ponderación en cada cuadrante, definiéndose la posición estratégica por el cuadrante con la votación mayor.

Matriz Interna – Externa

Además de la DAFO, puede emplearse la Matriz Interna – Externa (Anexo 9) con la variante de sólo relacionar en ella los resultados a nivel organizacional, esta los ubica en un gráfico de 9 casillas y se basa en 2 dimensiones clave: los resultados totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos en el eje X y los de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos en el eje Y. La Matriz Interna – Externa se divide en 3 regiones importantes con diferentes significados estratégicos: para organizaciones que se ubican en los cuadrantes I, II, o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo; para las ubicadas en los cuadrantes III, V y VII, estrategias de resistencia; y para las ubicadas en los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine.”



A partir de las dos técnicas propuestas se obtendrán posiciones u orientaciones estratégicas en las que la organización puede enfocarse a la hora de diseñar las alternativas estratégicas, además de corroborar los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico, lo cual otorga mayor grado de fiabilidad al proceso.

#### **Paso No. 4. Análisis de los escenarios (SMIC)**

El análisis de los escenarios permitirá a la organización conocer cuáles pueden ser las situaciones que la afectarán en el futuro, ya sea de forma positiva o negativa, es por ello, que las estrategias que posteriormente se formulen deberán tener en cuenta estos aspectos y anticipárseles.

Se plantea en este procedimiento analizar el posible comportamiento del futuro de las hipótesis planteadas, a través de entrevistas a los expertos y de la aplicación del método de prospectiva Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC – PROB – EXPERT). Para ello, se deben seguir los siguientes pasos:

Identificación de las hipótesis o posibles comportamientos del futuro (seis a lo sumo).

Asignar una probabilidad simple de realización de cada hipótesis  $P(i)$  por cada experto, pudiendo oscilar los valores entre 0,0 y 1,0, siendo el primero muy improbable y el último muy probable.

Asignar una probabilidad condicional de cada hipótesis tomada de dos a dos, por cada experto, siguiendo los criterios anteriores, y según la ocurrencia o no de las hipótesis  $J$ , es decir:  $P(i/j)$ : probabilidad de  $i$  si  $j$  se realiza y  $P(i/j-)$ : probabilidad de  $i$  si  $j$  no se realiza.

Determinar los escenarios de posible ocurrencia para el futuro a través del histograma de probabilidad resultante del software SMIC – PROB – EXPERT. Seleccionando el o los de mayor probabilidad de ocurrencia.

#### **Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas**

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

**Descripción:** para el diseño de las alternativas estratégicas se plantea confeccionar nuevamente la Matriz DAFO, esta fue descrita en la etapa anterior, y empleada para impactar los factores, por lo que se propone ahora, utilizarla para la formulación o adecuación de las estrategias y para ello de se deben seguir los siguientes pasos:



1. Hacer un listado de las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando información directa de la MEFI y MEFE. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4)
2. Comparar las Fortalezas con las Oportunidades y registrar las alternativas estratégicas de tipo FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades con las Oportunidades y registrar las estrategias DO.
4. Comparar las Fortalezas con las Amenazas y registrar las estrategias FA.
5. Comparar las D con las A y registrar las estrategias DA.

Es importante tomar en consideración las posiciones estratégicas obtenidas en el resumen del diagnóstico.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** trabajo en grupo y Matriz DAFO.

#### **Etapas IV. Toma de Decisiones**

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

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, entrevistas y trabajo en grupo.

#### **Paso No. 1. Construcción de los escenarios**

**Objetivo:** determinar el escenario más probable para el futuro de la organización, el optimista y el pesimista.

**Descripción:** a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del Método SMIC-PROB-EXPERT en la etapa de análisis estratégico, se recomienda que el grupo de expertos realice una descripción de los posibles futuros para la organización, es decir, construya los escenarios. Estos pueden ser de tres tipos: optimistas, probables y pesimistas.

#### **Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos**

**Objetivo:** definir los objetivos que guiarán a la organización para el diseño de las estrategias.

**Descripción:** formular los objetivos constituye un punto importante para la organización, pues van a establecer las aspiraciones que la organización pretende alcanzar en un



plazo determinado. Los objetivos deben cumplir las características siguientes: congruentes con la misión, medibles y realistas, desafiantes y estimulantes, mirar hacia el futuro, y hacer énfasis en resultados. Se propone además para su formulación tener en cuenta: análisis de directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido, orientaciones del Ministerio u Organismo Superior, perspectivas de desarrollo del territorio y los resultados del diagnóstico interno y externo de la organización.

### **Paso No.3. Selección de estrategias**

**Objetivo:** seleccionar las estrategias que se utilizarán para la confección del Plan de Acción Estratégico.

**Descripción:** diseñadas las alternativas estratégicas, se plantea el reto fundamental en el proceso: la elección de las estrategias más viables; pues las organizaciones en la mayoría de los casos carecen del tiempo y de los recursos para poner en práctica todas las estrategias formuladas. Las estrategias serán seleccionadas por el grupo de expertos, teniendo en cuenta los siguientes elementos: el cuadrante en el que se ubica la organización en la Matriz DAFO; la orientación estratégica resultante de la Matriz Interna – Externa; relación de las estrategias con los objetivos organizacionales, la misión y visión; relación con otras estrategias, su viabilidad y que suponga una ventaja competitiva sostenible.

### **Paso No.4. Plan de Acción**

**Objetivo:** confeccionar el Plan de Acción Estratégico a partir de las estrategias seleccionadas en el paso anterior.

**Descripción:** el Plan de Acción Estratégico consiste en la identificación de las acciones que garantizarán el cumplimiento de los objetivos en correspondencia con las estrategias propuestas y constituye una herramienta fundamental para la ejecución. Al diseñarlo se formularán acciones para cada una de las estrategias seleccionadas en el paso anterior, que favorezcan su ejecución, asignando responsables y fecha de cumplimiento.

### **Etapa V. Implementación de la estrategia**

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

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



estrategias adecuadamente. En este caso se deben asignar los recursos y responsables para la implementación.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, trabajo en grupo y Matriz de evaluación de la implantación.

#### **Etapa VI. Control de la estrategia**

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

**Descripción:** en esta etapa se realizará el control del proceso para determinar la efectividad de las estrategias formuladas y tomar medidas correctivas en el momento que lo requiera. Esta fase será responsabilidad de la alta dirección y para ello se deberán tener en cuenta el control operativo y el control estratégico.

**Herramientas, métodos e instrumentos:** análisis documental, trabajo en grupo, entrevistas, indicadores para el control de las estrategias.



## Anexo 2 Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos

Estimado colega:

Usted ha sido seleccionado como un posible experto acerca de la relevancia del tema “Planeación Estratégica”, sobre el cual se aplicará una metodología para su perfeccionamiento en la organización.

Esta encuesta tiene como objetivo determinar su competencia en el área antes mencionada para reforzar la validez del instrumento de investigación.

Agradecemos de antemano el tiempo dedicado a responder las encuestas y ayudar a completar, de este modo, la investigación realizada.

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos: \_\_\_\_\_

¿Ocupa algún cargo? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

En caso de sí, diga cuál es.

1. Marque dentro de cada cuadro cuán familiarizado está Usted con el tema: Planeación Estratégica. Observe que en la escala que presentamos, su conocimiento acerca del tema crece de 0 a 10.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. ¿Cuáles de los siguientes elementos lo han ayudado a obtener tal conocimiento y criterios? Observe que las casillas están divididas en: Alto, Medio y Bajo.

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Mis propios análisis teóricos			
Mi propia experiencia como trabajador			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado actual del problemas en la empresa			
Su conocimiento del estado actual del problema a nivel nacional			





### **Anexo 3 Encuesta sobre Valores Compartidos por la organización**

Con el objetivo de determinar los valores compartidos por los trabajadores en la organización se realiza esta encuesta, en la cual necesitamos de su colaboración. Muchas Gracias.

1) Puntúe la existencia de los siguientes valores en los miembros de la organización. La escala es del 1 al 5, donde 1 refleja el valor mínimo y 5 el máximo.

#### **Valores Empresariales:**

Ética	
Satisfacción al Cliente	
Innovación	
Disciplina	
Compromiso de la organización con sus trabajadores	
Compromiso político (Patriotismo)	

#### **Valores Humanos:**

Humildad	
Honestidad	
Perseverancia	
Justicia	
Lealtad	
Respeto	
Solidaridad	
Prudencia	
Reflexión	
Espíritu crítico	
Optimismo	

#### **Valores Laborales:**

Motivación	
Sentido de pertenencia	
Laboriosidad	
Comunicación	
Apoyo mutuo (Unidad)	

2) En caso de existir otro (s) enúncielo a continuación:

\_\_\_\_\_

3) ¿Qué otros Valores desean compartir los trabajadores?:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



#### Anexo 4 Matriz de Evaluación de la Misión

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Orientada al cliente			
Necesidades que satisfacemos			
Auto concepto			
Capacidades distintivas que nos prestigian (calidad, tecnología, capital humano...)			
Orientada al futuro			
Creíble			
Simple, clara y directa			
Motivadora			
Original			
Única			
Ambiciosa			

Fuente: González (2014).



## Anexo 5 Matriz de Evaluación de la Visión

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro			
Descrita en presente			
Motivadora			
Fácil de captar y recordar			
Compatible con la misión			
Original			
Única			
Ambiciosa			
Enmarcada en el tiempo			

Fuente: González (2014).



## Anexo 6 Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

		Participación en el Mercado	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de las Ventas de la industria	Alta	Cuadrante II Estrella	Cuadrante I Dilemas
	Baja	Cuadrante III Vacas Lecheras	Cuadrante IV Huesos



**Anexo 7 Plano Influencias/Dependencias Directas**



## Anexo 8 Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO. <b>Estrategias Ofensivas</b>	FA. <b>Estrategias Defensivas</b>
Debilidades	DO. <b>Estrategias Adaptativas</b>	DA. <b>Estrategias de Supervivencia</b>



## Anexo 9 Matriz Interna – Externa

### Resultados Totales Ponderados de la MEFI

<b>Resultados Totales Ponderados de la MEFI</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>



## Anexo 10 Procesamiento de la encuesta a los expertos

EXPERTO #	G.C.I.	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	8	2	2	1	2	1	2
2	9	1	2	2	2	2	3
3	4	3	3	3	3	3	3
4	9	2	2	2	2	2	2
5	6	3	2	3	2	1	2
6	7	2	2	2	2	2	1
7	8	2	2	2	2	1	2
8	6	2	3	2	2	2	1
9	8	2	2	2	2	2	2
10	7	1	2	2	3	2	3
11	4	3	3	3	3	3	3
12	6	2	2	3	3	2	2
13	7	2	2	2	2	3	2
14	6	2	2	2	2	2	2
15	9	1	1	1	1	3	1

Fuente: resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del anexo # 2 a partir de la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges.

### Leyenda

G.C.I.: grado de conocimiento e información, escala 1-10 (Anexo # 2, Pregunta 1)

F1, F2, Fn: fuentes de argumentación (Anexo # 2, Pregunta 2)

Valores: 1-alto, 2- medio, 3-bajo





## Anexo 11 Resultado del Método de Expertos

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	0,8	0,85	0,825	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,05	0,04	0,2	0,08
2	0,9	0,81	0,855	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,32	0,04	0,04	0,16	0,05
3	0,4	0,5	0,45	COMPETENCIA BAJA	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1	0,05
4	0,9	0,8	0,85	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
5	0,6	0,765	0,6825	COMPETENCIA MEDIA	0,1	0,32	0,025	0,04	0,2	0,08
6	0,7	0,82	0,76	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,1
7	0,8	0,84	0,82	COMPETENCIA ALTA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,2	0,08
8	0,6	0,7	0,65	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,2	0,04	0,04	0,16	0,1
9	0,8	0,8	0,8	COMPETENCIA BAJA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
10	0,7	0,795	0,7475	COMPETENCIA MEDIA	0,2	0,32	0,04	0,025	0,16	0,05
11	0,4	0,5	0,45	COMPETENCIA BAJA	0,1	0,2	0,025	0,025	0,1	0,05
12	0,6	0,77	0,685	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,025	0,025	0,16	0,08
13	0,7	0,74	0,72	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,1	0,08
14	0,6	0,8	0,7	COMPETENCIA MEDIA	0,16	0,32	0,04	0,04	0,16	0,08
15	0,9	0,9	0,9	COMPETENCIA ALTA	0,2	0,4	0,05	0,05	0,1	0,1

Fuente: resultado del procesamiento de la aplicación de la encuesta del anexo # 2 a partir de la hoja de Excel diseñada por el Dr.C. Tomas Crespo Borges.

### Leyenda:

Kc: coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto acerca del problema calculado sobre la base de la valoración del propio experto en una escala de 0 a 10 y multiplicado por 0.1

Ka: el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto determinado como resultado de la suma de los puntos alcanzados a partir de una tabla patrón.

K: competencia de los expertos ( $K = \frac{1}{2} (Kc. + Ka)$ ). A partir de la determinación del coeficiente de competencia (K) se pueden clasificar la competencia de los posibles

- expertos en:
- $0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow$  alta
  - $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow$  K media
  - $0 \leq K < 0.5 \Rightarrow$  K baja



- Prestar servicios de alimentación a los trabajadores en pesos moneda nacional, al Grupo empresarial del Níquel, Cubaníquel y a otras entidades en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicio de alojamiento no turístico y de alimentación asociados a éste, al trabajador en pesos cubanos y a las entidades en pesos cubanos y pesos convertibles
- Ofrecer servicios de transporte a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles, a trabajadores, a la población y a otras entidades en pesos cubanos
- Producir y comercializar de forma mayorista sistema del Ministerio de la Industria Básica excedente de viandas, vegetal, frutas y carnes excepto vacuno procedentes del autoconsumo y de forma minorista a los trabajadores del Grupo empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos
- Ofrecer servicios de alimentación asociados al alquiler de locales a los trabajadores en pesos cubanos y a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicios de alquiler de oficinas a entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles
- Ofrecer servicios de lavandería a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles
- Confeccionar y comercializar de forma mayorista producciones textiles e industriales, tales como confección de filtros mangas, embudos, morrales, sogas, batas sanitarias para dependientes, gorros para cocineros, delantales, manteles y servilletas para servicios de gastronomía al sistema del Ministerio de la Industria Básica, en pesos cubanos y pesos convertibles
- Producir, comercializar de forma mayorista colchones, almohadas, almohadones, cojines y tapicería en general, a las entidades del Grupo empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles y a los trabajadores en pesos



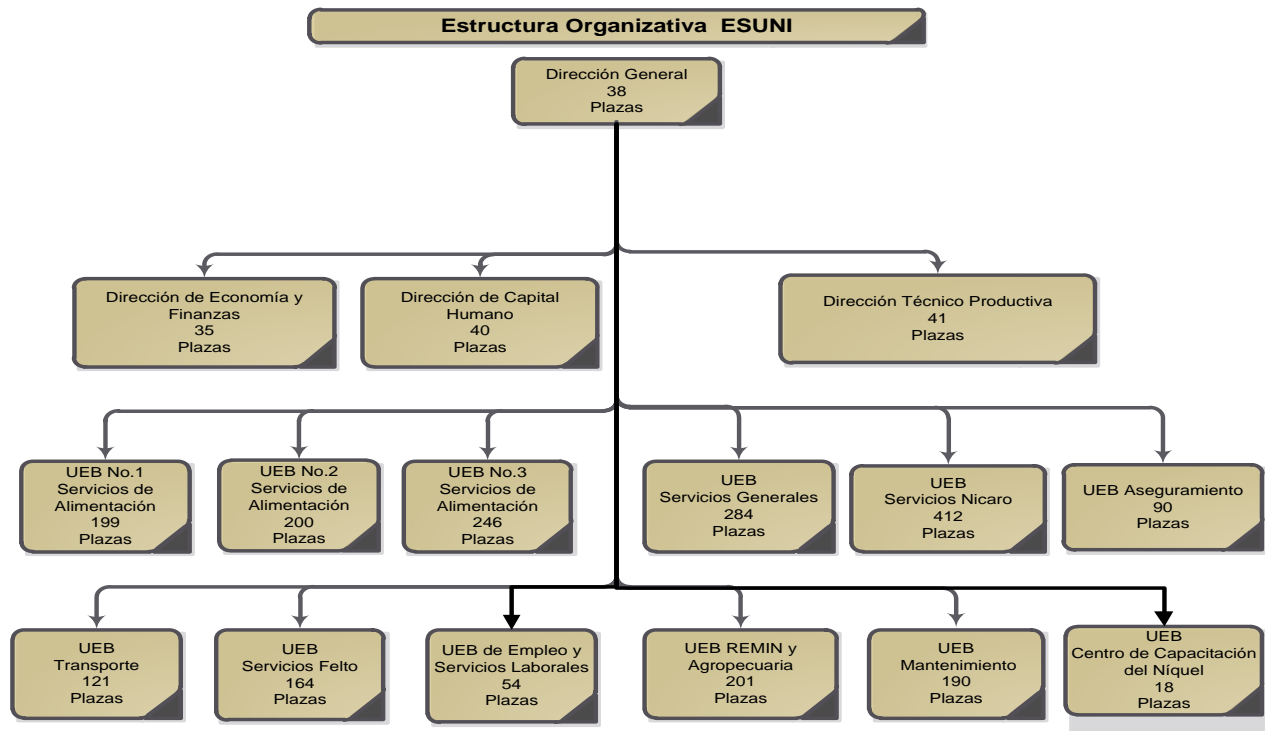
cubanos y el componente en pesos convertibles a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel

- Producir y comercializar de forma mayorista productos y artículos derivados de la madera a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicio de reparación y mantenimiento a productos y artículos derivados de la madera a las entidades del sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicio de Imprenta para la confección de modelos, documentos, folletos, y libros técnicos a las Entidades del grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles
- Ofrecer servicios de limpieza de locales, jardinería y cultura industrial a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles
- Ofrecer servicios de fumigación y control de plagas a las entidades del grupo Empresarial del Níquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles
- Comercializar de mayorista posturas de árboles maderables, frutales y ornamentales producidos en organopónicos a las empresas del sistema del Ministerio de la Industria Básica, en pesos cubanos
- Ofrecer servicios de reparación y mantenimiento automotor a entidades del sistema del Ministerio de la industria Básica, en pesos cubanos y pesos convertibles
- Prestar servicios de consultoría y asesoría en actividades de atención al hombre, en pesos cubanos
- Prestar servicios de transportación de cargas refrigeradas por vía automotor en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicios de alquiler de almacenes en pesos cubanos
- Comercializar de forma mayorista productos alimenticios sin elaborar y de higiene a la Empresa Puerto Moa para los tripulantes en pesos cubanos y pesos convertibles



- Brindar servicios de ponchera a las entidades del grupo Empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles y a los trabajadores en pesos cubanos
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivos de obras menores, de refrigeración y climatización a las entidades del grupo Empresarial del Níquel, cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles
- Brindar servicios de transportación de carga en pesos cubanos
- Ofrecer servicios de tramitación de las viviendas vinculadas y de los medios básicos a las Entidades del Grupo empresarial del Níquel, Cubaníquel en pesos cubanos y pesos convertibles al costo
- Brindar servicios de reparación y mantenimiento constructivo menores y de enseres menores a sus trabajadores en pesos cubanos. Ubicación de la empresa.





## Anexo 14 Cálculo de la muestra de trabajadores

Para el cálculo de la muestra se utiliza la fórmula propuesta en el procedimiento, con los siguientes datos:

N=1847 trabajadores

d= 0,1

p= 0,5

q= 0,5

Dónde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

d: error máximo permisibles

p: probabilidad de éxito

q: (1 – p)

$$n = \frac{4p * q * N}{d^2 (N - 1) + (4p * q)}$$

$$n = \frac{1847}{19,46} = 94,91 \approx 95$$

## Anexo 15 Matriz de Evaluación de la Misión de ESUNI

Planeación Estratégica de la Empresa de Servicios a la unión del Níquel "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán" para el período 2022-2025



Componentes	Se manifiesta		
	Si	En cierta medida	No
Orientada al cliente	X		
Necesidades que satisfacemos		X	
Auto concepto			X
Capacidades distintivas que nos prestigian (Calidad, tecnología, capital humano...)		X	
Orientada al futuro			X
Creíble		X	
Simple, clara y directa	X		
Motivadora		X	
Original		X	
Única		X	
Ambiciosa			X



## Anexo 16 Matriz de Evaluación de la Visión de la ESUNI

Componentes	Se manifiesta		
	Sí	En cierta medida	No
Expresa lo que queremos para el futuro	X		
Descrita en presente			X
Motivadora	X		
Fácil de captar y recordar		X	
Compatible con la misión	X		
Original		X	
Única	X		
Ambiciosa	X		
Enmarcada en el tiempo			X





## **Anexo 17 Análisis de los factores internos de ESUNI**

### **Capacidades distintivas (Fortalezas)**

1. Infraestructura adecuada
2. Condiciones de trabajo
3. Tecnología especializada
4. Aseguramiento en las oficinas
5. Materiales de oficina
6. Personal comprometido y consagrado
7. Valores compartidos
8. Liquidez financiera
9. Certificación del SGC
10. Perfeccionamiento Empresarial
11. Dirección participativa

### **Análisis funcional**

#### **Subsistema de Dirección**

##### **Fortalezas**

1. Cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad
2. Perfeccionamiento Empresarial
3. Dirección participativa
4. Colectivo joven y emprendedor

##### **Debilidades**

1. Personal con poco tiempo en el puesto de trabajo
2. Capacitación de la fuerza laboral
3. Integración del Sistema de Gestión de la Calidad con el Sistema de Inocuidad Alimentaria.

#### **Subsistema de Economía y Finanzas**

##### **Fortalezas**

1. Cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad
2. Estructura dotada de conocimientos y habilidades para de conducir a los más jóvenes
3. Contabilidad certificada



4. Situación financiera
5. Utilidades
6. Colectivo joven y emprendedor dispuesto a revertir los resultados adversos
7. Programa diseñado para la capacitación del personal
8. Liquidez financiera en MN

### **Debilidades**

1. Personal con poco tiempo en el puesto de trabajo
2. Fluctuación de la fuerza de trabajo calificada hacia otras empresas de mejores salarios
3. No se ha logrado que todos los especialistas dominen el ABC de la economía y los Estados Financieros
4. Entrada de fuerza de trabajo sin preparación para los diferentes subsistemas de la economía
5. No cuentan con el personal capacitado para asumir todas las tareas
6. Disponibilidad de CL

### **Subsistema de Capital Humano**

#### **Fortalezas**

1. Cuadros con experiencia en la actividad
2. Colectivo joven y emprendedor
3. Programa diseñado para la capacitación del personal

#### **Debilidades**

1. Personal con poco tiempo en el puesto de trabajo
2. Fluctuación de la fuerza de trabajo calificada hacia otras empresas de mejores salarios
3. Preparación del personal
4. Sistema de pago que no motivan la participación de todo el colectivo.
5. Disponibilidad del transporte de personal.
6. Completamiento de la plantilla
7. No cuentan con el personal capacitado para asumir todas las tareas
8. Deficiencias en la actualización de las técnicas y en la documentación del proceso de Reclutamiento y Selección.



## **Subsistema Técnico Productivo**

### **Fortalezas**

1. Amplia cartera de servicios.
2. Experiencia en la actividad
3. Certificación del SGC-SGA integrado en la empresa por la norma ISO 9001, 14001: 2015.
4. Condición de empresa libre de SAO
5. Publicidad y promoción
6. Precios asequibles

### **Debilidades**

1. Carencia de transporte
2. Disponibilidad de recursos materiales para los servicios de alimentación
3. Preparación de los tecnólogos en materia de tecnologías de la alimentación.
4. Completamiento de la plantilla
5. Disponibilidad de CL para el desarrollo de las inversiones.

## **UEN Servicios de Alimentación**

### **Fortalezas**

1. Colectivo de trabajadores consagrados.
2. Cuadros con experiencia
3. Participación de trabajadores en eventos de Fórum
4. Integración de las políticas de Calidad y Medio Ambiente
5. Restaurante-Bar El Paraíso para prestar servicios de cena

### **Debilidades**

1. Déficit de tecnología para el mejor desempeño del trabajo
2. Déficit de utensilios para el desarrollo del proceso de servicios de alimentación
3. Déficit de equipos de protección personal que no garantiza la seguridad en los puestos de trabajo
4. La estructura no cuenta con los requisitos necesarios para una organización destinada a los procesos gastronómicos
5. No existe un grifo de agua de proceso destinada para la limpieza
6. Filtraciones en techos



7. Capacitación en temas ambientales
8. Capacitación sobre la inocuidad de los alimentos.
9. Personal con baja calificación, edad avanzada y un estado de salud en decadencia por el alto grado de esfuerzo físico y movimiento repetitivo.
- 10.No se garantiza el 100% de la materia prima para la elaboración de los platos según cartas técnicas.

## **UEN Servicios Generales**

### **Fortalezas**

1. Equipos automotores especializados
2. Tecnología de avanzada en el área de reprografía
3. Infraestructura de locales y áreas
4. Liquidez financiera para realizar las compras
5. Colectivo de trabajadores consagrados en las tareas
6. Adecuadas condiciones de trabajo
7. Buena atención a los trabajadores

### **Debilidades**

1. Lentitud en la gestión de los recursos de primera necesidad
2. Las inversiones en el área no han sido todo lo efectiva
3. Éxodo de trabajadores hacia otros sectores más lucrativos
4. Déficit de medios de protección personal para realizar los servicios
5. Las áreas de prestación de servicios requieren una reparación
6. Sobreexplotación del equipamiento técnico
7. Carencia de recursos materiales necesarios para los servicios

## **UEN Aseguramiento**

### **Fortalezas**

1. Infraestructura necesaria para la logística
2. Liquidez financiera para realizar las compras
3. Colectivo de trabajadores consagrados en las tareas
4. Adecuadas condiciones de trabajo
5. Buena atención a los trabajadores



### **Debilidades**

1. Carencia de medios y recursos materiales para cumplir con todos los pedidos
2. Déficit en los equipos especializados para el transporte de los recursos
3. Necesidad de un proceso inversionista para garantizar la rotación de los medios de trabajo
4. Poca cultura industrial
5. Déficit de medios de protección personal para realizar los servicios

### **UEN Centro de Capacitación del Níquel**

#### **Fortalezas**

1. Amplia cartera de servicios.
2. Centro de Capacitación del Níquel que asegura el cumplimiento de las acciones de formación, con instructores internos y externos
3. Adecuadas condiciones de trabajo
4. Atención a los trabajadores
5. Infraestructura necesaria para la impartición de los cursos
6. Colectivo de trabajadores consagrados en las tareas
7. Programa de superación del personal docente

#### **Debilidades**

1. Carencia de recursos materiales para impartir la docencia
2. Déficit de medios computarizados de última generación
3. Profesores noveles que no dominan toda la técnica
4. Salario
5. Fluctuación del personal

### **UEN de Empleo y Servicios Laborales**

#### **Fortalezas**

1. Cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad
2. Colectivo joven, emprendedor y consagrado
3. Condiciones de trabajo
4. Atención a los trabajadores

#### **Debilidades**

1. No se cuenta con los recursos materiales necesarios para los servicios.



2. Déficit en los equipos especializados para el procesamiento de los datos.
3. Personal con poco tiempo en el puesto de trabajo.
4. Preparación de los especialistas
5. Fluctuación de la fuerza de trabajo calificada
6. Sistema de pago

## **UEN Transporte**

### **Fortalezas**

1. Contar con un parque automotor que responde a las necesidades de los clientes
2. Adecuadas condiciones de trabajo
3. Atención a los trabajadores.
4. Liquidez financiera para la compra de partes y piezas
5. Proyecto de compra de nuevos medios de transporte

### **Debilidades**

1. Medios de transporte con varios años de explotación
2. Déficit de piezas y repuestos para las reparaciones
3. No se ha logrado la capacitación de todo el personal del taller de la base de ómnibus
4. Déficit de medios de protección personal para realizar los trabajos
5. Disponibilidad técnica de equipos de transporte

## **UEN Mantenimiento**

### **Fortalezas**

1. Talleres propios para la realización de mantenimiento y reparaciones
2. Infraestructura necesaria para prestar los servicios
3. Liquidez financiera
4. Colectivo de trabajadores consagrados en las tareas
5. Adecuadas condiciones de trabajo
6. Buena atención a los trabajadores

### **Debilidades**

1. Sobreexplotación del equipamiento técnico
2. Carencia de recursos materiales y medios de trabajo



3. No se ha desarrollado un proceso inversionista para la compra de recursos necesarios.
4. Déficit de medios de protección personal para realizar los servicios

## **UEN Servicios Mayarí**

### **Fortalezas**

1. Óptimas condiciones de trabajo
2. Infraestructura adecuada
3. Almacenes con capacidad suficiente
4. Calidad de los servicios y precios módicos
5. Colectivo de trabajadores consagrados y comprometidos
6. Cuadros con varios años de experiencias para conducir la actividad
7. Autonomía financiera

### **Debilidades**

1. Limitaciones de medios de transporte por estar fuera del municipio donde radica la empresa
2. Fluctuación de la fuerza de trabajo en busca de mejores salarios
3. Insuficientes medios de trabajo
4. Necesidad de ejecutar inversiones para mantener la vitalidad de las instalaciones
5. Déficit de medios de protección para ejecutar los servicios

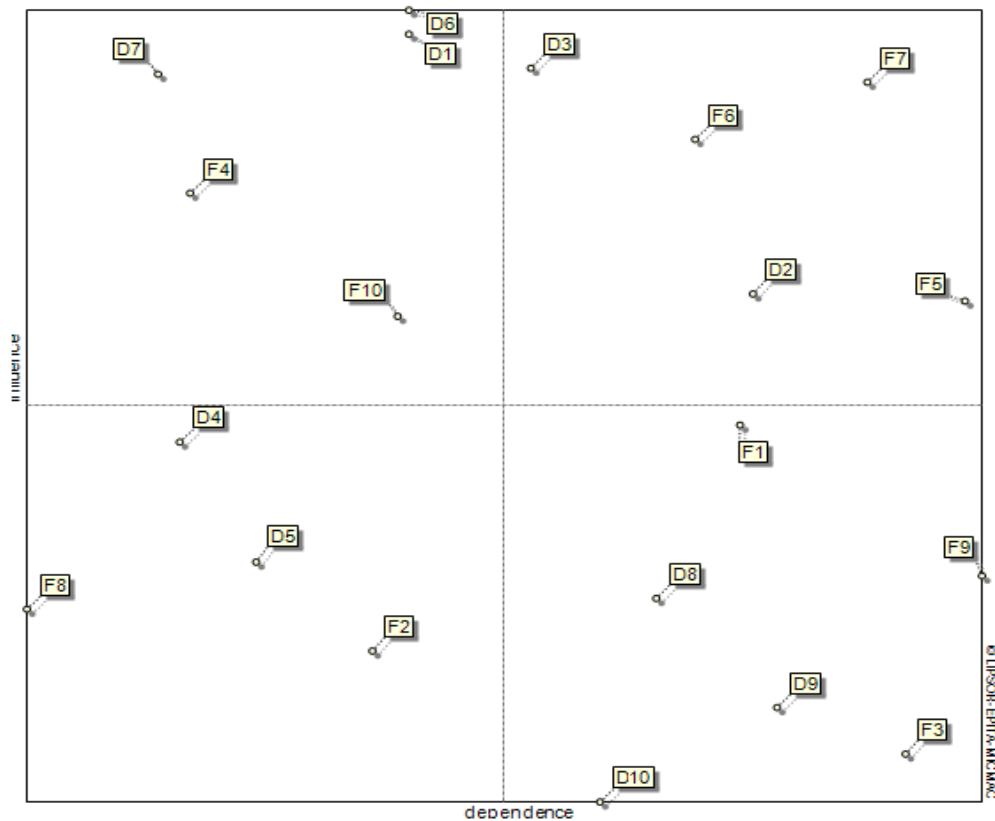


## Anexo 18 Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores internos

	1: F1	2: F2	3: F3	4: F4	5: F5	6: F6	7: F7	8: F8	9: F9	10: D1	11: D2	12: D3	13: D4	14: D5	15: D6	16: D7	17: D8	18: D9	19: D10	20: D11
1: F1	0	0	3	3	3	2	3	0	3	1	2	2	0	0	0	1	1	0	0	3
2: F2	0	0	1	3	3	2	2	0	3	0	2	2	0	1	1	1	1	0	1	1
3: F3	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
4: F4	0	2	2	0	1	1	1	0	1	1	0	0	2	3	0	0	3	2	0	1
5: F5	0	1	3	1	0	1	0	0	1	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0
6: F6	0	0	1	1	1	0	2	0	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2
7: F7	2	2	3	2	2	3	0	3	3	2	3	0	0	0	3	3	3	0	0	2
8: F8	1	3	2	2	3	2	3	0	3	2	3	2	0	0	3	3	0	0	0	3
9: F9	2	2	3	3	3	3	2	1	0	3	3	1	2	0	1	1	1	1	1	2
10: D1	2	3	2	2	3	2	3	0	3	0	3	3	3	0	3	2	1	0	2	1
11: D2	2	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	2	1	2	1	0	1	1	0	1
12: D3	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	1
13: D4	1	0	2	1	0	2	1	1	0	0	2	1	0	2	1	1	2	2	1	1
14: D5	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	2	1	1	0	1	2	2	2	1	0
15: D6	3	2	3	1	2	2	1	0	3	1	3	2	1	2	0	2	3	3	2	3
16: D7	0	1	3	3	2	1	1	2	3	2	0	3	2	2	3	0	2	2	3	1
17: D8	0	3	2	2	3	2	3	0	3	1	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0
18: D9	2	3	2	2	3	2	3	0	3	1	2	2	0	0	0	0	0	0	2	0
19: D10	2	2	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	3	2	2	0	0	0	1
20: D11	0	0	0	0	2	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

© UPSOR-EPITA-MICMAC

Direct influence/dependence map



© UPSOR-EPITA-MICMAC





## Anexo 19 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Cuadros con varios años de experiencias para la conducción de la actividad	0,04	3	0,12
Colectivo joven y emprendedor	0,01	3	0,03
Programa diseñado para la capacitación del personal	0,03	3	0,09
Amplia cartera de servicios.	0,08	4	0,32
Certificación del SGC-SGA integrado en la empresa por la norma ISO 9001, 14001: 2015.	0,05	4	0,20
Tecnología especializada	0,06	4	0,24
Liquidez financiera	0,06	4	0,24
Adecuadas condiciones de trabajo	0,01	3	0,03
Atención a los trabajadores	0,04	3	0,12
Precios asequibles	0,08	4	0,32
Carencia de medios y recursos materiales para cumplir con todos los pedidos	0,09	1	0,09
Gestión de los recursos	0,06	1	0,06
Equipos especializados insuficientes	0,07	1	0,07
Déficit de medios de protección personal para realizar los servicios	0,02	2	0,04
Desarrollo de procesos inversionistas	0,02	2	0,04
Sobreexplotación del equipamiento técnico	0,09	1	0,09
Sistema de pago	0,08	1	0,08
Completamiento de la plantilla por fluctuación de los trabajadores hacia sectores más lucrativos	0,04	2	0,08
Personal con poco tiempo en el puesto de trabajo	0,04	2	0,08
Carencia de medios de transportación	0,03	2	0,06
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,40</b>



### Anexo 20 Matriz de Perfil Competitivo para el servicio de alimentación

Factores Claves de Éxito	Ponderación	ESUNI		Empresa Municipal de comercio		SUMARPO		Garbo	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Infraestructura	0,10	2	0,20	2	0,20	3	0,30	4	0,40
Calificación y compromiso del personal	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	4	0,44
Calidad de los servicios	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39	4	0,52
Condiciones de trabajo	0,08	4	0,32	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Equipamiento	0,11	3	0,33	2	0,22	3	0,33	3	0,33
Publicidad	0,12	4	0,48	1	0,12	2	0,24	4	0,48
Precios	0,14	4	0,56	4	0,56	3	0,42	2	0,28
Situación financiera	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24
Ubicación geográfica	0,13	4	0,52	3	0,39	2	0,26	1	0,13
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,5</b>		<b>2,29</b>		<b>2,75</b>		<b>3,06</b>



## Anexo 21 Matriz de Perfil Competitivo para la actividad de transportación

Factores Claves de Éxito	Ponderación	ESUNI		Empresa Municipal de Transporte	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Tamaño de la flota	0,15	3	0,45	2	0,30
Calificación y compromiso del personal	0,10	3	0,30	2	0,20
Calidad de los servicios	0,13	4	0,52	2	0,26
Condiciones de trabajo	0,08	4	0,32	2	0,16
Disponibilidad de piezas de repuesto	0,12	2	0,24	1	0,12
Publicidad	0,10	4	0,40	1	0,10
Precios	0,12	4	0,48	4	0,48
Situación financiera	0,08	3	0,24	2	0,16
Ubicación geográfica	0,12	4	0,48	3	0,36
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,43</b>		<b>2,14</b>



**Anexo 22 Matriz de Perfil Competitivo para la actividad de impresión y encuadernamiento de documentos**

Factores Claves de Éxito	Ponderación	ESUNI		Poligráfico Holguín	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado Ponderado
Infraestructura	0,13	3	0,39	4	0,52
Calificación y compromiso del personal	0,11	3	0,33	3	0,33
Calidad de los servicios	0,13	4	0,52	4	0,52
Condiciones de trabajo	0,09	4	0,36	3	0,27
Materias primas y materiales	0,12	2	0,24	4	0,48
Publicidad	0,08	4	0,32	3	0,24
Precios	0,12	4	0,48	3	0,36
Situación financiera	0,08	3	0,24	3	0,24
Ubicación geográfica	0,14	4	0,56	2	0,28
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,44</b>		<b>3,24</b>



## **Anexo 23 Análisis de los factores Externos de ESUNI**

### **1. Análisis del macroentorno**

#### **Económico – generales**

##### **Oportunidades**

1. Sector priorizado en el país
2. Existencia de proyectos y negocios de alto impacto en el territorio
3. Ubicación geográfica cercana a sus clientes
4. Única de su tipo en prestar servicios de mantenimiento
5. Incremento de la demanda
6. Mercado seguro
7. Lealtad de sus clientes

##### **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
2. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
3. Situación electroenergética del país
4. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
5. Escasez de las materias primas en el mercado
6. Incremento del precio de los productos en el mercado

#### **Legales**

##### **Oportunidades**

1. Actualización del Modelo Económico Cubano
2. Lineamientos 7 y 10 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución
3. Trabajo con los cuadros según las leyes 196 y 197.

#### **Demográficos**

##### **Oportunidades**

1. Posición geográfica
2. Proyectos de desarrollo del municipio Moa.

#### **Culturales**

##### **Oportunidades**



1. Reconocimiento a escala nacional
2. Política del país de sustitución de importaciones

### **Amenazas**

1. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio

### **Tecnológico**

### **Oportunidades**

1. Desarrollo acelerado de las tecnologías

### **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
2. Altos precios de los productos en el mercado mundial

### **Análisis del Microentorno**

### **Oportunidades**

1. Lealtad de los clientes
2. Amplia cartera de proveedores
3. Ampliación del mercado
4. Relación con los proveedores
5. Elevada aceptación de los clientes

### **Amenazas**

1. Exigencias de los clientes
2. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
3. Escasez de materias primas
4. Incremento del precio de los productos en el mercado

### **Análisis externo de las UEN**

### **UEN Aseguramiento**

### **Oportunidades**

1. Mercado seguro
2. Única en la prestación del servicio de mantenimiento en el municipio
3. Proveedores con alto grado de responsabilidad
4. Pertenecer a un sector priorizado
5. Demanda de sus servicios



### **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
2. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
3. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
4. Escasez de las materias primas
5. Incremento de los precios en el mercado

### **UEN Mantenimiento**

#### **Oportunidades**

1. Proveedores con alto grado de responsabilidad
2. Única en la prestación del servicio de mantenimiento en el municipio
3. Mercado seguro
4. Pertenecer a un sector priorizado
5. Demanda de sus servicios

### **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
2. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
3. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
4. Escasez de las materias primas
5. Incremento de los precios en el mercado

### **UEN Transporte**

#### **Oportunidades**

1. Única en la prestación de los servicios
2. Clientes concentrados en una misma zona geográfica
3. Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales
4. Lealtad de sus clientes
5. Mercado seguro

### **Amenazas**



1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
2. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
3. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio

### **UEN Servicios Laborales**

#### **Oportunidades**

1. Apertura a la inversión en empresas del Níquel
2. Proyectos para la adquisición de nuevos medios y compra de sistemas
3. Líder en la prestación de los servicios
4. Mercado seguro
5. Reconocimientos a escala nacional
6. Posibilidad de expandir sus servicios
7. Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales

#### **Amenazas**

1. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio
2. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
3. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
4. Situación electroenergética del país

### **UEN Centro de Capacitación del Níquel**

#### **Oportunidades**

1. Reconocimiento a nivel nacional
2. Lealtad de sus clientes
3. Mercado seguro
4. existencia de proyectos de negocio de alto impacto en el territorio
5. proceso inversionista que se lleva a cabo en las empresas del Níquel.

#### **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
2. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19

### **UEN Servicios Mayarí**





## **Oportunidades**

1. Mercado seguro
2. Existencia de proyectos de inversiones en entidades del municipio de Mayarí
3. Pertenecer a una empresa considerada líder en la prestación de sus servicios
4. Relaciones con los suministradores y los clientes
5. Diversificación de sus servicios
6. Pertenecer a un sector priorizado en el país

## **Amenazas**

1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU
2. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio
3. Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19
4. Depresión e inestabilidad de la producción nacional
5. Incremento del precio de los productos en el mercado
6. Exigencias de los clientes

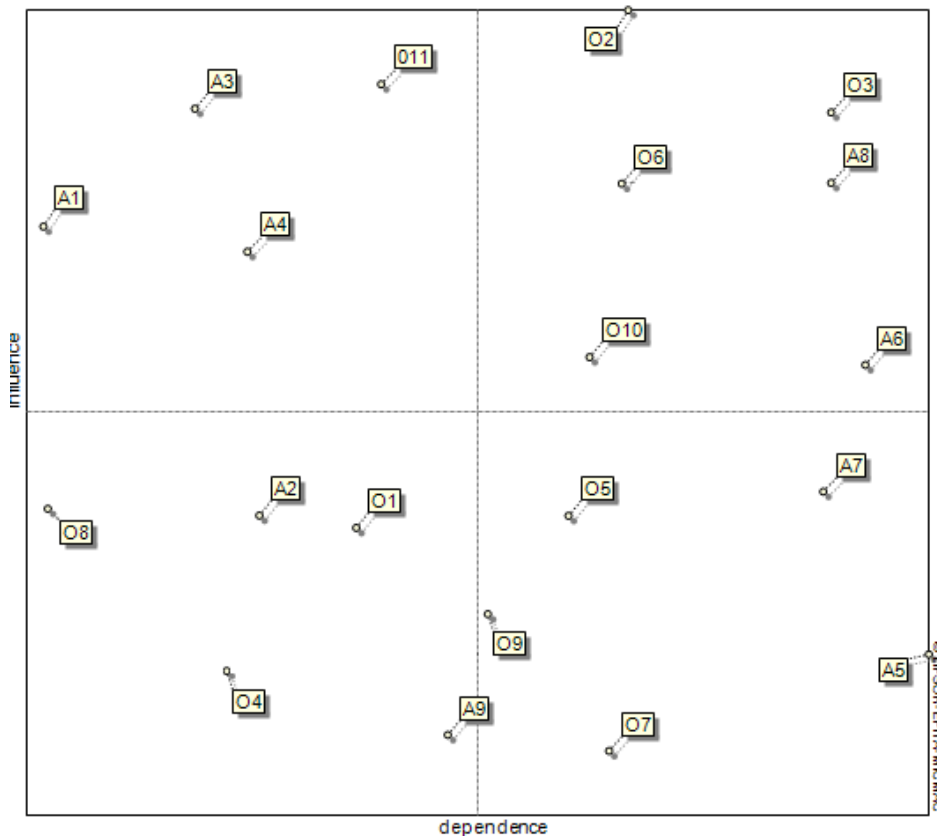


## Anexo 24 Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores externos

	1: O1	2: O2	3: O3	4: O4	5: O5	6: O6	7: O7	8: O8	9: O9	10: O10	11: O11	12: A1	13: A2	14: A3	15: A4	16: A5	17: A6	18: A7	19: A8	20: A9
1: O1	0	3	2	3	3	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3
2: O2	2	0	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	3	3	3	3	3
3: O3	3	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	1	1	3
4: O4	2	2	1	0	3	0	3	0	3	1	3	0	0	0	1	3	2	1	1	3
5: O5	3	1	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	3	1	2	3	2	2	0
6: O6	2	1	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	3	0	3	2	0	2	3
7: O7	3	3	0	3	2	0	0	3	3	0	3	0	0	0	0	3	2	0	0	0
8: O8	3	3	0	0	1	3	3	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	3
9: O9	3	1	0	2	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0	0	0
10: O10	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	3	0	3	2	0
11: O11	2	3	0	0	2	0	3	0	1	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0
12: A1	1	2	1	0	3	0	3	0	0	0	3	0	0	0	0	3	3	1	1	0
13: A2	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	0	0	0
14: A3	0	1	0	0	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	1	1	1	0
15: A4	3	1	0	0	2	0	1	0	1	2	0	0	0	0	0	3	1	3	3	3
16: A5	3	1	0	0	1	0	3	0	1	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0
17: A6	0	3	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0
18: A7	0	2	0	0	2	0	1	0	1	3	3	0	0	3	3	3	0	0	3	0
19: A8	0	2	0	0	3	0	3	0	2	2	3	0	0	3	2	1	0	1	0	0
20: A9	3	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	3	0	0	0	0

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Direct influence/dependence map



© LIPSOR-EPITA-MICMAC



## Anexo 25 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Externos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Pertenecer al grupo empresarial CUBANIQUEL	0,02	3	0,06
Prioridad del Estado al sector niquelífero	0,07	4	0,28
Existencias de proyectos y negocios de alto impacto en el territorio	0,07	4	0,28
Proceso inversionista en el Níquel	0,02	3	0,06
Concentración de los principales clientes en una misma zona geográfica	0,04	3	0,12
Lealtad de los clientes	0,07	4	0,28
Desarrollo acelerado de las tecnologías	0,03	3	0,09
Amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales	0,02	3	0,06
Reconocimiento a escala nacional	0,04	3	0,12
Empresa líder en la prestación de los servicios	0,06	4	0,24
Mercado seguro con gran demanda de sus servicios	0,09	4	0,36
Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial	0,08	1	0,08
Crisis económica mundial agudizada por los efectos de la COVID 19	0,02	2	0,04
Depresión e inestabilidad de la producción nacional	0,09	1	0,09
Situación electroenergética del país	0,08	1	0,08
Acceso a tecnología de punta	0,04	2	0,08
Escasez de las materias primas en el mercado	0,05	1	0,05
Incremento del precio de los productos en el mercado	0,04	2	0,08
Fuentes de empleo más atractivas en el territorio	0,06	1	0,06
Exigencias de los clientes	0,01	2	0,02
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>

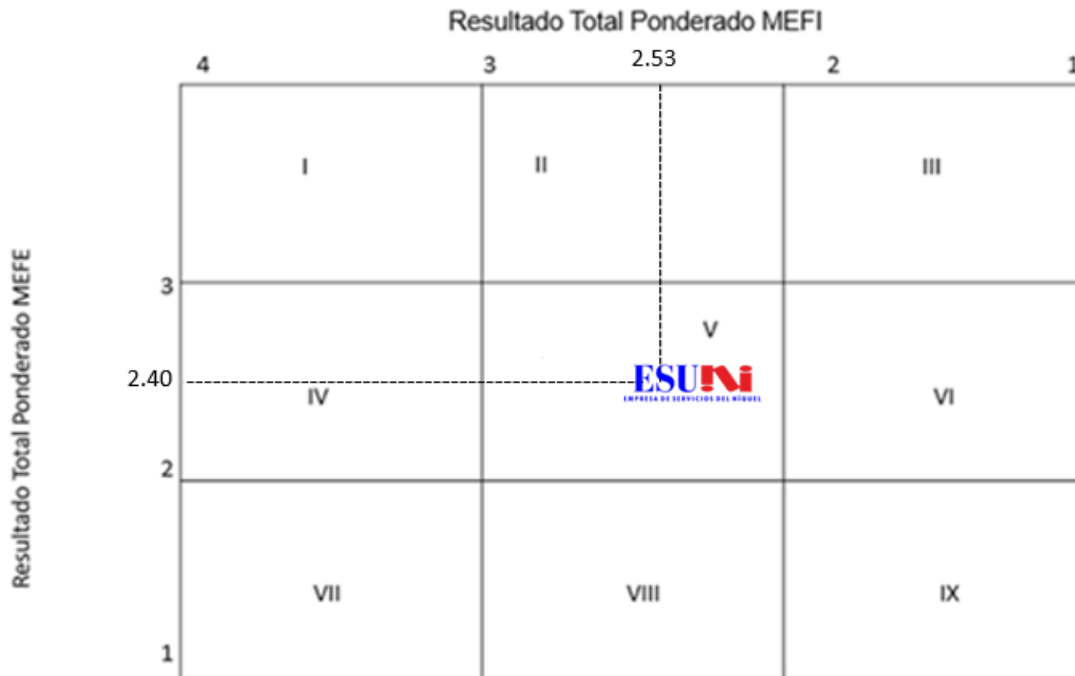


## Anexo 26 Matriz DAFO por Impactos

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	Suma
F1	1	2	1	3	2	1	2	2	1	3	3	21	3	3	3	2	2	3	2	2	2	22
F2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	1	22	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26
F3	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	18	1	3	3	1	2	3	1	1	2	17
F4	2	1	1	1	2	2	1	1	3	2	1	17	2	3	1	2	2	1	1	3	1	16
F5	1	2	2	1	1	1	1	2	2	2	1	16	1	3	1	2	3	1	3	1	1	16
F8	1	1	1	2	1	2	2	1	3	1	2	17	1	1	1	2	3	2	2	1	3	16
F9	1	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	16	1	1	1	1	1	3	2	3	1	14
F10	2	2	3	1	2	1	1	3	1	3	2	21	3	3	1	3	2	2	2	1	2	19
												189										174
D1	1	3	2	1	1	2	3	1	2	1	3	20	1	1	2	1	2	1	1	1	2	12
D2	1	1	2	1	1	2	2	3	2	2	1	18	2	1	1	2	1	1	3	1	3	15
D3	2	2	3	1	2	3	2	1	2	3	1	22	2	1	2	2	2	1	2	1	3	16
D4	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	15	1	1	1	2	3	2	1	2	2	15
D5	3	2	1	2	3	2	3	2	2	2	1	23	2	1	1	1	1	1	2	3	1	13
D6	2	2	1	2	1	1	1	3	1	1	1	16	2	1	2	1	3	3	2	1	3	18
D7	2	3	3	2	1	2	1	1	1	2	3	21	2	1	1	2	2	2	1	1	1	13
D8	3	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	17	1	1	2	2	3	1	2	2	2	16
D9	2	2	2	1	2	1	2	3	2	2	3	22	2	1	1	2	1	2	3	2	1	15
D10	2	2	1	2	1	3	1	3	2	1	1	19	1	1	2	2	3	3	3	2	1	18
												193										151



## Anexo 27 Matriz Interna-Externa



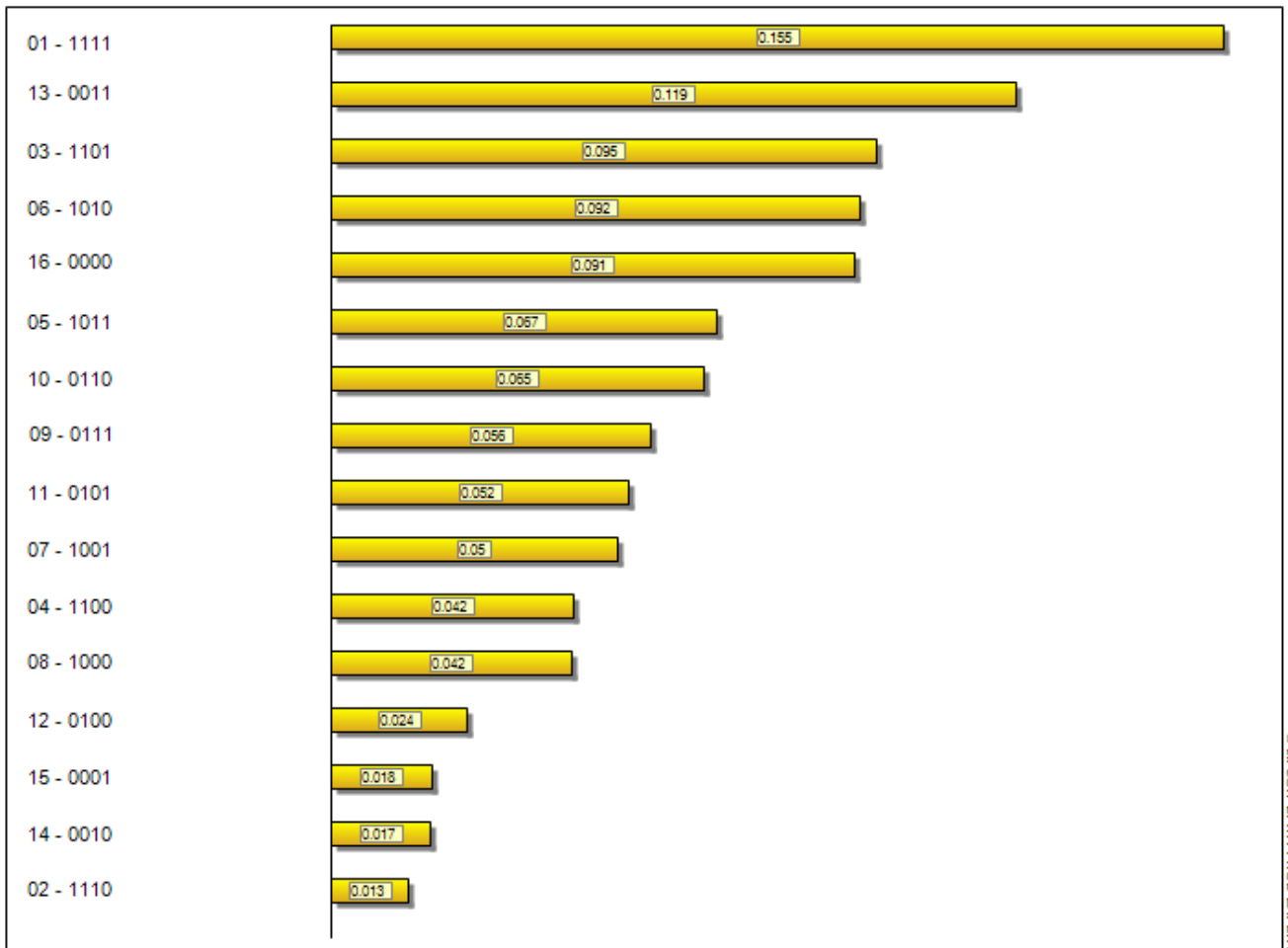
### Leyenda:

	MEFI	MEFE
RTP	2.40	2.53



## Anexo 28 Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método SMIC-PROB-EXPERT

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)



© UFSOR- EPTA- PROB- EXPERT



## Anexo 29 Matriz DAFO

	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prioridad del Estado al sector niquelífero</li> <li>2. Existencias de proyectos y negocios de alto impacto en el territorio</li> <li>3. Lealtad de los clientes</li> <li>4. Empresa líder en la prestación de los servicios</li> <li>5. Mercado seguro con gran demanda de sus servicios</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial</li> <li>2. Depresión e inestabilidad de la producción nacional</li> <li>3. Situación electroenergética del país</li> <li>4. Escasez de las materias primas en el mercado</li> <li>5. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio</li> </ol>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia cartera de servicios</li> <li>2. Certificación del SGC-SGA integrado en la empresa por la norma ISO 9001, 14001: 2015.</li> <li>3. Tecnología especializada</li> <li>4. Liquidez financiera</li> <li>5. Precios asequibles</li> </ol>	<p><b>Estrategias Ofensivas (FO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del fortalecimiento de la Gestión de la Calidad.</li> <li>2. Aprovechar los proyectos y negocios de alto impacto en el territorio para ampliar los clientes y servicios.</li> <li>3. Lograr la certificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa.</li> <li>4. Realizar un aprovechamiento eficiente de los equipos tecnológicos.</li> <li>5. Aprovechar el reconocimiento de la empresa para realizar campañas de publicidad y promoción de los servicios.</li> </ol>	<p><b>Estrategias Defensivas (FA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Consolidar el sistema de gestión empresarial desde el fortalecimiento de la innovación, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento de la fuerza laboral.</li> <li>2. Introducir nuevas tecnologías con fuentes de energía renovables que permitan el mejoramiento de la eficiencia energética.</li> <li>3. Aprovechar la liquidez financiera para garantizar que el sistema de pago responda a las necesidades de los trabajadores.</li> <li>4 Realizar análisis periódicos de los consumos de energía para lograr su uso eficiente.</li> <li>5. Garantizar la contratación oportuna con los proveedores identificados en la cartera de la empresa.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Carencia de medios y recursos materiales para cumplir con todos los pedidos</li> </ol>	<p><b>Estrategias Adaptativas (DO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar la gestión del capital humano con trabajadores competentes y comprometidos.</li> <li>2. Ejecutar inversiones para el sostenimiento de la capacidad</li> </ol>	<p><b>Estrategias de Supervivencia (DA)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral y material para minimizar el efecto amenazante de las</li> </ol>



<p>2. Gestión de los recursos</p> <p>3. Equipos especializados insuficientes</p> <p>4. Sobreexplotación del equipamiento técnico</p> <p>5. Sistema de pago</p> <p>6. Completamiento de la plantilla por fluctuación de los trabajadores hacia sectores más lucrativos</p>	<p>productiva para garantizar los servicios de la empresa.</p> <p>3. Desarrollar un programa de mantenimiento objetivo integrado a las necesidades de las áreas con una oportuna planificación y ejecución, aplicando medidas técnico organizativas efectivas.</p> <p>4. Potenciar la eficiencia de la gestión comercial mediante el perfeccionamiento de la planificación material, la optimización de los inventarios de recursos materiales.</p> <p>5. Lograr el cumplimiento de los indicadores económicos para garantizar el pago de las utilidades a los trabajadores.</p> <p>6. Lograr eficiencia y eficacia en la gestión de los aseguramientos materiales y de piezas de repuesto.</p>	<p>fuentes de empleo más atractivas del territorio.</p> <p>2. Asegurar con las empresas importadoras la adquisición de los medios y recursos materiales necesarios.</p> <p>3. Adquirir suficientes piezas de repuesto cuando existan en el mercado aprovechando la capacidad de almacenaje.</p> <p>4. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la escasez de materiales de trabajo.</p> <p>5. Ampliar las capacidades que garanticen una eficiente gestión de mantenimiento y comercial.</p>
---	---	--





## Anexo 30 Plan de Acción Estratégico

<b>Estrategias</b>	<b>Acciones</b>	<b>Fecha</b>	<b>Responsables</b>
1. Potenciar la gestión del capital humano con trabajadores competentes y comprometidos.	Desarrollar, como parte del programa de acogida, un curso de formación para los recién graduados en cumplimiento del servicio social.	Febrero y Octubre (Anual)	Director de Capital Humano
	Evaluar el impacto y la eficacia del proceso de capacitación en trabajadores.	Anual	Director de Capital Humano
2. Ejecutar inversiones para el sostenimiento de la capacidad productiva para garantizar los servicios de la empresa.	Preparar las inversiones según Programa de desarrollo.	Enero 2023	Esp. Pcpal. Grupo de Inversiones.
	Inscribir en el Plan de Inversiones los proyectos según los EFTE aprobados.	Diciembre 2023	Esp. Pcpal. Grupo de Inversiones.
	Ejecutar las inversiones según los planes aprobados para cada año.	Enero-diciembre 2024	Esp. Pcpal. Grupo de Inversiones.
3. Desarrollar un programa de mantenimiento objetivo integrado a las necesidades de las áreas con una oportuna planificación y ejecución, aplicando medidas técnico organizativas efectivas.	Gestionar el suministro de los recursos técnico-materiales necesarios para los mantenimientos previstos	Trimestral	Director UEN Mantenimiento
	Garantizar el cumplimiento de los planes de mantenimiento	Trimestral	Director UEN Mantenimiento
	Actualizar el patrimonio de la Empresa de forma semestral	Semestral	Director UEN Mantenimiento
4. Potenciar la eficiencia de la gestión comercial mediante el perfeccionamiento de la planificación material, la optimización de los inventarios de recursos materiales.	Explorar proveedores de productos dando prioridad a los renglones destinados a los servicios de alimentación.	Permanente	Director UEN Aseguramiento y Mantenimiento Director Técnico Productivo
	Solicitar a CUBANIQUEL la posibilidad de la materia prima que no existe en el mercado nacional sea importada por la ESUNI.	Enero 2023	Dirección de Economía y Finanzas/Director General.
	Realizar estudios de mercado para la búsqueda de proveedores en el sector No estatal.	Trimestral	Directores UEN de Aseguramiento/



			Director Técnico Productivo
5. Lograr el cumplimiento de los indicadores económicos para garantizar el pago de las utilidades a los trabajadores.	Monitorear el cumplimiento de los indicadores económicos	Mensual	Director de Economía y Finanzas
	Garantizar los recursos para el cumplimiento de los planes	Permanente	Directores UEN de Aseguramiento/ Director Técnico Productivo
	Realizar el pago trimestral de las utilidades a los trabajadores	Trimestral	Director de Capital Humano
6. Lograr eficiencia y eficacia en la gestión de los aseguramientos materiales y de piezas de repuesto.	Pactar contratos con otros proveedores, nacionales, internacionales y del sector no estatal.	Semestral	Directores UEN de Aseguramiento/ Director Técnico Productivo
	Buscar y pactar con suministradores habituales de materias primas, materiales y piezas de repuesto.	Semestral	Directores UEN de Aseguramiento/ Director Técnico Productivo
7. Lograr la certificación del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo en la empresa.	Certificar a los Especialistas de Seguridad y Salud en el Trabajo con la NC ISO 4501/2018.	Diciembre/ 2022	Director de Capital Humano
	Actualizar los documentos normativos que rigen el Sistema de Gestión de SST.	Marzo/ 2023	Director de Capital Humano
	Implementación de los requisitos del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en las áreas como un sistema integrado.	Diciembre / 2023	Director de Capital Humano
	Solicitar a la ONN y Lloyds Register la certificación del sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Diciembre /2024	Director de Capital Humano
	Certificar y consolidar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.	Diciembre/ 2025	Director de Capital Humano
8. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes a partir del	Emplear las herramientas de retroalimentación establecidas para conocer la satisfacción del cliente.	Permanente	Especialista de calidad



fortalecimiento de la Gestión de la Calidad.	Realizar inspecciones de calidad al sistema de gestión y comprobar el seguimiento de las medidas tomadas para dar solución a los problemas.	Mensual	Especialista de calidad
	Cumplir con el plan de auditorías de calidad y controlar su ejecución.	Mensual	Especialista de calidad
9. Aprovechar el reconocimiento de la empresa para realizar campañas de publicidad y promoción de los servicios.	Diseñar campañas de publicidad y promoción de los productos que se ofrecen en la empresa	Julio/ 2023	Director Técnico Productivo
	Realizar contratos con nuevos clientes	Diciembre/ 2023	Director Técnico Productivo
10. Realizar análisis periódicos de los consumos de energía para lograr su uso eficiente.	Verificar el empleo de combustible	Diario	Director Técnico Productivo
	Establecer recorridos más eficientes en términos de consumo de combustible	Diciembre/ 2022	Director Técnico Productivo
	Controlar el empleo de la electricidad.	Diario	Director Técnico Productivo
11. Aprovechar la liquidez financiera para garantizar que el sistema de pago responda a las necesidades de los trabajadores.	Iniciar el estudio para aplicar la Resolución 53 de 2021 de Ministerio de Trabajo y Seguridad Social	Enero/ 2023	Director de Capital Humano
	Establecer nueva estructura de la empresa	Julio/ 2023	Director de Capital Humano
	Diseñar los perfiles de cargo	Julio/2023	Director de Capital Humano
	Aplicar el nuevo sistema de pago	Septiembre/ 2023	Director de Capital Humano
12. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas del territorio.	Revisar los grupos escala para el pago del salario	Enero/ 2023	Director de Capital Humano
	Reconocer a trabajadores destacados en matutinos y mítines.	Mensual	Secretario del Sindicato
	Escoger a los trabajadores más destacados por áreas.	Mensual	Secretario del Sindicato
13. Adquirir suficientes piezas de repuesto	Controlar la ejecución de los contratos.	Semanal	Director General



cuando existan en el mercado aprovechando la capacidad de almacenaje.	Asegurar la adquisición de productos no cotizados en el mercado nacional para garantizar los inventarios.	Según plan	Director de Compra y Aseguramiento
	Solicitar la compra y garantizar la contratación y pedidos con los proveedores de tecnología especializada.	Mensual	Director Técnico Productivo
14. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la escasez de materiales de trabajo.	Efectuar fórum de ciencia y técnica para desarrollar la innovación tecnológica.	Anual	Director General
	Incentivar a los trabajadores a presentar trabajos de innovación dándole solución a la escasez de materiales de trabajo.	Permanente	Secretario de la Sesión Sindical
	Estimular a los trabajadores que participen en el fórum y obtengan resultados.	Anual	Director General

