

*Universidad de Holguín  
"Oscar Lucero Moya"  
Facultad de Ciencias Económicas*

# TRABAJO DE DIPLOMA

*Título: Planeación estratégica para la Empresa Municipal  
de Comercio Productos Alimenticios Holguín.*

*Autora: Marisleidys Parra Ortiz*

*Tutora: Dra. C. Norma Sánchez Paz*

*Curso: 2010-2011*

## **Pensamiento**

*“ Hoy más que nunca tenemos que ser más eficientes en el trabajo, tenemos que avanzar, emplear de manera adecuada cada centavo, cada grano de material, cada gota de sudor. Hoy más que nunca tenemos que hacer más eficiente nuestro esfuerzo y lo haremos más eficiente”.*

*Fidel Castro Ruz*

## Dedicatoria

*A mis padres por su profundo amor, por su dedicación y comprensión porque sin ellos nada hubiera sido posible.*

*A mi querida hermana y mi sobrino que de no ser por ellos no hubiera terminado mi carrera, por su apoyo, amor y comprensión con todo mi corazón.*

*A mi esposo por entregarme todo su amor y ser siempre tan especial en mi vida.*

*Al colectivo de trabajadores que me ayudaron para mi formación profesional.*

*A toda mi familia y también a mis muchos amigos, por apoyarme en todo momento y darme fuerzas para seguir adelante.*

## **Agradecimientos**

*Expreso mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma han contribuido y colaborado en la realización exitosa de este trabajo.*

*De forma muy especial a mi tutora Norma Sánchez Paz por orientarme y entregarme parte de su tiempo.*

*Al claustro de profesores de la Facultad de Economía, que a lo largo de los años vienen esmerándose día a día en la formación de profesionales integrales.*

*A los directivos y trabajadores de la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios Holguín quienes ofrecieron sus criterios, sus opiniones y la información necesaria para la realización de este trabajo.*

*Para mi familia y mis amigas quienes me han apoyado en todo momento y me han brindado la comprensión necesaria para salir adelante.*

*A todos muchas gracias.*

## **Resumen**

El Trabajo titulado “Planeación estratégica para la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios Holguín” fue desarrollado con la activa participación y amplia cooperación de los directivos y demás trabajadores de la organización con el objetivo de perfeccionar su desempeño y obtener mayores niveles de eficiencia.

En la investigación se aplicó la metodología para la elaboración de planes estratégicos propuesta por la Dra.C Norma Sánchez Paz. Se utilizaron técnicas matriciales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos y la Matriz de Evaluación de Factores Externos que permitieron diagnosticar la situación de la empresa, caracterizada por fortalezas importantes pero también por puntos débiles hacia los que hay que centrar la atención y con predominio de las amenazas, estos factores no permiten a la entidad mejorar su desempeño.

Los resultados de La Matriz del Perfil Competitivo ubicaron a la entidad en un lugar cimero en la competencia en casi la totalidad de los servicios. Además se emplearon la Matriz Interna – Externa, Matriz DAFO, Matriz BCG y Matriz PEEA que contribuyeron a la formulación de diferentes estrategias que al ser implementadas permitirán a la empresa obtener mejores resultados. Por otra parte se aplicaron técnicas de investigación científica como la entrevista y la observación y métodos como el Histórico - Lógico, Hipotético – Deductivo y Análisis – Síntesis.

Los elementos antes señalados permitieron arribar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación logrando alcanzar el objetivo propuesto para la realización de la misma.

## Indice

Introducción _____	1
Capítulo 1. Fundamentación teórica sobre la Planificación Estratégica. _____	6
1.1 Estrategia. Conceptos, origen y evolución. _____	6
1.2 Planificación Estratégica. Ventajas de su implementación. _____	13
1.3 Algunos modelos de planificación estratégica _____	19
1.3.1 Modelo de planificación estratégica empleado en este trabajo _____	24
Capítulo 2. Aplicación del modelo de planeación estratégica seleccionado en la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín. _____	43
2.1 Caracterización de la Empresa. _____	43
2.2 Planeación Estratégica de la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín. _____	46
Conclusiones _____	80
Recomendaciones _____	81
Bibliografía _____	82
Anexos.	

## **Introducción**

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la gestión empresarial. Estas nuevas tendencias hacen que las organizaciones y las instituciones, tanto públicas como privadas, se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad, son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en anticiparse a los eventos y traducir la visión en acciones y actividades de apoyo para lograr los objetivos que se propone alcanzar en el futuro.

La planificación, el anticiparse al futuro, es la cuestión clave en los aspectos estratégicos. No hay que pensar en qué decisión se va a tomar mañana, sino en ¿qué decisión se debe tomar hoy para conseguir lo que se quiere mañana? Lo grave es tomar la decisión cuando ya es demasiado tarde.

Con el transcurso de los años se ha demostrado que la gestión estratégica depende del entorno y que éste cambia rápida e impredeciblemente, cada vez que se piense estratégicamente se está enfrentando a un entorno diferente al de la anterior ocasión en que se hizo esta reflexión. De modo que si se toma una decisión estratégica que fue buena en un momento determinado, esto no quiere decir que lo sea para siempre.

La industria alimenticia en Cuba no está ajena a esa situación y ha venido sufriendo importantes cambios en los últimos años, en correspondencia con las transformaciones ocurridas en la economía nacional e internacional. Ahora se le exige a este sector ser más dinámico, diversificado y ajustado a los nuevos patrones que prevalecen para la gestión empresarial en un mundo globalizado y excesivamente competitivo.

Como sector que presta servicios a la población, en correspondencia con los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, deberá garantizar la elevación sistemática y sostenida de los servicios y estar atento al rediseño de las políticas vigentes de acuerdo a las posibilidades de la economía.

La comercialización de productos alimenticios se debe convertir en un sector más emprendedor, a la luz de las transformaciones que se están produciendo en la economía internacional. Cada vez más se impone su adaptación en el escenario de la competitividad, condición que da acceso al mercado nacional y a la oportunidad de insertarse en la economía internacional. Este elemento potencia los cambios necesarios de la empresa cubana para lograr el despegue económico a que está urgido el país, teniendo en consideración que tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad.

La Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín ha experimentado, en los últimos dos años, profundos cambios en correspondencia con las alternativas que ha tenido que seguir la dirección del país para garantizar la distribución de productos de primera necesidad a la población. Esta situación, conjuntamente con la influencia que tienen sobre la organización los cambiantes factores internos y externos, exige implementar un plan estratégico que la oriente hacia el cumplimiento de su misión y se adecue a las nuevas condiciones. Por esta razón se ha decidido plantear el siguiente **problema científico**:

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín que permita mejorar su desempeño frente a las cambiantes condiciones del entorno?

Se define como **objeto de investigación** la Planeación Estratégica y como **campo de acción** la formulación de estrategias.

El **objetivo general es**: Formular estrategias para la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín que permitan mejorar el desempeño de la organización a partir del diagnóstico de las condiciones internas y externas que influyen en su gestión.

Para darle cumplimiento al objetivo propuesto se definen los siguientes objetivos específicos o tareas:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar.
2. Elaborar el marco teórico referencial al objeto de investigación.
3. Adecuar un modelo que permita la formulación de las estrategias.
4. Caracterizar la Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín.

5. Mediante la aplicación del modelo realizar un análisis o diagnóstico que permita la búsqueda de las mejores estrategias.
6. Confeccionar el plan de acción estratégico.

**Hipótesis:** El diseño y la ejecución de un plan estratégico en la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín fundamentado en el diagnóstico de su situación interna y externa, contribuirá al logro de mayores niveles de competencia en el mercado de los productos alimenticios y de primera necesidad para la familia cubana, a la vez que incremente la rentabilidad y la eficiencia económica.

**Métodos científicos** utilizados en el desarrollo de la investigación.

Métodos teóricos:

Histórico-lógico: utilizado para lograr la comprensión del proceso de Planificación Estratégica a través del análisis de su devenir histórico así como de sus tendencias actuales en el mundo empresarial mediante una revisión bibliográfica.

Análisis y síntesis: para realizar reflexiones y fundamentaciones de manera lógica sobre cómo diseñar el plan estratégico para la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín y la interpretación de los resultados obtenidos por la aplicación de las técnicas matriciales, pues mediante el análisis se pudieron comprender los elementos generales del problema y llegar a la síntesis de las relaciones entre los diferentes factores.

Hipotético - deductivo: Para generar diferentes alternativas estratégicas y acciones que pueden mejorar la gestión de la empresa.

Métodos empíricos:

Entrevista: mediante este método se realizaron conversaciones con diferentes actores claves, como son los directivos de las áreas que, por sus características, pudieran aportar información relevante para la investigación.

Observación: para evaluar el grado de influencia que tienen sobre la empresa los distintos factores internos y externos.

Se emplearon técnicas matriciales para cuya construcción se necesitan métodos participativos o de trabajo en grupo.

- La Matriz DAFO para en análisis de los factores internos y externos.
- La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)
- La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)
- La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)
- La Matriz Interna – Externa (MIE)

## **CAPÍTULO 1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación es un proceso continuo de meditación e investigación de opciones para el futuro y es producto del esfuerzo conjunto de una organización. Ella tiene su punto de partida en el análisis racional de las oportunidades y amenazas del entorno, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a ese entorno, y es de mucha importancia para una correcta toma de decisiones con respecto al establecimiento de los objetivos a corto y largo plazo, así como para el cumplimiento de la misión de la organización.

Es una de las cuatro funciones básicas de la dirección y ha sido considerada históricamente como un ejercicio de sentido común para conocer dónde estamos y hacia dónde vamos, o sea, un razonamiento acerca de lo que se quiere que la empresa sea en el futuro. En el mundo contemporáneo, caracterizado por un entorno complejo, competitivo y cambiante; se le incorpora un carácter estratégico, puesto que no sólo se trata de prever el camino sobre el que se ha de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y, si es posible, cambiar su destino.

### **1.1 Estrategia. Origen, evolución y conceptos.**

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido empleado durante siglos. En el diccionario Larousse (2003) se define “estrategia” como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. En la bibliografía consultada existe consenso en que el origen de la estrategia es en el terreno militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla.

De hecho, el origen del término proviene del griego *strategos*, o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). De igual manera, la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo. Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente, estos dos conceptos constituyen la base para la estrategia.

En el campo académico, el concepto de estrategia se introduce en 1944, en la obra “La teoría del juego” escrita por Von Neuman y Morgenstern, y es donde por primera vez se relaciona a los negocios, y la definen como “Una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.<sup>1</sup> Más tarde, en 1965, se introduce en el campo de la teoría de la dirección en los Estados Unidos de América, expuesto en el libro “Estrategias Corporativas”, de Igor Ansoff (1965), donde se trata de proporcionar un eje de orientación mediante el cual expresar una voluntad fundamental de la organización, o sea, expresa lo que quiere hacer la misma en el futuro.

Esta forma de actuación responde a la necesidad, por parte de la empresa, de una actuación pensada y medida, en términos de objetivos y medios dentro de, y frente a, un entorno activo.

Es importante resaltar que a pesar que no existe una definición universalmente aceptada sobre el concepto estrategia, existe un consenso en que la estrategia permite tomar decisiones para determinar los recursos que la organización

---

<sup>1</sup> Ronda Pupo, Guillermo A.; Marcané Lacera, José Ángel. Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo: <http://biblio.ict.uho.deu.cu/bvirtual/libro.pdf>

destinará a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento; que es un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización; que tiene un razonamiento singular y que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y presentan una complejidad dinámica.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

El concepto de estrategia puede definirse, a lo sumo, por dos perspectivas:

- ◆ Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- ◆ Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

Peter Drucker afirmaba que “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”. Parte de su definición iniciaba con la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.<sup>2</sup>

Alfred Chandler definió estrategia empresarial basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como “El elemento que determina las metas básicas de una empresa, a

---

<sup>2</sup>Drcker, Meter. The Practice of Management. (1954)

largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”.<sup>3</sup>

Henry Mintzberg define estrategia de la siguiente manera “Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.<sup>4</sup>

Las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que esta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos.

Este análisis se suele conocer como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA. Por último, la empresa proyecta cómo aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, a fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

Se reconocen tres niveles de Estrategia:

---

<sup>3</sup>Chandler, Alfred. Strategy and Structure.(1962)

<sup>4</sup>Mintzberg, Henry. El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos.

1. Estrategia de nivel corporativo: Esta estrategia la formula la alta administración, con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la organización?, ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio? y ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?
  
2. Estrategia de unidad de negocios: Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como: ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?, ¿Qué productos y servicios debería ofrecer? y ¿A qué cliente intenta servir?, ¿De qué manera deberán ser administrados las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado y ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia teniendo presente recursos y condiciones del mercado, intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y cómo debe conducirse un negocio. Muchas organizaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración les resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas, por lo que una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios. Una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad comercial. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario. Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad comercial, a menos que estén estudiando la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación estratégica a nivel corporativo.

3. Estrategia a nivel funcional: Esta estrategia es formulada por un área funcional específica como un refuerzo para llevar a efecto la estrategia de la unidad de negocio. En esta estrategia se crea el marco de referencia para la administración de funciones (Entre ellas Finanzas, Investigación y Desarrollo, Mercadotecnia y Recursos Humanos), de modo que en ellas se sustente la estrategia a nivel de unidad comercial.

La actividad de una empresa está dirigida a la consecución de sus objetivos que, en su formulación más simple, podrían resumirse en:

- Asegurar su supervivencia en el mercado.
- Lograr una rentabilidad adecuada.
- Generar valor para los clientes.
- Aportar valor para los empleados.
- Asegurar suficiente valor para el socio o los accionistas.
- Respetar unas relaciones sostenibles con el medio ambiente.

Sin embargo, estos resultados no se producen de forma espontánea. Para conseguirlos es necesario establecer las estrategias que definan las actuaciones precisas para cada uno de los objetivos, previamente establecidos, en función de las circunstancias del entorno. En un entorno como el actual, sometido a una fuerte dinámica de cambio, no es posible subsistir desde posicionamientos estáticos.

El éxito de la empresa depende de su competitividad y este es un concepto relativo: se es o no competitivo en relación con aquellos con los que se compite y al variar estos sus propias estrategias, puede trastocarse la posición competitiva relativa de todos. En esta situación, es necesario adecuar permanentemente las propias estrategias, en función de los nuevos escenarios que se van configurando en el entorno. Además, debe dotarse a la organización de la capacidad de respuesta para asumir y poner en práctica los nuevos enfoques estratégicos con suficiente agilidad.

La identificación precoz de los cambios en el entorno y la velocidad de respuesta, constituyen capacidades fundamentales para la actualización dinámica de las estrategias. Todo esto conduce a que el desarrollo de las estrategias empresariales, además de hacerse más complejo, adquiere una naturaleza dinámica, basada en una permanente actualización.

La estrategia para un período determinado no se puede diseñar; la estrategia, para ser efectiva, requiere un mantenimiento permanente, lo cual supone un enfoque distinto del que constituye la práctica habitual en muchas organizaciones. En el conjunto de empresa esto tiene importantes implicaciones, que debe ser capaz de asimilar las sucesivas adecuaciones de la estrategia y responder a su evolución.

En definitiva, se convierte en una condición crítica la capacidad de respuesta de la propia organización para poder poner en práctica la actualización permanente de la estrategia, inducida por los cambios del entorno y por los cambios de actitud de los competidores. Dicho de otra forma, el diseño dinámico de las estrategias y el desarrollo de la capacidad de respuesta de la empresa son dos cuestiones estrechamente relacionadas, que deben ser objeto de una consideración conjunta a la hora de pensar en planteamientos enfocados al mantenimiento o mejora de competitividad empresarial.

### **1.2 Planificación Estratégica. Ventajas de su implementación.**

Conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad desde tiempos remotos y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido juntando a las metodologías de planificación estratégica permiten predecir rutas alternativas y elegir las que resulten más probables.

Con este mapa teórico del futuro se podrá manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos.

La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro. Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose y disfrutándola por adelantado. Planear es sin duda una de las actividades

características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

En esencia la planeación sigue siendo un ejercicio de sentido común, a través del cual se pretenden entender en primer término los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios de los cuales se busca finalmente el mayor provecho. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo de prever un camino sobre el que habremos de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino.

Se ha vuelto cada vez más complejo el entorno empresarial, más dinámico y más incierto, haciendo más vulnerables a las empresas y a la vez ofreciendo más oportunidades de desarrollarse satisfactoriamente. La planificación estratégica en la práctica permite a las empresas adaptarse y responder a un mercado en permanente cambio, además desarrollar y mantener un ajuste viable entre sus objetivos, recursos y oportunidades.

La actualización es un aspecto importante en la planeación, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan temporal, solo permitiría conocer provisionalmente el camino, pero finalmente habría que recorrerlo a oscuras. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la empresa de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales, las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades, proveen de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando

metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?
- ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente, al afrontar tales decisiones, se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con nuestras estrategias?

Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad. Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente, ya que ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además, se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

La mayor parte de las organizaciones en los momentos actuales, reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo

plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

- Philip Kotler afirma que “La planeación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado”.<sup>5</sup>
- El doctor Fermín Orestes González señala que “La planeación estratégica busca un futuro mejor y determina cómo llegar a él, proporcionando una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos.”<sup>6</sup>
- George A. Steiner plantea que “Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidieran la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”.<sup>7</sup>
- Menguzzatto y Renau sugieren que la planeación estratégica se defina como “el análisis racional de oportunidades y amenazas que presenta el

---

<sup>5</sup>Kotler, Philip. Colectivo de Autores. Fundamento de Marketing. Edición del MES.

<sup>6</sup>Rodríguez González, Fermín O. [1998]. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología. / Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos, CCED, MES, La Habana Cuba, pp. 10 – 40.

<sup>7</sup>Steiner, George A. Planificación de la Alta Dirección. (1991)

entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.<sup>8</sup>

Es preciso señalar que de los diferentes conceptos que han sido abordados por un amplio número de autores, existen similitudes que permiten afirmar que la esencia del concepto de Planificación Estratégica se centra en:

- ◆ Expresa la visión del estado deseado a alcanzar en el futuro.
- ◆ El enfoque sistemático en las relaciones internas de la organización y con su entorno.
- ◆ La dirección de los recursos hacia fines específicos.
- ◆ Una activa posición operacional con carácter proactivo.
- ◆ La definición de términos o plazos temporales.
- ◆ La definición de los actores y las políticas.
- ◆ Es un proceso de planeación a largo plazo.
- ◆ Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

### **Ventajas de la Planificación Estratégica.**

Para las actividades de la organización empresarial la planificación estratégica ofrece puntos importantes. Al servirse de ella, los gerentes dan a su organización

---

<sup>8</sup>Menguzzato y Renau. [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I.

objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se empeoren, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Se produce todo este proceso de planeación y dirección estratégica sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Pueden dar lugar a resultados muy positivos la utilización de los conceptos y técnicas del enfoque estratégico en el cumplimiento de las aspiraciones futuras de una organización, pues le permite influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino. Así mismo, dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pueden surgir cuando es solamente la subjetividad la base para tomar decisiones importantes.

Estudios realizados en varios países demuestran que las empresas que siguen un enfoque estratégico muestran una mejora significativa en sus indicadores de ventas, rentabilidad y productividad, en comparación con empresas que carecen de actividades sistemáticas de planificación, pues toman una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones entre desempeño y recompensa.

La empresa utilizando los métodos de planeación estratégica puede definir los negocios a que se va a dedicar; los negocios que se deben abandonar; la forma

de asignar recursos; si es necesario ampliar operaciones o capacidad; la entrada en otros mercados geográficos; las necesidades de calificación o recalificación de su fuerza de trabajo; en fin, abarca toda la empresa y va más allá de los problemas cotidianos, centrándose en buscar las vías para elevar su eficiencia y eficacia.

Por tal motivo, se considera que, efectivamente, puede ser muy útil para la empresa cubana de hoy utilizar métodos de planeación estratégica, lógicamente aquellos que se puedan adaptar a nuestras particularidades y sobre todo con la precaución de saber que por sí sola la estrategia no lo resuelve todo, pues la Planeación Estratégica ofrece una metodología para formular las estrategias de la empresa con unas mínimas garantías de rigor que deben permitir reducir la posibilidad de error en la decisión, pero no pueden garantizar el éxito de la estrategia, que dependerá de la calidad del trabajo de los directivos encargados del proceso, y de los especialistas que en su caso puedan asesorar, quienes deben prestar atención no sólo a la formulación correcta de las estrategias sino también a su ejecución, revisión y control.

### **1.3 Algunos modelos de planeación estratégica.**

Desde que surgió la dirección estratégica en la década del 60 del siglo XX, hay un consenso, por los autores que abordan el tema, sobre la necesidad de proactividad ante la agresividad y turbulencia en el entorno. Este fue uno de los elementos que hicieron necesaria su aparición y posterior difusión por todo el mundo, hasta convertirse en una de las herramientas de dirección más empleadas en el planeta.

El proceso de Planeación Estratégica, requiere para su éxito tener en cuenta una serie de pasos lógicos. En la bibliografía analizada, cada autor diseña su esquema

y/o tecnología para realizar la planeación, otros delimitan los pasos a seguir para implementar la Dirección Estratégica.

Por ejemplo el esquema de Stoner<sup>9</sup> propone los pasos siguientes para la formulación y la puesta en marcha de la estrategia:

- 1- Formulación de metas (¿qué queremos?).
- 2- Identificación de objetivos y estrategias (¿qué estamos haciendo?).
- 3- Análisis del entorno (¿qué necesita hacerse?).
- 4- Análisis interno: fortalezas y debilidades (¿qué podemos hacer?).
- 5- Identificación de las oportunidades y amenazas (¿qué es necesario y qué podemos hacer?).
- 6- Análisis de brechas (¿lo que estamos haciendo nos conduce a las metas?).
- 7- Decisiones estratégicas: opciones, evaluación y selección.
- 8- Puesta en marcha.
- 9- Medición y control.

Este modelo, de forma general, sigue el proceso básico para la formulación y la puesta en marcha de la estrategia. Resultan muy útiles las interrogantes que acompañan a los seis primeros pasos. Estas ubican en tiempo y espacio, partiendo de un diagnóstico de la situación actual hasta llegar a lo que realmente se aspira alcanzar y su utilidad radica en que orientan sobre la base de la situación concreta que se tiene, además hacen reflexionar sobre lo que se

---

<sup>9</sup>Stoner, J. Administración. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior, s.p.i, s.f.

necesita y lo que es preciso tener en cuenta, es decir, ofrecen una orientación de lo que tiene la organización y lo que desea alcanzar.

Por otra parte, el esquema denominado como proceso clásico de formulación de la estrategia abordado en el texto de Menguzzato y Renau<sup>10</sup>, plantea:

- 1- Misión, aspiraciones.
- 2- Análisis entorno y su evolución, oportunidades y amenazas.
- 3- Análisis interno, capacidades de la empresa.
- 4- Objetivos generales de la empresa.
- 5- Análisis del GAP (Problema estratégico).
- 6- Estrategia actual.
- 7- Búsqueda de estrategias posibles.
- 8- Estudio de viabilidad.
- 9- Evaluación, estrategias alternativas y elección de la estrategia.
- 10- Implementación y control.

El análisis de este esquema aporta ideas a partir de que correlaciona la estrategia actual de la entidad con el entorno y su evolución y analiza a fondo el problema estratégico para buscar las estrategias que ofrezcan posibles soluciones al problema de la organización. Se plantea que este proceso no es lineal y no se

---

<sup>10</sup>Menguzzato y Renau. [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I.

desarrolla una vez cada cierto tiempo sino que existe una constante interacción entre las estrategias que se diseñan y las que se seleccionan.

Para Cliff Bowman<sup>11</sup>, la Planeación Estratégica debe seguir los siguientes pasos: Fijar Metas, Análisis de brechas, Evaluación de estrategias, Formulación de la estrategia y Aplicación de la estrategia.

En este modelo se aclaran los objetivos de la empresa, se pronostican los resultados futuros con estrategias presentes e identifican brechas entre pronósticos y metas. Para identificar las ventajas competitivas se hace una evaluación interna y externa y se redefinen las metas con la información obtenida, seguidamente se generan opciones de estrategias y se evalúan cuáles son las mejores. Para concluir se preparan los planes de acción y presupuestos que son vigilados y controlados.

El esquema de planeación de Carlos Gómez<sup>12</sup>, plantea como componentes básicos los siguientes: Determinación de la misión, elaboración, elaboración de la Matriz DAFO, Factores claves, Escenarios de actuación, Determinar áreas de resultados, Elaboración de objetivos, Definición de estrategias y elaboración del Plan de acción.

Este esquema abarca una serie de aspectos indispensables para realizar un análisis de esta índole, como por ejemplo: en primer lugar la razón de ser de la empresa, la elaboración de los objetivos y la definición de estrategias pero plantea primero la construcción de la matriz DAFO y luego la identificación de los factores

---

<sup>11</sup>Bowman, Cliff: La Esencia de la Administración Estratégica, Facultad de Administración de Crawford, Edición en Español publicada por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1996.

<sup>12</sup>Referenciado por González Pérez, Daineris, en Planeación Estratégica Jardín Botánico. Trabajo de Diploma. Universidad de Holguín 2010.

claves, lo cual no es correcto porque la primera depende del conocimiento previo de dichos factores.

El diseño de Philip Kotler<sup>13</sup>, en 1998, muestra la secuencia que se muestra a continuación:

- 1- Misión.
- 2- Análisis del entorno externo.
- 3- Análisis del entorno interno.
- 4- Formulación de los objetivos.
- 5- Formulación de la estrategia.
- 6- Formulación de programas de acción.
- 7- Ejecución.
- 8- Control.

Kotler revisa la Misión de la organización como primer paso, seguido de una valoración de los factores internos y externos de la organización, que sirve de punto de partida para la formulación de objetivos y de la estrategia, utilizando la matriz DAFO como herramienta de trabajo. Propone además que las estrategias se lleven a cabo mediante un plan de acción para lograr su completa ejecución y control.

Cada modelo conserva las características y propiedades adecuadas a las organizaciones para las que fueron creados. Se observa que el análisis DAFO se

---

<sup>13</sup>Kotler, Philip. Colectivo de Autores. Fundamento de Marketing. Edición del MES

ha mantenido común en la generalidad de todos y cada uno de ellos, agrupando las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas, constituyendo un paso necesario para lograr la formulación de las estrategias apropiadas para una organización.

Para que los esfuerzos de mejora en una empresa tengan éxito, utilizando los diferentes modelos de planeación estratégica, es necesario que los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida.

En Cuba, los modelos de planeación estratégica por lo general se adecuan a las especificidades que el problema requiere, parten de los antecedentes históricos de la organización y reflejan la experiencia cubana al respecto. En nuestra provincia ha sido muy utilizado el propuesto por Sánchez Paz<sup>14</sup>, y que como es el que se emplea también en esta ocasión, se explica en el próximo epígrafe.

### **1.3.1 Modelo de planificación estratégica empleado en este trabajo.**

El proceso de Planeación Estratégica o Formulación de Estrategias puede integrarse en un marco de toma de decisiones formado por tres etapas. (Anexo1)

#### **Etapas 1: Entrada de datos.**

La primera etapa se denomina de entrada de datos porque en ella se recoge la información básica de entrada que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación de la Misión y Visión, un diagnóstico estratégico

---

<sup>14</sup>Sánchez Paz, Norma. Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones económicas cubanas. Tesis de maestría. Universidad de Holguín, 1999.

interno y externo y la formulación de los objetivos que se propone alcanzar la organización en el futuro.

**Etapa 2:** Comparativa.

La segunda etapa está dirigida a la generación de estrategias alternativas factibles y se denomina comparativa pues en ella se cotejan los factores internos y externos identificados en la Etapa 1.

**Etapa 3:** Selección de estrategias.

La tercera etapa utiliza información de la Etapa 1, con el objetivo de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la Etapa 2, por lo que suministra una base objetiva para la selección de estrategias específicas.

El contenido, en detalle, de cada una de estas etapas, así como las herramientas que en ellas pueden utilizarse, se explica a continuación.

**Etapa de entrada de datos. Técnicas a utilizar.**

Las acciones dirigidas a la Planeación Estratégicas, como ya se ha dicho, deben comenzarse por la formulación de la Misión y Visión.

**Formulación de la Misión:**

La Formulación de la Misión de la empresa es considerada como el paso más importante en todo el proceso de planeación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones importantes que se tomarán, de acuerdo con esto, una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa pues describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica

de una empresa, es decir, comprende elementos de suma importancia como son el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón por la que existe la empresa, la gente a la que sirve y los principios y valores bajo los que se pretende operar.

En conjunto estos elementos responden a una pregunta clave sobre la empresa: ¿Cuál es nuestro negocio? Una respuesta apropiada a esta pregunta hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

Por la importancia de una correcta formulación de misión en el proceso estratégico, es válido insistir en que ella debe definir qué es la organización y lo que aspira ser; distinguir la organización de todas las demás; ser lo suficientemente específica para expresar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo; servir como marco para evaluar las estrategias presentes y futuras y ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa.

De acuerdo con estos aspectos, una formulación efectiva de misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

Hasta ahora, la formulación de la misión de una empresa se hacía en función solamente de la producción pero se debe tener en cuenta que si bien lo que se produce es importante, también lo es para quién se produce, cómo se produce y con qué eficacia se hace y estar más dirigida a los clientes, pues las ideas actuales, con respecto a la formulación de misión, se basan especialmente en las pautas aportadas por Peter Drucker, quien enfatiza en que la razón principal de

una misión es el aumento de la clientela, pues los clientes son los que proporcionan significado a una organización.

Por tanto es recomendable que al formular la misión se consideren los siguientes aspectos:

- ✓ Clientes: ¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?
- ✓ Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la firma?
- ✓ Mercados: ¿Compite la firma geográficamente?
- ✓ Tecnología: ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ✓ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actividad de la empresa con relación a metas económicas?
- ✓ Filosofía: ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- ✓ Concepto de sí misma: ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- ✓ Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a que aspira la firma?
- ✓ Efectividad reconciliatoria: ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas con la firma?
- ✓ Calidad inspiradora: ¿Motiva y estimula a la acción la lectura de la misión?

## **Formulación de la Visión**

Como se ha definido, la Visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro de la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la Visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de valores y convicciones del equipo de administración y en su declaración es importante tener en cuenta que debe ser breve, de preferencia con menos de diez palabras; fácil de captar y recordar; inspiradora y plantear retos para su logro; creíble y consistente con la misión; punto de consenso de todas las personas importantes; la esencia de lo que debe llegar a ser la organización y, flexible y creíble en su ejecución.

Algunas preguntas diseñadas para hacer que cada integrante del equipo de administración piense cómo debería ver el futuro y así contribuir a la declaración de la visión son las siguientes: ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de nuestra empresa?; ¿Qué contribución única deberemos hacer en el futuro?; ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?; ¿Qué valores necesitan ser acentuados?; ¿Cuáles deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra empresa?; ¿Cuáles deberían ser nuestras posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad y los empleados?; ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra empresa?.

Para que este empeño sea efectivo, el equipo de administración necesita liberar sus sentimientos. Como en la elaboración de la misión, este proceso necesita llevarse a cabo lejos del ámbito de su empresa, en un lugar donde las ideas creativas puedan fluir libremente. El planteamiento de la Visión es un proceso intuitivo y creativo. Por principio, necesita responder a estas preguntas como si

observara al mejor de los mundos posibles, asumir que nada es imposible. Es mucho más fácil nivelar una declaración poco práctica o realista que expandir una que sea ultraconservadora. Se trata entonces de crear una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser su empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

Conociendo ya los elementos principales a considerar en la declaración de la Visión, es importante aclarar que el sólo hecho de que una organización tenga una declaración de Visión (o algo parecido) no garantiza de ninguna manera que se convertirá en una organización visionaria, esto es solo un buen primer paso.

Una vez definidas la Misión y Visión de la organización, atendiendo a estas recomendaciones, es necesario conocer las condiciones internas y externas que existen y que favorecen o limitan el cumplimiento o logro de estas, es decir, realizar un diagnóstico interno y externo que permita luego definir cómo aprovechar los aspectos positivos y eliminar o disminuir los negativos para el logro de los objetivos propuestos.

### **Diagnóstico Estratégico**

El propósito de este diagnóstico consiste en identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa e identificar y evaluar amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

**Desde el punto de vista interno,** el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las debilidades y fortalezas importantes de la empresa. Para facilitar el trabajo de evaluación de las fortalezas y debilidades identificadas puede ser muy útil el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Para desarrollar esta matriz se necesita el uso de juicios subjetivos, lo que constituye claramente una limitación de esta técnica, pero ello puede ser contrarrestado si es elaborada sobre la base de una información lo más objetiva posible y participan grupos de expertos o especialistas realmente conocedores de la actividad de la organización, que sean capaces de lograr un consenso sobre los factores internos claves y la influencia de ellos en el desempeño empresarial. Se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factores internos, el cumplimiento de cinco pasos (ver Anexo 2)

La aplicación de esta técnica de evaluación de factores internos y de las otras que se proponen a continuación, es posible realizarla tanto en organizaciones productivas como de prestación de servicios, lógicamente adaptándola a las particularidades de cada sector.

**Desde el punto de vista externo**, el diagnóstico se hará en base a un resumen y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno, que pueden influir sobre los resultados de la organización. Para el análisis de estos factores externos claves puede resultar de utilidad el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Esta matriz tiene, al igual que la anterior, un carácter subjetivo; pero si se elabora de forma correcta, con la participación de expertos e involucrados, sobre la base de información objetiva y no de forma indiscriminada, dará al equipo de administración elementos importantes para la fundamentación de decisiones estratégicas. Su desarrollo es similar a la de Factores internos y requiere también del cumplimiento de cinco pasos (Ver anexo 3)

El análisis de los resultados de las matrices de evaluación de factores internos y externos, proporciona una información valiosa para la toma de decisiones

estratégicas, pues precisamente lo estratégico está en lograr una correcta combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero este análisis debe ser completado con la identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, aspecto este que con frecuencia se considera la parte más importante del proceso de formulación de estrategias.

**La Matriz de Perfil Competitivo** es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre la competencia, identifica los competidores más importantes e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Para desarrollar una Matriz de Perfil Competitivo los estrategas necesitan identificar factores decisivos de éxito en la industria. Esto se puede lograr mediante un estudio de la industria particular y mediante negociación, llegando a un consenso en cuanto a los factores más importantes para el éxito, como son, la relación con los proveedores o distribuidores, participación en el mercado, gama de productos, las economías de escala, la competitividad de los precios, la efectividad publicitaria y de promoción, la ubicación de instalaciones y su edad, su posición financiera, la calidad de los productos, capacidad del personal, etc., debiendo seleccionar entre cinco y diez factores (Ver Anexo 4).

En las condiciones actuales de la economía cubana, puede resultar importante el empleo de esta técnica pues a pesar de que no todas las empresas tienen que enfrentar a competidores, cada día son más las que se ven obligadas a hacerlo, debido a las transformaciones ocurridas, por ejemplo, en las formas de propiedad, la creación de un mercado interno en divisas y las crecientes exigencias en la calidad competitiva de los productos.

### **Formulación de Objetivos:**

En esta primera etapa es importante también que además de formular la Misión u objetivo supremo y en dependencia de la situación interna y externa reflejada en los resultados del diagnóstico, que queden definidos otros objetivos, los cuales expresen qué se propone la organización para el futuro.

Cuando los objetivos son claramente formulados y comunicados, son de vital importancia para lograr el éxito, pues dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas una visión más clara de su papel en el futuro de una organización. Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes, cuyos valores y actitudes son diferentes y al lograr un consenso con respecto a objetivos durante las actividades de formulación de estrategias, se pueden reducir los conflictos que, posteriormente, pueden presentarse en la fase de ejecución.

No existe una metodología única que señale los pasos a seguir para una correcta formulación de los objetivos, pero sí hay un conjunto de elementos que no se deben obviar y que a los efectos de las empresas cubanas pueden resultar muy útiles. Entre ellos se destacan: Deben ser congruentes con la misión; deben ser medibles y realistas; deben ser desafiantes y estimulantes; deben mirar hacia el futuro, no basarse exclusivamente en el presente; deben considerar ventajas a largo plazo sobre conveniencias a corto; deben hacer énfasis en resultados más que en actividades y, sobre todo, deben ser definidos con la participación de representantes de trabajadores, directivos, especialistas, organizaciones políticas y de masas, pues sólo así se logra establecer el compromiso, la motivación, que garantizará su cumplimiento.

Una vez definido hacia dónde se dirige la organización, lo que se quiere lograr en el futuro, se realiza una comparación o cotejación de los factores internos y

externos, que nos llevarán a la identificación de diferentes alternativas estratégicas, que garantizarán el cumplimiento de dichos objetivos. A esa segunda etapa se le denomina Etapa Comparativa.

### **Etapa Comparativa. Técnicas a utilizar.**

Esta etapa tiene como objetivo la generación de alternativas estratégicas factibles, a partir de la comparación de los factores internos y externos. Esta comparación puede y debe ser interpretada como una cotejación o combinación interrelacionada de los factores claves internos y externos y por ello se considera que es más arte que ciencia, arte que depende de las habilidades, preparación, experiencia, inteligencia y buen juicio del equipo de especialistas que participan en su desarrollo.

Aquí se incluyen herramientas de comparación, que se fundamentan en información de entrada proveniente de la etapa anterior, y pueden ser de mucha utilidad en la formulación de estrategias, como son la matriz DAFO, la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción, la Matriz del Grupo Consultor de Boston, la Matriz Interna – Externa y de la Gran Estrategia.

**La Matriz DAFO** es una importante herramienta de formulación de estrategias, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la actualidad es la más conocida en Cuba. (Ver Anexo 5)

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.

- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las Amenazas externas.
- Las estrategias Da tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Construir una matriz de este tipo es una tarea relativamente sencilla y de ahí su atractivo. Procesarla e interpretarla convenientemente, para de ella derivar los lineamientos estratégicos fundamentales, ya es algo mucho más complejo, y por ello insistimos en la necesidad de utilizarla con extremo cuidado y sin precipitaciones.

La recopilación de la información para su elaboración no resulta difícil si se trabaja en grupos que tendrán la responsabilidad de identificar y listar los factores y llevarlos a plenaria para la validación de las propuestas. La cantidad de combinaciones posibles es grande por lo que técnicas de reducción y agrupación pueden resultar útiles en la formulación de las estrategias factibles, pues no es necesario que se desarrollen estrategias por las cuatro casillas; esto dependerá de las condiciones concretas interna y externa de la empresa.

**La Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEEA)** es la segunda herramienta en importancia en la etapa comparativa. Según sus autores, H.Rowe, R. Mason y K. Dickel, la posición estratégica global de una organización está dada por cuatro dimensiones: la fortaleza financiera (FF), las ventajas competitivas (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza de la industria (FI), tomando como ejes de la matriz estas dimensiones se muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas competitivas. Hay numerosas variables que podrían incluirse en cada una de las

dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización de que se trate (Ver Anexo 6).

**La Matriz del Grupo Consultor de Boston (GCB):** Esta matriz se recomienda para organizaciones multidivisionales, pues permite a los directivos manejar su “portafolio empresarial”, mediante el examen de la posición relativa en cada uno de los cuadrantes que conforman la matriz, así, en dependencia de esa posición, serán las estrategias que deben seguirse en cada una de las divisiones.

El eje de las X de la matriz GCB estará dado por la participación en el mercado y esta se puede definir como la razón entre la participación de una división en el mercado y la participación de la firma rival más grande. El eje Y representa la tasa de crecimiento en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje y se da un rango entre  $- 20$  y  $+ 20$ , pero se plantea que este puede ser variado en dependencia de las particularidades de la empresa.

Para la representación de cada división se utilizan círculos más grandes y más pequeños, en dependencia del volumen de ingresos generados por dicha unidad empresarial (Unidad Estratégica de Negocio). Cada porción de pastel indica la proporción de utilidades generadas por esa división.

La matriz del GCB permite a la alta gerencia analizar, mediante una representación esquemática, las relaciones entre todas sus divisiones. Este análisis comparativo, junto con las matrices DAFO y PEEA, proporciona una base para identificar estrategias alternativas.

Las divisiones ubicadas en el cuadrante I, en la matriz GCB, tienen una baja participación relativa en el mercado y sin embargo compiten en industrias de alto crecimiento. Usualmente, las necesidades de efectivo de estas divisiones son

cuantiosas y su generación de caja es baja, por lo que deberían ser fortalecidas mediante una mayor asignación de recursos o, si no, deberían ser eliminadas. Por esta razón, a estos negocios se les llama “Interrogantes”, pues la organización debe decidir entre seguir una estrategia intensiva (penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos) o eliminar la división.

Los negocios del cuadrante II representan las mejores oportunidades a largo plazo de la organización, en cuanto a crecimiento y utilidades y por eso se les denomina “Estrellas”. La integración hacia adelante, hacia atrás, horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado y de producto, son todas estrategias apropiadas para estas divisiones.

Las divisiones situadas en el cuadrante III poseen una participación relativamente alta en el mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan más efectivo que el necesario, por eso, con frecuencia se les ordeña y de ahí su denominación de “Vacac lecheras”. Estas divisiones deben ser administradas de forma que mantengan la fortaleza de su posición por el mayor tiempo posible, lo que les permitirá seguir estrategias de diversificación concéntrica o el desarrollo de productos. En la medida que una “Vaca lechera” fuerte se debilita, las estrategias de reducción y desposeimiento pueden ser las más apropiadas.

Las divisiones del cuadrante IV tienen un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de crecimiento lento o inexistente, son los “HUESOS” del portafolio de la empresa. Sus débiles posiciones internas y externas conducen a estrategias de liquidación, reducción o eliminación.

La Matriz GCB, como todas las técnicas analíticas, tiene sus limitaciones, entre las que se destaca el hecho de no considerar transformaciones de las divisiones en el tiempo, es como una fotografía en un momento dado, pero aun así, si se le emplea con sabiduría, puede ser muy útil en el proceso de formulación de estrategias.

En Cuba existe gran cantidad de empresas que son multidivisionales, pues cuentan en su estructura organizativa con varias unidades básicas, establecimientos, organizaciones económicas u otras formas de división, en ocasiones ubicadas fuera del territorio sede de la empresa, con sus propios clientes, tecnología, productos y/o servicios, etc.; criterios que se utilizan para definir las Unidades Estratégicas de Negocios.

Para estas empresas resultaría muy útil poder aplicar una herramienta como esta matriz que propone el Grupo Consultor de Boston para conocer la situación de cada una de sus divisiones, pero sucede que, por las características propias de nuestro modelo económico no siempre es posible aplicarla, pues para muchas de estas empresas multidivisionales no constituyen dimensiones estratégicas. Están relacionadas con el crecimiento de las ventas y su participación en el mercado, ya que son únicas de su tipo en el territorio, su producción principal no compite con otras por estar protegidas por factores sociales y dirigidas a satisfacer necesidades de un segmento específico del mercado.

Esta realidad llevó a reflexionar sobre posibles variantes que se pueden emplear para obtener información sobre la situación de cada unidad en un momento determinado de toma de decisiones estratégicas. Como resultado de esa reflexión

se propone que una variante de la matriz del GCB<sup>15</sup>, adaptada a esas empresas, puede ser la siguiente:

Utilizar como dimensiones estratégicas dos que relacionan indicadores de eficiencia: el valor de la producción mercantil en el eje de las X y el porcentaje de disminución del costo por peso de producción mercantil en el eje de las Y.

Para la determinación y representación de la producción mercantil se calculará la participación relativa de cada división en el valor total de la producción mercantil de la empresa, determinándose así en qué medida contribuye cada U.E.N. a la producción global de la empresa, que puede estar entre 0 y 100 %.

Para la determinación y representación del porcentaje de disminución del costo por peso de producción mercantil se calculará comparando con el período anterior y el rango puede ser entre 20 y - 20, pero aquí la representación gráfica sería considerando en la parte superior de la tabla (los valores por encima del cero) con signo negativo para denotar disminución del costo pero que realmente significa algo positivo para la empresa por lo que no entra en contradicción con la fundamentación matemática del eje de coordenadas.

La representación gráfica de las divisiones sería como se plantea en la matriz original y la interpretación de su ubicación en cada uno de los cuadrantes puede ser de la siguiente forma:

Primer Cuadrante: Las divisiones ubicadas aquí presentan porcentajes de disminución del costo favorables para la empresa, pero su producción mercantil es baja por lo que deben dirigirse los esfuerzos a la búsqueda de cómo incrementar

---

<sup>15</sup>Sánchez Paz, Norma. Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones económicas cubanas. Tesis de maestría. Universidad de Holguín, 1999.

su producción, y de ahí que se les pueda continuar denominando INTERROGANTES.

Segundo Cuadrante: Aquí quedarían ubicadas las divisiones que tienen altos valores de Producción Mercantil y porcentos de disminución de los costos también positivos para la empresa, por lo que se les puede denominar divisiones MODELOS.

Tercer Cuadrante: Las divisiones denominadas “vacas lecheras”, que en la matriz original quedaban ubicadas en este cuadrante, ahora tomarían una denominación más específica “VACAS HOLSTEIN”, raza de ganado vacuno productiva pero muy costosa, ese es el caso de las divisiones que quedarían ubicadas en este cuadrante, divisiones con altos valores de producción mercantil pero también con altos costos.

Cuarto Cuadrante: Las divisiones “HUESOS” quedarían ubicadas en este cuadrante, ellas tienen baja producción mercantil, como si esto fuera poco, tienen altos costos de producción.

De igual forma que en la matriz original, la ubicación de las divisiones en cada uno de esos cuadrantes indicará a la alta gerencia de la empresa qué hacer con cada una de ellas; a quién priorizar; a quién asignar mayores cantidades de recursos; a quién controlar más; en fin, qué alternativas estratégicas seguir para mejorar el desempeño de las divisiones y la empresa en particular y de la economía del país en general.

A diferencia de las empresas capitalistas, para las cuales fue creada la matriz del Grupo Consultor de Boston, esta variante que se propone no estará sólo dirigida a mejorar los indicadores económicos de las divisiones y de la empresa, sino

también a analizar las alternativas estratégicas que permitan un mejoramiento de los indicadores macroeconómicos, pues el carácter socialista de nuestro modelo económico exige que sean considerados, ante todo, los intereses de la sociedad. Por ello insistimos en la necesidad de que sea aplicada con sabiduría, inteligencia y de acuerdo a las estrategias de desarrollo planteadas por la máxima dirección del Partido y el Gobierno.

**La Matriz Interna – Externa (I.E)** muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas. Es similar a la matriz GCB, pues ambas representan las divisiones de un diagrama esquemático, el tamaño de cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentajes de ventas y las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades.

La matriz I.E se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X; y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. Cada división de una empresa debe construir una matriz de evaluación de factor interno y otra de factor externo que permitirán elaborar una matriz interna – externa a nivel empresarial.

La matriz Interna Externa puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos. Para divisiones que caen en las casillas I, II o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo. Para las ubicadas en las casillas III, V y VII, estrategias de resistencia, y para las ubicadas en las casillas VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine”.

**Etapas de Selección de Estrategias. Técnicas a utilizar.**

Las técnicas empleadas en la etapa comparativa de la fase de formulación de estrategias permiten llegar a formular varias alternativas estratégicas que una organización puede seguir pero, evidentemente, no existen los recursos o condiciones necesarias para ejecutarlas todas, la mayoría o al menos una parte de ellas, por lo que es preciso seleccionar la que mejores resultados pueda traer para la empresa. Es decir, se hace necesario tomar decisiones objetivas sobre cuál es la más ventajosa y de ahí la importancia de esta tercera y última etapa.

Para el desarrollo exitoso de esta etapa se recomienda tener en cuenta los resultados obtenidos no solo en la segunda etapa sino también los de la primera pues los factores internos y externos clasificados como clave en el diagnóstico estratégico proporcionan criterios importantes para determinar la atracción relativa de las diversas estrategias. El proceso de selección de las estrategias debe hacerse por grupos de especialistas, con mucha sabiduría y sobre la base de una información lo más objetiva posible.

Es oportuno en este momento, después de explicar el procedimiento a seguir para la construcción de algunas matrices, insistir en que estas deben ser consideradas herramientas de análisis y no de decisión, que pueden ser muy útiles pero que en manos inexpertas pueden llevar a simplificar demasiado la realidad y conducir a decisiones incorrectas, que en ningún momento pueden reemplazar al gerente estratega que es quien decide y, particularmente en las condiciones de nuestro Modelo Económico Socialista, tener siempre presente que las estrategias resultantes en su aplicación deben estar dirigidas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de dicho modelo.

También es importante aclarar en esta etapa del proceso, que la identificación y evaluación de factores internos y externos se realiza en base a la situación de la

empresa en el momento en que se realiza el análisis, por lo que posee la limitación de su carácter estático. Esto implica que, si cambian las condiciones del entorno, entonces quizás lo que se había definido como una fortaleza o debilidad ya no lo sea o simplemente carezca de significado ante la nueva situación.

Por tal motivo se propone, como último paso, hacer una revisión del diagnóstico respondiendo a las preguntas: ¿Continúan siendo estos los factores claves?, ¿hay otros nuevos, cuáles son?, y en función de las respuestas, tomar las medidas correctivas necesarias.

## **CAPÍTULO 2. Aplicación del modelo de planeación estratégica seleccionado en la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín**

### **2.1. Caracterización de la empresa.**

La Empresa Municipal de Comercio de Productos Alimenticios de Holguín se encuentra ubicada en la calle Libertad número 150, entre Martí y Luz Caballero, en el centro de la ciudad de Holguín. La misma fue fundada en 1976 y se subordina al Poder Popular municipal.

Es una entidad presupuestada que tiene como objeto social la comercialización de la canasta básica familiar, productos del Agro, artículos industriales y ofertas gastronómicas para contribuir a satisfacer las necesidades de la familia cubana, por lo que su principal cliente es la población.

Desde el año 2006, la empresa apoya la ejecución del Programa de la Revolución vinculado con el ahorro energético a través de la recepción y control de las facturas de pago de los artículos asignados a los núcleos familiares.

El papel de la empresa, y sobre todo de las unidades o bodegas, ha sido de mucha importancia para que el país recupere, al menos una parte, de la inversión realizada para la compra de esos equipos pues realmente el precio al que se ha vendido a la población es inferior a su verdadero valor en el mercado mundial.

Para esta tarea, el trabajo de las unidades de comercio, como centro de costo del programa, se realiza sobre la base de una estrecha relación con los Consejos Populares, las organizaciones políticas y de masas y otros organismos cercanos al programa. Ellos son los que coordinan, organizan y realizan las asignaciones de equipos a los núcleos familiares y orientan sobre las formas de pago, pero las bodegas son las que llevan el control de los deudores y hasta siguen estrategias

para contribuir a agilizar el pago como es la retención de la libreta a inicio de año a aquellos núcleos que no han hecho ninguna acción de pago.

El trato a las personas que presentan deudas se hace de manera respetuosa pero con firmeza en los argumentos planteados, quedando claro que no se le pide que pague, ese es su compromiso contraído con el Estado y firmado, se le exige que pague, en ningún caso se emplearán ofensas a las personas, ni aún en la peor variante que pudiera presentarse.

La estructura orgánica de la empresa (Anexo 7), de forma general está compuesta por:

- Dirección general
- Cinco subdirecciones (Contabilidad; Economía; Control y Supervisión; Comercial y Recursos Humanos)
- Diez Unidades Básicas (298 bodegas, 233 casillas y 103 puntos de leche)
- Tres Mercados Agropecuarios
- Once Mercados Industriales
- Un Centro de Elaboración
- Un punto de venta especializado en carne de cerdo.

Actualmente tiene 2811 trabajadores, para un cumplimiento del 119 por ciento de la plantilla aprobada que es de 2361 trabajadores, según el P-2. Esto se debe a la apertura de nuevos puntos de venta de materiales de la construcción, contratos por tiempo determinado a causa de licencias de maternidad y enfermedad y a una

gran cantidad de técnicos en adiestramiento. Del total de trabajadores, 1537 son mujeres y 1274 son hombres. (Anexo 8)

La fuerza de trabajo está estructurada en 577 dirigentes, 562 técnicos, 163 operarios, 98 administrativos y 1411 de servicio; de estos, 39 poseen el octavo grado, 697 el noveno, 3 el décimo, 2 el oncenno, 1002 el doce grado, 1016 son técnicos de nivel medio y 52 de nivel superior.

Las principales dificultades que presenta la empresa se concentran en el mal estado constructivo de las unidades, lo que facilita el delito y limita el buen desempeño de su gestión, la carencia de medios adecuados de almacenamiento y conservación de los productos alimenticios, como es el caso de espacios secos y frescos, partes y equipos de refrigeración (de 268 que existen, funcionan sólo 70).

Sus principales proveedores son: Establecimientos 651 y 627 del MINCIN, Empresa Avícola, Pesca Holguín, Empresa municipal de Acopio, Combinado Lácteo, Empresa Cárnica, Empresa Productora y Distribuidora de Alimentos, Empresa de conservas vegetales Turquino, Almacenes Universales S.A, Empresa de Bebidas y Refrescos, Cadena Doña Yuya y otros, quienes suministran los siguientes recursos: arroz, azúcar, leche, yogurt, aceite, café, frijoles, sal, cerveza, refresco, vinagre, pan, puré de tomate, carnes, ropa reciclada, cascos para motos, sulfuman, legía, bombillos, cacharras plásticas, detergente líquido, colcha para limpiar, vasos de cristal, productos del agro, entre otros.

La empresa es la única que comercializa la canasta básica pero aún así, existen actores en el entorno que pueden ser considerados como competidores, pues ellos ofertan también a la población diferentes tipos de alimentos. Entre ellos se destacan:

- Cadena Doña Yuya,
- Gastronomía,
- Cuenta Propistas de Alimentos y productos artesanales
- Mercados Agropecuarios de otros sectores.

## **2.2 Planeación Estratégica de la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín.**

### **Etapas 1. Entrada de Datos.**

#### **Formulación de Misión y Visión**

Cuando se inició este trabajo de Diploma, la empresa objeto de estudio tenía ya formulada la siguiente Misión:

“La Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios Holguín trabaja en función de satisfacer con sus servicios las necesidades de la población, brindando ofertas con calidad en la comercialización de forma minorista de productos alimenticios e industriales, brindando además el servicio de gastronomía popular en nuestra red de comercialización en moneda nacional y protegiendo los derechos de los consumidores”.

Teniendo en cuenta que según los fundamentos teóricos de la dirección estratégica, la Misión debe definir qué es la organización y lo que aspira ser; distinguirla de todas las demás; ser lo suficientemente específica para expresar ciertas actividades pero lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo y ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa, se decidió reformularla sobre la base de mejorar su redacción y

aportarle cierto grado de flexibilidad para permitir su adaptación según los cambios que se prevé se produzcan por el perfeccionamiento del modelo económico cubano en los próximos años.

Para ello se desarrollaron varias sesiones de trabajo con representantes de la alta dirección de la empresa y trabajadores de diferentes áreas, en un ambiente favorable, y a través de la técnica de trabajo en grupo conocida como tormenta de ideas y técnicas de consenso, fue posible formular cuál debía ser la misión y visión de la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios Holguín.

La nueva **Misión** quedó redactada de la siguiente forma:

“La Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios Holguín trabaja en función de satisfacer las necesidades de la población a través de la venta minorista, en moneda nacional, de productos alimenticios y otros artículos útiles para la familia. Para ello cuenta con instalaciones ubicadas cerca de sus clientes y con un colectivo de trabajadores que se esfuerza por brindar servicios eficientes y de calidad”.

En cuanto a la Visión, la que tenía formulada la empresa era:

“La Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios Holguín contará con un personal altamente calificado en la técnica de comercialización, control y mercadotecnia para satisfacción de la población en la comercialización de productos alimenticios e industriales y una gastronomía popular con altos índices de eficiencia y eficacia en la gastronomía empresarial en el transcurso de los años”.

Se consideró que estaba demasiado larga y que, al igual que la Misión, su redacción no era correcta ya que hay repetición de palabras y términos no adecuados como gastronomía popular y gastronomía empresarial.

La nueva Visión formulada recoge la intención de que la empresa llegue a:

“Ser líder en la comercialización minorista de productos alimenticios y útiles para la familia cubana”.

#### **Diagnóstico Estratégico.**

El siguiente paso en esta primera etapa es la realización del diagnóstico interno y externo que permita definir con qué se cuenta en la actualidad para llegar donde se quiere, cuáles son las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas más importantes y así poder trazar los objetivos estratégicos y las metas que se plantea la organización para el período planificado. El método utilizado para la identificación de los factores clave fue la tormenta de ideas con la participación de representantes de cada subdirección de la entidad.

Para el análisis interno se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Potencialidades de la empresa.
- El análisis de los resultados (Ventas, costos por peso y utilidades)
- La estructura de la organización.
- La disponibilidad de recursos financieros.

- La capacidad de investigación e innovación.

Al evaluar las potencialidades de la empresa se considera que posee capacidades suficientes para cumplir su objeto social actual en cuanto a instalaciones y fuerza de trabajo, aún teniendo en cuenta las malas condiciones constructivas de algunas de las bodegas, pero que son pocas las posibilidades de crecimiento en el corto plazo dada su dependencia de los limitados suministros que le son asignados.

El análisis de los resultados económicos obtenidos en los últimos dos años muestra que la empresa presenta una situación favorable en sus indicadores económicos, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 1: Indicadores de ventas en los años 2009-2010

Indicadores	UM	Plan 2009	Real 2009	Plan 2010	Real 2010	Variación 2010/09
Ventas	MP	245 959.1	253 799.5	275 623.0	263 569.8	103.85 %
Costo de ventas	MP	217 388.0	222 589.4	247 032.6	228 959.6	102.86 %
Costo por peso	MP	0.8838	0.8770	0.8962	0.8686	(1.0%)

Fuente: Elaboración propia

El análisis de los indicadores muestra el comportamiento positivo de las ventas en esos años y un incremento de 3.85 % en el año 2010 en relación a las ventas obtenidas en el año 2009.

Por otra parte, el costo por peso real en el año 2010 fue menor al planificado y menor también al del año anterior. En la empresa este indicador oscila por lo general entre 0.86 y 0.89 pesos, ya que los precios de adquisición de los productos que se venden se mantienen estables.

Al cierre de las operaciones contables del 2009 apreciamos que la empresa obtuvo resultados superiores al plan de ventas. Este incremento se debe a la venta en ferias, portales, ventas de carne de cerdo liberada en las casillas y otras iniciativas de ventas gastronómicas con productos de la red minorista y de la cadena “Doña Yuya”. Se fortaleció la venta de productos industriales en todas las unidades de la red comercial (bodegas) con productos de alta demanda en este giro como son: frazada de piso, higiene, limpieza, ferretería y otros.

En el 2010 se aprecia un incremento de las ventas pero la entidad no cumple con los volúmenes planificados. Este incumplimiento se debe a que en el momento en que se elaboró el plan se tenía previsto que se mantuvieran los surtidos de productos que tradicionalmente se vendían, sin embargo la situación económica del país y las limitaciones en las importaciones a consecuencia de la crisis global provocaron cambios en las cuotas per cápitas de algunos productos de la canasta básica y en el sistema de ventas de otros.

Algunos de esos cambios estuvieron dados por la disminución de una libra de azúcar por consumidor; el chícharo pasó a ser un producto liberado y con déficit en su distribución; primero, el ciclo de entrega de productos de higiene y limpieza (jabón y pasta dental) se hizo más largo y luego pasaron a venta liberada;

disminuyeron las rotaciones de productos cárnicos; se redujeron las cantidades de ropa reciclada que se venden en los mercados industriales y que son de gran demanda en la población; fueron menores también las ventas de productos del giro de gastronomía por déficit en los suministros, en especial los productos de la cadena Doña Yuya y el cigarro Criollo que es el de mayor aceptación en la población fumadora y, lógicamente, esto trajo consigo que los niveles de ventas no fueran los pronosticados en el plan.

Por otra parte constituyen preocupación para la empresa, porque pueden afectar sus aspiraciones de mejora, los altos precios que tienen los insumos para la agricultura, pertenecientes al giro de Industriales, que hacen que no se vendan los niveles deseados y también los puntos de venta de materiales de la construcción que no reciben los abastecimientos necesarios para mantener una oferta estable que satisfaga las necesidades de la población y los niveles de ventas planificadas.

En relación a las utilidades obtenidas en los años objeto de estudio, como se puede apreciar en la siguiente tabla, el año 2009 fue mejor que el 2010.

Tabla 2: Indicadores de utilidad en los años 2009-2010

Indicadores	UM	Año 2009	Año 2010	I Trimestre 2011
Utilidad planificada	MP	9 656.2	11 737.8	3915,5
Utilidad real	MP	10 075.2	9 349.4	3998,9

Fuente: Elaboración propia.

En el 2009 se obtuvo una utilidad de 10 075.2 MP para un 104 por ciento de cumplimiento del plan previsto.

Este sobrecumplimiento permitía a la empresa pagar estímulo a los trabajadores, sin embargo, funcionarios de la Oficina Municipal de Inspección (OMI) detectaron un pago indebido a trabajadores vinculados directamente a los servicios a quienes se les había pagado menos de lo que correspondía.

Esa fue una de las causas que incidieron en que en el año 2010 la utilidad obtenida fuera menor que la planificada, pues se tuvo que pagar con carácter retroactivo lo que se debía del año 2009 a esos trabajadores. La otra causa importante fue la disminución de precios del giro de Industriales (toallas, sets de cocina, pullovers, sayas de mezclilla, coladeras y plastilina, entre otros), operación que fue contabilizada como gasto, siendo esto de gran afectación para la empresa.

Al concluir el primer trimestre del presente año se muestra que las utilidades cumplieron su plan correspondiente, pero no obstante las acumuladas en igual período del año anterior (4219,9 MP), eran mayores. La empresa está tomando las medidas pertinentes para mejorar esta situación y espera que sus resultados en el 2011 sean superiores. Entre esas medidas se destacan las acciones que se realizan para incrementar las gestiones de ventas en todas las Unidades Básicas de la Empresa, se comercializan con gran aceptación los productos de higiene y limpieza que ya se han extendido a todas las unidades de la red comercial Urbana y Rural y se continúa participando todos los fines de semanas en las ferias Agroalimentarias con la oferta de productos liberados y del giro de Gastronomía.

La estructura orgánica de la empresa favorece el cumplimiento de su gestión pues cada una de sus divisiones corresponde a funciones básicas para el desarrollo de

su objeto social, es plana ya que después de la Dirección general solo existen las subdirecciones necesarias y ya el próximo nivel son las unidades básicas o zonas de comercio que es donde se desarrolla la actividad principal de la empresa.

Un análisis más profundo en relación a las utilidades y la situación financiera de la empresa fue posible a través del cálculo de las siguientes razones:

### Razones

- **De Solvencia o Circulante.**

Fórmula	2009	2010
<u>Activo Circulante</u> = \$34 338 732.72	= 1.21	\$37 847 416.88 = 1.27
Pasivo Circulante	\$28 420 090.88	\$29 720 024.02

Las razones básicas de liquidez reflejan la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforme se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus deudas u obligaciones.

Al realizar el análisis de esta razón se nota que en el año 2009 la empresa disponía de 1.21 pesos de activo circulante por cada peso de pasivo circulante, lo cual indica que sus deudas a corto plazo quedaban cubiertas, y en el año 2010 alcanzó 1.27 pesos de solvencia para enfrentar cada peso de deuda contraída a corto plazo, lo que refleja una situación mejor con relación al año anterior.

Como el rango más favorable en que se debe encontrar esta razón es entre 1.3 y 1.5, se puede plantear que la situación de la empresa no es desfavorable pero tampoco es excelente pues se puede poner en peligro de suspensión de pagos,

por ello la empresa está trabajando para poder alcanzar mejor resultado en el año 2011.

- **De liquidez inmediata o razón acida.**

**Fórmula**

**2009**

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$34\,338\,732.72 - \$22\,512\,587.06}{\$28\,420\,090.88} = 0.41$$

Pasivo Circulante

\$ 28 420 090.88

**2010**

$$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\$37\,847\,416.88 - \$33\,078\,378.97}{\$29\,720\,024.02} = 0.16$$

Pasivo Circulante

\$29 720 024.02

El análisis de la liquidez inmediata, razón rápida o prueba acida, es muy utilizada para evaluar la capacidad inmediata de pago que tienen las empresas. En esta empresa este índice muestra un valor de \$ 0.41 de activo líquido disponible y realizable para cubrir cada peso de deuda a corto plazo en el año 2009. Para el año 2010 por cada peso de pasivo circulante la empresa contaba solo con \$ 0.16 de activos líquidos.

Si se establece una comparación de estos resultados en ambos años se observa que la empresa enfrenta una situación de relativo peligro para atender sus pagos, lo que demuestra que la misma no cuenta con suficiente liquidez. La causa de este problema fue el aumento considerable de los activos circulantes y los inventarios. Para que la empresa no refleje problemas con la liquidez, esta razón debe estar aproximadamente entre 0.50 y 1.00 para igualar al exigible a corto plazo.

- **Endeudamiento.**

<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<u>Pasivo Total</u> = <u>\$631 964 233.52</u>	= 0.98	<u>\$692 977 836.12</u> = 0.97
Activo Total	\$646 441 080.87	\$711 562 816.17

La empresa y los acreedores se preocupan por el endeudamiento, ya que mientras mayor sea, mayor será la probabilidad de que la empresa no esté en condiciones de pagarle a los acreedores, sin embargo el uso excesivo de financiamientos ajenos crea un alto riesgo, de ahí la necesidad de evaluar si los niveles de endeudamientos son adecuados o no.

En el caso que analizamos los resultados obtenidos expresan que en el año 2009 la empresa muestra un 98% de activos financiados mediante deudas y disminuyen ligeramente en el año 2010 con un 97% de recursos provenientes de préstamos recibidos por terceros, esto está dado al aumento de los activos totales y pasivos totales.

Mediante este análisis se muestra que la empresa utiliza muy poco capital propio para financiar sus activos y utiliza altos financiamientos ajenos para generar ganancias.

- **Rentabilidad económica.**

<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<u>Utilidad del Periodo</u> = <u>10 075 209.05</u>	= 0.015	<u>9 349 459.19</u> = 0.013
Activos Totales	646 441 080.87	711 562 816.17

Esta razón expresa el porcentaje que representan las utilidades del valor de los activos totales invertidos en la empresa. Mide la gestión operativa, el rendimiento extraído a la inversión que posee y explota la empresa a través de su gestión de activos.

La empresa genera 1.5% de utilidad por cada peso invertido de sus activos en el 2009, mientras que en el siguiente año se nota una ligera disminución de 0.20% debido al aumento de sus activos totales en \$ 65 121 735.30 y la disminución de sus utilidades en \$ 725 749.86, siendo desfavorable para la empresa porque tiende a disminuir su gestión en el manejo de sus activos.

- **Rentabilidad financiera.**

<b>Fórmula</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<u>Utilidad del periodo</u> =	<u>10 075 209.05</u> = 2.29	<u>9 349 459.19</u> = 1.01
Patrimonio	4 401 638.30	9 235 520.86

La rentabilidad financiera mide el rendimiento del capital invertido, por lo que se relaciona directamente con uno de los objetivos básicos de la empresa. Permite la capitalización en la empresa, el cumplimiento con organizaciones superiores, o con accionistas.

Esta razón indica que en el 2009 la empresa por cada peso invertido en recursos propios obtuvo \$2.29 de utilidad mostrando así una tendencia desfavorable para la empresa en el año 2010 cuando se produce una disminución de \$ 1.01 que está dado en que aumentó el capital propio en \$ 4 833 882.56 ya que disminuye la utilidad en \$ 725 749.86, por las razones ya explicadas.

**Equilibrio financiero.**

**2009**

AC – I ≥ PC	Liquidez	\$12 200 750.44 ≥ \$28 420 090.88
AC ≥ PC	Solvencia	\$34 338 732.72 ≥ \$28 420 090.88
FA ~ FP	Riesgo	98 % ~ 2%

**2010**

AC – I ≥ PC	Liquidez	\$ 5 165 213.1 ≥ \$29 720024.02
AC ≥ PC	Solvencia	\$37 847416.88 ≥ \$29720024.02
FA ~ FP	Riesgo	97 % ~ 3 %

Financiamiento Ajeno: pasivo circulante y pasivo a largo plazo.

Financiamiento propio: capital o patrimonio.

Al analizar el estado de situación de una empresa, siempre se evalúa si se encuentra equilibrada financieramente. Para tener equilibrio la empresa debe ser líquida, solvente y mantener una estabilidad del financiamiento ajeno y propio que se mueva entre el rango del 40 % y el 60 %.

Al evaluar los índices de liquidez en ambos años se aprecia que las partidas más líquidas son menores que los pasivos circulantes, demostrando que la empresa no cuenta con suficiente liquidez, aunque se estima un ligero incremento en el índice de solvencia de un año respecto al otro destacando que los activos son mayores a sus pasivos o sea la empresa para asumir sus obligaciones a corto plazo no puede precisar de sus inventarios.

La empresa muestra un riesgo excesivo fuera del rango favorable para ella, o sea la razón de endeudamiento de la empresa en el 2009 fue del 98 % mientras que el

patrimonio participo en un 2 % disminuyendo en el año 2010 de la deuda y el resto lo financió con recursos propios, esto está dado a que el patrimonio de la empresa aumentó considerablemente con respecto a las deudas, las cuales no mostraron muchos cambios.

Al evaluar los índices de liquidez en ambos años se aprecia que las partidas más liquidas son menores que los pasivos circulantes, demostrando que la empresa no cuenta con suficiente liquidez y aunque muestra un ligero incremento en el índice de solvencia de un año respecto al otro su capacidad de financiamiento se debe más a capital ajeno que propio.

En resumen el diagnóstico estratégico permitió identificar los siguientes factores claves:

**Factores Internos:**

✓ **Fortalezas:**

1. Contabilidad centralizada en la empresa y certificada.
2. Unidades de comercio y puntos de ventas cerca de los clientes.
3. Abastecimientos estables en la canasta básica.
4. Control efectivo y sistemático de las Unidades Básicas.
5. Pago de estimulación a los trabajadores.
6. Calidad de los servicios.
7. Estructura organizativa.

✓ **Debilidades:**

1. Poca profesionalidad de la fuerza de trabajo.
2. Falta de recursos materiales (computadoras, impresoras y en general materiales de oficinas de todo tipo para realizar el trabajo con la calidad requerida.)
3. Inestabilidad de la fuerza de trabajo.
4. Falta de capacitación.
5. Mal estado constructivo de las instalaciones.
6. Poca profesionalidad de los directivos.
7. Poca objetividad en el trabajo con la reserva.
8. Imagen desfavorable de la empresa.
9. Insuficiente atención al hombre.
10. Poca motivación del personal.
11. Tecnología obsoleta.

**Factores externos:**

✓ **Oportunidades:**

1. Mercado seguro.
2. Perfeccionamiento del modelo económico cubano.
3. La empresa oferta servicios que son necesarios para la población.

4. Reestructuración del sector de comercio.
5. Autorización para incrementar la cartera de productos y servicios.
6. Sector priorizado por el Estado.

✓ **Amenazas:**

1. Robos en las unidades por potencial delictivo.
2. No se le asigna a la empresa financiamiento para la adquisición de tecnología.
3. Planes impuestos por el organismo superior.
4. Altos precios de las materias primas.
5. Abastecimientos inestables, inseguros e insuficientes.
6. Excesiva centralización de las finanzas para inversiones.
7. Insuficiente asignación de materiales de oficina.
8. Situación económica del país.
9. Lento proceso de mantenimiento, reparación y construcción de bodegas afectadas por los ciclones.
10. Bloqueo imperialista.

La elaboración de las Matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos (MEFI y MEFE) permite conocer en qué medida estos factores claves inciden en los resultados de la organización.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) (Anexo 9)**

El resultado total ponderado de 2,55 expresa que la situación interna que presenta la empresa es promedio, es decir existen fortalezas importantes pero también puntos débiles significativos hacia los cuales hay que centrar la atención para lograr mejores resultados.

Las debilidades más trascendentales a tomar en cuenta son las relacionadas con el mal estado constructivo de las instalaciones, la tecnología obsoleta con que se cuenta, la falta de recursos materiales, la poca profesionalidad de la fuerza de trabajo, la falta de capacitación y la poca motivación del personal. Las fortalezas que la empresa debe tomar en cuenta y reforzar son las referidas a continuar el pago de estimulación a los trabajadores, la estabilidad financiera y la calidad de los servicios por lo que hay que trazar estrategias que permitan maximizar las fortalezas y eliminar las debilidades.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (Anexo 10)**

El resultado ponderado obtenido de 2.13 está por debajo del valor promedio lo que muestra una situación desfavorable para la empresa en relación con el entorno y un predominio significativo de las amenazas.

Dentro de estas amenazas se destacan los robos en las unidades; los altos precios de las materias primas; los abastecimientos inestables, inseguros e insuficientes; la excesiva centralización de las finanzas para inversiones; la situación económica del país; el lento proceso de mantenimiento, reparación y construcción de bodegas afectadas por los ciclones y el bloqueo imperialista al país, por lo que se deben trazar estrategias para reducir el efecto de las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades.

La influencia negativa de estos factores que no permiten que la empresa pueda mejorar su desempeño es mayor que el efecto positivo que representan las pocas oportunidades que el entorno le ofrece, pues es cierto que su mercado es protegido por el Estado por estar dirigido fundamentalmente a la población, además la reestructuración que se quiere lograr de acuerdo a los lineamientos de la política económica y social aprobados en el VI Congreso del PCC, deben contribuir a mejorar la gestión del sector comercio pero la intensidad de las amenazas limita las acciones que la entidad pudiera tomar para disminuir sus efectos.

Esta matriz al igual que la anterior, elaboradas con la participación de los involucrados y sobre la base de información objetiva, brinda elementos importantes para la toma de decisiones estratégicas y facilita la direccionalidad de la empresa hacia el cumplimiento de su misión.

#### **Matriz de Perfil Competitivo para la empresa.**

Como parte también del Diagnóstico Externo se elaboró la Matriz de Perfil Competitivo de acuerdo a las particularidades del sector Comercio.

Según resultados obtenidos de un estudio de mercados realizado en la ciudad de Holguín y el análisis de la competencia en las condiciones actuales, se obtuvo la información utilizada para la construcción de la matriz (Anexo 11).

Con los resultados de esta matriz se pudo conocer que la competencia para la empresa no es agresiva. Ellos están dentro del mercado de alimentos pero la Empresa Municipal de Comercio de Productos Alimenticios de Holguín ofrece el servicio de la canasta básica, indicador que favorece mucho a la misma y de esta

finanzas y tienen los insumos necesarios para servir a los clientes, así como también que Gastronomía es un competidor débil por la mala elaboración de algunos productos, la calidad de los servicios y la carencia de insumos.

Estos aspectos facilitan la formulación de las estrategias adecuadas en cuanto a la posición de la empresa en el mercado de alimentos.

### **Formulación de Objetivos:**

Como ya se señaló, en esta primera etapa es importante también definir los objetivos que se propone la organización para el futuro, luego de conocer, a través del diagnóstico interno y externo, las condiciones actuales en las cuales se desempeña dicha organización.

En el caso de la empresa objeto de estudio estaban definidos los objetivos estratégicos a nivel general de la empresa y por áreas funcionales. Se puede apreciar que existen dificultades en la redacción de esos objetivos pues algunos son muy generales y no medibles por lo que, como no podían ser cambiados por interés de este trabajo, se le hicieron las recomendaciones pertinentes a la dirección de la empresa para que tenga en cuenta los requerimientos que exige el proceso de formulación de objetivos en próximos períodos.

### **Objetivos Generales:**

- Mantener las ventas altas y reducir los inventarios para mejorar la situación financiera de la empresa para los próximos años.
- Elevar la calidad de los servicios para garantizar la buena imagen de la empresa en la población.

- Mantener la confiabilidad de la Contabilidad de la empresa y de sus Unidades Económicas.
- Incrementar el trabajo de enfrentamiento al delito, eliminando causas y condiciones que lo generen.
- Elevar la producción mercantil permitiendo alcanzar ventas superiores en un 6% con respecto al año anterior.
- Lograr rescatar los valores éticos, el deterioro de la moral y las indisciplinas laborales que conllevan al incumplimiento del reglamento en el trabajo.
- Elevar el control de los recursos y realizar las reclamaciones de los productos según lo establecido.
- Realzar la calidad de los productos y los servicios en beneficio de la población.
- Ampliar el conocimiento de los trabajadores sobre el sistema de Control Interno, Manual de Contabilidad y normas cubanas por su importancia para alcanzar mejores resultados en la empresa.

**Objetivos funcionales:**

- **Dirección:** Lograr en el 2012 un alto desempeño que propicie consolidar la dirección por procesos y su eficacia con servicios de calidad.
  - ❖ Incrementar la rigurosidad del análisis económico permitiendo conocer la posición financiera de la empresa para la toma de decisiones.

- ❖ Incrementar la atención al hombre y los recursos materiales para así realzar el cumplimiento del trabajo.
- ❖ Lograr el mayor cumplimiento de las ventas y utilidades.
- **Gestión de capital humano:** Implantar y consolidar para el 2011 el SGCH como activo fundamental que garantice el cumplimiento de las metas de la organización.
  - ❖ Luchar por la capacitación de los trabajadores y de la reserva.
  - ❖ Disminuir el ausentismo y la indisciplina.
  - ❖ Cumplir los lineamientos generales y las indicaciones sobre la política de cuadros.
- **Economía:** Continuar elevando la calidad de la contabilidad y el control interno, logrando que los estados financieros constituyan una herramienta para la toma de decisiones en función de lograr una mayor eficiencia económica.
  - ❖ Mantener la confiabilidad y la certificación de la contabilidad en las unidades económicas.
  - ❖ Lograr un control eficiente que conlleve a que no existan saldos en cuentas por cobrar y pagar mayores de 30 días.
  - ❖ Aumentar la rigurosidad del análisis económico para mejorar la toma de decisiones por los directivos y lograr que la rentabilidad mejore en los años venideros para la empresa.

- ❖ Cumplir con el incremento de las utilidades para beneficiar a los trabajadores con el pago de la estimulación.
  - ❖ Fiscalizar y el trabajo realizado por los especialistas y técnicos de las Unidades Básicas.
  - ❖ Verificar que los documentos pendientes de archivo estén actualizados, protegidos y controlados. Controlar los submayores, registros y otros modelos que se utilicen en la Contabilidad.
- **Comercial:** Lograr en el 2011 un alto desempeño que propicie consolidar la dirección por procesos y su eficacia con servicios de calidad.
- ❖ Trabajar en aras de lograr que los abastecimientos sean más regulares o sustituirlos por algún producto que sea necesario para la población.
  - ❖ Lograr que los inventarios disminuyan para mejorar la eficiencia de la entidad.
  - ❖ Verificar que los contratos con los suministradores se elaboren según los términos establecidos y controlar que la actualización de estos se realice en el tiempo establecido.
  - ❖ Controlar las asignaciones de los recursos. Supervisar las unidades gastronómicas. Controlar en el almacén central el destino de los productos recibidos y despachados.
- **Supervisión y control:** Perfeccionar las técnicas de control y supervisión para el 2012 para garantizar el cumplimiento de lo establecido en la política comercial, minimizando los delitos, indisciplinas e ilegalidades, así como,

incrementar los niveles de atención y protección de la población para satisfacer sus necesidades y expectativas.

- ❖ Lograr la calidad necesaria de los productos y servicios prestados a la población.
- ❖ Garantizar mecanismos de seguridad para puntos vitales y áreas reservadas que permita disminuir en un 100 % las pérdidas por robo.
- ❖ Supervisar los productos de la canasta básica a través de los controles establecidos. Supervisar la recepción de las reclamaciones de las Unidades Básicas y controlar que estén avaladas.
- ❖ Fiscalizar el trabajo de los grupos de Control periódicamente.

Una vez conocidos los objetivos que se propone la empresa, se diseñan las estrategias que se emplearan para cumplir dichos objetivos.

### **Etapas 2. Cotejación de factores internos y externos. Técnicas empleadas.**

En esta etapa de la fase de formulación de estrategias se realiza la comparación y análisis de los factores internos y externos. Este proceso requiere de especial atención para lograr la mejor cotejación o combinación de los factores que permita aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades y disminuir o eliminar el efecto negativo de debilidades y amenazas.

En el caso de esta empresa se realizó el análisis a nivel de empresa, a partir de la utilización de diferentes técnicas, como son: Matriz DAFO, Matriz PEEA, Matriz Variante de GCB y la Matriz Interna – Externa.

### **Matriz de Evaluación DAFO. (Anexo 12)**

La combinación de los factores internos y externos realizada a través de la matriz DAFO permitió formular algunas alternativas estratégicas factibles para lograr el cumplimiento de los objetivos que se propone y mejorar su desempeño.

#### **Estrategias FO (Ofensivas)**

- Utilizar técnicas de marketing para aumentar las ventas. Realizar investigaciones de mercado.
- Diversificar las ventas de productos (industriales) en unidades especializadas (bodegas).
- Realizar acciones que permitan disminuir los inventarios y aumentar la gestión de compra de productos de mayor demanda.
- Diseñar una política de abastecimiento que tenga en cuenta los productores nacionales y realizar la distribución de acuerdo a trabajadores cuenta propia y los de servicios estatales.

#### **Estrategias DO (Adaptación)**

- Trabajar en el fortalecimiento del nivel de desempeño individual y organizacional que garantice el tránsito hacia un estadio de eficiencia y eficacia.
- Aumentar la profesionalidad del personal técnico y productivo para enfrentar la competencia en cuanto a calidad, cantidad y precio. Capacitación.
- Fortalecer al máximo la calidad y la eficiencia de los servicios para consolidar la confianza de los clientes. Implementar política de calidad.

- Revisar el sistema empleado para la evaluación de los trabajadores.
- Elaborar plan de capacitación para todos sus trabajadores en la escuela del sector.

#### **Estrategias FA (Defensivas)**

- Fortalecer el control sistemático de las unidades.
- Proteger los pocos utensilios con que cuenta la organización.
- Distribuir de manera equitativa los pocos suministros con que contamos.
- Incrementar la revisión de las tareas de los comités de calidad.
- Mejorar la calidad con recursos disponibles para tratar de hacerle frente a la competencia de los cuenta propistas.

#### **Estrategias DA (Supervivencia)**

- Realizar una adecuada planificación de la circulación mercantil, de inversiones y de portadores energéticos.
- Perfeccionar la política de precios, sistematizar el control de su ejecución, así como garantizar la correcta aplicación de los márgenes comerciales.
- Ejecutar el plan de inversiones.
- Mantenimiento de los equipos existentes.
- Penetrar en el mercado (ofreciendo incentivos especiales).

De la etapa anterior (entrada de datos) se obtuvo que la situación interna y externa de esta empresa es desfavorable y de ahí que las estrategias que

predominan sean aquellas dirigidas a disminuir o eliminar las debilidades y contrarrestar el efecto de las amenazas.

### **Matriz PEEA. (Anexo 13)**

La aplicación de la matriz de PEEA, que como su nombre indica, expresa la posición de la empresa y en función de ello recomienda el tipo de estrategia a seguir, nos muestra los siguientes resultados:

- El punto (X; Y) está dado por los valores 2.76 en el eje de las X y  $-1.30$  en el eje de las Y.
- Al trazar un vector unidireccional desde el origen (0; 0) y que pase por el punto (2.76; -1.30) se obtiene que la empresa queda ubicada en el IV cuadrante, por lo que debe seguir estrategias del tipo competitivas como la integración horizontal y hacia atrás, es decir estrategias que le permitan mejorar sus ventajas competitivas en un entorno inseguro como el de hoy pero en una industria importante y priorizada como lo es la Industria Alimenticia.

La integración hacia atrás puede lograrse a través de la unión con proveedores estables como cooperativas de producción agropecuaria y productores privados; la integración horizontal puede hacerse efectiva con los productores y distribuidores privados que no poseen instalaciones para realizar sus ventas.

### **Matriz “Variante de matriz del BCG” (Anexo 14)**

Para la elaboración de la variante de Matriz del BCG explicada en el capítulo I se utilizó la siguiente información:

	Ventas reales (Pesos)	% del total de ventas	% variación del Costo por peso
Empresa	263 569 805	100	
Unidades básicas	203 934 159	77,37	- 1,14
Mercados Agropecuarios	541 858	0.20	
MAI	57 769 425	21.91	1,13
Servi Cerdi	1 302 980	0,49	- 12,35
Centro de elaboración	21 383	0,008	

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la matriz muestra que las Unidades Básicas son las que tienen una mayor participación en las ventas de la empresa (77,37%), y que en ellas los costos por peso disminuyen en relación al año anterior, seguidos de los mercados agro industriales (21,91%) pero donde los costos por peso se han incrementado.

La ubicación de las Unidades Básicas en el segundo cuadrante indica una influencia favorable de estas en los resultados de la empresa por lo que pueden ser denominadas como Divisiones Modelo ya que tienen altos volúmenes de ventas y bajos costos.

Las divisiones Mercados agropecuarios y Servi Cerdí, ubicadas en el primer cuadrante son denominadas Interrogantes por cuanto poseen baja participación en las ventas pero costo por peso favorables. Ello indica que la empresa debe cuestionarse sobre qué hacer para incrementar las ventas en esas divisiones teniendo en cuenta que los mercados son instalaciones que casi no tienen gastos asociados a su actividad y lo que producen es utilidad; en el caso de Servi Cerdí los costos también son bajos pero el dilema está en cómo incrementar las ventas dadas las limitaciones de suministros por parte de la Empresa Cárnica.

Los mercados agroindustriales (MAI), aunque son segundos en aporte a las ventas de la empresa, quedaron ubicados en el cuarto cuadrante por tener incremento en sus costos de producción, por ello son denominados “Huesos” para la empresa. Los autores de la matriz original plantean que para las divisiones ubicadas en este cuadrante se deben seguir estrategias de desinversión o liquidación, sin embargo para las condiciones de la economía cubana, y específicamente de la empresa municipal de comercio de Holguín, las estrategias deben estar dirigidas a disminuir los costos e incrementar las ventas.

Para el Centro de elaboración no se conocen los indicadores de costo por peso, por tal razón finalmente no se incluyó en la matriz.

#### **Matriz Interna – Externa: (Anexo 15)**

La matriz interna- externa muestra que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante V, por lo que se le recomienda seguir estrategias de resistencia. La empresa tiene una función social de primer orden y con la aplicación de esta matriz llama a reflexionar sobre qué hacer para resolver los problemas internos que afectan su gestión y a partir de ahí definir las estrategias a seguir, las cuales siempre estarán dirigidas a priorizar a la organización, aún con las limitaciones de

recursos existentes. Las estrategias de capacitación y estimulación de la fuerza de trabajo, la aplicación de técnicas de marketing y el incremento del control sistemático a las unidades pueden resultar muy útiles para este caso.

### **Etapas 3. Formulación de estrategias y plan de acción.**

Considerando el resultado conjunto de la aplicación de las diferentes técnicas y evaluando la posibilidad de ejecutar las alternativas estratégicas a que dieron lugar, se propone que las estrategias a seguir por esta empresa, así como las acciones, sean:

#### **Estrategias (FO)**

- Utilizar técnicas de marketing para aumentar las ventas. Realizar investigaciones de mercado.
- Diversificar las ventas de productos (industriales) en unidades especializadas (bodegas).
- Realizar funciones que permitan disminuir los inventarios y aumentar la gestión de compra de productos de mayor demanda.
- Diseñar una política de abastecimiento que tenga en cuenta los productores nacionales y realizar la distribución de acuerdo a trabajadores cuenta propia y los de servicios estatales.

#### **Acciones**

1. Capacitar a los trabajadores de las áreas de ventas en función de mejorar el marketing de la entidad. Crear un sistema de publicidad aprovechando los

medios de difusión masiva tanto radial, televisiva y la prensa plana promocionando los productos que la empresa oferta.

2. Ampliar el área de venta de las bodegas con productos industriales para así proporcionar comodidad y beneficio a la población.
3. Crear un grupo de expertos en función de mejorar la gestión de compra y venta.
4. Crear puntos de ventas en lugares céntricos con el fin de mejorar las ventas con artículos de menos demanda.
5. Verificar que los contratos se elaboren según los términos establecidos que sean firmados por las personas autorizadas. Controlar que la actualización de los contratos se realicen en tiempo establecido.
6. Aprovechar los espacios en las unidades líderes.
7. Hacer una mayor y mejor gestión de venta de los productos de lento movimiento. Revisar los contratos económicos en aras de garantizar la compra de productos de mayor demanda.
8. Confeccionar un plan de capacitación que responda al incremento de la eficiencia de las ventas y los servicios.
9. Realizar investigaciones de mercado para definir donde, cómo y cuándo se vende más.
10. Rediseñar un canal de distribución y abastecimiento teniendo en cuenta los productores nacionales y el nuevo potencial que representan los trabajadores por cuenta propia.

### **Estrategias (DO)**

- Trabajar en el fortalecimiento del nivel de desempeño individual y organizacional que garantice el tránsito hacia estadios superiores de eficiencia y eficacia.
- Aumentar la profesionalidad del personal técnico y productivo para enfrentar la competencia en cuanto a calidad, cantidad y precio. Capacitación.
- Fortalecer al máximo la calidad y la eficiencia de los servicios para consolidar la confianza de los clientes. Implementar la política de calidad y sus indicadores.
- Elaborar plan de capacitación para todos sus trabajadores en la escuela del sector.

### **Acciones**

1. Mejorar la planificación de cursos en la escuela de capacitación de la entidad para desarrollar habilidades y eficiencia en los trabajadores. Capacitar a todo el personal necesario.
2. Crear las condiciones de trabajo necesarias y algunas acciones para lograr la motivación y unión de los trabajadores.
3. Ejecutar la política de calidad en aras de fortalecer los servicios.
4. Apoyar al personal motivando su conocimiento y experiencia para elevar la calidad en los servicios y hacer frente a la competencia.
5. Tener en cuenta las quejas expuestas por los clientes para la solución dinámica de los problemas que afectan la calidad del servicio.

6. Verificar las evaluaciones sistemáticas de los trabajadores y tomar medidas oportunas para contribuir al desarrollo de una cultura de buena conducta.
7. Controlar que en cada uno de los espacios posibles como son los matutinos, asambleas sindicales y acciones de capacitación tratar temas que ayuden a elevar la preparación política – ideológica del personal y crear en ellos los valores éticos y morales.

### **Estrategias (FA)**

- Fortalecer el control sistemático de las unidades.
- Proteger los pocos instrumentos con que cuenta la organización.
- Distribuir de manera equitativa los pocos suministros con que contamos.
- Incrementar la revisión de las tareas de los comités de calidad.
- Mejorar la calidad con recursos disponibles para tratar de hacerle frente a la competencia de los cuenta propistas.

### **Acciones**

1. Elevar la calidad y el cumplimiento de supervisión y control que garanticen minimizar los actos delictivos, indisciplinas e ilegalidades.
2. Realizar un plan de mantenimiento sistemático de los medios de la entidad.
3. Hacer un plan de asignación de productos alimenticios liberados entre las diferentes zonas, de acuerdo a la población a la cual sirve, para lograr equilibrio en la distribución.

4. Mejorar la presencia de los productos para que se vean más atractivos a los ojos de los clientes.
5. Verificar el cumplimiento de los niveles de acceso a cada área de la empresa y supervisar el correcto uso del libro de incidencias para controlar el personal ajeno a la entidad.
6. Supervisar el registro de control de entrada y salida de documentos, así como la custodia de los documentos legales.
7. Verificar que los procesos investigativos, se realicen según lo establecido para el desempeño de estas funciones.
8. Fiscalizar que las necesidades de recursos estén avaladas por el Director de la Empresa.
9. Implementar de forma inmediata la resolución 60/2011 referida al control interno que garantiza un control más sistemático de las unidades.
10. Realizar un levantamiento de los útiles a proteger y reparar los que quedan.
11. Realizar una distribución de los útiles y activos fijos de forma tal que garantice el trabajo en todas las zonas de comercio.
12. Revisar los niveles estructurales e infraestructura en aras de consolidar el trabajo y organización de la empresa.
13. Reestructurar el comité de calidad de forma tal que garanticen el chequeo de las tareas propias de este.

### **Estrategias (DA)**

- Realizar una adecuada planificación de la circulación mercantil, de inversiones y de portadores energéticos.
- Perfeccionar la política de precios, sistematizar el control de su ejecución, así como garantizar la correcta aplicación de los márgenes comerciales.
- Ejecutar el plan de inversiones.
- Mantenimiento de los equipos existentes.
- Penetrar en el mercado.(ofreciendo incentivos especiales)

### **Acciones**

1. Verificar la actualización de la legislación nueva que se emita y que sea necesaria para el trabajo de la empresa.
2. Realizar trabajos voluntarios, cuidar y proteger el edificio, los recursos e infraestructura de la empresa, que consolide el trabajo de la organización.
3. Supervisar el control de los trabajadores en el desempeño y aprovechamiento de la jornada laboral.
4. Supervisar el cumplimiento del plan de inversiones.
5. Mejorando en la calidad de los servicios.
6. Preocuparse por lo que piensa el cliente de las unidades y de sus productos.
7. Incorporar productos de los mercados industriales en las bodegas para que sea más fácil su acceso por los clientes.

La fase de ejecución y control de estrategias no es posible comprobarla ya que el período de realización de este trabajo es muy reducido para materializar esta etapa de la Planeación Estratégica, sin embargo se reflejan las acciones que debe tener en cuenta la Dirección de la empresa para lograr la ejecución de las estrategias propuestas.

## **Conclusiones**

La realización de este trabajo permitió llegar a las siguientes conclusiones:

A partir de la aplicación del modelo de Planeación Estratégica seleccionado fue posible elaborar el diseño estratégico de la Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín, lo que permitirá a sus directivos tomar decisiones acertadas que contribuyan al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

1. Se realizó una reformulación de la misión y la visión que permite tener una imagen más completa y acertada de la empresa.
2. La situación interna de la empresa está determinada por debilidades, entre las que se destacan, el mal estado constructivo, la tecnología obsoleta y los planes impuestos a la entidad.
3. El entorno que rodea a la empresa se caracteriza por amenazas y entre ellas las más significativas son los robos en las unidades por potencial delictivo y lento proceso de mantenimiento y reparación de las unidades.
4. La capacidad de los abastecimientos para brindar los servicios no cubre la demanda total de los clientes.
5. La empresa es líder del mercado por ser la única que comercializa la canasta básica.
6. Ante la situación interna y externa y como resultado de la cotejación de los factores convenientes se estableció el conjunto de alternativas estratégicas que la empresa debe seguir para mejorar su labor a corto y mediano plazo.

### **Recomendaciones**

A raíz de los resultados obtenidos en la presente investigación se recomienda lo siguiente:

1. Presentar los resultados de este trabajo al consejo de dirección de la empresa.
2. La Empresa Municipal de Comercio Productos Alimenticios de Holguín debe aplicar un enfoque de planeación estratégica en cada una de sus UEN para identificar factores claves y reservas para mejorar su posición en el mercado.
3. La empresa debe tener en cuenta los requisitos de formulación de objetivos para próximos períodos.
4. Consolidar aún más la preparación y capacitación del personal que permita obtener mayores niveles de eficiencia en todo el proceso de prestación de servicios.
5. Implementar las estrategias que se proponen como resultado del presente trabajo.

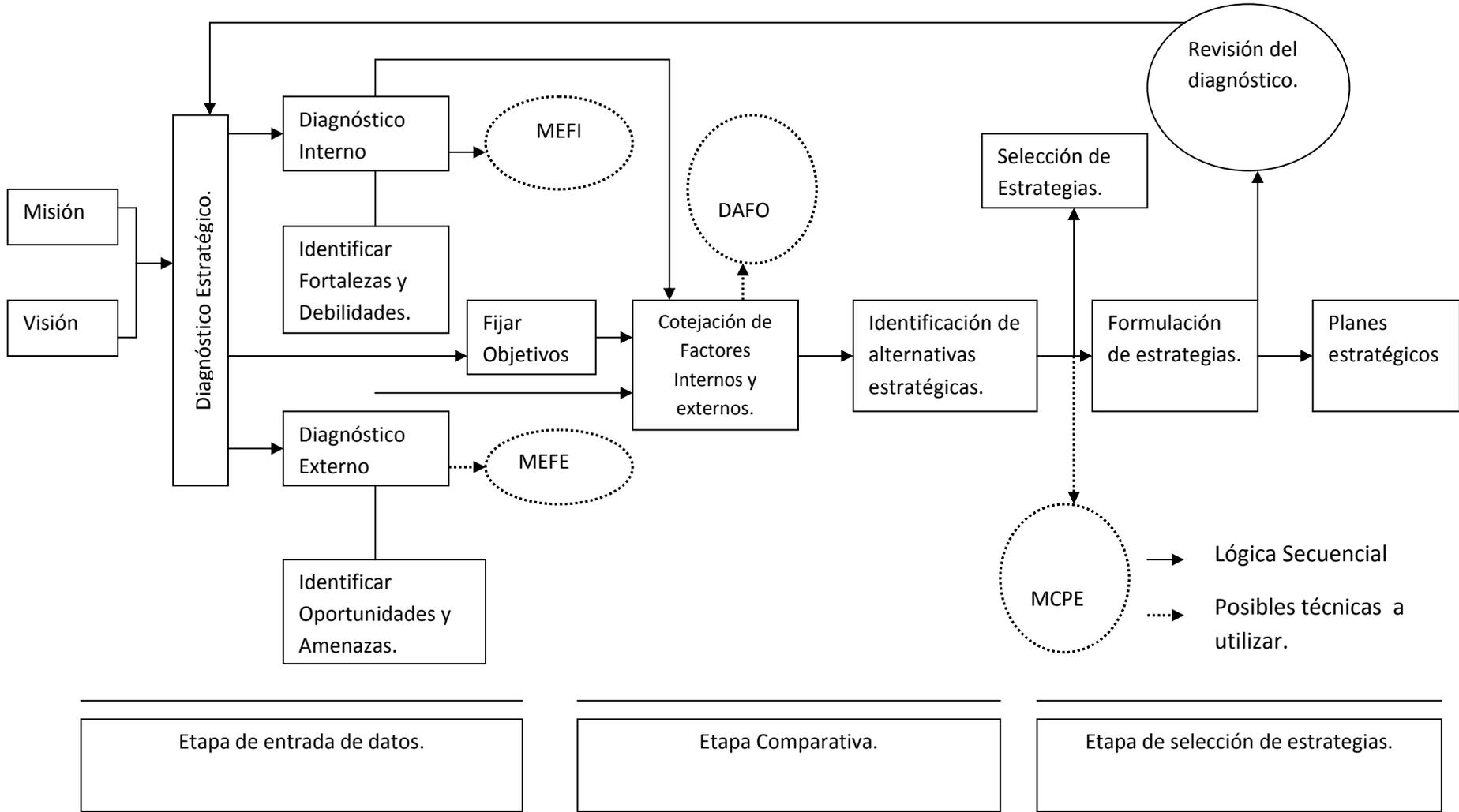
### **Bibliografía**

1. Amador Posadas, Fátima J. Planeación Estratégica. Disponible en ftp://servecon. Asignaturas de la Carrera.
2. De La Vara Matos, Ailema. Planificación Estratégica del Hotel Miraflores de la cadena hotelera Islazul hasta el año 2008. Trabajo de Diploma. Facultad de Ciencias Económicas.
3. Experiencia cubana compendio de artículos. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Ciudad de la Habana: Edición del Centro coordinador de estudios de Dirección, 1998. 295 p.
4. Rivero Granado, Roger. La Planeación Estratégica en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Holguín para el periodo 2008-2012 Tesis en opción al título académico de Licenciado en Economía. Universidad de Holguín, 2009.
5. Jijena Infante, Roberto. Introducción a la planificación estratégica. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/planestr.pdf>(Consulta: febrero de 2011)
6. Menguzzatto, Martina. La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management. La Habana. Edición del Ministerio de Educación Superior, S.P.I. 1995.
7. MicóBarbeito, Tatnay. Diseño de Estrategias para el Perfeccionamiento del sistema de comercialización en la Empresa de Transporte, Servicio y Abastecimiento TSA, del SIME en Holguín. Trabajo de Diploma. Facultad de Ciencias Económicas. Año 2005.
8. Morrissey, George L. Pensamiento estratégico construyendo los cimientos de la planeación. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/penestr.pdf>(Consulta: febrero de 2011).

9. Partido Comunista de Cuba. Documentos del VI Congreso (Abril 2011). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. Editora Política. Ciudad Habana. 2011
10. Pupo Reyes, Midelkis. Planeación Estratégica en SEPROHOLGUÍN hasta el año 2008. Trabajo de Diploma. Facultad de Ciencias Económicas. Año 2006.
11. Rivero Granado, Roger. La Planeación Estratégica en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Holguín para el periodo 2008-2012 Tesis en opción al título académico de Licenciado en Economía. Universidad de Holguín, 2009.
12. Sánchez Paz, Norma. La planificación en Cuba. Necesidad de un enfoque estratégico. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/plansan.pdf> (Consulta: marzo 2011).
13. Sánchez Paz, Norma. Procedimiento metodológico para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín, 1999.
14. Stoner, J. Administración. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior, s.p.i, s.f.
15. Vilariño Corella, Carlos Manuel. Las Estrategias Competitivas: Lo Esencial para la Gestión Estratégica. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/2007/Diciembre/articulos/ART12.htm> (Consulta: marzo de 2011).

# ANEXO # 1

## Modelo de Planeación Estratégica propuesto por la Dra.C. Norma Sánchez Paz.



## ANEXO # 2

### **Pasos para la elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI)**

- 1- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
- 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 dada. Sin importar si los factores claves son fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.
- 3- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1) una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), 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 variable, con el objeto de establecer el Resultado Total Ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por fortalezas. Mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

## **ANEXO # 3**

### **Pasos para la elaboración de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

- 1- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la organización.
- 2- Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor, siguiendo el criterio de la importancia de ellos sobre el desempeño de la organización. La sumatoria debe ser 1,0.
- 3- Hacer una clasificación de uno a cuatro, para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
- 4- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- 5- Sumar los resultados ponderados para cada variable, a fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Aquí el resultado total ponderado también estará entre 1,0 y 4,0 y se toma como promedio 2,5. Las organizaciones que obtengan valores superiores a 2,5 disfrutan de una situación externa favorable, caracterizada por oportunidades. Por su parte, las que obtengan valores inferiores a 2,5 mostrarán una situación externa donde predominan las amenazas.

## **ANEXO # 4**

### **Pasos para la elaboración de la matriz de perfil competitivo.**

- 1- Asignar 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 (siguiendo un criterio similar al de las matrices de evaluación de factores internos y externos); la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1,0.
- 2- 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 y 4 = fortaleza mayor.
- 3- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada empresa que indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- 4- Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada firma, que revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. 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).

## **ANEXO # 5**

### **Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:**

1. Hacer un listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas en las casillas correspondientes, tomando esta información directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4).
2. Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada.
3. Comparar las Debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
4. Comparar las Fortalezas y Amenazas y registrar las estrategias FA resultantes.
5. Comparar las Debilidades y Amenazas y registrar las estrategias Da resultantes.

## ANEXO # 6

### **Pasos que se requieren para el desarrollo de una matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción:**

1. Para las Dimensiones Fortaleza Financiera (FF) y la Fortaleza de la Industria (FI) asignar un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) y + 6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) asignar un valor numérico que vaya desde – 1 (el mejor) hasta – 6 (el peor) a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA, sumando las clasificaciones de cada variable y dividiendo entre el número de variables incluidas en cada dimensión.
3. Marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje X (horizontal) y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto XY.
5. Trazar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. De acuerdo al cuadrante en que quede dicho vector, así será el tipo de estrategias que debe seguir la organización: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas.

Cuando se localiza el vector direccional de una organización en el cuadrante agresivo de la matriz, esto significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas y aprovechar las oportunidades externas. Por tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia adelante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una

combinación de ellas, pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

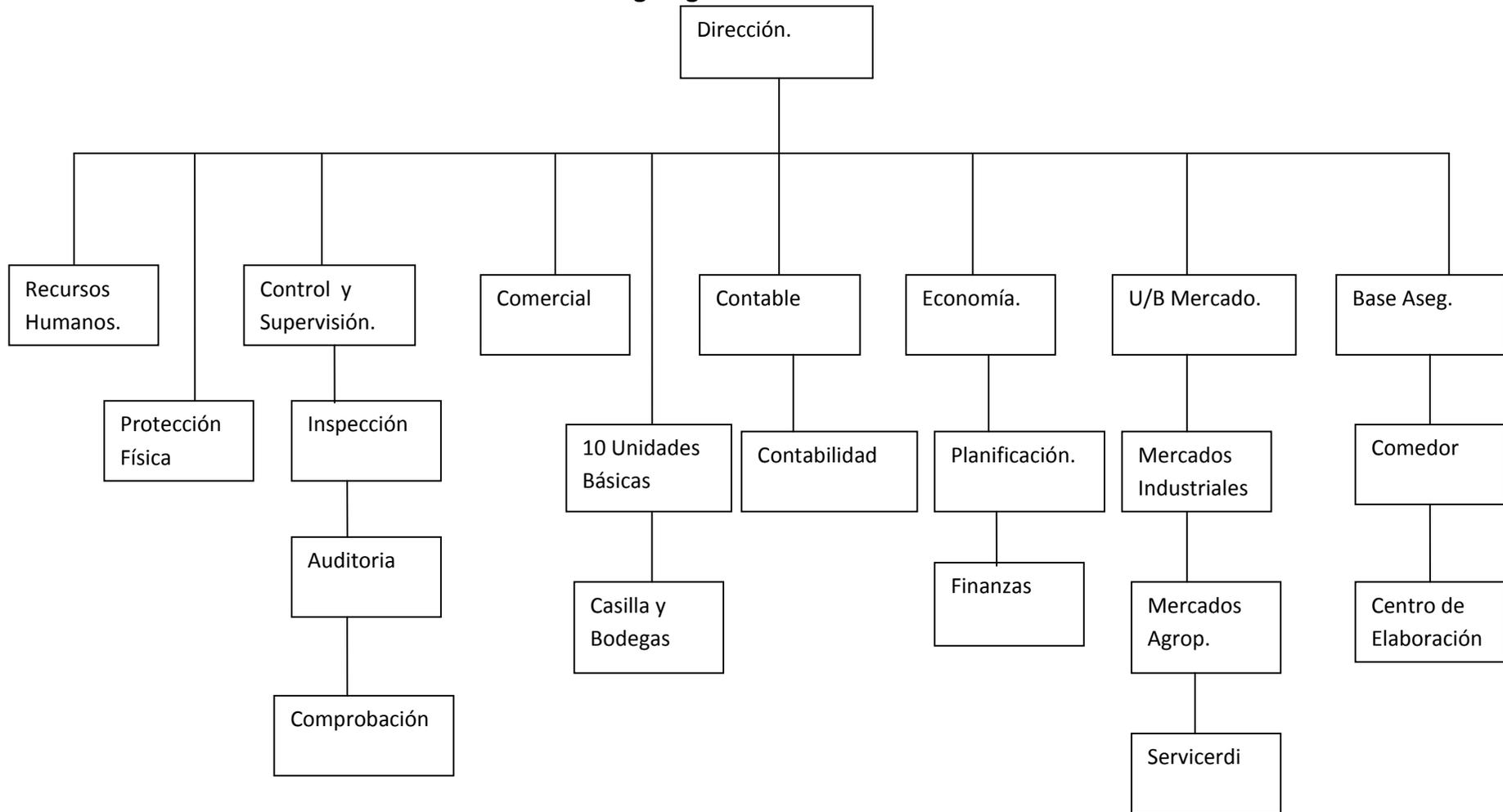
Si el vector direccional apunta hacia el cuadrante conservador, implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en el cuadrante inferior izquierdo, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas, las cuales incluyen: reducción, desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

Si el vector señala hacia el cuadrante inferior derecho, indica estrategias de tipo competitivo, que incluyen integración horizontal, hacia adelante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

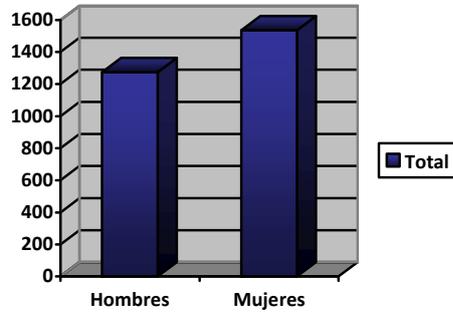
## ANEXO # 7

### Organigrama de la entidad.

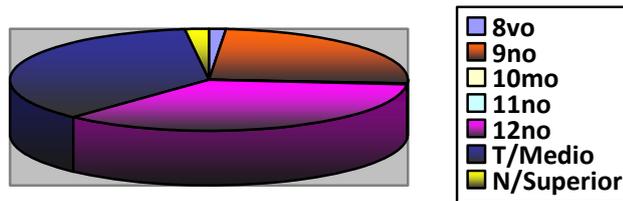


## ANEXOS # 8

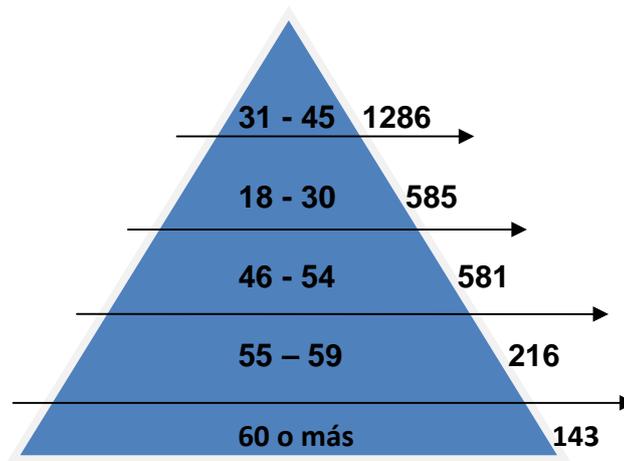
### Total de Plantilla por sexo.



### Nivel de Escolaridad



### Pirámide por edades.



## ANEXOS # 9

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

Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Contabilidad centralizada en la empresa y certificada.	0.06	3	0.18
Unidades de comercio y puntos de ventas cerca de los clientes.	0.07	4	0.28
Abastecimientos estables en la canasta básica.	0.13	4	0.52
Control efectivo y sistemático de las Unidades Básicas.	0.09	4	0.36
Pago de estimulación a los trabajadores.	0.02	3	0.06
Calidad de los servicios.	0.05	3	0.15
Estructura organizativa.	0.06	3	0.18
Poca profesionalidad de la fuerza de trabajo.	0.04	2	0.08
Falta de recursos materiales.	0.03	2	0.06
Inestabilidad de la fuerza de trabajo.	0.03	2	0.06
Falta de capacitación.	0.05	2	0.10
Mal estado constructivo de las instalaciones.	0.17	1	0.17
Poca profesionalidad de los directivos.	0.03	2	0.06
Poca objetividad en el trabajo con la reserva.	0.03	2	0.06
Imagen desfavorable de la empresa.	0.02	2	0.04
Insuficiente atención al hombre.	0.04	2	0.08
Poca motivación del personal.	0.03	2	0.06
Tecnología obsoleta.	0.05	1	0.05
<b>Total Ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

## ANEXOS # 10

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

Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Mercado seguro.	0.10	4	0.40
Perfeccionamiento del modelo económico cubano.	0.04	3	0.12
La empresa oferta servicios que son necesarios para la población.	0.07	4	0.28
Reestructuración del sector de comercio.	0.03	4	0.12
Autorización para incrementar la cartera de productos y servicios.	0.04	3	0.12
Sector priorizado por el Estado.	0.07	4	0.28
Robos en las unidades por potencial delictivo.	0.08	1	0.08
No se le asigna a la empresa financiamiento para la adquisición de tecnología.	0.05	2	0.10
Planes impuestos por el organismo superior.	0.08	2	0.16
Altos precios de las materias primas.	0.04	1	0.04
Abastecimientos inestables, inseguros e insuficientes.	0.08	1	0.08
Excesiva centralización de las finanzas para inversiones.	0.04	1	0.04
Insuficiente asignación de materiales de oficina.	0.03	2	0.06
Situación económica del país.	0.08	1	0.08
Lento proceso de mantenimiento, reparación y construcción de unidades afectadas por los ciclones.	0.09	1	0.09
Bloqueo imperialista.	0.08	1	0.08
<b>Total Ponderado</b>	<b>1.00</b>		<b>2.13</b>

## ANEXOS # 11

### Matriz de Perfil Competitivo para la empresa.

Factores Claves	Pond	Emp.Mcpal Com.		Epees		Cta.Prop. Prod. Almtos		Cta. prop. Prod. Artesanal		Mercados Agrop.		Gastron.	
		C.	R. P.	C	R.P.	C	R.P.	C.	R.P.	C.	R.P.	C.	R.P.
Servicio al cliente	<b>0.15</b>	3	0.45	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Demanda de la población	<b>0.20</b>	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	4	0.60	1	0.20
Precio	<b>0.19</b>	4	0.76	1	0.19	1	0.19	1	0.19	4	0.76	1	0.19
Calidad del Producto	<b>0.10</b>	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10
Ventas	<b>0.13</b>	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	3	0.39
Imagen	<b>0.07</b>	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07
Gestión comercial	<b>0.08</b>	1	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
Fortalezas Financieras	<b>0.08</b>	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
<b>Totales Ponderados</b>	<b>1.00</b>		<b>3.38</b>		<b>2.82</b>		<b>3.23</b>		<b>3.23</b>		<b>3.03</b>		<b>1.57</b>

## ANEXOS # 12

### Matriz de Evaluación DAFO.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contabilidad centralizada en la empresa y certificada.</li> <li>2. Unidades de comercio y puntos de ventas cerca de los clientes.</li> <li>3. Abastecimientos estables en la canasta básica.</li> <li>4. Control efectivo y sistemático de las Unidades Básicas.</li> <li>5. Pago de estimulación a los trabajadores.</li> <li>6. Calidad de los servicios.</li> <li>7. Estructura organizativa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poca profesionalidad de la fuerza de trabajo.</li> <li>2. Falta de recursos materiales</li> <li>3. Inestabilidad de la fuerza de trabajo.</li> <li>4. Falta de capacitación.</li> <li>5. Mal estado constructivo de las instalaciones de la empresa.</li> <li>6. Poca profesionalidad de los directivos.</li> <li>7. Poca objetividad en el trabajo con la reserva.</li> <li>8. Imagen desfavorable de la empresa.</li> <li>9. Insuficiente atención al hombre.</li> <li>10. Poca motivación del personal.</li> <li>11. Tecnología obsoleta.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO: Estrategias Ofensivas</b>	<b>DO: Estrategias de Adaptación</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado seguro.</li> <li>2. Perfeccionamiento del modelo económico cubano.</li> <li>3. La empresa oferta servicios que son necesarios para la población.</li> <li>4. Reestructuración del sector de comercio.</li> <li>5. Autorización para incrementar la cartera de productos y servicios.</li> <li>6. Sector priorizado por el Estado.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificar las ventas de productos (industriales) en unidades especializadas (bodegas).</li> <li>• Utilizar técnicas de marketing para aumentar las ventas. Realizar investigaciones de mercado.</li> <li>• Realizar acciones que permitan disminuir los inventarios y aumentar la gestión de compra de productos de mayor demanda.</li> <li>• Diseñar una política de abastecimiento que tenga en cuenta los productores nacionales y realizar la distribución de acuerdo a trabajadores cuenta propia y los de servicios estatales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en el fortalecimiento del nivel de desempeño individual y organizacional que garantice eficiencia y eficacia.</li> <li>• Aumentar la profesionalidad del personal técnico y productivo para enfrentar la competencia en cuanto a calidad, cantidad y precio. Capacitación.</li> <li>• Fortalecer al máximo la calidad y la eficiencia de los servicios para consolidar la confianza de los clientes. Implementar la política de calidad y sus indicadores.</li> <li>• Elaborar plan de capacitación para todos sus trabajadores en la escuela del sector.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>FA: Estrategias Defensivas</b>	<b>DA: Estrategias de Supervivencia</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Robos en las unidades por potencial delictivo.</li> <li>2. No se asigna a la empresa financiamiento para la adquisición de tecnología.</li> <li>3. Planes impuestos por el organismo superior.</li> <li>4. Altos precios de las materias primas.</li> <li>5. Abastecimientos inestables, inseguros e insuficientes.</li> <li>6. Excesiva centralización de las finanzas para inversiones.</li> <li>7. Insuficiente asignación de materiales de oficina.</li> <li>8. Situación económica del país</li> <li>9. Lento proceso de mantenimiento, reparación y construcción de bodegas afectadas por los ciclones.</li> <li>10. Bloqueo imperialista.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el control sistemático de las unidades.</li> <li>• Proteger los pocos utensilios con que cuenta la organización.</li> <li>• Distribuir de manera equitativa los pocos suministros con que contamos.</li> <li>• Incrementar la revisión de las tareas de los comités de calidad.</li> <li>• Mejorar la calidad con recursos disponibles para tratar de hacerle frente a la competencia de los cuenta propistas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar una adecuada planificación de la circulación mercantil, de inversiones y de portadores energéticos.</li> <li>• Perfeccionar la política de precios, sistematizar el control de su ejecución, así como garantizar la correcta aplicación de los márgenes comerciales.</li> <li>• Ejecutar el plan de inversiones.</li> <li>• Mantenimiento de los equipos existentes.</li> <li>• Penetrar en el mercado.(ofreciendo incentivos especiales)</li> </ul>

## ANEXOS # 13

### Matriz PEEA.

#### Clasificación de variables:

#### Fortaleza Financiera.

• Endeudamiento	→	+ 2
• Liquidez	→	+ 2
• Solvencia	→	+ 3
• Rentabilidad	→	+ 2
• Equilibrio	→	+ 2
Valor Promedio		2.20

#### Fortaleza de la Industria

• Prioridad de la canasta básica	→	+ 6
• Estabilidad en el mercado	→	+ 6
• Potencial de crecimiento	→	+ 4
• Estabilidad financiera	→	+ 3
• Fuerza del capital	→	+ 5
• Subsidio de productos	→	+ 4
• Potencial de utilidades	→	+ 3
Valor Promedio		4.42

### Ventajas Competitivas.

• Participación en el mercado	- 2
• Calidad del producto	- 2
• Lealtad del consumidor	- 1
• Intervención de los proveedores	- 2
• Mercado protegido	- 1
• Precio de productos	- 2
Valor Promedio	- 1.66

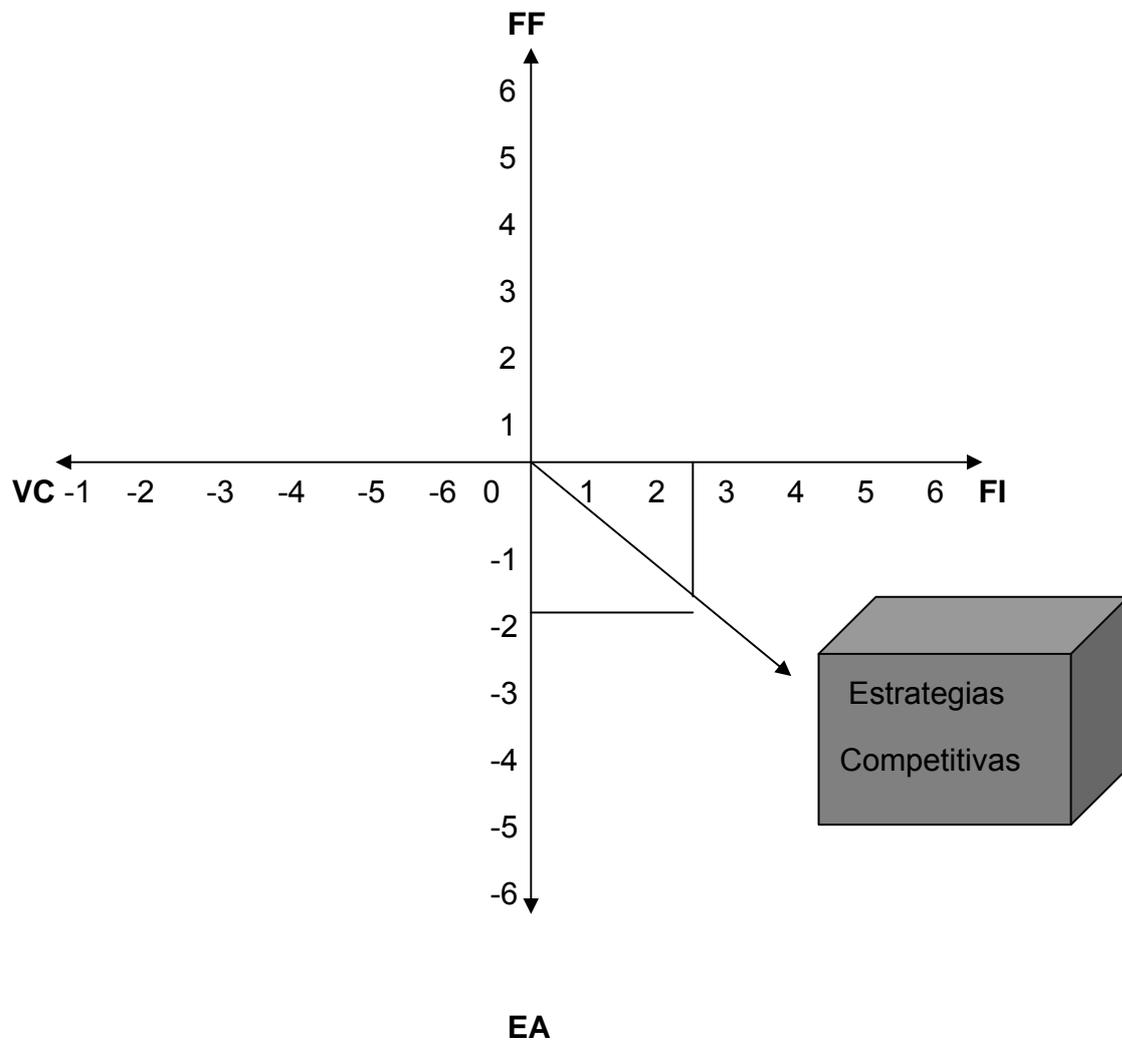
### Estabilidad Ambiental.

• Bloqueo económico	- 3
• Abastecimientos	- 4
• Cambios tecnológicos	- 5
• Estructura constructiva	- 2
Valor Promedio	- 3.50

$$X = \text{Valor Promedio FI} + \text{Valor Promedio VC} = 4.42 + (1.66) = 2.76$$

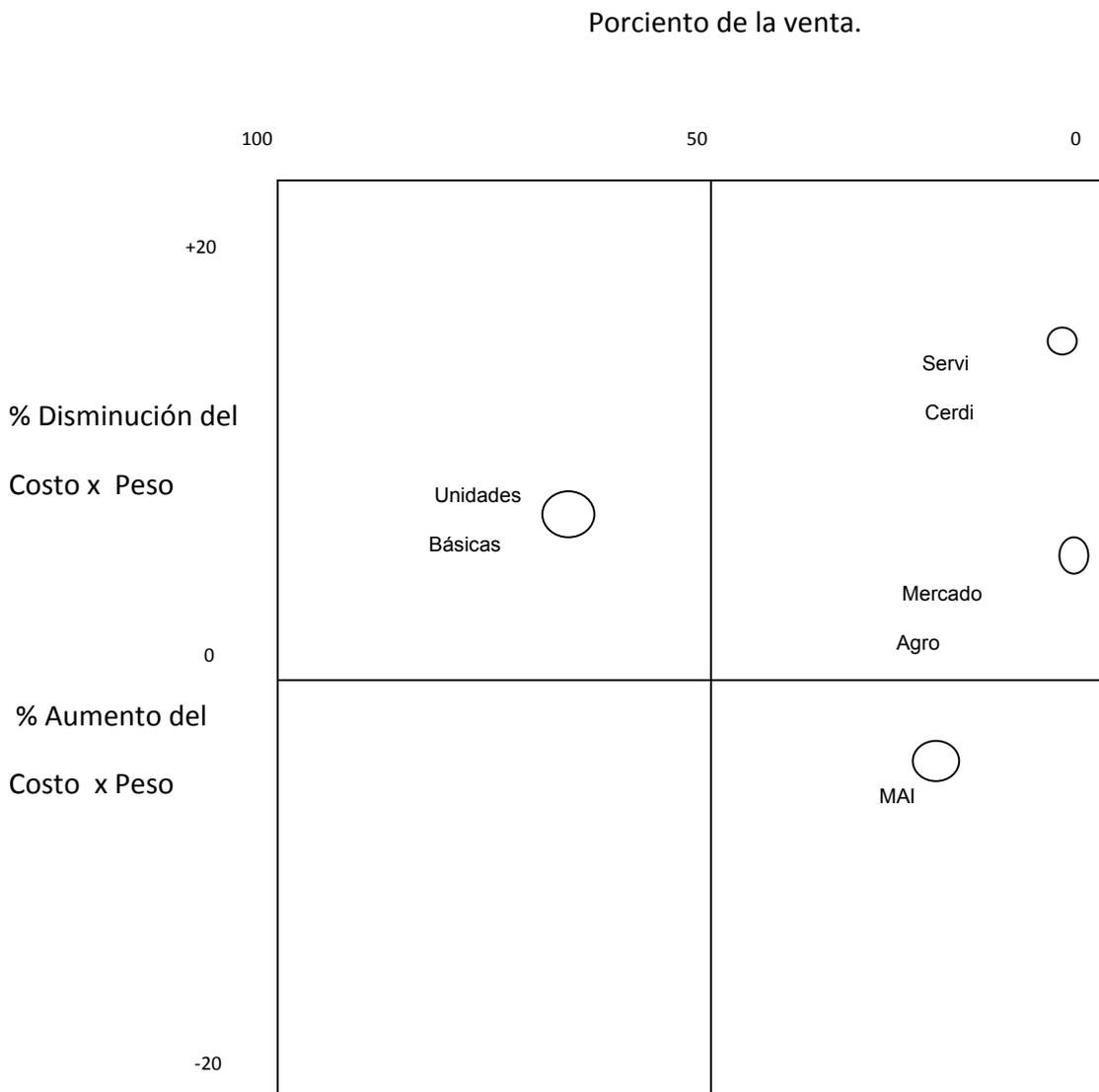
$$Y = \text{Valor Promedio FF} + \text{Valor Promedio EA} = 2.20 + (3.50) = (1.30)$$

$$(X; Y) = (2.76; -1.30)$$



## ANEXOS # 14

### Matriz "Variante de matriz del BCG"



## ANEXOS # 15

### Matriz Interna – Externa:

Resultados totales ponderados de la MEFI

Resultados

Ponderados de la

MEFE

	4	3	2	1
3	I	II	III	
2	IV	 V	VI	
1	VII	VII	IX	