



**Universidad
de Holguín**

FACULTAD
CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. ECONOMÍA

Planeación Estratégica de la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicios del MINAG para el período 2021-2024

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE LICENCIADA EN ECONOMÍA

Autora: Susana Pupo Calzadilla

Tutora: MsC. Yadelín Garcés Pérez

HOLGUÍN 2021



PENSAMIENTO



“Planificar es traer el futuro al presente para que puedas hacer algo al respecto ahora”.

Alan Lakein



DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de diploma a:

A mi bebé que es mi razón de vivir.

A mi mamá, principal fuente de inspiración para superarme y crecerme ante las dificultades siendo cada día mejor.

A mi papá por ser mi ejemplo a seguir, por educarme con amor y sabiduría e inculcarme el amor a la familia.

En general gracias a mis padres, sin ellos no hubiera sido posible llegar a donde estoy.

A mi familia que incondicionalmente siempre ha estado junto a mí.

A mi esposo que ha sido mi apoyo.

A mis profesores porque sin ellos nada de esto hubiera sido posible.



AGRADECIMIENTO

Agradezco el presente trabajo a:

A mi tutora Yadelín Garcés Pérez por brindarme su apoyo.

A la profesora Yadira Elena González por su constante colaboración.

A los compañeros de la empresa que siempre tuvieron la amabilidad de ayudarme.

A todos los profesores por prepararme durante estos años e infundirme los conocimientos necesarios para desarrollar la investigación con mayor profundidad.

A todas las personas que de una forma u otra aportaron un poco de sí para convertirme en una verdadera profesional.



INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: DIRECCIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: HERRAMIENTAS PARA LA TOMA DE DECISIONES.....	5
1.1 La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos	5
1.2 La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica.....	9
1.2.1 Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica	10
1.2.2 Estrategia. Elementos fundamentales.....	12
1.2.3 Planificación Prospectiva Estratégica.....	14
1.2.4 Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica	20
1.3 La Planeación Estratégica en Cuba	22
1.4 Modelos de Planeación Estratégica	23
CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LA UEB DE ASEGURAMIENTO Y SERVICIOS DEL MINAG.....	28
2.1 Procedimiento para la Planeación Estratégica de las organizaciones cubanas ..	28
2.2. Aplicación del procedimiento en la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicios del MINAG.	40
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65



RESUMEN

El presente trabajo, titulado Planeación Estratégica de la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicios del MINAG para el período 2021-2024, tiene como objetivo principal formular un plan estratégico para la UEB que favorezca el perfeccionamiento de su desempeño y ayude a enfrentar las condiciones actuales del entorno. Para ello se aplicó el procedimiento de Planeación Estratégica propuesto por González (2014), el cual, haciendo uso de métodos teóricos y empíricos, técnicas matriciales y software de prospectiva que permitieron diagnosticar la situación interna y externa de la UEB, la cual estuvo caracterizada por un predominio de debilidades y oportunidades. Se confeccionaron además la Matriz Interna Externa y la Matriz DAFO, que contribuyeron a la formulación de estrategias, las cuales, fueron empleadas para la elaboración de un Plan de Acción, que una vez implementado le permitirán a la UEB mejorar su desempeño.

A partir de los resultados obtenidos se arribó a las conclusiones y recomendaciones de la investigación, donde se logró el objetivo trazado.



SUMMARY

The main objective of this work, titled Strategic Planning of the Basic Assurance and Services Business Unit of MINAG for the period 2021-2024, is to formulate a strategic plan for the UEB that favors the improvement of its performance and helps to face current conditions of the environment. For this, the Strategic Planning procedure proposed by González (2014) was applied, which, making use of theoretical and empirical methods, matrix techniques and prospective software that allowed diagnosing the internal and external situation of the UEB, which was characterized by a predominance of weaknesses and opportunities. The Internal External Matrix and the SWOT Matrix were also prepared, which contributed to the formulation of strategies, which were used to prepare an Action Plan, which once implemented will allow the UEB to improve its performance.

From the results obtained, the conclusions and recommendations of the investigation were reached, where the objective set was achieved.



INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica constituye un aspecto fundamental para cualquier organización, pues le permite poner en práctica y desarrollar sus potencialidades con el fin de asegurar no solo su supervivencia en el largo plazo, sino además mejorar su competitividad.

En la actualidad, debido a la crisis generada por el virus de la COVID-19, el mundo se ha visto sacudido, poniendo en marcha olas de cambio con una amplia gama de trayectorias posibles. Es en este sentido que, si bien no se puede predecir el futuro, la planificación estratégica ofrece determinadas herramientas para la formulación de estrategias que puedan frenar el impacto ante la crisis, teniendo en cuenta la incertidumbre que se vive.

Las compañías de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios tanto en el entorno interno como externo, motivo por el cual la planeación estratégica se convierte en la piedra angular para alcanzar el éxito en el mundo empresarial, siempre y cuando esté en función de elevar los niveles de eficiencia y rentabilidad de los productos o servicios que se oferta (Rómulo, 2018).

Cuba atraviesa en la actualidad por una difícil situación provocada por el impacto que ha generado la pandemia de la COVID-19 y el recrudecimiento del bloqueo económico y financiero, acentuado con las más de 240 medidas impuestas por Estados Unidos, y articulado con una campaña para desacreditar a la Revolución y la gestión del Gobierno cubano.

A pesar de ello el país se encuentra inmerso en una etapa de transformaciones económicas encaminadas a insertarse en un mercado mundial cada vez más exigente y competitivo. En la actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021 – 2026 aprobados en el Octavo Congreso del Partido se plantea: “La planificación socialista seguirá siendo la vía principal para la dirección de la economía y continuará su transformación, garantizará los equilibrios macroeconómicos fundamentales y los objetivos y metas para el Desarrollo Económico y Social a largo plazo”. (p.36)

Esto se sustenta en las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030: Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos, donde en el eje



estratégico transformación productiva e inserción internacional se aborda la necesidad de alcanzar mayores niveles de productividad en todos los sectores de la economía mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la participación selectiva en los nuevos paradigmas tecnológicos.

Se respalda además en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible aprobado por la Asamblea General de Naciones Unidas en 2015 en su Visión de futuro, la cual aspira a promover un crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible y de trabajo decente para todos, con énfasis en la meta 8.2 estableciendo que se deben lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.

Partiendo del contexto anterior, se realizó un estudio previo en la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicio del MINAG con el objetivo de conocer su situación actual en relación con la planeación estratégica, mediante el cual se pudo constatar que a pesar de que los trabajadores muestran disposición para el diseño y ejecución de estrategias que mejoren las actividades de la organización, no cuentan con un Plan Estratégico elaborado y se rigen solo por los objetivos de trabajo.

Teniendo en cuenta lo analizado anteriormente y a solicitud de la empresa resulta necesario elaborar el plan estratégico, por lo que se identifica el siguiente **problema científico**: ¿cómo analizar el desempeño UEB Aseguramiento y Servicio del MINAG como punto de partida para el diseño de un plan estratégico que permita enfrentar las condiciones que impone el entorno actual?

Como **objeto de la investigación** se declaró la Dirección Estratégica.

Para ello queda definido como **campo de acción**: la Planeación Estratégica.

El **objetivo general** de la investigación es: diagnosticar el desempeño de la UEB Aseguramiento y Servicio del MINAG como punto de partida para el diseño de un plan estratégico que permita enfrentar las condiciones que impone el entorno actual.

Planteándose como **hipótesis**: el diagnóstico del desempeño de la UEB Aseguramiento y Servicio del MINAG sobre la base de un análisis interno y externo a partir del procedimiento de González (2014), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consulta a expertos y la aplicación de softwares de prospectiva, contribuirá



al diseño de un plan estratégico que permita enfrentar las condiciones que impone el entorno actual.

Planteándose como **hipótesis**: el diagnóstico del desempeño de la UEB sobre la base de un análisis interno y externo a partir del procedimiento de González (2014), que incluye herramientas matriciales, encuestas, consulta a expertos y la aplicación de softwares de prospectiva, contribuirá al diseño de un plan estratégico para la empresa con un enfoque más actualizado.

Para orientar la lógica del proceso investigativo se trazan las siguientes **tareas**:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar.
2. Elaborar el marco teórico referencial al objeto de investigación.
3. Adecuar un procedimiento que permita la formulación de estrategias para la empresa objeto de estudio.
4. Mediante la aplicación del procedimiento seleccionado, realizar un análisis o diagnóstico del desempeño de la UEB Aseguramiento y Servicio del MINAG.
5. Confeccionar el plan estratégico.

Para el desarrollo de este trabajo se aplicaron **métodos de investigación científica**:

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

Métodos teóricos:

- Histórico – lógico: para la comprensión del objeto y campo de la investigación en su desarrollo histórico.
- Análisis y síntesis: para el procesamiento de información en la caracterización del objeto y campo de acción de la investigación, y en la elaboración de las conclusiones.
- Hipotético – deductivo: para aplicar el procedimiento en la realización del diagnóstico estratégico y el plan de acción.
- La modelación: para estructurar y elaborar estrategias para la organización mediante el uso de las diferentes herramientas matriciales.
- Análisis documental: en la recopilación, selección y análisis de las fuentes.

Otros métodos, técnicas, herramientas e instrumentos:

- Observación: en la caracterización de la entidad y sus servicios



- Encuestas: para la determinación de los expertos y los valores compartidos de la entidad.
- Entrevistas: utilizadas en la recopilación de información de la organización, siendo de carácter no estructurado.
- Software de planificación prospectiva (MICMAC y SMIC): en la determinación de la importancia de los factores y la probabilidad de los escenarios de la organización.
- Métodos estadísticos: se emplea en el procesamiento y el estudio de la información difundida por la investigación, en la confección de tablas estadísticas, la determinación de la muestra y el análisis de los valores a través del software SPSS v.15.
- Método Delphi: manejado en la determinación de la competencia de expertos.
- Consulta a expertos: se emplea durante toda la aplicación del procedimiento, ya que son los que guían el mismo.

Con la realización de esta investigación la UEB podrá contar con un plan estratégico con un enfoque más actualizado. El informe de la investigación está compuesto por dos capítulos. En el primer capítulo se realiza la fundamentación teórica sobre la Dirección y Planeación Estratégica. En el segundo capítulo se presenta el procedimiento a emplear para desarrollar la planeación estratégica y posteriormente la aplicación del mismo en la UEB. Se desarrolla además un cuerpo de anexos que complementa la comprensión del texto, así como se llegan a importantes conclusiones y recomendaciones para la entidad.



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

1.1 La Dirección Estratégica. Evolución y conceptos

La necesidad de planificar y tomar decisiones es tan antigua como el hombre mismo, pues a medida que evolucionaba su juicio y razón debía buscar soluciones para recolectar o cazar sus alimentos; y más tarde, cuando practicaba la agricultura, sus necesidades de planificación aumentaron para que sus cultivos fuesen prósperos y aprovecharlos al máximo (Solórzano y Alaña, 2015).

La palabra estrategia surge posteriormente con las batallas desatadas en el viejo continente por la asidua conquista de tierras. Proviene del vocablo griego *stratos* que significa ejército, y del verbo *agein* que es sinónimo de dirigir.

SunTzu (722-481 a.C), filósofo y estratega militar, es considerado el pionero de la estrategia con su libro “El arte de la guerra”, pues siendo un libro de práctica militar, se fue ajustando a la realidad del mundo empresarial y sus enseñanzas sirven hoy día como guía para la gestión organizacional.

Entre los años 1950 y 1973 existió una fuerte expansión y dinamismo en la economía de los países industrializados, lo que provocó profundas transformaciones en su estructura. Los fuertes cambios tecnológicos, la variación en los gustos y preferencias de los consumidores, así como las diferentes asociaciones económicas internacionales conducían a la necesidad de prever el futuro para no verse sorprendido por él.

Aunque la planificación se había introducido en los departamentos de producción desde los años 50, aún no era suficiente para enfrentarse a un entorno turbulento y cambiante, por tal motivo era necesario realizar una planificación global de la empresa que previera no sólo el corto plazo, pues la competencia extranjera requería profundos estudios y tiempo suficiente para llevar a la práctica las decisiones tomadas al respecto.

Ante esta situación, muchas empresas se comenzaron a preparar para enfrentar estos cambios, tomando decisiones basadas más en lo que probablemente debía suceder que en lo que ya había sucedido. De esta forma, una vez previsto el entorno futuro y teniendo en cuenta la situación por la que atravesaba la empresa, se definían los



objetivos a cumplir en el largo plazo, se determinaban las estrategias a seguir para alcanzarlos, así como los medios a utilizar durante este periodo de tiempo.

El aumento de los precios del petróleo tras la guerra árabe – israelí de 1973 fue la espoleta que hizo estallar una crisis latente desde hacía varios años. Las turbulencias económicas que siguieron a esta crisis hicieron caer en desuso los planes estratégicos muy formalizados, dándose paso a la denominación “Dirección Estratégica”, que transmitía la idea de menor formalización y más flexibilidad (Carballo, 2011).

En 1973 se realiza la “International Conference on Strategic Management” donde Ansoff, Declerck y Hayes a partir de los trabajos presentados sugieren que al nuevo enfoque propuesto se le debería llamar Dirección Estratégica.

La dirección estratégica ayuda a los directivos a evaluar la situación actual de las empresas, trazar estrategias, implementarlas y analizar la efectividad de esas estrategias implementadas. Busca alinear todos los esfuerzos de la organización en torno a un gran objetivo empresarial. En este sentido, un elemento clave en la dirección estratégica es movilizar personas y recursos, hacer que las cosas ocurran, generar acción al interior de la organización. Cuando una persona es capaz de movilizar, entonces podrá plantearse cualquier objetivo y encausar sus recursos hacia él.

El proceso de dirección estratégica requiere una planificación, un proceso continuo de toma de decisiones para decidir por adelantado qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer. Esta toma de decisiones estratégicas es responsabilidad de los directivos de todos los niveles de la organización, pero la responsabilidad final corresponde a la alta dirección, siendo esta quien establecerá la visión, la misión y la filosofía de la empresa. La Dirección Estratégica es el último de los sistemas de dirección que se han desarrollado en el mundo empresarial. Hoy es considerada como el sistema de dirección típico de las grandes compañías, sin embargo, la dirección de las pequeñas y medianas empresas necesitan incorporar con mayor frecuencia los principios estratégicos.

En la medida que ha evolucionado la economía, muchas han sido las definiciones que se le han otorgado a la dirección estratégica y disímiles los autores que han plasmados sus ideas con el objetivo de darle un uso correcto.



Chacón (1999), define la Dirección Estratégica como una filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad, se basa en las probabilidades y el riesgo; a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.

Según Ronda y Marcané (2006), es “el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción pre activa de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”. Además, comenta que es la actitud extrovertida, voluntarista, anticipadora, crítica, abierta al cambio y que centra la preocupación de los directivos en el entorno que rodea a la empresa.

Para Menguzzato y Renau (2007): “La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal” (p.83).

Por su parte, Cuervo (como se citó en Rómulo, 2018), refiere que: “La dirección estratégica está caracterizada por: a) la incertidumbre acerca del entorno, del comportamiento de los competidores y de las preferencias de los clientes; b) la complejidad derivada de las distintas formas de concebir el entorno y de interrelacionarse este con la empresa y c) los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los afectados por ellas”. En este mismo contexto el autor plantea que la dirección estratégica se ocupa de las decisiones encaminadas a formular e implantar la estrategia, lo que implica la movilización de los recursos de la empresa para el logro de los objetivos globales.

La Dirección Estratégica es tan valiosa para entidades empresariales de grande, mediana y pequeña envergadura, así como para organizaciones públicas, privadas o sin ánimos de lucro; además, es fundamental a la hora de analizar el comportamiento



de una industria con enfoque sectorial. Contar con una estrategia bien definida será el camino que permitirá a las Organizaciones, de forma general, tener una visión clara de hasta dónde quieren llegar, con qué cuentan para ello y el tiempo que se tardaría en alcanzar sus objetivos. Tener clara la estrategia permitirá a la empresa distinguir aquello que es importante de lo que no lo es, con lo cual alcanzará las ventajas competitivas sostenibles para mantener o mejorar su posición competitiva presente. La Dirección Estratégica se desarrolla a través de un proceso completo y articulado en tres grandes fases básicas e interrelacionadas: la formulación, la implementación y el control.

1. **Formulación o Planeación Estratégica:** esta fase va desde la evaluación de la misión, visión, los valores compartidos y las capacidades distintivas, el análisis interno y externo hasta la fijación de objetivos y la formulación de estrategias. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar las fortalezas con que cuenta la empresa y las oportunidades del entorno, tratando de eliminar o minimizar las debilidades y contrarrestar el efecto nocivo de las amenazas. Los responsables de llevar a cabo el diagnóstico estratégico de la entidad y diseñar la estrategia son los miembros de la alta dirección debido a su complejidad.

2. **Implementación o Ejecución de las Estrategias:** el objetivo de esta fase es la puesta en práctica de la estrategia trazada. Para ello es necesario cumplir con tres actividades fundamentales: la fijación de metas, de políticas y la asignación de recursos. Se dice que esta es la fase más difícil del Proceso de Dirección Estratégica porque las metas deben ser fijadas en todas las áreas de la empresa (dirección, recursos humanos, economía, producción, aseguramiento, investigación y desarrollo) y las políticas y recursos irán en dependencia de las prioridades que establezcan estas metas.

3. **Control de las Estrategias:** se basa en la retroalimentación, pues su objetivo es comprobar los resultados obtenidos en las dos fases anteriores y tomar medidas correctivas en caso que sea necesario. Para evaluar las estrategias se deben analizar los factores internos y externos en los que esta se basó, además se debe medir el desempeño de la empresa mediante la comparación del progreso planificado con el logro de los objetivos. Luego de hacerlo se toman las medidas correctivas pertinentes si son necesarias.



1.2 La Planeación Estratégica como parte del proceso de Dirección Estratégica

Para poseer una excelente dirección estratégica en el futuro de la empresa, se debe realizar primeramente una planeación estratégica, pues ésta trata de diseñar o formular posibles estrategias para alcanzar la misión y los objetivos seleccionados en el contexto que fue definido tras el análisis interno y externo; para evaluarlas y elegir una de ellas para su implementación posterior.

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. De ahí que el carácter estratégico de la planeación no se trata solo, de prever un camino sobre el que se ha de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible cambiar su destino. El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear, sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales (Galano, 2013).

La planeación estratégica posee cuatro enfoques:

Clásico: es el encargado de analizar, planificar y ordenar, siendo su principal objetivo la rentabilidad. Se consigue mediante la planificación racional, éste defiende el análisis racional, separa entre concepción y ejecución y maximiza los beneficios.

Evolucionista: se preocupa por mantener costos bajos y opciones abiertas, los mercados deben garantizar los beneficios máximos. La supervivencia empresarial en competencia depende exclusivamente de las estrategias de diferenciación. El éxito de las empresas suele ser el resultado del azar, de estar en el momento preciso, en el lugar adecuado. Las organizaciones maximizan sus posibilidades de sobrevivir a corto plazo, ajustándose perfectamente a su entorno actual.

Sistémico: su función es jugar de acuerdo a las reglas locales, confía menos en la capacidad del mercado para garantizar la obtención de los máximos beneficios. La estrategia es el producto de un compromiso político, no de un cálculo para obtener el rendimiento máximo. Las empresas pueden constituir una debilidad organizativa suficiente para defenderse de la necesidad de realizar un cambio estratégico, ofreciendo los beneficios justos para mantener al mundo razonablemente contento. La



estrategia consiste en crear competencias fundamentales y no perseguir cada una de las oportunidades que se presentan.

Procesalista: consiste en mantenerse cercano a la base e ir con la corriente, es decir, es la capacidad de las organizaciones para planear y actuar de manera efectiva en sus entornos, lo que guía la estrategia son particularidades de un contexto sociológico concreto. Sus principios fundamentales son aquellos profundamente enraizados en el complejo sistema social.

1.2.1 Aspectos conceptuales sobre la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma inició con las definiciones de misión y visión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente, los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar los objetivos, tácticas, proyectos, acciones y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planeación estratégica que en la actualidad se aplica en cualquier institución, organización o empresa.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. Así mismo, las primeras formas de negocios y otros tipos de organizaciones de dotación de servicios y productos, empezaron a preocuparse por sus desajustes en el medio ambiente. La causa, que llegó a ser conocida como problema estratégico, se percibió entonces como originada en un desajuste técnico y económico entre los productos de la empresa por un lado, y las demandas del mercado, por el otro. Se vio que la solución radicaba en la planeación estratégica, que consistía en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio ambiente, de las fortalezas y debilidades de la empresa y de la selección de un compromiso (estratégico) entre los dos, que mejor satisficieran los objetivos de la misma. Una vez escogida la estrategia, la parte crítica de la solución había sido conseguida y la firma podía proceder a implementarla.

En los años intermedios, la percepción del problema estratégico, ha ido experimentando cambios rápidos y dramáticos, debido a una comprensión mejorada de la naturaleza real del desajuste en el medio ambiente y de los procesos incorporados para obtener una solución. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal,



denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces, la planeación estratégica se ha ido perfeccionando al grado de que en la actualidad todas las organizaciones importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema y un número cada vez mayor de instituciones y empresas están siguiendo este ejemplo.

La planeación estratégica obedece inicialmente a una herramienta por medio de la cual se alcanzan los objetivos propuestos por la organización, a través de estrategias (González-Millán, Rodríguez-Díaz y Moreno-Corredor, 2014); en este sentido, Gárciga (2006) señala que es: “un proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones estratégicas para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él, en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos” (p.14).

Suárez y Altahona (2009), definen la planeación estratégica como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”. De acuerdo con esto, es claro que el proceso de planeación corresponde inminentemente a la alta gerencia de las compañías (p. 12).

Por su parte, Granadillo y Vigoa (2009), señalan en su obra que en el contexto actual resulta imperativo combinar el ejercicio de la planeación estratégica con el desarrollo del pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico se define como el proceso de razonamiento acerca de sistemas o problemas complejos, con miras al logro de un objetivo.

Para Fuentes y Luna (2011), “la planeación estratégica se presenta como un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos, estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo” (p.4).

Mientras tanto, González (2014), define la planeación estratégica como “un proceso, que proporciona una serie de caminos para alcanzar las metas de la organización en un plazo determinado, a través de un diagnóstico de su situación actual y futura, tanto interna como externa, desarrollada por la dirección de la misma y con la implicación de miembros claves de la organización” (p.10).



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

Características de la Planeación Estratégica

Para González y Rodríguez (2019), la planeación estratégica posee un conjunto de características que la hacen muy propia a las demás herramientas administrativas, para ello, realizan una extracción teniendo en cuenta lo planteado por autores como: Mintzberg (2000); Terry (2005) y Serna (2008). Éstas se pueden resumir en las siguientes:

1. Está centrada en aspectos propios del negocio, ya que responde a interrogantes tales como: ¿En cuál negocio estamos y cual deberíamos estar? ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser? ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?
2. Genera una perspectiva más amplia a un gerente a la hora de elegir la opción más adecuada, según la estrategia. Porque esta ofrece un marco de referencia para una planeación mucho más detallada.
3. Se presenta como una propuesta a un marco temporal de largo plazo, lo que concede un periodo mayor de maniobrabilidad.
4. Canaliza todo tipo de recursos en pro del alcance de las estrategias, empezando con las consideradas de mayor prioridad.
5. Conlleva la concurrencia de la alta gerencia para su planeación y desarrollo pues surge de la parte alta de la pirámide, puesto que desde este nivel jerárquico se posee la visión amplia para tener en cuenta el meso, macro y microambiente organizacional.

Beneficios de la Planeación Estratégica.

Para Caldera, 2010 (citado por González y Rodríguez, 2019), estos se resumen en:

1. Claridad de la visión estratégica de la organización.



2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos a largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo.

Desventajas de la planificación estratégica

- Dificultades de aplicación: la planificación estratégica incluye varios tipos de procesos continuos que verifican todos los principales componentes críticos de una empresa. Al ser un proceso complejo, requiere mucha paciencia, disciplina y persistencia. Y eso, para algunos, puede ser una gran desventaja.
- Proceso que requiere mucho tiempo: la implementación de la planificación estratégica no es un proceso de la noche a la mañana. Es necesario que el equipo directivo de la empresa tarde mucho tiempo en conseguir que los nuevos procesos sean correctos. Por ser un proceso largo, sopesando entre las ventajas y desventajas de la planificación estratégica, las empresas inmediatas terminan precipitándose. Este tipo de pensamiento termina dejando de lado la estrategia, lo que puede perjudicar mucho más al negocio en un futuro próximo.
- Alto costo para las pequeñas y medianas empresas: un buen plan estratégico puede ser costoso para las pequeñas y medianas empresas o para las que están empezando ahora. Esto se debe a que se necesitan esfuerzos adicionales, por ejemplo, para analizar los ambientes interiores y exteriores.

Importancia

La planificación estratégica permite unir las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y trazar el plan operativo que permite el orden y el correcto direccionamiento de los integrantes de una organización hacia los mismos objetivos empresariales. Todo buen líder debe entender que toda organización está conformada por personas que cumplen labores específicas que al integrarlas proporcionan al cliente un servicio, un producto o un bien. Cuando un equipo de trabajo que forma



parte de una organización trabaja en pro de los mismos objetivos, hacia la misma dirección, de esta forma se obtienen mejores resultados.

En otras palabras, un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa, que debe incluir las metas y los objetivos para cada área de la organización, administración, mercadotecnia, ventas, clientes, productos, servicios y finanzas por nombrar algunos. Cada una de estas áreas trabajando a la par y en complemento las una con las otras permitirá que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse en pro de sus objetivos.

1.2.2 Estrategia. Elementos fundamentales

En el diccionario Larousse se define estrategia como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. Aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Sinónimo de rivalidad, competencia. No obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

La estrategia es una herramienta de dirección que permite la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la empresa, a través de una interacción proactiva de la organización con su entorno y el uso de procedimientos y técnicas con un basamento científico empleadas de manera repetitiva e integral.

Muchos han sido los autores o estudiosos del tema que han aportado sus definiciones teniendo en cuenta su enfoque o apreciación:

Según Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

De acuerdo con Gárciga (2006), “es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas, que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una



organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro” (p.6).

Por su parte, David (2008), señala que: “una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Empresarial” (p.3).

Para Carneiro (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Por último, Borjórquez y Pérez (2013) refieren que la estrategia es vista como la piedra angular de todos los cursos de acción que una empresa se proponga. Su implementación permitirá el desarrollo de ventajas competitivas entre otros beneficios para las empresas. La formulación de estrategias tiene una orientación a largo plazo y sirve de base para todos los elementos que integran la planeación estratégica

Niveles de la estrategia

Existen estrategias a diversos niveles de la organización. Exactamente son tres niveles, a cada uno de los cuales se les asignan diferentes competencias respecto de la toma de decisiones. En empresas diversificadas, los tres niveles aparecen bien diferenciados. En estas empresas es posible distinguir la actuación global de la empresa del comportamiento específico de la empresa en cada actividad de la misma. En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, las estrategias corporativas y de negocios se unen, al buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

➤ Estrategia corporativa

Es la base de las demás decisiones estratégicas. Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización, en definitiva, se ocupa de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto. Las decisiones sobre estrategia corporativa incluyen la inversión en diversificación, integración vertical, adquisiciones y creación de empresas conjuntas; así como la asignación de recursos entre los diferentes negocios de la empresa y las inversiones. Por lo general, también se ocupará de las expectativas de los propietarios y accionistas. Tiene una particularidad especial en una empresa diversificada,



constituyendo el plan general de actuación directiva. La estrategia corporativa está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados tales como la asignación de los recursos.

➤ Estrategia de negocio

También es conocida como estrategia competitiva. Se trata de cómo se debe competir con éxito en determinados mercados. Afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización. Las decisiones sobre la estrategia de negocio incluyen mejorar la calidad del producto, establecer un plan de reducción de costes o invertir en tecnología. En general existe una posición competitiva para cada negocio ya que cada negocio se desarrolla en un entorno competitivo específico, tiene competidores distintos, depende de factores de éxito propios y requiere competencias distintas.

➤ Estrategia funcional

También es conocida como estrategia corporativa. Se ocupa de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio, es decir, de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Algunas decisiones de este nivel son: las políticas comerciales, de producción o de recursos humanos.

La estrategia corporativa es responsabilidad del equipo de alta dirección, en cambio la estrategia de negocios es responsabilidad de la dirección divisional. En la práctica, la mayoría de las empresas no se organizan sólo en grandes divisiones, sino que, éstas, a su vez se subdividen en unidades individuales de negocio. Existe una interacción estrecha entre los distintos niveles para el éxito de la estrategia empresarial. Las decisiones que se tomen en un nivel superior condicionan las decisiones que se puedan adoptar en los niveles estratégicos inferiores. Las estrategias funcionales sirven de soporte para las del nivel competitivo, que, a su vez, apoyan el éxito de la estrategia corporativa. En relación con los dos primeros niveles: el ámbito de negocio de una empresa tiene implicaciones para las fuentes de la ventaja competitiva, al



tiempo que la naturaleza de la ventaja competitiva de una empresa determina el rango de negocios en los que puede alcanzar el éxito. Es necesario el intercambio de información y la comunicación entre los responsables de los distintos niveles para la coordinación de las distintas estrategias

Características de las estrategias

➤ Diferenciación

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

➤ Colectiva

La visión, misión, objetivos y estrategias corporativas están determinados por la alta dirección, su construcción es colectiva. Las estrategias de la Unidad de Negocio son decididas por los jefes de las unidades de negocio y los planes funcionales por los jefes funcionales

➤ Multidisciplinaria

Crear la estrategia corporativa implica estudiar oportunidades estratégicas en las áreas de marketing, finanzas, servicio al cliente, recursos humanos y operaciones, que tengan una visión holística, es decir, integral, de la organización. Y por supuesto, la estrategia impacta todas las áreas.

➤ Entendible

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

➤ Multidimensional

La estrategia implica múltiples aspectos, como la cultura organizacional, los valores, la misión, la visión, los recursos, las competencias, las habilidades y la historia corporativa.



1.2.3 Planificación Prospectiva Estratégica

La prospectiva parte del concepto que el futuro aún no existe y se puede concebir como una realidad múltiple y que depende solamente de la acción del hombre. Por esa razón, el hombre puede construir el mejor futuro posible, para lo cual debe tomar las decisiones correctas en el momento apropiado.

Existen muchos futuros posibles, pero de ellos sólo algunos tienen en este momento la mayor probabilidad de ocurrencia. En este sentido, la prospectiva debe ser capaz de identificar aquellos escenarios futuros que puedan presentarse.

Mediante el uso de metodologías que son empleadas en distintas disciplinas científicas, la prospectiva busca identificar los escenarios futuros más probables y deseables hacia los cuales debe enrumbarse una organización, una región o un país.

Existen más de 120 metodologías distintas, aunque las más usadas son:

- Método DELPHI: consiste en preguntarle a un grupo de personas (expertos y no expertos en el tema bajo análisis) sus opiniones (juicios de valor basados en conocimiento, experiencia, imaginación, sentido común o intuición), acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables (factores de cambio o “drivers”), con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán.
- Método de Probabilidades de BAYES: es la aplicación de las fórmulas derivadas del Teorema de Bayes a la determinación de las llamadas probabilidades revisadas; y que están asociadas a un conjunto dado de hipótesis (escenarios posibles) mutuamente excluyentes, como consecuencia de la interacción de variables generadoras de futuros.
- Método de la Matriz de Impactos Cruzados: su lógica básica subyacente consiste en hacer una exploración del futuro (prospectiva) sobre la base de las interacciones de una serie de variables (“drivers”) que pueden o no tener influencia sobre el tema bajo análisis dentro del horizonte temporal considerado.
- Método de Análisis Morfológico: esta técnica persigue explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado. Para ello, es preciso identificar con gran precisión lo que se denominan los parámetros caracterizadores del tema bajo estudio.



Un adecuado balance en el uso de las distintas metodologías impide que se caiga en sesgos y enfoques unilaterales. La principal barrera a eliminar es tratar de “desaprender” y no extrapolar necesariamente el pasado. Eso permite tener la suficiente creatividad para vislumbrar las oportunidades que el futuro puede crear para nuestra organización. Sin embargo, no es recomendable desprenderse totalmente del pasado, pues se puede aprender mucho de él. Por eso la prospectiva debe usar el poder de la retrospectiva para transportarnos a futuros mejores.

Gabiña (2009), fundador del centro de Prospectiva “Prospektiker” en España dijo refiriéndose a la planificación prospectiva: “es movilizadora y permite a cada actor resituar su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a todos los trabajadores de la empresa, a todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación, los retos que nos depara el futuro” (p.3).

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

Godet entrelaza la prospectiva, la estrategia y el planeamiento estratégico al decir que la anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisolubles. Los conceptos de prospectiva, estrategia y planificación están en la práctica estrechamente relacionados porque cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan.

La Prospectiva se vale del auxilio de distintos instrumentos metodológicos y técnicas para su ejercicio (SMIC – Prob – Expert, el Mactor, el Análisis Estructural o MIC-MAC, el Morfológico, el Delphi, etc.). En el desarrollo de esta investigación se emplean dos técnicas, el MIC-MAC y el SMIC-ProbExpert, las cuales se definen a continuación:

Para Godet (2000), el análisis estructural es concebido como “una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución



del sistema”. Dentro de este método se encuentra la técnica MICMAC como herramienta para relacionar las variables del sistema (p.68).

También Godet (2000), define el SMIC – Prob – Expert, como un método de impactos cruzados probabilísticas que vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis, para hacer destacar los escenarios más probables (p.68).

Importancia de la prospectiva estratégica

En la actualidad los cambios suceden a un ritmo nunca antes visto, por ser la antesala histórica de un cambio de época, y, por lo tanto, la labor de planeamiento se ve seriamente impactada por los desarrollos que suelen tomar los acontecimientos sociales, económicos, culturales y políticos. Por esa razón, ya no es posible realizar el planeamiento estratégico clásico, ni en lo político ni en lo empresarial, basados en una “visión” única y siempre deseable para la organización, sino que es preciso contar con estrategias robustas y planes contingentes basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva produce su mayor beneficio.

Si una estrategia logra demostrar que será útil y provechosa bajo escenarios distintos, pero igualmente probables, la organización podrá estar tranquila al implementarla. Generalmente, las estrategias son diseñadas para funcionar acertadamente bajo determinadas condiciones del entorno, y si éstas cambian su nivel de éxito comienza a disminuir y hasta pueden llevar a la organización al fracaso absoluto.

1.2.4 Terminología clave empleada en la Planeación Estratégica

Misión: constituye el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa su razón de ser o el para qué existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo su trabajo y la Planeación Estratégica. Debe singularizar a la organización, hacerla diferente de otras entidades de manera que pueda identificarse adecuadamente dentro del entorno por expresar los valores que dan coherencia a su forma de actuación para alcanzar sus propósitos o fines.

Visión: se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión



debe ser realista, pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.

Valores compartidos: absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en las empresas, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas.

Unidad estratégica de negocio: es un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no totalmente independiente pues todas las estrategias de las distintas unidades estratégicas de negocio se encuadran dentro de la estrategia global de la empresa.

Capacidades distintivas: consisten en la arquitectura o estructura de relaciones internas y externas de la empresa; la reputación y la innovación. Son fortalezas de la empresa que se pueden materializar y concretar en una estrategia que aporte ventajas competitivas, y propicie a la empresa de una posición defendible en el mercado y servir de contención a posibles amenazas.

Área de resultados claves (ARC): son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión, es la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la Visión.

Diagnóstico Estratégico: se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad. Se divide en: diagnóstico interno y el externo.

Diagnóstico interno o análisis interno: se orienta a precisar las fortalezas y debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI.



Diagnóstico externo o análisis externo: se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

Objetivos estratégicos: son los fines o metas desarrollados a nivel estratégico y que la organización pretende lograr en un periodo determinado de tiempo. Podría decirse que los objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en su estrategia organizacional.

1.3 La Planeación Estratégica en Cuba

Con el triunfo de la Revolución Socialista y el establecimiento de la propiedad social sobre los medios de producción se convierte en necesaria y posible la regulación social consciente y a priori del proceso de producción desde un centro único. Con muy poca experiencia y con muchos deseos de triunfar se comienza en 1962 en el país la elaboración de planes, en muchos casos con la colaboración y asesoramiento de especialistas soviéticos y de otros países del entonces campo socialista, llamándosele incluso a este año como “Año de la Planificación”.

El proceso de planeación estratégica hasta el 2003, abarcaba a todos los Organismos, Territorios, y empresas del país, desarrollándose de manera flexible, adecuándose a las particularidades, estilos y métodos de dirección, y al nivel de partida existente en los procesos estratégicos y de dirección por objetivos de las diferentes entidades. La planeación estratégica se presenta como la manera más apropiada de enfrentar las inciertas condiciones en que se desenvuelve el mercado, teniendo como fundamento el estudio y seguimiento de éste. El reto que enfrentan la economía nacional y las empresas cubanas, es realmente elevado y exigente; pero logable, en la medida que el mecanismo económico en el país se ajuste de modo que, no sólo facilite al máximo este tipo de gestión sino que, además, incentive y ciertamente obligue a funcionar sobre la base de estrategias viables y exitosas, para evitar sufrir sanciones económicas si se prestan comportamientos ingenuos o desacertados que provoquen



la pérdida de eficiencia o el retardo en el desarrollo que la empresa de orientación socialista debe asegurar, en correspondencia con los propósitos del proyecto social cubano al cual se debe.

En el VIII Congreso del Partido se plantea que la planificación está en función del progreso humano sostenible y considera de modo integral sus dimensiones. Entre estas se destacan la social, la ética, la política, la económico- financiera, jurídica, socio demográfica, comunitaria, territorial, formativo-cultural y científico-tecnológica. Brinda especial atención a la protección de grupos vulnerables y a la reducción de las desigualdades entre sectores de la población. También la protección, conservación y uso racional de los recursos y el medio ambiente.

El proceso de planificación toma en cuenta las políticas definidas y asegura su respaldo, promoviendo la generación y obtención de los recursos necesarios. Dado el incremento de la heterogeneidad de la estructura socio clasista, comprende a todos los actores de la economía y la sociedad. Prevé los equilibrios imprescindibles entre las disponibilidades de los principales recursos y las necesidades posibles de satisfacer en cada plazo, a tono con las potencialidades, las prioridades y metas a alcanzar.

Es de gran importancia la planeación estratégica en cuba, esto se evidencia actualmente en la llegada de la pandemia (covid-19) que transformó la vida de todos los cubanos. Pero muy rápidamente el gobierno y las organizaciones buscaron estrategias para disminuir la propagación de la misma y vacunas para combatir dicha enfermedad.

1.4 Modelos de Planeación Estratégica

La planeación estratégica tiene como finalidad determinar los objetivos estratégicos y, con base a ello, las acciones que la empresa necesita para realizarlos. Existen varios modelos para desarrollarla, entre ellos se encuentran:

- Modelo para el diseño de la estrategia planteado por Gómez (1986)
 1. Determinación de la misión.
 2. Matriz DAFO.
 3. Factores claves.
 4. Escenario de actuación.



5. Determinar áreas de resultados.
6. Elaboración de objetivos.
7. Definición de estrategias.
8. Plan de Acción.

Este esquema abarca un grupo de elementos indispensables a la hora de realizar un análisis de este tipo como lo son en primer lugar, la razón de ser de la empresa y la realización de la matriz DAFO, esta última es de gran importancia para tener una mejor orientación a la hora de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercano posible a la realidad de la empresa. Los factores claves del éxito y los escenarios de actuación dan una idea de cómo se encuentra la entidad ante los competidores y su posición en el mercado. Además, con los restantes elementos se pueden definir estrategias y un plan de acción que permita mejorar la situación de la organización.

➤ Modelo de Stoner (1989).

Propone los 9 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: fortaleza y debilidad (¿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 esquema, de forma general sigue el proceso básico para la formulación y la puesta en marcha de la estrategia. Las preguntas que acompañan a los seis primeros pasos son de gran utilidad porque dan la posibilidad de ubicarse en tiempo y espacio partiendo de un diagnóstico de la situación actual hasta llegar a lo que realmente se aspira alcanzar, este análisis se hace de forma coherente y correctiva.



➤ Modelo de Kotler (1998)

Este modelo está compuesto por las siguientes partes:

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.

En su diseño, 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, que las estrategias se lleven a cabo mediante un plan de acción para lograr su completa ejecución y control.

➤ Procedimiento de Sánchez Paz (1999)

Este procedimiento está compuesto por las siguientes etapas:

1. Etapa de Entrada de Datos:
 - Formulación de la misión y la visión.
 - Diagnóstico Estratégico.
 - Formulación de los Objetivos.
2. Etapa Comparativa:
 - Formulación de las alternativas estratégicas.
3. Etapa de Selección:
 - Selección de la estrategia.
 - Plan de Acción.

Este procedimiento ha sido utilizado en la planeación estratégica de diversas organizaciones en la provincia de Holguín. Es de fácil aplicación y tiene sus bases en varios de los procedimientos antes analizados. Se incluye entre sus aportes una variante de la Matriz de cartera BCG.



➤ Modelo de Gárciga (2006)

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

➤ Modelo de Menguzzato y Renau (2007)

Está integrado por los siguientes elementos:

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, “estrategias contingentes”.
10. Implementación

Para el proceso de formulación de la estrategia este esquema es considerado por los autores como una visión tecnócrata de la estrategia, considerándolo como unidad técnico económico, inmerso en un sistema competitivo. El análisis de este modelo aporta ideas a partir de que correlaciona la estrategia actual de la entidad con el entorno, su evolución y el análisis del GAP o problema estratégico para buscar las estrategias posibles en la organización y se plantea que este proceso no es lineal, y no se desarrolla una vez cada cierto tiempo, por el contrario, existe una constante interacción entre las estrategias que se diseñan y las que se eligen.

Modelo de Ronda (2007)

Está integrado por los siguientes pasos:

1. Análisis Estratégico.
2. Valores Compartidos.



3. Valores Finales.
4. Formulación.
5. Implementación.
6. Cuadro de Mando Integral.

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

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

Los modelos de dirección estratégica, generalmente, se adecúan a las especificidades que se requieren en una situación determinada y parten de los antecedentes históricos de la organización. En el presente trabajo se aplica el modelo de la MSc. Yadira Elena González Marrero, descrito en el segundo capítulo, el cual recoge los elementos para la planeación estratégica, pero además incluye otros de gran importancia para las organizaciones cubanas.



CAPÍTULO II. APLICACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LA UEB DE ASEGURAMIENTO Y SERVICIOS DEL MINAG

Teniendo en cuenta la revisión bibliográfica realizada, el objetivo de la investigación y las características de la empresa se seleccionó el procedimiento propuesto por González (2014) (**Anexo 1**), el mismo está basado en varios procedimientos o modelos de diferentes autores, sobre todo en los de Menguzzato (1989), David (1994), Sánchez Paz (1999), y Ronda (2007); tomando en consideración además las indicaciones metodológicas para los Organismos de la Administración del Estado, los Consejos de la Administración Territorial, y las empresas y entidades cubanas.

2.1 Procedimiento para la Planeación Estratégica de las organizaciones cubanas

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

Etapa I. Investigación

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

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

Descripción:

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

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

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



de competencia (K) alto. Por último, el grupo de expertos debe ser capacitado en los pasos, técnicas y herramientas a emplear en el procedimiento, en sesiones de trabajo a través de conferencias y talleres.

Paso No. 2. Caracterización de la organización

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

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

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

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

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

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

Se recomienda la siguiente fórmula para calcular la muestra:

Donde:

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

n: tamaño de la muestra **p:** probabilidad de éxito
N: tamaño de la población **q:** (1 - p)

d: error máximo permisible

Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión

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



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

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la Visión

Por su parte, la visión constituye el camino al cual se dirige la organización, y debe ser lo suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros. La visión existente en la organización deberá ser evaluada a través de la Matriz de Evaluación de la Visión (**Anexo5**), el análisis se hará similar al caso de la misión. Si se decide por los expertos que es necesaria su reformulación, se realizará una tormenta de ideas para determinar la visión final de la organización.

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

Objetivo: identificar las unidades estratégicas que componen a la organización

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

Etapa II. Análisis

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

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



Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno

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

Tarea 1. Identificación de los factores internos

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

1. **Análisis de las capacidades distintivas:** constituyen un conjunto de recursos (físicos, técnicos, humanos, financieros...) y de habilidades (organizativas, directivas...) que posee la organización o son potencialmente alcanzables y que la distinguen en el mercado.

2. **Análisis funcional:** su objetivo fundamental es estudiar lo que la organización está realizando en cada una de sus funciones a fin de determinar los puntos fuertes y débiles. Las áreas funcionales principales en cualquier organización son: Gestión Comercial, Operaciones, Económica - Financiera, Capital Humano, Dirección General, Investigación y Desarrollo; aunque no se impide incluir o suprimir las que se consideren necesarias.

3. **Análisis interno de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN):** este se refiere al diagnóstico de las capacidades distintivas, análisis funcional y el ciclo de vida de las UEN (a través de la Matriz del Grupo Consultor de Boston), a fin de determinar las fortalezas y debilidades esenciales en cada una de ellas.

Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

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

En la Matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x y el eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, estos pueden tomar valores bajos o altos. En esta matriz se representan las UEN en círculos, cuyo tamaño dependerá de sus ingresos. Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la



matriz del BCG se llaman dilemas (estrategia intensiva), las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas (estrategias de la integración, penetración en el mercado, desarrollo del mercado y del producto), las situadas en el cuadrante III se llaman vacas lecheras (estrategias de desarrollo del producto o diversificación concéntrica) y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros o huesos (estrategias de atrincheramiento).

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

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

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

Los resultados de la aplicación del MICMAC dotarán a la organización de una herramienta para asignar las ponderaciones en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

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

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



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

El resultado total ponderado oscila entre 1,0 (menor valor) y 4,0 (mayor valor). Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una situación interna favorable caracterizada por un predominio de fortalezas, mientras que los menores de 2,5 muestran una organización con predominio de debilidades.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

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

Tarea 1. Identificación de los factores externos

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

1. **Análisis del entorno:** se debe analizar el entorno general o macroentorno (factores económico-generales, legales, demográficos, culturales, tecnológicos) y el entorno competitivo o microentorno (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos, etc.) de la organización, para determinar los factores externos que influyen sobre ella.



2. Análisis externo de las Unidades Estratégicas de Negocio: realizar un análisis del entorno de las UEN, teniendo en cuenta los factores del micro y macroentorno.

3. Análisis de la competencia a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC): un elemento importante es la evaluación de la posición competitiva de la organización, dado que su actuación muchas veces dependerá de esta. Para este análisis, resulta útil desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo, la cual consta de 5 pasos que se explican a continuación:

1) Identificar factores decisivos de éxito en la industria o sector (entre cinco y diez factores).

2) Asignar una ponderación entre 0,0 y 1,0 a cada factor determinante del éxito, para indicar la importancia relativa de ese factor para el desempeño de la industria, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1,0.

3) Asignar a cada competidor, una clasificación para cada factor, entre 1 y 4 de la siguiente forma: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza mayor.

4) Multiplicar la ponderación asignada a cada factor de éxito por la clasificación correspondiente a cada competidor, para determinar un resultado ponderado para cada organización que indica la fuerza y debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

5) Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor. Esto da un resultado total ponderado para cada organización. El total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil. Los totales ponderados pueden variar de 1,0 (el más bajo) a 4,0 (el más alto).

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

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

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

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



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

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

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

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

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

Descripción: para determinar la posición estratégica de la organización, se propone el empleo de dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO (por impactos cruzados) y la



Matriz Interna – Externa. Estas matrices son utilizadas frecuentemente en los estudios de planeación estratégica y de fácil adecuación a las organizaciones cubanas.

Matriz DAFO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Matriz Interna – Externa

Además de la DAFO, puede emplearse la Matriz Interna – Externa (**Anexo 9**) con la variante de sólo relacionar en ella los resultados a nivel organizacional, esta los ubica en un gráfico de 9 casillas y se basa en 2 dimensiones clave: los resultados totales ponderados de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos en el eje X y los de la



Matriz de Evaluación de los Factores Externos en el eje Y. La Matriz Interna – Externa se divide en 3 regiones importantes con diferentes significados estratégicos: para organizaciones que se ubican en los cuadrantes I, II, o IV se les recomienda seguir estrategias de crecimiento y desarrollo; para las ubicadas en los cuadrantes III, V y VII, estrategias de resistencia; y para las ubicadas en los cuadrantes VI, VIII o IX la recomendación estratégica es “coseche o elimine.”

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

Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

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

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

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

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

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

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

Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas



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

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

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

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

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

Etapa IV. Toma de Decisiones

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

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

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

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

Descripción: a partir de los resultados obtenidos con la aplicación del Método SMIC-Prob-Expert en la etapa de análisis estratégico, se recomienda que el grupo de expertos realice una descripción de los posibles futuros para la organización, es decir,



construya los escenarios. Estos pueden ser de tres tipos: optimistas, probables y pesimistas.

Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos

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

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

Paso No.3. Selección de estrategias

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

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

Paso No.4. Plan de Acción

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

Descripción: el Plan de Acción Estratégico consiste en la identificación de las acciones que garantizarán el cumplimiento de los objetivos en correspondencia con las estrategias propuestas y constituye una herramienta fundamental para la ejecución.



Al diseñarlo se formularán acciones para cada una de las estrategias seleccionadas en el paso anterior, que favorezcan su ejecución, asignando responsables y fecha de cumplimiento en cada caso.

Etapa V. Implementación de la estrategia

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

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

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

Etapa VI. Control de la estrategia

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

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

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

2.2. Aplicación del procedimiento en la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicios del MINAG.

Etapa I. Investigación

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

Para dar paso a la primera etapa del procedimiento se procedió a la selección del grupo de expertos en la Unidad Empresarial de Base Aseguramiento y Servicios del MINAG. Con este objetivo se aplicaron un grupo de encuestas a varios trabajadores con experiencia en la entidad, la mayoría miembros del Consejo de Dirección y especialistas de algunas áreas, además de la tutora del trabajo de investigación y la autora del mismo. Para seleccionar cuáles de ellos participarían en la confección del



Plan Estratégico se utilizó el método Delphi, mediante la aplicación de la encuesta que propone el procedimiento para determinar su coeficiente de competencia (k). La misma fue procesada a través de la tabla de Excel creada con tal finalidad (**Anexo 10**) y se obtuvo como resultados que, de un total de 15 encuestados 12 obtuvieron un nivel de competencia alto ($0,8 < k < 1,0$) para un 80%, 2 alcanzaron un nivel de competencia medio ($0,5 < k < 0,8$) para un 13.33% (**Anexo 11**) y 1 encuestado con competencia baja ($K < 0,5$), para un 6.67%.

El grupo de expertos quedó conformado con los que obtuvieron un coeficiente de competencia alto, los cuales se relacionan a continuación:

1. Director General
2. Director Capital Humano
3. Especialista Económico
4. Director Comercial
5. Especialista de cuadro y capacitación
6. Jefe Servicios Técnicos
7. Inversionista
8. Jefe unidad de Feria de Exposición y Capacitación Agropecuaria
9. Jefe unidad de Aseguramiento, Transporte y Talleres
10. Jefe de unidad de Producciones Agropecuaria
11. Tutora de la investigación
12. Autora de la investigación

Paso No.2. Caracterización de la organización.

Mediante la Resolución 180 del 23 de diciembre del 2016, emitida por el Ministerio de Economía y Planificación y como parte del reordenamiento empresarial que se llevó a cabo en el Ministerio de la Agricultura se extinguió la Empresa de Aseguramiento y Servicios Holguín.

Como parte del reordenamiento funcional y estructural referido, por Resolución 12 del 28 de febrero del 2017 esta empresa extinguida pasó a formar parte de la Unidad Empresarial de Base, subordinada a la Empresa de Aseguramiento y Servicios; integrada al Grupo de Logística del MINAG.



La Unidad Empresarial de Base de Aseguramiento y Servicios de Holguín se constituyó el 21 de marzo del 2017, mediante Resolución No. 16.

El objeto social aprobado para la UEB es el siguiente:

- Producir y comercializar productos agropecuarios para el abastecimiento de los comedores del organismo y la venta a los trabajadores.
- Brindar servicios de talleres, fregado, aire, ponchera, mantenimiento automotriz, parqueo y transportación a entidades del sistema del ministerio de la agricultura.
- Brindar servicios de mantenimiento constructivo y carpintería a entidades del sistema de la agricultura.
- Brindar servicios de alimentación con gastronomía asociada en las reuniones y eventos desarrollados en las instalaciones del ministerio de la agricultura.
- Prestar servicios de comedor, cafetería y restaurante a los trabajadores del sistema del ministerio de la agricultura.
- Brindar servicios de fumigación, control de insectos, vectores y roedores a entidades del sistema del ministerio de la agricultura.
- Producir y comercializar fertilizantes orgánicos, humos de lombriz, compost y rapet y cepas madres para el control de hongos y bacterias.
- Producir y comercializar plantas ornamentales y plantas medicinales a entidades del sistema de la agricultura.
- Brindar servicios del control de plagas y fito sanitarios a entidades del sistema de la agricultura.
- Brindar servicios de información científica, consultoría, asesorías organizacionales a entidades del sistema de la agricultura.
- Brindar servicios personales a los trabajadores del sistema de la agricultura.
- Brindar servicios de transportación y distribución de agua a entidades del sistema de la agricultura.
- Brindar servicios de trámites de valijas, información, registro y control de documentación calificada al de la agricultura, sus direcciones presupuestadas y las delegaciones provinciales y municipales de la agricultura.



- Brindar servicios de control, tramitación y actualización de revisión técnica de transporte automotor al ministerio de la agricultura, sus direcciones presupuestadas y las delegaciones provinciales y municipales de la agricultura.
- Brindar servicios limpieza de cisternas a entidades del sistema de la agricultura.
- Brindar servicios captura y pesca para el consumo de los comedores de las entidades del sistema de la agricultura.
- Producir y comercializar ladrillos y materiales de construcción alternativos para las a entidades del sistema de la agricultura.
- Producir y comercializar de forma mayorista y minorista abonos orgánicos y biofertilizantes al sistema de la agricultura.

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

Con el propósito de dar cumplimiento a este paso jugó un papel fundamental el criterio del grupo de expertos seleccionado con anterioridad, los cuales fueron protagonistas de determinar los valores compartidos, misión y visión que quedarían establecidos en la UEB.

Tarea 1. Análisis de los Valores Compartidos

Para conocer los valores que comparten los trabajadores en la organización, el procedimiento propone una encuesta que fue aplicada a 81 trabajadores, los cuales constituyen una muestra representativa (**Anexo # 14**). En dicha encuesta los trabajadores seleccionados dieron puntuación del 1 a 5 a los valores propuestos según su criterio. La misma fue procesada en el software profesional SPSS 15.0 que demostró su fiabilidad, con un alfa de Cronbach de 0.861 de los valores compartidos. Para dejar definidos los valores compartidos de la empresa se escogieron los dos primeros de mayor calificación por cada categoría, quedando los siguientes:

Valores Empresariales: Compromiso Político (306) y Satisfacción al Cliente (299)

Valores Humanos: Solidaridad (296) y Honestidad (298)

Valores Laborales: Laboriosidad (289) y Motivación (276)

Tarea 2. Evaluación y reformulación de la Misión

La misión que posee la UEB actualmente es la siguiente:



“Asegurar los servicios logísticos que garanticen el funcionamiento de las entidades del Ministerio de la Agricultura, con la rapidez, la calidad y la profesionalidad requerida en un clima de altos valores ético-morales”.

Utilizando la Matriz de Evaluación de la Misión (**Anexo # 15**), se analizó la misma por el grupo de expertos, donde se valoraron los elementos propuestos y de estos 5 resultaron positivos. Se pudo concluir, que la misión actual es simple, clara, directa, creíble, manifiesta las capacidades distintivas y el auto concepto de la organización; sin embargo, carece de motivación, no es original, única ni ambiciosa. Por lo anteriormente expuesto el grupo de expertos procedió a su reformulación.

Misión propuesta

“La UEB Aseguramiento y Servicios del MINAG con un capital humano preparado y comprometido, garantiza los servicios logísticos que aseguran el funcionamiento de las entidades del Ministerio de la Agricultura, con la rapidez, calidad y profesionalidad requerida, en un clima de altos valores ético-morales”.

Tarea 3. Evaluación y reformulación de la visión

La visión con que cuenta la UEB en la actualidad es la siguiente:

“Ser una Unidad Empresarial Base de excelencia en la prestación de servicios y las producciones, satisfaciendo las necesidades y las expectativas de nuestros clientes; valiéndonos de un personal competente, comprometido y permanentemente capacitado que garantice un desempeño eficiente, competitivo y sostenible”.

Como resultado de la aplicación de la Matriz de Evaluación de la Visión (**Anexo # 16**), el grupo de expertos determinó que de los aspectos evaluados 3 resultaron negativos, pues no está escrita en presente, es muy extensa no siendo fácil de recordar y captar, además de no encontrarse enmarcada en el tiempo. La visión propuesta quedó definida como sigue:

Visión propuesta:

“Somos en el 2024 la UEB líder del MINAG en la prestación de servicios y producciones, satisfaciendo las necesidades y las expectativas de nuestros clientes”.

Paso No. 4. Identificación de la Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

La UEB posee cinco UEN, las cuales fueron identificadas mediante la realización de un estudio y tomando en consideración los criterios de segmentación del



procedimiento: según el tipo clientes, funciones principales y la tecnología utilizada, quedando definidas de la siguiente forma:

UEN Producciones agropecuarias: es la encargada de producir y comercializar los productos agropecuarios que permiten la variedad y satisfacción de los comedores y actividades de la UEB.

UEB Aseguramiento, transporte y talleres: brinda servicios de control, tramitación y actualización de revisión técnica de transporte automotor, servicios de talleres, fregado, aire, ponchera, mantenimiento automotriz, parqueo y transportación a entidades del MINAG.

UEN Feria de exposición y capacitación agropecuaria: presta servicios de hospedaje para la realización de reuniones, exposiciones y capacitación de directivos y trabajadores del MINAG. También ofrece servicios gastronómicos, recreación y ferias agropecuarias.

UEN Servicios a las Delegaciones provinciales y municipales: ofrece servicios de fumigación, control de insectos, vectores y roedores; comercializa fertilizantes orgánicos, humos de lombriz, compost y rapet y cepas madres para el control de hongos y bacterias; presta servicios para el control de plagas y fito sanitarios, transportación, distribución de agua y limpieza de cisternas a entidades del MINAG.

UEN Mantenimiento y construcción: es la encargada de producir y comercializar ladrillos, baldosas y materiales de la construcción alternativos, además de prestar servicios de mantenimiento constructivo y carpintería a entidades del MINAG.

Etapa II. Análisis

Para el desarrollo de esta etapa el grupo de expertos realizó un análisis de la situación interna y externa de la UEB con el objetivo de determinar los puntos fuertes y débiles, así como las posibles orientaciones estratégicas a seguir.

Paso No. 1. Diagnóstico Estratégico Interno

Tarea 1. Identificación de los factores internos

1. Análisis de las capacidades distintivas

Físicas: la UEB cuenta con una infraestructura adecuada y los recursos necesarios para la prestación de sus servicios, además con un almacén central con excelente capacidad



Técnicas: posee el aseguramiento tecnológico necesario en las oficinas: computadoras, impresoras, correo, chat y teléfonos.

Humanas: cuenta con un personal calificado y comprometido, de altos valores éticos, entre estos resalta el humanismo, solidaridad, respeto, honradez, patriotismo, laboriosidad entre otros.

Financieras: poseen un sistema contable automatizado, con una cuenta en cup debido a la unificación monetaria. El índice de los portadores energéticos ha sido bajo lo cual representa un ahorro para la UEB.

Organizativas: se guía por un manual de identidad que establece pautas y regulaciones, lo que constituye un documento normativo de la UEB.

Directivas: posee una dirección participativa y comprometida con su deber, se desarrollan capacitaciones para los cuadros y se presta significativa atención a la reserva y su preparación, además de cursos de capacitación y superación en dirección.

2. Análisis funcional

Subsistema de Dirección

El objetivo de este subsistema está relacionado con garantizar, examinar, solucionar, tomar decisiones y controlar los factores de éxito de la entidad aparte de coordinar las tareas y actividades de cada área funcional e indicar la gestión económica financiera. Posee un personal calificado y motivado en su trabajo, una infraestructura adecuada y medios de transporte para realizar sus actividades. Como aspecto negativo cabe señalar que existe falta de liderazgo en los jefes de algunos colectivos y las oficinas tienen espacios demasiados reducidos, lo que provoca hacinamiento en la UEB.

Subsistema Económico – Financiero

Es el encargado de registrar, evaluar y controlar toda la información contable de la entidad, así como sus recursos financieros. Cuenta con un personal joven y motivado en el trabajo que desempeñan. Todo el sistema se encuentra automatizado en el software Versat, el cual facilita el trabajo y el control de la actividad financiera, aparejado a la alta moral y compromiso de sus trabajadores. Cuentan con un sistema de pago por resultados y poseen la liquidez necesaria para realizar las transacciones y pagos de dietas a trabajadores. Como aspectos negativos se pueden señalar que la



contabilidad no está certificada. Debido a la lejanía entre sus unidades se dificulta la conciliación diaria de la contabilidad, necesitan personal que esté capacitado y no cuentan con un transporte propio para realizar sus actividades.

En la unidad se pudo observar que el cumplimiento de los indicadores fue favorable **(Anexo # 17)**. Los ingresos totales aumentaron en 315.1 MP que representa un 104.7% al igual que las ventas netas totales en 431.9 MP lo que representa un 107.0%. Los gastos totales se comportaron al 105.5% para un incremento de 335.3 MP, por otro lado, la Producción de Bienes y Servicios ahorró 429.8 MP que representa un 93.3%. Las utilidades tuvieron un cumplimiento del 96.3%, contribuyendo a la unidad en 20.2 MP, así como los gastos de materiales que ahorraron 322 MP con un 82.1%. Se puede decir lo mismo en el fondo de salario, otros gastos monetarios y en el consumo intermedio, que se cumplieron con 99.9%, 60.8% y 77.8%, ahorrando estas 2 MP, 189.6 MP y 511.6MP respectivamente. El financiamiento de la OSDE no tuvo ninguna desviación ya que cumplió su plan con un 100%.

Subsistema Ingeniería y Desarrollo

Organiza las compras, transportación y almacenamiento de los recursos. Existe una buena atención al hombre, pues se asegura su alimentación, así como los medios de protección necesarios, contando con un personal joven y motivado. La UEB cumple con los portadores energéticos planificados con ayuda de sus trabajadores y las medidas de ahorro establecidas, aunque no todas las unidades informan su parte diario. Cuenta con pocos vehículos para sus actividades y los mismos ya están desgastados por los años de explotación.

Subsistema Comercial

El área comercial es la encargada de estudiar y analizar la política de compras de la UEB. Comercializa los servicios del MINAG aprobados en su objeto social y les presta buena atención a los clientes con un clima laboral adecuado. Posee un personal calificado y estable, aparejado de la seguridad y fiabilidad en los servicios que presta. Cuenta con los medios transportes necesarios y un almacén amplio para desarrollar sus actividades. Por otro lado, existe carencia de equipos de cómputos y la fuerza de trabajo está ligeramente envejecida.



Subsistema de Capital Humano

Es el encargado de llevar a cabo la administración de la fuerza de trabajo en la UEB. Garantiza y controla la política de capacitación del sistema tanto de los dirigentes como de los trabajadores a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje, para ello cuenta con un personal calificado y comprometido. Poseen una buena atención al hombre. Sus trabajadores cuentan con un alto nivel de motivación y experiencia. El proceso de evaluación de los trabajadores se efectúa de forma mensual, trimestral y anual, lográndose la estabilidad del personal. Como aspecto negativo resalta un ligero envejecimiento de la fuerza de trabajo y la carencia de medios de transporte para visitar sus unidades. Tienen además poca adquisición de medios y utensilios en los puestos de trabajo para la actividad agropecuaria y de materiales de oficina, que garanticen el cumplimiento de las tareas.

Tabla 1. *Distribución de la fuerza de trabajo*

Grado Técnico Profesional	Hombres	%	Mujeres	%	Total	%
Directivos	6	1.95	4	3.39	10	2.35
Operarios	216	70.36	21	17.80	237	55.76
Trabajadores de Servicio	75	24.43	69	58.47	144	33.88
Técnicos	10	3.26	24	20.34	34	8
Total	307	100	118	100	425	100

La plantilla aprobada de la UEB es de 491 trabajadores, cubriéndose al 86.55%. La tabla anterior muestra la plantilla cubierta, donde la mayor cantidad de trabajadores ocupan el cargo de operarios, los que representan el 55.76% del total, seguido por los trabajadores de servicio con un 33.88% y por el personal de técnicos que figura el 8%. Los menores porcentajes los representan las categorías Dirigentes y Administrativos, con un 2.35%. En cuanto a la distribución por sexo, la UEB cuenta con un 72.23% de trabajadores hombres y el 27.76% está constituido por mujeres. La mayor representación femenina se encuentra en la categoría trabajadores de servicio con un 58.47%, en el caso de los hombres el 70.36% son operarios, en ambos casos del total por cada categoría. El menor por ciento de hombres se ubica en la categoría: directivos, para un 2.35%. **(Anexo # 18).**



Tabla 2. *Distribución de la fuerza de trabajo de la UEB por rango de edades*

Rango de Edades	Cantidad de Trabajadores	Por ciento (%)
Menos de 30 años	60	14.12
31-40	88	20.71
41-50	159	37.41
51-60	106	24.94
61-65 años	12	2.82
Total	425	100

En cuanto a la distribución de la fuerza de trabajo por edades, en el rango de 41 a 50 años es donde se ubica la mayoría de trabajadores con un total de 425, representando un 37.41%, demostrando el predominio del personal joven dentro de la fuerza empleada todas las unidades, pero específicamente en la UEB el personal que predomina está ligeramente envejecido. Por otra parte, el rango que menos predomina es el de 61 a 65 años, con un 2.82% (**Anexo # 19**).

3. Análisis interno de las UEN

UEN: Producciones agropecuarias

Esta unidad cuenta con trabajadores consientes y decididos a trabajar por el bien común. Poseen unidad entre los factores políticos, administrativos y sindicales, preparados para conducir a los trabajadores a la victoria y mantener buenas relaciones laborales. Como aspectos negativos se puede afirmar que no disponen de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa. No cuentan con fuentes de financiamiento que le permitan obtener los recursos monetarios necesarios para garantizar los abastecimientos imprescindibles. El transporte agrícola está deteriorado y debido a la falta de recursos se muestra insatisfacciones de los trabajadores por las condiciones de trabajo.

UEN: Aseguramiento, transporte y talleres

Cuenta con un personal de elevada experiencia en el trabajo que realizan y un gran sentido de pertenencia, que garantizan los servicios de control, tramitación y actualización de revisión técnica de transporte automotor. Poseen un subsistema



contable automatizado. Como aspecto negativo se puede afirmar que la unidad carece de piezas de repuesto en los almacenes y su tecnología esta desactualizada.

UEN: Feria de exposición y capacitación agropecuaria

La atención al hombre es ideal y posee una contabilidad automatizada. El servicio que prestan es conocido en el territorio y posee precios asequibles para los trabajadores, a pesar de que no realiza trabajos promocionales. Como aspecto negativo podemos señalar la falta de comunicación entre sus trabajadores.

UEN: Servicios a las Delegaciones provinciales y municipales

La unidad cuenta con trabajadores calificados y comprometidos con su trabajo. Poseen una diversa gama de servicios y alta calidad en la prestación de los mismos. Brindan una correcta atención al hombre. Entre los aspectos negativos se encuentra la escasez de medios de protección y recursos para desarrollar sus actividades, así como la existencia de medios de transporte desgastados y una mala comunicación entre los trabajadores.

UEN: Mantenimiento y construcción

Presenta una fuerza de trabajo comprometida, así como un equipo técnico de obras bien preparado y motivado, lo que proporciona calidad en las obras terminadas y estabilidad en el cumplimiento de los indicadores de eficiencia económica. Posee precios asequibles para los trabajadores. Se comercializan y producen ladrillos de barro y materiales de la construcción, pero la actividad promocional que brindan es insuficiente. La fuerza de trabajo esta envejecida y no cuentan con instrumentos de repuesto de albañilería y carpintería.

Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)

La Matriz del Grupo Consultor de Boston (**Anexo # 20**) se confeccionó a través del grupo de expertos para evaluar el ciclo de vida de las unidades estratégicas de negocio. Se analizó la participación en el mercado y la tasa de crecimiento de las ventas, así como los ingresos y utilidades de cada UEN. Los resultados obtenidos se describen a continuación:

- Las UEN de Aseguramiento, transporte y talleres, Servicios a delegaciones y la Feria agropecuaria se ubican en el cuadrante estrella ya que aportan mayores utilidades a la UEB. Sus participaciones en el mercado y tasa de crecimiento son



altas por lo que se le sugiere seguir estrategias de penetración en el mercado y desarrollo del producto y del mercado.

➤ En el cuadrante vacas lecheras se situaron las UEN de Producciones agropecuarias y Mantenimiento y construcción porque a pesar de que cuentan con una alta participación en el mercado, sus ventas disminuyeron en la actividad que realizan. Para no perder su posición en el mercado se recomiendan estrategias de desarrollo del producto que le permitan adquirir nuevos clientes y reforzar la lealtad de los que ya tiene, además de incrementar la calidad de sus producciones y servicios.

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

El análisis interno permitió determinar las fortalezas y debilidades en cada uno de los subsistemas y las UEN (**Anexo # 21**). Luego, los expertos a través del trabajo en grupos, realizó la reducción de este listado determinando los 20 factores más importantes para la UEB, los que serán empleados en la confección de la Matriz de Evaluación de los Factores Internos. Los mismos se relacionan a continuación:

Fortalezas

- F1. Personal calificado y comprometido con la organización
- F2. Sistema contable automatizado
- F3. Sistema de pago por resultados
- F4. Atención al hombre
- F5. Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta
- F6. Capacidad de almacenamiento
- F7. Estabilidad del personal
- F8. Precios asequibles
- F9. Calidad de los servicios

Debilidades

- D1. Escasez de medios de transporte para realizar sus actividades
- D2. Liderazgo en los jefes de algunos colectivos
- D3. Contabilidad certificada
- D4. Completamiento de la plantilla
- D5. No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad



- D6. Fuerza de trabajo ligeramente envejecida
- D7. Adquisición de medios y utensilios para la actividad agropecuaria
- D8. Carencia de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa
- D9. Obsolescencia tecnológica
- D10. Comunicación entre los trabajadores
- D11. Hacinamiento en las oficinas

Luego, el grupo de expertos para determinar el grado de importancia, estudió cada una de estas variables, y para ello se empleó una Matriz de Influencias Directas donde se asignaron valores de 0 a 1 a las influencias de los factores (1influyente y 0 no influye), esta fue procesada mediante el software MICMAC, tomando para el análisis el Plano de Influencias/ Dependencias Directas (**Anexo # 22**), el cual ubicó los factores en cuatro zonas, de acuerdo a la importancia de los mismos, comenzando por la zona de poder, hasta la zona de problemas autónomos como se muestra en la tabla que sigue:

Tabla3. *Resumen de la ubicación de los factores externos en el Software MICMAC*

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
D7, D8, F3	D3, D5, D9, F1, F5, F8, F9	D4, D2, F2, F4, F7	D1, D2, D11, D6, F6

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

Luego del diagnóstico realizado, y partiendo de los resultados de la tarea anterior se confeccionó la Matriz de Evaluación de Factores Internos (**Anexo # 23**), tomando como referencia para la ponderación, los lugares en los cuales quedaron ubicados los factores en el Plano Influencias/Dependencias del MICMAC. La UEB alcanzó un resultado total ponderado en la Matriz de Evaluación de Factores Internos de 2.47, por lo que posee una situación interna ligeramente desfavorable con un predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Dentro de las debilidades que más influyeron se encuentran: personal calificado y comprometido con la organización, sistema de pago por resultados, seguridad y fiabilidad en los servicios que presta, precios asequibles y calidad de los servicios. Estas fortalezas pueden ser empleadas para eliminar las



debilidades más acentuadas que tiene la UEB, entre estas se encuentran: contabilidad certificada, no cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, adquisición de medios y utensilios para la actividad agropecuaria, carencia de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa y la obsolescencia tecnológica.

Paso No. 2. Diagnóstico externo

Tarea 1. Identificar los factores del entorno

Análisis del macro entorno

Económico – Generales: la economía cubana se encuentra en un proceso de ordenamiento monetario que incluye la eliminación de la dualidad monetaria y cambiaria que distorsiona la realidad financiera de las organizaciones, por tanto, la unificación monetaria le permitirá a las empresas desarrollar una contabilidad real, lo cual repercute de forma positiva en el salario de los trabajadores. Además, debido a la existencia de un déficit en la oferta de productos alimenticios que genera incrementos de precios, acaparamiento y determinadas distorsiones en el comercio mayorista y minorista, la estrategia del país se centra en la producción y comercialización de alimentos. Como aspecto negativo la UEB se ve afectada por los daños financieros provocados por el recrudecimiento del Bloqueo Económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos, a lo que se suma la crisis económica mundial generada por los efectos de la COVID 19, lo que conlleva a la inestabilidad de los suministros.

Legales: la UEB cuenta con el apoyo del Gobierno y está sujeta a las disposiciones del Ministerio de la Agricultura. Se rige por los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el VIII Congreso del PCC. Debido a las políticas y regulaciones comerciales impuestas por el gobierno de los Estados Unidos a través del Bloqueo Económico, Cuba se ve imposibilitada de acceder a proveedores de diferentes países, por lo que tiene que recurrir a la utilización de intermediarios.

Demográficos: la UEB cuenta con una posición geográfica favorable y sus unidades se encuentran distribuidas en diferentes lugares de la provincia, permitiendo que los clientes puedan acceder a sus servicios y se sientan a gusto con ellos.

Culturales: la unidad posee un fuerte reconocimiento a escala nacional. Acoge en sus instalaciones actividades culturales de todo tipo desarrolladas en la provincia, como



Fiesta iberoamericana, Romerías de Mayo, Ferias del Libro, actividades que se realicen en la Loma de la Cruz ya que está ubicadas cerca de la entidad entre otras. Como elemento amenazante se encuentra la existencia de fuentes de empleo más atractivas en el territorio.

Tecnológicos: en la actualidad existe un fuerte incremento y desarrollo de la ciencia y la técnica, elemento al que no está exento el país, lo que conlleva a la constante adquisición de nuevas tecnologías para no quedar atrás en el desarrollo actual. La UEB se ve afectada debido a que la inversión no facilita la adquisición de equipos modernos por los altos precios del mercado mundial, lo que influye de forma negativa en el logro de los resultados planificados.

Análisis del microentorno

La UEB es reconocida a escala nacional y no tiene competidores en el territorio. Se caracteriza por la lealtad de sus clientes, debido a la calidad de sus servicios, aun cuando muestran un alto grado de exigencias. Cuenta con un mercado seguro. Posee una amplia cartera de proveedores con excelentes relaciones comerciales, aunque en ocasiones se ven afectados debido a la inestabilidad de suministros, provocado en gran medida por el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU, así como la crisis económica generada por los efectos de la COVID 19.

Principales clientes

- Delegación Provincial de la Agricultura Holguín
- Delegación Municipal de la Agricultura Gibara
- Delegación Municipal de la Agricultura Báguano
- Delegación Municipal de la Agricultura Banes
- Delegación Municipal de la Agricultura Urbano Noris
- Delegación Municipal de la Agricultura Sagua de Tánamo
- Delegación Municipal de la Agricultura Moa
- Delegación Municipal de la Agricultura Calixto García
- Delegación Municipal de la Agricultura Holguín
- Delegación Municipal de la Agricultura Rafael Freyre
- Delegación Municipal de la Agricultura Frank País



- Delegación Municipal de la Agricultura Cacocum
- Delegación Municipal de la Agricultura Antilla
- Delegación Municipal de la Agricultura Cueto
- Escuela Ramal del MINAG

Las empresas **proveedoras** de los recursos necesarios para la prestación de los servicios son:

- Suministro Agropecuario Municipal
- Empresa Provincial Conservas y Vegetales Turquino
- Empresa Porcina
- Combinado Cárnico “Orestes Acosta”
- Empresa de Bebidas y licores de la provincia Granma
- Empresa Provincial Avícola
- Empresa Pesquera (PESCAOL)
- Empresa Financiera Cimex S.A (FINCIMEX)
- Empresa de Frutas Selectas.

Análisis externo de las UEN

UEN: Producciones agropecuarias

Esta unidad cuenta con una excelente ubicación geográfica que le permite cumplir con su objeto social, pues está situada en zona urbana. Constituye un mercado seguro para la producción y los servicios que brinda. Debido a la inestabilidad en los suministros en ocasiones no cuenta con los recursos necesarios para su desempeño. Por otro lado, la unidad carece de presupuesto para la adquisición de maquinarias modernas debido a los altos precios de las tecnologías en el mercado.

Unidad de Aseguramiento, Transporte y talleres

Posee una enorme confianza por parte de sus clientes ya que no todas las entidades brindan un servicio completo de transportación. Un elemento que la hace superior es la no existencia de competidores y que cuenta con un mercado seguro. Como elemento negativo se resalta la escasez y costo de las materias primas en el mercado debido a las consecuencias del bloqueo económico y financiero, así como la crisis económica generada por la COVID 19, lo que dificulta la obtención de recursos para el mantenimiento de los medios de transporte.



Unidad Feria de exposición y capacitación agropecuaria

Un aspecto importante de esta unidad es que posee un elevado prestigio y no tiene competidores, aunque sus clientes muestran un alto grado de exigencias. Cuenta con la autorización del Estado para la realización de ferias y actividades gastronómicas. Poseen una ubicación geográfica favorable para la prestación de sus servicios. En ocasiones se ven afectados por el alto costo y la escasez de materias primas en el mercado, a lo que se suma la inestabilidad en los suministros.

Unidad de servicios a las Delegaciones Provinciales y Municipales

Esta unidad es la única en la provincia encargada de brindar sus servicios al Ministerio de la Agricultura. Cuenta con una amplia reputación en el mercado y con la satisfacción de sus clientes. A su vez se ve afectada por el Bloqueo económico y comercial, que impiden la entrada de recursos imprescindibles al mercado.

Unidad de mantenimiento y construcción

Esta unidad distingue por el alto grado de satisfacción que posee con sus clientes, siendo muy demandados los servicios que presta. Como aspecto negativo se puede resaltar el nivel de exigencia por parte de los clientes, a lo cual se suma la inestabilidad en los suministros y la carencia de presupuesto para adquirir maquinarias modernas, así como la escasez y costo de las materias primas en el mercado. Además, la existencia de fuentes de empleo más atractivas en el territorio pudiera convertirse en una amenaza potencial para la unidad.

Análisis de la competencia. Confección de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Por ser única de su tipo en la provincia que brinda sus servicios a las entidades del Ministerio de la Agricultura, la UEB no posee competidores, por lo que el análisis de la competencia se hace innecesario.

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

A través del análisis interno realizado, se identificaron los factores que constituyen oportunidades y amenazas para la UEB y sus UEN, las cuales se recogen en el **(Anexo # 24)**. Mediante trabajo en grupo, se realizó la reducción del listado de factores por el grupo de expertos, estableciéndose como más importantes los siguientes:

Oportunidades

- O1. Unificación Monetaria



- O2. Prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos
- O3. Reconocimiento a escala nacional
- O4. Relaciones con los proveedores
- O5. Lealtad de los clientes
- O6. Mercado seguro
- O7. Apoyo del gobierno y el organismo superior
- O8. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución
- O9. Ubicación geográfica
- O10. Competencia nula
- O11. Satisfacción de los clientes
- O12. Incremento y desarrollo de la Ciencia y la Tecnología

Amenazas

- A1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial
- A2. Crisis económica generada por los efectos de la COVID 19
- A3. Inestabilidad en los suministros
- A4. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio
- A5. Precio de las tecnologías en el mercado
- A6. Carencia de presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna
- A7. Exigencia de los clientes
- A8. Escasez y costo de las materias primas en el mercado

Al igual que en el análisis interno, se procedió a determinar el grado de importancia de cada uno de los factores externos a través del MICMAC, relacionando los 20 factores en la Matriz de Influencias Directas. Posteriormente, y atendiendo a los resultados del software se dividieron los factores en 4 zonas, según el grado de importancia de los mismos, como se observa en el Plano Motricidad/Dependencia (**Anexo # 25**) que se recogen en la siguiente tabla:

Tabla4. *Resumen de la ubicación de los factores externos en el Software MICMAC*

Zona de Poder	Zona de Conflicto	Zona de Salida	Zona de Problemas Autónomos
O2, O10, O11, A1, A2	O1, O5, O6, A3, A4, A6	O4, O7, O8, A5, A7, A8	O3, O9, O12



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

A partir del diagnóstico realizado, y los resultados del paso anterior se procedió a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (**Anexo # 26**) utilizando la posición de los factores en el Plano de influencia/dependencia directa para la ponderación, comenzando por la zona de poder categorizada como la más importante, hasta el cuadrante cuatro o sea la zona de problemas autónomos como menos importante.

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos ubica a la UEB en una situación externa favorable con un resultado total ponderado de 2.70. Esto significa que en la unidad existe un predominio de oportunidades sobre las amenazas. Las principales oportunidades son, unificación monetaria, prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos, lealtad de los clientes, mercado seguro, competencia mínima y satisfacción de los clientes. Entre las amenazas que más afectan se encuentran: recrudecimiento del bloqueo económico y comercial, crisis económica generada por los efectos de la COVID 19, inestabilidad en los suministros, fuentes de empleo más atractivas en el territorio y carencia de presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna. La UEB debe trabajar en aras de aprovechar sus oportunidades para atenuar los efectos de las amenazas.

Paso No. 3. Resumen del diagnóstico estratégico

Una vez culminado el diagnóstico, el procedimiento propone realizar un resumen para determinar las orientaciones estratégicas a seguir posteriormente para la formulación de estrategias. Para este fin se emplearon dos técnicas matriciales: la Matriz DAFO por impactos y la Matriz Interna – Externa.

Para elaborar la Matriz DAFO por impactos (**Anexo #27**), el grupo de expertos empleó los factores internos y externos resultantes del paso anterior, dándole valores entre 0 y 3 a los impactos entre ellos. Los resultados muestran la validez del procedimiento en el empleo de sus herramientas, ya que se corroboran los resultados obtenidos en el diagnóstico interno y externo. Se le propone a la UEB potenciar las estrategias adaptativas, ya que se ubica en el cuadrante DO, con un resultado de 230.

Posteriormente se confeccionó la Matriz Interna – Externa (**Anexo # 28**), tomando para ello los resultados totales ponderados (RTP) que resultaron de las Matrices de



Evaluación de Factores Internos y Externos confeccionadas anteriormente para la UEB. La Matriz Interna – Externa propone a la empresa seguir estrategias de crecimiento y desarrollo, ya que se ubica en el cuadrante V, por lo que deben trazar estrategias de resistencia que le permitan aprovechar sus oportunidades y fortalezas y encaminar las estrategias para resolver las debilidades y amenazas que presenta.

Paso 4. Análisis de los escenarios (SMIC)

El análisis de los escenarios le permitirá a la UEB tener conocimiento del posible futuro al que debe enfrentarse, el mismo se desarrolló a través del Método de Impactos Cruzados Probabilizados (SMIC – Prob – Expert), para ello el grupo de expertos definió cuatro posibles hipótesis:

H1. Ordenamiento Monetario

H2. Incremento del precio de las materias primas en el mercado

H3. Recrudescimiento del Bloqueo Económico y Comercial

H4. Inestabilidad en los suministros

Una vez definidas las hipótesis cada experto emitió su criterio sobre las probabilidades simples y condicionales de estas, teniendo en cuenta que los valores asignados estuvieran entre 0 (poco probable) y 1 (muy probable). Estos valores se procesaron en el software, tomando para el análisis el Histograma de probabilidad de los escenarios para el conjunto de los expertos (**Anexo # 29**), que ubica de forma decreciente la probabilidad de realización de los escenarios. Según los resultados obtenidos, el escenario de mayor probabilidad de ocurrencia es el número 1 (1111) con un 17,9% de probabilidad, el cual describe la ocurrencia la totalidad de las hipótesis. El escenario deseado por la empresa es el número 8 (1000) con una probabilidad de ocurrencia de 1,6% donde ocurre la primera hipótesis rechazando las tres restantes; para finalizar, el escenario pesimista es el 15 (0111) con una probabilidad de 8,5%.

Etapa III. Adecuación o formulación de alternativas estratégicas (DAFO)

Partiendo del análisis realizado en la etapa anterior, y tomando en consideraciones las orientaciones estratégicas a seguir, el grupo de expertos confeccionó la Matriz DAFO para la formulación de estrategias, (**Anexo # 30**). Los resultados del resumen del diagnóstico muestran que la UEB debe potenciar las estrategias adaptativas, pues tiene predominio de debilidades y oportunidades.



Etapas IV. Toma de Decisiones

El objetivo que persigue esta última etapa es determinar las estrategias que pueden ser favorables para el desempeño de la UEB. En este sentido, el grupo de expertos realizó el análisis que se describe a continuación.

Paso No. 1. Construcción de los escenarios

A partir de los resultados obtenidos de la aplicación del Método SMIC – Prob – Expert, se realizó la construcción de los posibles futuros para la UEB. El procedimiento propone construir los escenarios más probable, pesimista y optimista, estos se describen a continuación.

Escenario más probable

Cuba logra realizar el ordenamiento monetario y con ello se elimina la dualidad monetaria y cambiaria, lo que le permite a la UEB conocer el estado real de sus finanzas y contar con los recursos necesarios para la compra de materias primas. No obstante, el precio de las mismas sufre una fuerte subida debido a la inestabilidad en los suministros, provocado por las consecuencias del recrudecimiento del bloqueo económico y comercial por parte del gobierno de los EE.UU.

Escenario Optimista

Con el ordenamiento monetario, la UEB puede operar con una sola moneda y conocer el estado real de sus finanzas, lo que le permite poder destinar parte de sus recursos para adquirir las materias primas necesarias. Todo ello debido a la disminución de sus precios en el mercado y la estabilidad de los suministros, producto a la eliminación de restricciones por parte del gobierno de los EE.UU.

Escenario Pesimista

El intento del país por realizar el ordenamiento monetario fracasa y con ello la posibilidad de la UEB para operar con una sola moneda, por lo que, al no conocer el estado real de sus finanzas, no puede destinar los recursos necesarios para adquirir las materias primas necesarias, teniendo en cuenta su encarecimiento. A ello se suma la inestabilidad en los suministros debido al constante recrudecimiento del bloqueo económico y comercial por parte del gobierno de los EE.UU.



Paso No. 2. Formulación de los Objetivos Estratégicos para el período 2021 – 2024.

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

1. Fortalecer la contabilidad de forma que garantice el registro oportuno y razonable de los hechos económicos para el 2024.
2. Alcanzar mayores niveles de desarrollo y sostenibilidad en la prestación de servicios y las producciones, asegurando el cumplimiento de sus requisitos y la demanda de los mismos para el 2024.
3. Potenciar y avanzar en el sistema de gestión de la calidad en correspondencia con las normas establecidas y los requisitos de los clientes para el 2024.
4. Elevar el impacto de la ciencia, la gestión innovadora y las tecnologías en el desarrollo de la UEB, a partir de su aplicación, en beneficio de sus diferentes procesos para el 2024.

Paso No.3. Selección de estrategias

Teniendo en cuenta la Matriz DAFO y las orientaciones estratégicas del resumen del diagnóstico, los escenarios y los objetivos estratégicos, el grupo de expertos seleccionó las siguientes estrategias:

1. Desarrollar la innovación tecnológica para mantener la lealtad de sus clientes.
2. Desarrollar una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa para incrementar la satisfacción de los clientes.
3. Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad.
4. Solicitar la certificación de la contabilidad para obtener un registro contable seguro en la unidad.
5. Lograr un sostenido crecimiento en las prestaciones de los servicios, asegurando la calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.
6. Diversificar las producciones agropecuarias, de manera sostenida, garantizando el abastecimiento al sistema estatal, el autoabastecimiento de la empresa y la obtención de financiamientos y recaudación de MLC.
7. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan



hacerle frente a la obsolescencia tecnológica.

8. Garantizar el mantenimiento a la tecnología existente para frenar el deterioro de la misma.
9. Gestionar con los organismos superiores un presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna.
10. Aprovechar la existencia de un sistema de pago por resultados para favorecer el salario de los trabajadores mediante el incremento de la productividad del trabajo.
11. Desarrollar estrategias de marketing que le permitan atraer nuevos clientes tomando en consideración la no existencia de competidores.
12. Buscar nuevos proveedores que doten a la UEB de las materias primas requeridas teniendo en cuenta el recrudescimiento del bloqueo económico y comercial.
13. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas en el territorio.

Paso No.4. Plan de Acción

A modo de conclusión de esta investigación se confecciona un Plan de Acción Estratégico para la UEB (**Anexo # 31**), que servirá para la ejecución de las estrategias formuladas anteriormente. En el mismo se le asignaron acciones, fechas de cumplimiento y responsables a cada una de las estrategias seleccionadas. Corresponde a la dirección de la entidad, controlar la ejecución y cumplimiento del plan propuesto. Es por ello que se le propone tener en cuenta los elementos propuestos en el procedimiento para esta etapa.



CONCLUSIONES

Luego de aplicado el procedimiento y concluida la investigación a la UEB de Aseguramiento y Servicios del MINAG, se arribó a las siguientes conclusiones:

1. La confección del grupo de expertos logró gran implicación de los directivos de la UEB en la planeación estratégica realizada.
2. Los valores compartidos por los trabajadores fueron: Compromiso político, Satisfacción de los clientes, Humanismo, Solidaridad, Laboriosidad y Motivación
3. La misión y visión fueron reformuladas para perfeccionar el estado en que se encontraban.
4. El diagnóstico estratégico ejecutado demostró una situación interna ligeramente desfavorable con predominio de debilidades sobre fortalezas y una situación externa favorable, prevaleciendo oportunidades sobre amenazas.
5. La Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO plantea seguir estrategias de resistencia y adaptativas respectivamente.
6. El escenario más probable describe que se logra realizar el ordenamiento monetario y contar con los recursos necesarios para la compra de materias primas. Como elemento amenazante esta la inestabilidad en los suministros, provocado por el recrudecimiento del bloqueo económico y comercial impuesto por el gobierno de los EE.UU.
7. La formulación de estrategias y el Plan de Acción propuesto en la presente investigación permiten validar la hipótesis diseñada.



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados en la investigación, se recomienda a la UEB lo siguiente:

1. Mostrar los resultados de la investigación al Consejo de Dirección de la UEB.
2. Evaluar la aprobación de la misión y la visión propuestas.
3. Efectuar el Plan de Acción Estratégico diseñado y elaborar un sistema de control del mismo.
4. Mantener sistemáticamente un monitoreo del entorno con el objetivo de actualizar la Proyección Estratégica en correspondencia con los cambios que se produzcan.
5. Rediseñar la Planeación Estratégica llegado el año 2024.



BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera, L. M. G. (2013). Planeación Estratégica de la Sucursal Artex S.A de Holguín para el periodo 2013-2016. *Trabajo de Diploma*. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Economía. Universidad de Holguín. Cuba.
- Alejandro, M. S. (2018). Análisis Comparativo de Modelos de Planificación Estratégica. Retrieved from <http://meilij.com/2018/12/26/analisis-comparativo-de-modelos-de-planificacion-estrategica/>
- Andrews, K. R. (1980). The concept of corporate strategy. (Edición revisada). R. D. Irwin (Ed.). USA: Dow Jones.
- Anido, L. S. (2020). Dirección estratégica. Qué es, su proceso, la estrategia empresarial y sus tipos. Retrieved from <https://www.gestiopolis.com/direccion-estrategica-que-es-proceso-estrategia-empresarial-tipos/>
- Arbeláez, D. C., Molinares, C. R., Cárdenas, M. S., & Álvarez, L. (2019). Planificación y Dirección Estratégica como pilares del desarrollo organizacional. *Gerencia Libre* 5, 90 - 99.
- Argoti, C. E. V. (2016). Importancia de la planificación Estratégica en las empresas.
- Barallobre, Y. C. C. (2011). Planeación Estratégica de la Empresa Comercializadora y Distribuidora de Medicamentos UEB Holguín para el período 2011 – 2015 *Trabajo de Diploma*. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Economía. Universidad de Holguín. Cuba.
- Borjórquez, Z. M.I & Pérez, B. A. E. (2013). La planeación estratégica. Un pilar en la Gestión Empresarial. *El Buzón de Pacioli*, I Año XII, Número 81 Abril-Junio 2013: Págs. 4-19.
- Carneiro, C. M. (2010). Dirección Estratégica Innovadora. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.
- Chacón Ramírez, B. (1999). *Propuesta de un modelo de Dirección Estratégica. Aplicación en EMPRESTUR SA, Sucursal Holguín hasta el año 2001* (Tesis presentada en opción al título de Master en Ciencias).



- Contreras, S. E.R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, No 35. Universidad del Norte. 152-181. ISSN 1657-6276
- David, F. R. (2008). *La Gerencia Estratégica*. (P. P. HALM Ed. Decimoprimer edición ed.). México: 978-970-26-1189-9.
- Díaz, M. I. O. (2017). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Vol. 2, No 4*, 188-197. Retrieved from <http://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es>
- Drucker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection* (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Flores, M. C., & Gómez, D. O. (2008). Algunos modelos de planeación.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: Con el cuadro de mando integral*. M. F. Castillo (Ed.) México DF, México: Pearson Prentice Hall.
- Fred, D. (2002). *Conceptos De Administración Estratégica. Novena Edición*.
- Fuentes, T., & Luna, M. L. (2011). Análisis de tres modelos de Planificación Estratégica bajo cinco principios del Pensamiento Complejo., *Vol. 1*.
- Gabiña, J. (2009). *El futuro revisitado*. Barcelona: Marcombo S.A.
- Galano Aguilera, L. M. (2013). Planeación Estratégica de la Sucursal Artex S.A de Holguín para el periodo 2013-2016. *Trabajo de Diploma*. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Economía. Universidad de Holguín. Cuba.
- Gárciga Marrero, R. J. (2006). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos* (E. F. Varela Ed.). La Habana, Cuba.
- Gavilán, J. K. D. (2001). Desarrollo de Imagen Institucional del Colegio Santa María de Metellini de Chorrillos a través de la Planificación Estratégica.
- Gavilánez, W. E. P., Jacome, V. A. M., & Rendón, E. H. J. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19.
- Godet, M. (2000). *La Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica* (E. Serpa Ed. 4ta ed.). España.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* (2da ed.). San Sebastián.



- Gómez, M. A. C., España, I. E. G., & Prado, M. A. C. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 83-89.
- González Marrero, Y.E (2013). Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Holguín. (Tesis de maestría). Facultad de Ciencias Económicas. Departamento de Economía. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas. Cuba.
- González, M. J & Rodríguez, D. M. (2019). Manual Práctico de Planeación Estratégica. Ediciones Díaz de Santos. España.
- González-Millán, J. J., Rodríguez-Díaz, M. T., & Moreno-Corredor, L. A. (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de sugamuxi del departamento de Boyacá, Colombia1. *X, No 1*.
- Granadillo, M & Vigoa, C. (2009). Herramientas básicas para la planificación. Centro de estudio de Economía y Planificación. La Habana. Cuba.
- Guerra, O. L., Lazo, C. M. M., Rolo, M. P., & Lajas, J. d. I. (2015). La planeación estratégica y el actual proceso de desarrollo cooperativo en Cuba. *Revista de Gestión del Conocimiento y el desarrollo local*, 2 N 1.
- Guiliany, J. G., Duran, S., Pórtela, E. C., Pulido, R. P., Cali, E. G., & Marcano, A. P. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad *Revista Espacios*, 38, p.16.
- Jacas, I. S. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano.
- Koontz, H & Weihrich, H. (2001). Administración una perspectiva global. 11ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2019). La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones.
- Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2016). Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa. *Vol.2*.
- Masacón, N. Ú. H., Terranova, K. T. T., & Ulloa, W. L. O. (2020). Impacto del COVID-19 en la planeación estratégica de las pymes ecuatorianas. p. 76-85.



- Matos, L. (2016). Planeación Estratégica de la Empresa de la Construcción Integral del Municipio Moa (CONITEG) para el período 2016-2019. *Trabajo de Diploma*. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Economía. Universidad de Holguín. Cuba.
- Menguzzato & Renau. (2007) La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. Edición MES. Editorial Félix Varela, La Habana.
- Millán, J. J. G., Díaz, M. T. R., & Corredor, L. A. M. (2014). Caracterización de la gestión estratégica de las grandes empresas del Valle de sugamuxi del departamento de Boyacá. *Vol.10*.
- Mintzberg, A. (1998). Safari a la estrategia. Buenos Aires: Gránica
- Narciso, J. E. C., & Pulido, M. A. C. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Regent University Escuela de Negocios y Liderazgo, 1 No 3*. Retrieved from <http://real@regent.edu>
- Nova, L. C., Moreno, S. M., & Moreno, L. A. (2020). Modelos de gestión estratégica: estudio exploratorio en P y MEs manufactureras de la Provincia de Sugamuxi. *Revista Espacios, Vol. 41 (41) 2020.Art. 17*. Retrieved from <https://www.revistaespacios.com>
- Parra, M. E. L. (2013). Planeación Estratégica un pilar en la gestión empresarial *Revista El Buzón de Pacioli*, p.4-19.
- PCC (2021). *Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el período 2021-2026*. La Habana, Cuba.
- Peñalvo, F. J. G. (2021). Dirección estratégica. *Grupo de investigación en Interacción y eLearning*.
- Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. 3, 19-28. Retrieved from <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- R, D. F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica *Pearson Educación, decimocuarta edición*
- Ramírez, D. R. (2016). Planeación Estratégica de la empresa SERCONI “Rafael Fausto Orejon Formet” para el período 2018 – 2021. *Trabajo de Diploma*.



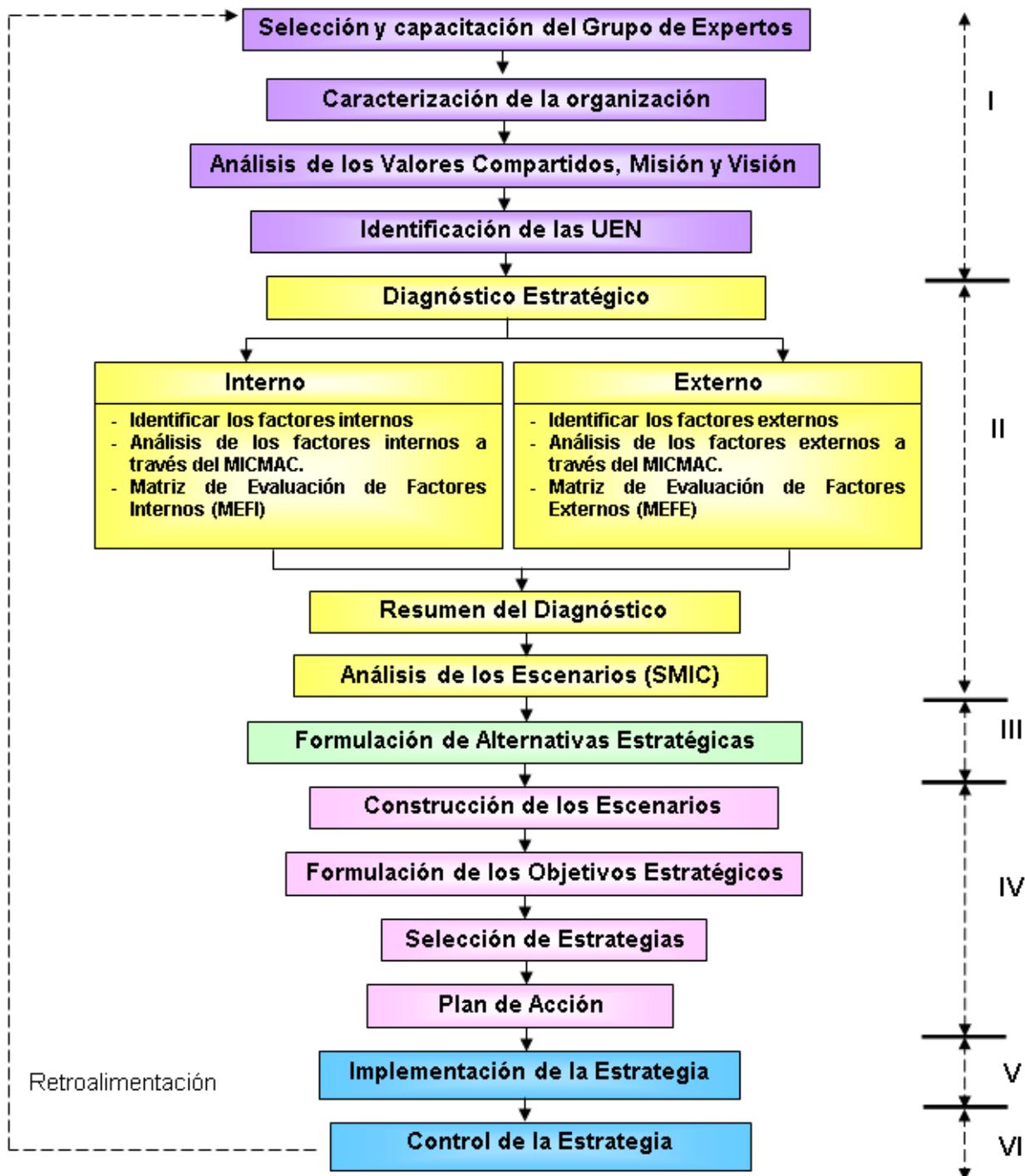
Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Economía. Universidad de Holguín. Cuba.

- Riveros, M. B. P. (1994). Estrategia y Modelos estratégicos: Aproximación desde la teoría. 14.
- Rodríguez, J. L., & Odriozola, S. (2020). Impactos Económicos y Sociales de la COVID 19 en Cuba: Opciones de políticas
- Rojas, B. P. C. (2017). Planificación estratégica y su relación con el desempeño organizacional de las Oficinas de Operaciones de Salud de la Dirección Regional de Salud
- Ronda, P. G. & Marcané, J (2006). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. ISBN 959-16-0450-5, Cuba.
- Salazar, M. C. A., & Vinueza, L. F. C. (2016). Planificación estratégica de la empresa AICA.
- Salvador, L. B. (29-04-2013). Importancia de la Dirección Estratégica en la empresa. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*
- Solano, E. J. G. (2020). La Planeación estratégica como herramienta para incrementar la productividad y sostenibilidad de las empresas.
- Solórzano, S., & Alaña Castillo, T. (2015). Planeación estratégica. *Universidad Técnica de Machala, I, 27.*
- Steiner, G. (2007). Planeación estratégica lo que todo director debe saber. México. Grupo editorial patria. Trigésima cuarta reimpresión.
- Suárez, E. & Altahona, T. (2009). Planeación estratégica en las mipymes: grupo de investigación de Porter. Universitaria de Investigación y Desarrollo UDI.
- Valdés, M. L., Díaz, Y. G., & Rodríguez, A. O. R. (2020). La planeación estratégica de la Filial de Ciencias Médicas "Piti" Fajardo en tiempos de COVID-19.
- Zapata, M. I. B., & Brito, A. E. P. (2013). La planeación Estratégica un Pilar en la Gestión empresarial *Revista El Buzón de Pacioli*, 4-19. Retrieved from <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Paginas/pacioli.aspx>



Anexos

Anexo 1. Esquema del procedimiento de planeación estratégica para las organizaciones cubanas propuesto por González (2014)



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

Estimado colega:

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

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

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

Datos generales del encuestado

Nombre y Apellidos: _____

¿Ocupa algún cargo? Sí ___ No ___

En caso de sí, diga cuál es.

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

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

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

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



Anexo 3. Encuesta sobre Valores Compartidos por la organización

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

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

Valores Empresariales:

Ética	
Satisfacción al Cliente	
Innovación	
Disciplina	
Compromiso de la organización con sus trabajadores	
Compromiso político.	

Valores Humanos

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

Valores Laborales

Motivación	
Sentido de pertenencia	
Laboriosidad	
Comunicación	
Apoyo mutuo (Unidad)	

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

3. ¿Qué otros Valores desean compartir los trabajadores?: _____



Anexo 4. Matriz de Evaluación de la Misión

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

Fuente: González (2014)



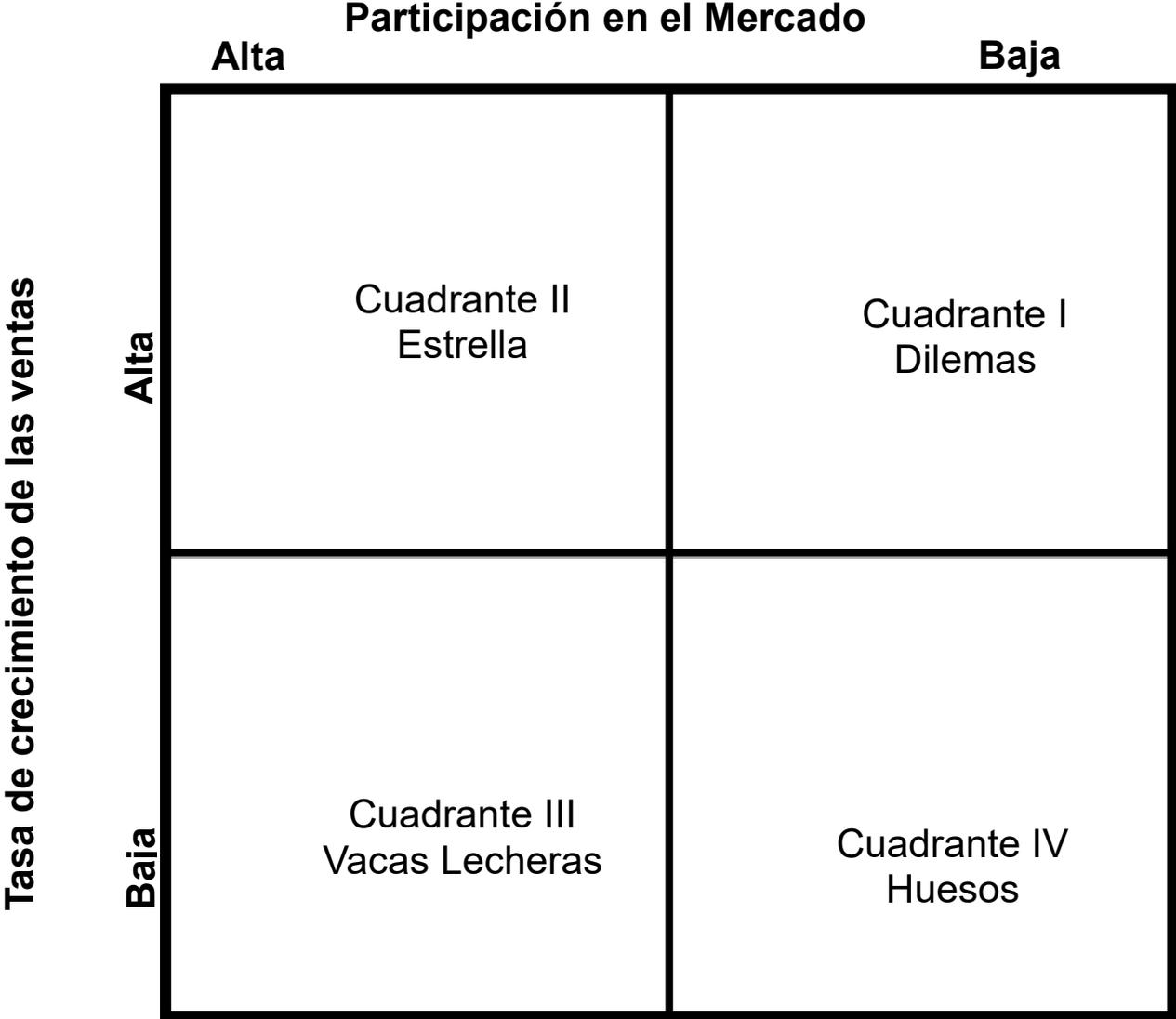
Anexo 5. Matriz de Evaluación de la Visión

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

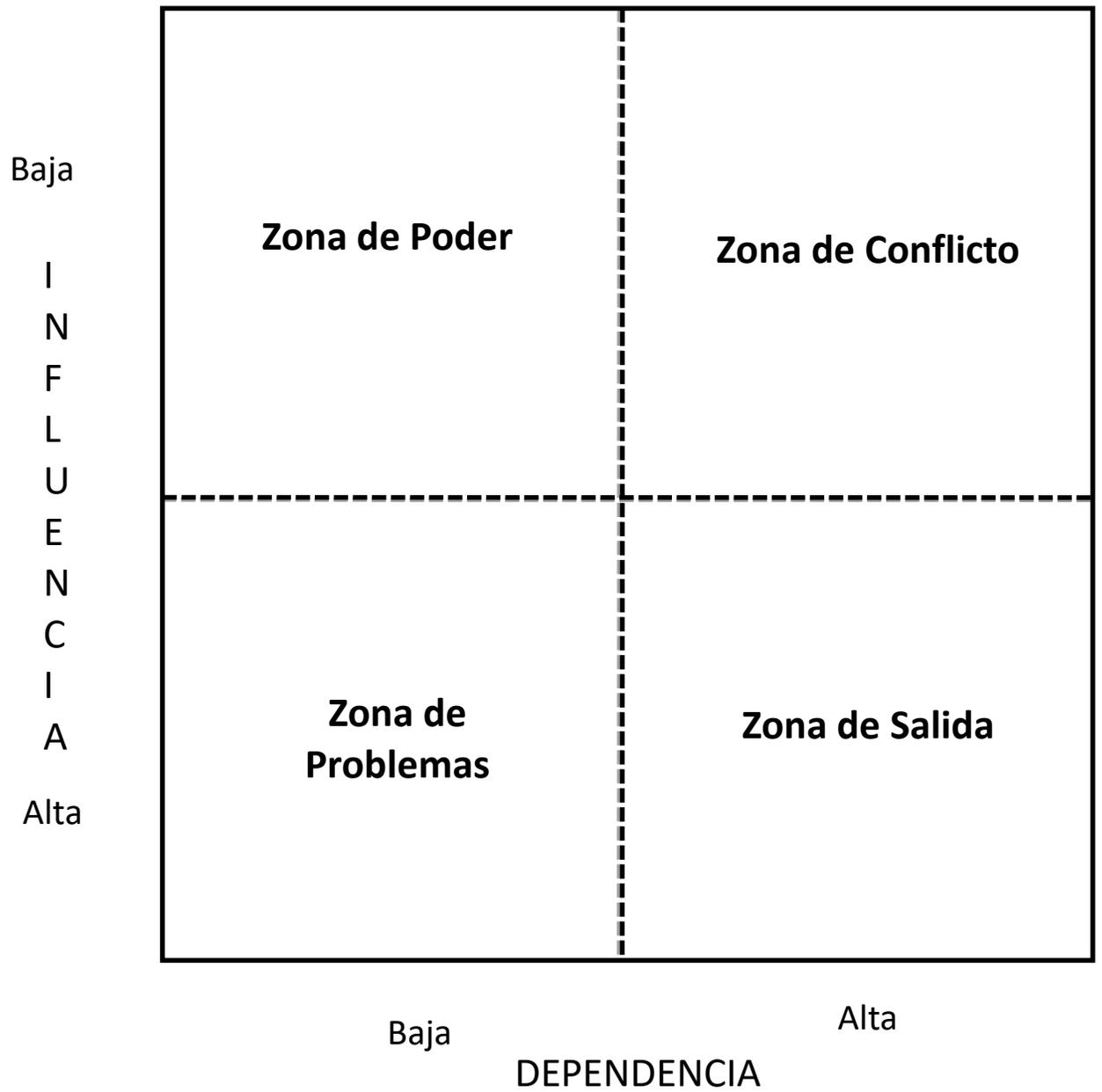
Fuente: González (2014)



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



Anexo 7. Plano Influencias/Dependencias Directas



Anexo 8. Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	FO. Estrategias Ofensivas	FA. Estrategias Defensivas
Debilidades	DO. Estrategias Adaptativas	DA. Estrategias de Supervivencia



Anexo 9. Matriz Interna – Externa

Resultados Totales Ponderados de la MEFI

Resultados Totales Ponderados de la MEFEE	I	II	III
	IV	V	VI
	VII	VIII	IX



Anexo # 10. Procesamiento de la encuesta a los expertos

Expertos	G.C.I	F1	F2	F3	F4	F5	F6
1. Director General	10	1	1	1	1	1	1
2. Director Capital Humano	9	2	1	2	2	1	1
3. Especialista Económico	8	3	1	3	2	1	1
4. Director Comercial	8	1	1	2	2	1	2
5. Especialista de cuadro y capacitación	7	1	1	2	2	1	1
6. Jefe Servicios Técnicos	8	1	1	2	2	1	1
7. Técnico Informático	6	2	1	3	3	1	2
8. Especialista Auditor	7	1	2	2	3	1	2
9. Inversionista	8	2	1	2	2	1	1
10. Jefe unidad de Aseguramiento, Transporte y Talleres	9	2	1	2	2	1	1
11. Jefe unidad de feria de exposición y capacitación agropecuaria	8	2	1	1	2	1	1
12. Jefe unidad de Producciones Agropecuarias	8	2	2	2	1	1	2
13. Jefe unidad de Servicios a delegaciones municipales y provinciales	5	3	2	3	3	3	2
14. Tutora de la investigación	9	1	1	1	2	1	1
15. Autora de la investigación	8	2	2	1	2	1	1

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

Leyenda

G.C.I: grado de conocimiento e información, escala 1,2 3,...10 (Anexo 2, pregunta 1)

F1, F2,...Fn: fuentes de argumentación (Anexo 2, pregunta 2)

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



Anexo # 11. Resultado del Método de Expertos

EXPERTO #	KC	KA	K		F1	F2	F3	F4	F5	F6
1	10	1	0.5	COMPETENCIA ALTA	0.2	0.4	0.05	0.05	0.2	0.1
2	0.9	0.92	0.91	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.4	0.04	0.04	0.2	0.1
3	0.8	0.865	0.8325	COMPETENCIA ALTA	0.1	0.4	0.025	0.04	0.2	0.1
4	0.8	0.96	0.88	COMPETENCIA ALTA	0.2	0.4	0.04	0.04	0.2	0.08
5	0.7	0.96	0.83	COMPETENCIA ALTA	0.2	0.4	0.04	0.04	0.2	0.08
6	0.8	0.96	0.88	COMPETENCIA ALTA	0.2	0.4	0.04	0.04	0.2	0.08
7	0.6	0.89	0.745	COMPETENCIA MEDIA	0.16	0.4	0.025	0.025	0.2	0.08
8	0.7	0.865	0.7825	COMPETENCIA MEDIA	0.2	0.32	0.04	0.025	0.2	0.08
9	0.8	0.94	0.87	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.4	0.04	0.04	0.2	0.1
10	0.9	0.94	0.92	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.4	0.04	0.04	0.2	0.1
11	0.8	0.82	0.81	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.4	0.05	0.04	0.2	0.1
12	0.8	0.85	0.825	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.32	0.04	0.05	0.2	0.08
13	0.5	0.42	0.46	COMPETENCIA BAJA	0.1	0.32	0.025	0.025	0.1	0.08
14	0.9	0.91	0.905	COMPETENCIA ALTA	0.2	0.4	0.05	0.04	0.2	0.1
15	0.8	0.86	0.83	COMPETENCIA ALTA	0.16	0.32	0.05	0.04	0.2	0.1

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

LEYENDA:

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

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

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

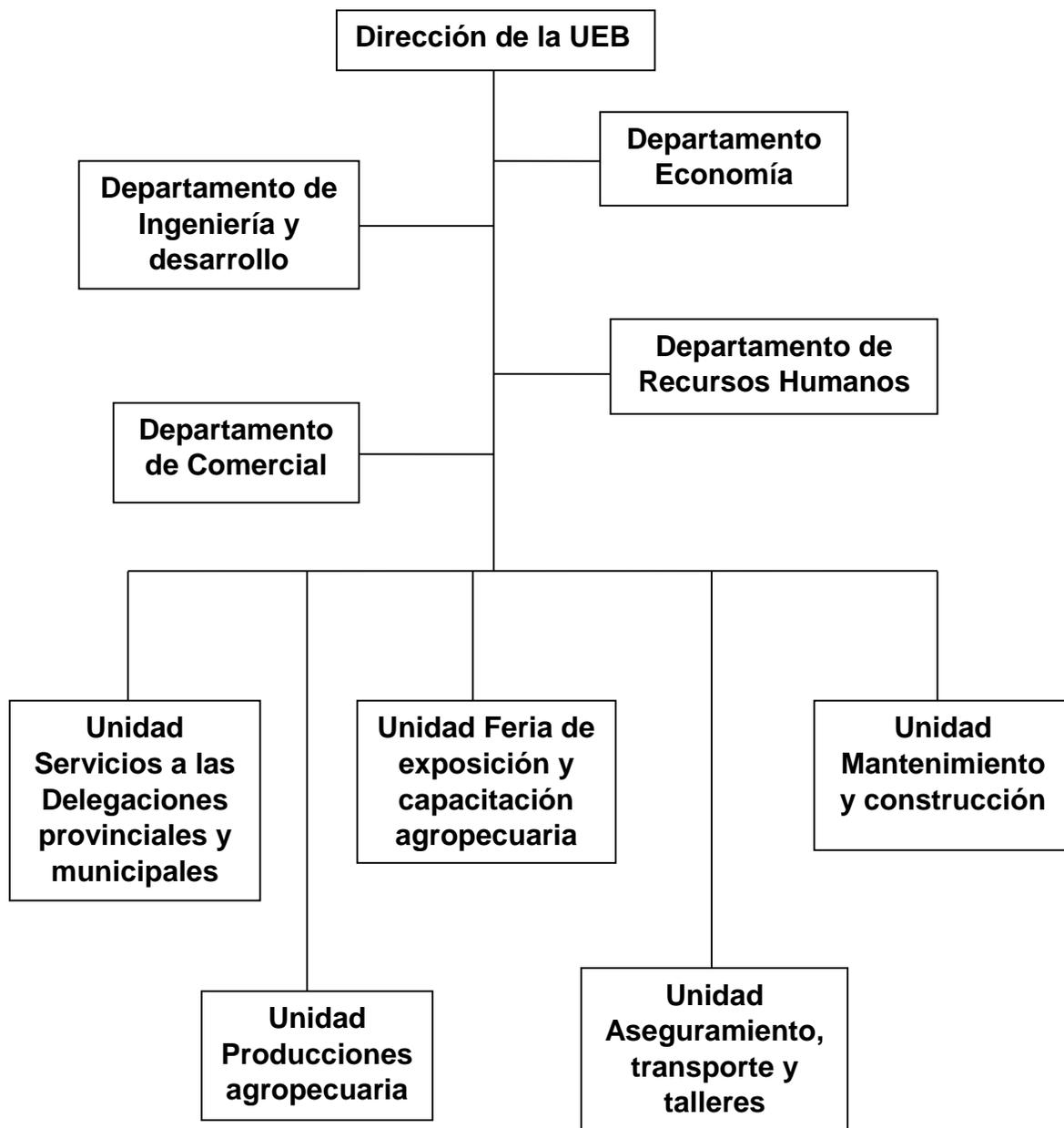
- $0.8 \leq K \leq 1 \Rightarrow$ alta

- $0.5 \leq K < 0.8 \Rightarrow$ media

- $0 \leq K < 0.5 \Rightarrow$ baja



Anexo # 12. Estructura Organizativa de la UEB



Anexo # 13. Cálculo de la muestra de trabajadores

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

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población (425)

d: error máximo permisible (0.1)

p: probabilidad de éxito (0.5)

q: (1 – p) .. (0.5)

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

$$n = 4*0.5*0.5*425/0.01(425) +(4*0.5*0.5)$$

$$n = 1*424/4.25+1 = 81 \approx \text{trabajadores}$$

R/ La empresa cuenta con (425) trabajadores por tanto es necesario aplicar la encuesta a una muestra de 81 trabajadores aproximadamente.



Anexo # 14. Procesamiento de la encuesta de los valores compartidos en el software del SPSS 15.0

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%	
Casos	Válidos	81	100.0	
	Excluidos(a)	0	0.0	
	Total	81	100.0	

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.861	22



Anexo # 15. Matriz de Evaluación de la Misión de la UEB

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



Anexo # 16. Matriz de Evaluación de la Visión de la UEB

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

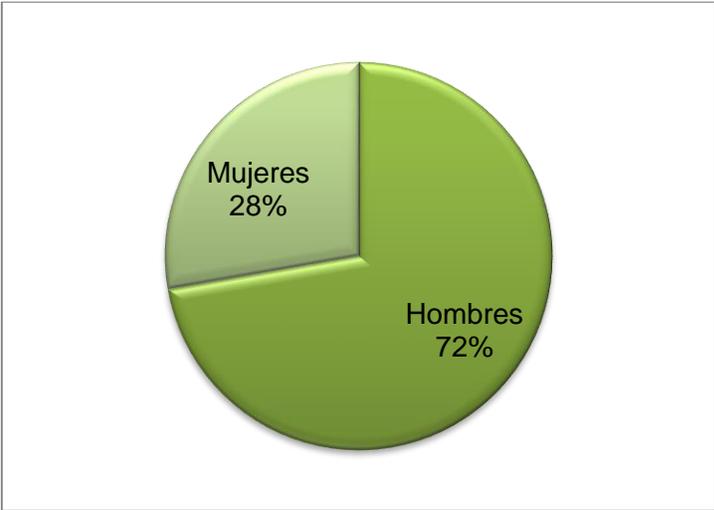
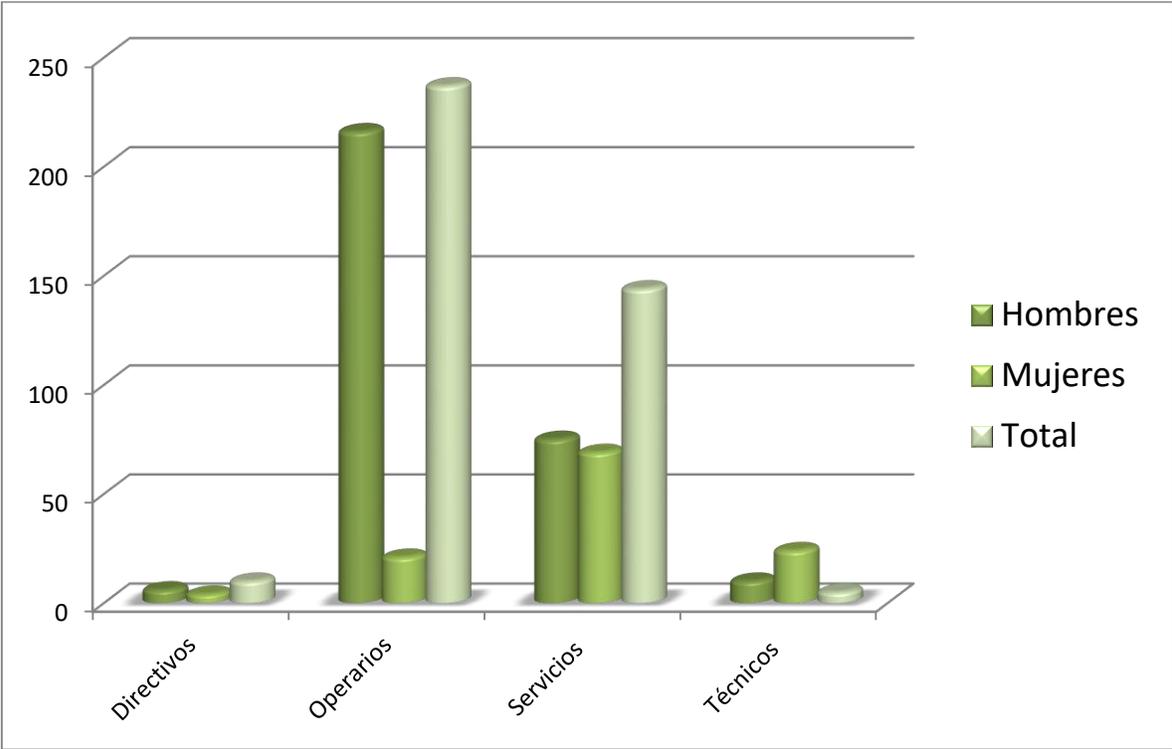


Anexo 17. Cumplimiento de los indicadores de la UEB al cierre del mes de octubre 2021

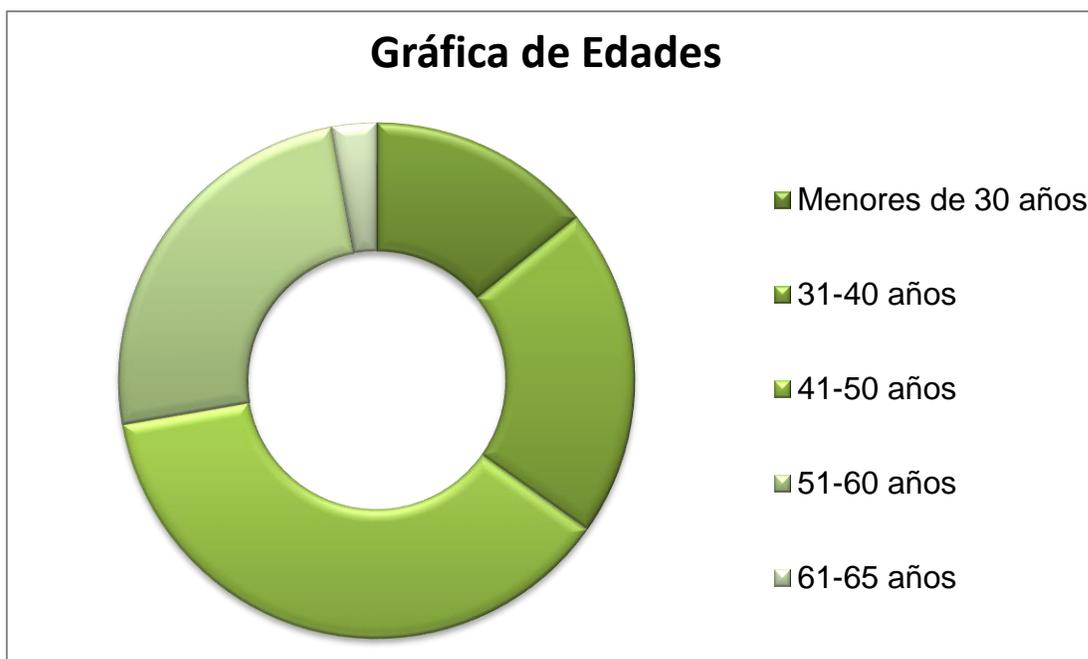
Indicadores	U/M	Acumulado Octubre / 2021			
		Plan Acum.	Real Acum.	%	Desviaciones
Ventas Netas	MP	6205.1	6637.0	107.0	431.9
Ingreso Total	MP	6678.5	6993.6	104.7	315.1
Producto de Bienes y Serv	MP	6434.8	6005.0	93.3	(429.8)
Gasto total	MP	6134.2	6469.5	105.5	335.3
Utilidades	MP	544.3	524.1	96.3	(20.2)
Fondo de Salario	MP	1964.0	1962.0	99.9	(2)
Gasto de Materiales	MP	1798.4	1476.4	82.1	(322)
Otros Gastos Monetarios	MP	484.3	294.7	60.8	(189.6)
Financiamiento OSDE	MP	21.9	21.9	100	0
Consumo Intermedio	MP	2304.6	1793.0	77.8	(511.6)



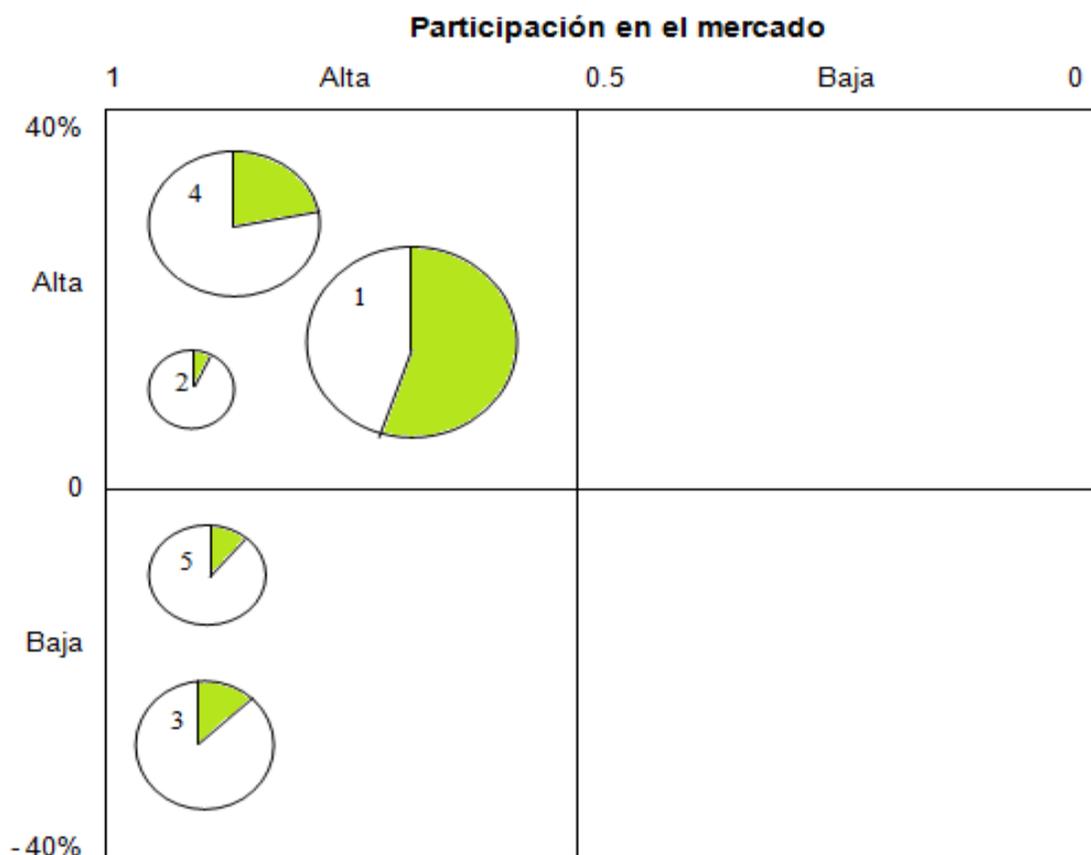
Anexo 18. Composición de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional y sexo de la UEB



Anexo 19. Gráfica de edades de la UEB de Aseguramiento y Servicios del MINAG



Anexo 20. Matriz del Grupo Consultor de Boston en la UEB de Aseguramiento y Servicios del MINAG



Tasa de crecimiento en ventas

Activ
Go to

Tabla 6. Indicadores para la confección de la Matriz BCG

UEN	Ingresos (MP)	% de Ingresos	Utilidades (\$)	% de Utilidades	Participación en el mercado (%)	Tasa de Crecimiento de las Ventas (%)
1. Aseguramiento	2876.3	58.28	2343.0	52.78	100	24.99
2. Servicios	217.0	4.39	171.7	3.87	100	31.83
3. Producciones agropecuarias	399.0	8.08	647.7	14.59	100	7.87
4. Feria Agropecuaria	1148.2	23.26	959.4	21.61	100	32.82
5. Construcción	295.1	5.98	317.4	7.15	100	21.98
Total	4935.6	100	4439.2	100		



Anexo 21. Factores Internos de la UEB de Aseguramiento y Servicios del MINAG

Habilidades y capacidades distintivas (Fortalezas)

1. Infraestructura adecuada
2. Recursos necesarios
3. Capacidad de almacenamiento
4. Aseguramiento tecnológico
5. Personal calificado y comprometido con la organización
6. Altos valores éticos
7. Sistema contable automatizado
8. Dirección participativa y comprometida
9. Capacitación a cuadros y reservas.

2. Análisis funcional

Subsistema de Dirección

Fortalezas

1. Personal calificado y motivado
2. Infraestructura adecuada
3. Medios de transporte

Debilidades

1. Liderazgo en los jefes de algunos colectivos
2. Hacinamiento en las oficinas

Subsistema Económico – Financiero

Fortalezas

1. Personal joven y motivado
2. Sistema contable automatizado
3. Alta moral y compromiso de sus trabajadores
4. Sistema de pago por resultados
5. Liquidez para transacciones y pagos de dietas a trabajadores
6. Cumplimiento de los indicadores económicos

Debilidades

1. Certificación de la contabilidad



2. Conciliación diaria
3. Capacitación del personal
4. Escasez de medios de transporte para realizar sus actividades

Subsistema de Ingeniería y Desarrollo

Fortalezas

1. Atención al hombre.
2. Medios de protección
3. Personal joven y motivado
4. Cumplimiento de los portadores energéticos

Debilidades

1. Cumplimiento del parte diario de los portadores energéticos por algunas unidades
2. Medios de transporte desgastados

Subsistema Comercial

Fortalezas

1. Atención al cliente
2. Clima laboral adecuado
3. Personal calificado y estable
4. Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta
5. Medios de transporte
6. Capacidad de almacenamiento

Debilidades

1. Carencia de equipos de cómputos.
2. Fuerza de trabajo ligeramente envejecida.

Subsistema de Capital Humano

Fortalezas

1. Personal calificado y comprometido
2. Atención al hombre
3. Motivación de los trabajadores
4. Fuerza de trabajo experimentada
5. Evaluación sistemática a sus trabajadores



6. Estabilidad del personal

Debilidades

1. Fuerza de trabajo ligeramente envejecida
2. Carencia de transporte para visitar sus unidades.
3. Adquisición de medios y utensilios en los puestos de trabajo para la actividad agropecuaria
4. Escasez de materiales de oficina
5. Plantilla cubierta

Análisis interno de las UEN

UEN: Producciones agropecuarios

Fortalezas

1. Conciencia de los trabajadores
2. Unidad entre los factores políticos, administrativos y sindicales
3. Relaciones laborales.

Debilidades

1. Carencia de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa
2. Existencia de fuentes de financiamiento que permitan obtener recursos monetarios
3. Deterioro del transporte agrícola
4. Falta de recursos
5. Insatisfacción de trabajadores debido a las condiciones de trabajo

UEN: Aseguramiento, transporte y talleres

Fortaleza

1. Experiencia del personal
2. Sentido de pertenencia
3. Sistema contable automatizado

Debilidades

1. Carencia de piezas de repuesto en los almacenes
2. Obsolescencia tecnológica



UEN: Feria de exposición y capacitación agropecuaria

Fortalezas

1. Atención al hombre
2. Contabilidad automatizada
3. Precios asequibles

Debilidades

1. Trabajo promocional
2. Comunicación entre los trabajadores

UEN: Servicios a las Delegaciones provinciales y municipales

Fortalezas

1. Trabajadores calificados y comprometidos.
2. Diversa gama de servicios
3. Calidad de los servicios
4. Atención al hombre

Debilidades

1. Insuficientes medios de protección y recursos
2. Transporte desgastado
3. Comunicación entre los trabajadores

UEN: Mantenimiento y construcción:

Fortaleza

1. Personal comprometido
2. Equipo técnico de obras preparado y motivado
3. Calidad de los servicios
4. Cumplimiento de los indicadores de eficiencia económica
5. Precios asequibles

Debilidades

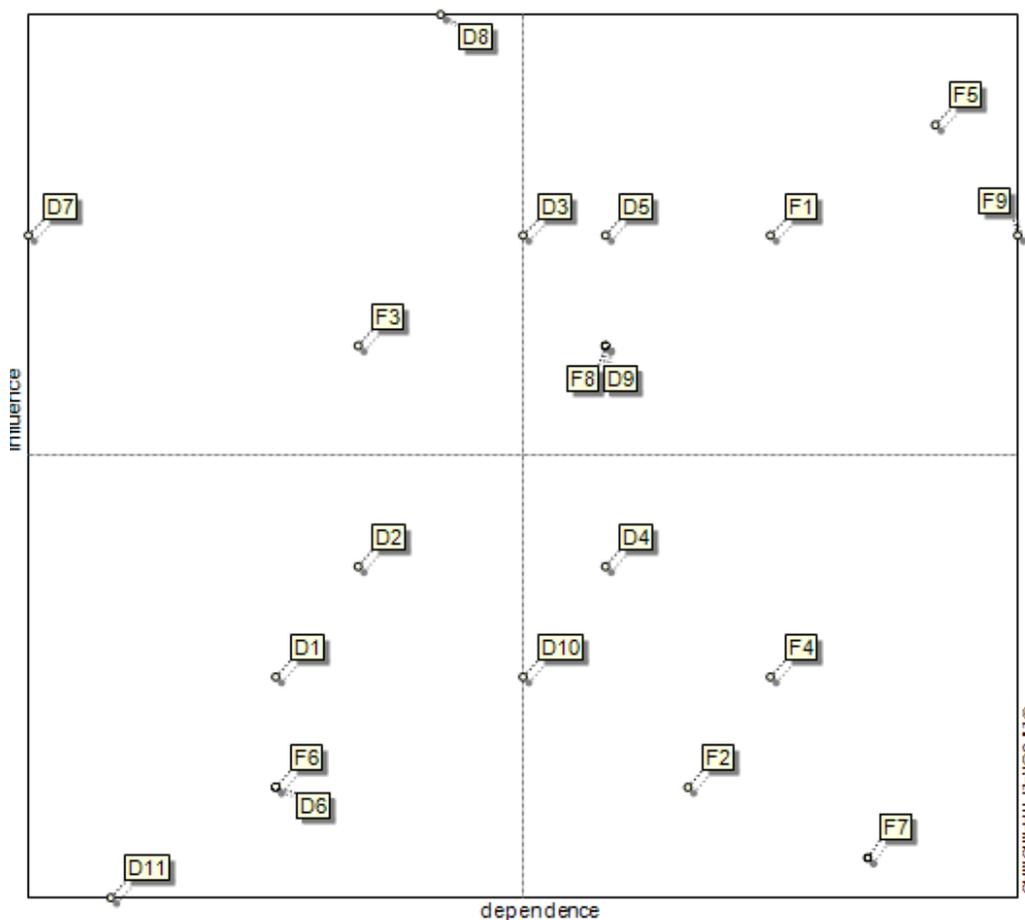
1. Insuficiente actividad promocional.
2. Fuerza de trabajo envejecida
3. Insuficientes instrumentos de repuesto



Anexo#22. Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores internos

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

Direct influence/dependence map



© IFSOR-EPITA-MEMAC



Anexo # 23. Matriz de Evaluación de los factores internos de la UEB

Factores Internos Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Personal calificado y comprometido con la organización	0.06	4	0.24
Sistema contable automatizado	0.04	3	0.12
Sistema de pago por resultados	0.08	4	0.32
Atención al hombre	0.04	3	0.12
Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta	0.07	4	0.28
Capacidad de almacenamiento	0.03	3	0.09
Estabilidad del personal	0.02	3	0.06
Precios asequibles	0.05	4	0.20
Calidad de los servicios	0.06	4	0.24
Escasez de medios de transporte para realizar sus actividades	0.07	2	0.14
Liderazgo en los jefes de algunos colectivos	0.03	2	0.06
Contabilidad certificada	0.08	1	0.08
Completamiento de la plantilla	0.04	2	0.08
No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad	0.07	1	0.07
Fuerza de trabajo ligeramente envejecida	0.02	2	0.04
Adquisición de medios y utensilios para la actividad agropecuaria	0.08	1	0.08
Carencia de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa	0.09	1	0.09
Obsolescencia tecnológica	0.06	1	0.06
Comunicación entre los trabajadores	0.03	2	0.06
Hacinamiento en las oficinas	0.02	2	0.04
Total	1.00		2.47



Anexo24. Factores Externos de la UEB

Análisis del macroentorno

Económico – generales

Oportunidades

1. Unificación Monetaria
2. Prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos

Amenazas

1. Recrudescimiento del bloqueo económico
2. Crisis económica mundial generada por los efectos de la COVID 19
3. Inestabilidad de los suministros

Legales

Oportunidades

1. Apoyo del gobierno y el organismo superior
2. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución

Amenazas

1. Bloqueo económico
2. Proveedores de diferentes países

Demográficos

Oportunidades

1. Posición geográfica favorable
2. Satisfacción de los clientes

Culturales

Oportunidades

1. Reconocimiento a escala nacional
2. Eventos, congresos y ferias nacionales

Amenazas

1. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio

Tecnológico

Oportunidades

1. Incremento y desarrollo de la ciencia y la tecnología
2. Adquisición de nuevas tecnologías



Amenazas

1. Presupuesto para la adquisición de equipos modernos
2. Altos precios del mercado mundial

Análisis del Microentorno

Oportunidades

1. Reconocimiento a escala nacional
2. Competencia nula
3. Lealtad de los clientes
4. Mercado seguro
5. Amplia cartera de proveedores
6. Relaciones con los proveedores

Amenazas

1. Exigencias de los clientes
2. Inestabilidad de suministros
3. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial
4. Crisis económica generada por los efectos de la COVID 19

Análisis externo de las UEN

UEN: Producciones agropecuarios

Oportunidades

7. Ubicación geográfica
8. Mercado seguro

Amenazas

1. Inestabilidad en los suministros
2. Carencia de presupuesto para la adquisición de maquinarias modernas
3. Altos precios de las tecnologías en el mercado

UEN: Aseguramiento, Transporte y talleres

Oportunidades

1. Lealtad de los clientes
2. No existencia de competidores
3. Mercado seguro



Amenazas

1. Escasez y costo de las materias primas en el mercado
2. Bloqueo económico y financiero
3. Crisis económica generada por la COVID 19
4. Recursos para el mantenimiento de los medios de transporte

UEN: Feria de exposición y capacitación agropecuaria

Oportunidades

1. Elevado prestigio
2. No tiene competidores
3. Autorización del Estado
4. Ubicación geográfica

Amenazas

1. Exigencia de los clientes
2. Alto costo y la escasez de materias primas en el mercado
3. Inestabilidad en los suministros

UEN: Servicios a las Delegaciones Provinciales y Municipales

Oportunidades

1. Única en la provincia
2. Reputación en el mercado
3. Satisfacción de sus clientes

Amenazas

1. Bloqueo económico y comercial
2. Entrada de recursos imprescindibles al mercado

UEN: Mantenimiento y construcción:

Oportunidades

1. Satisfacción de sus clientes
2. Demanda de sus servicios

Amenazas

1. Exigencia de los clientes
2. Inestabilidad en los suministros
3. Carencia de presupuesto para adquirir maquinarias modernas



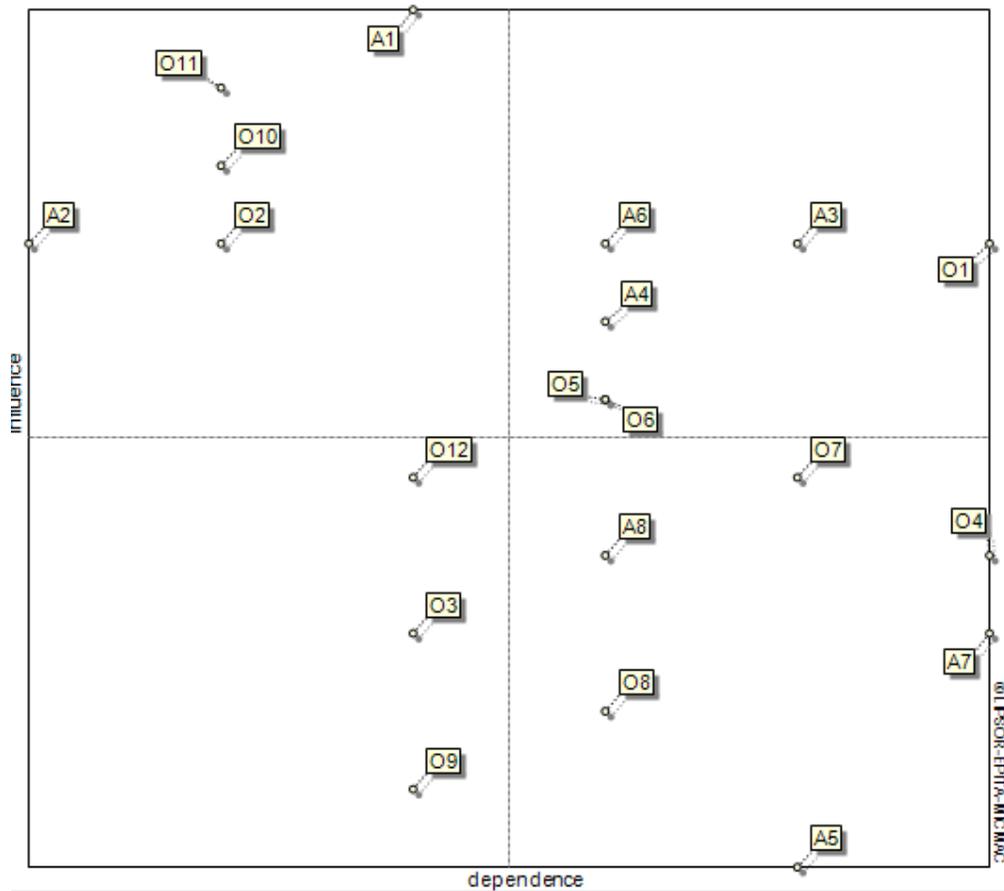
4. Escasez y costo de las materias primas en el mercado
5. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio



Anexo 25. Matriz de Influencias Directas (MID) y Plano Motricidad/Dependencia de los factores externos

	1:O	2:O	3:O	4:O	5:O	6:O	7:O	8:O	9:O	10:O	11:O	12:O	13:O	14:O	15:O	16:O	17:O	18:O	19:O	20:O
1:O1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0
2:O2	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0
3:O3	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0
4:O4	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0
5:O5	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1
6:O6	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0
7:O7	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0
8:O8	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0
9:O9	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
10:O10	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0
11:O11	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
12:O12	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1
13:A1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1
14:A2	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0
15:A3	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1
16:A4	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1
17:A5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
18:A6	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1
19:A7	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1
20:A8	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0

Direct influence/dependence map



Anexo 26. Matriz de Evaluación de los Factores Externos de la UEB

Factores Externos Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Unificación Monetaria	0.06	4	0.24
Prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos	0.08	4	0.32
Reconocimiento a escala nacional	0.03	3	0.09
Relaciones con los proveedores	0.04	3	0.12
Lealtad de los clientes	0.05	4	0.2
Mercado seguro	0.05	4	0.2
Apoyo del gobierno y el organismo superior	0.06	3	0.18
Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución	0.05	3	0.15
Ubicación geográfica	0.02	3	0.06
Competencia nula	0.07	4	0.28
Satisfacción de los clientes	0.08	4	0.32
Incremento y desarrollo de la Ciencia y la Tecnología	0.03	3	0.09
Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial	0.09	1	0.09
Crisis económica generada por los efectos de la COVID 19	0.07	1	0.07
Inestabilidad en los suministros	0.05	1	0.05
Fuentes de empleo más atractivas en el territorio	0.04	1	0.04
Precio de las tecnologías en el mercado	0.02	2	0.04
Carencia de presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna	0.06	1	0.06
Exigencia de los clientes	0.03	2	0.06
Escasez y costo de las materias primas en el mercado	0.02	2	0.04
Total	1		2.70

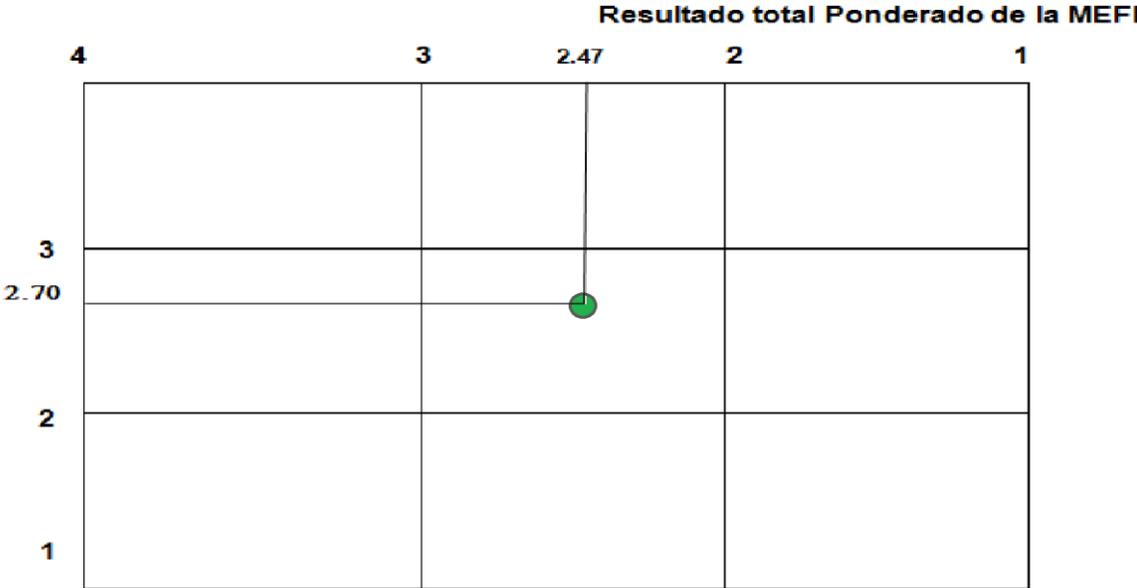


Anexo 27. Matriz DAFO por impacto

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	Suma	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Suma
F1	1	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	3	20	2	1	1	1	1	1	1	1	9
F2	2	1	2	1	1	1	1	2	3	2	2	2	20	3	3	2	1	2	3	3	2	19
F3	1	3	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	21	1	2	2	1	1	3	2	2	14
F4	3	1	2	1	1	1	1	2	1	3	1	2	19	3	1	2	2	1	3	1	2	15
F5	3	2	3	1	1	1	3	1	1	3	1	3	23	2	2	2	1	1	2	3	2	15
F6	1	3	1	1	1	2	1	2	3	3	2	1	21	2	2	3	2	2	3	1	2	17
F7	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2	22	1	1	2	1	1	2	2	1	11
F8	2	2	3	1	1	2	1	2	1	1	3	3	22	3	2	2	1	1	3	2	2	16
F9	1	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	2	18	1	1	2	3	3	1	2	1	14
													186									130
D1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1	3	17	2	2	1	1	1	2	3	2	14
D2	3	1	3	3	1	3	1	1	1	2	2	1	22	1	2	3	1	1	3	2	2	15
D3	2	2	2	1	1	1	3	2	1	1	2	3	21	1	1	2	3	2	3	1	1	14
D4	3	1	2	3	2	1	1	1	1	1	1	2	19	1	1	3	1	1	2	2	2	13
D5	3	1	2	1	1	2	1	2	1	3	1	1	19	2	3	2	1	1	3	1	1	14
D6	2	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	1	21	2	2	2	2	1	2	1	1	13
D7	3	2	3	1	3	2	1	2	2	2	2	3	26	1	2	2	1	1	1	1	1	10
D8	3	1	2	1	1	3	3	1	1	2	1	3	22	2	3	1	1	1	2	1	1	12
D9	2	1	2	3	3	2	1	3	1	3	2	1	24	2	3	1	1	1	1	1	1	11
D10	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	1	3	21	2	3	1	1	1	2	3	2	15
D11	1	1	2	2	1	1	3	1	2	1	2	1	18	1	1	1	1	1	2	2	1	10
													230									141



Anexo 28. Matriz Interna - Externa



Resultado total Ponderado de la MEFE

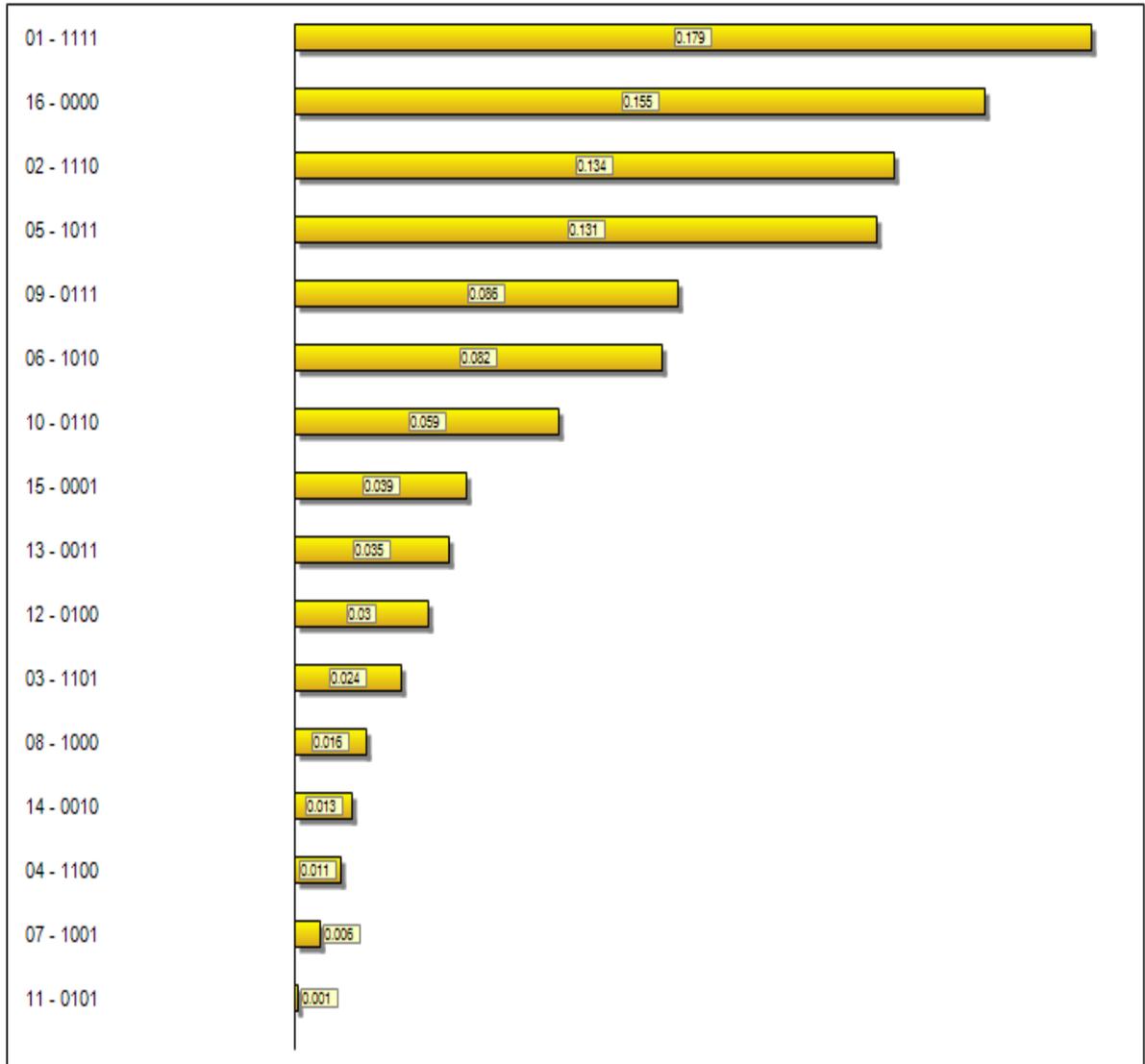
Leyenda

	MEFE	MEFI
RTP	2.70	2.47



Anexo 29. Histograma de probabilidad de los escenarios a través del Método Smic-Prob – Expert

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)



Anexo 30. Matriz DAFO para la formulación de estrategias

	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ordenamiento Monetario 2. Prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos 3. Lealtad de los clientes 4. Mercado seguro 5. Competencia nula 6. Satisfacción de los clientes 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recrudescimiento del bloqueo económico y comercial 2. Crisis económica generada por los efectos de la COVID 19 3. Inestabilidad en los suministros 4. Fuentes de empleo más atractivas en el territorio 5. Carencia de presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal calificado y comprometido con la organización 2. Sistema de pago por resultados 3. Seguridad y fiabilidad en los servicios que presta 4. Precios asequibles 5. Calidad de los servicios 	<p>Estrategias Ofensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la seguridad y fiabilidad de los servicios prestados para mantener la lealtad de sus clientes. 2. Aprovechar la existencia de un sistema de pago por resultados para favorecer el salario de los trabajadores mediante el incremento de la productividad del trabajo. 3. Garantizar el aseguramiento técnico-material con el objetivo de agilizar los abastecimientos y servicios. 4. Aprovechar la prioridad del país para la producción y comercialización de alimentos con el objetivo de ampliar el mercado. 4. Aprovechar los precios asequibles para mantener la lealtad de los clientes. 5. Desarrollar estrategias de marketing que le permitan atraer nuevos clientes tomando en consideración la no existencia de competidores. 	<p>Estrategias Defensivas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la existencia de un personal calificado y comprometido con la unidad para combatir los efectos de la crisis económica generada por la COVID 19. 2. Gestionar con los organismos superiores un presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna. 3. Aprovechar la seguridad y fiabilidad de los servicios que presta para minimizar las fuentes de empleo más atractivas en el territorio. 4. Combatir el bloqueo económico y comercial para mejorar los resultados de la UEB 5. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas en el territorio.



<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad certificada 2. No cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad 3. Adquisición de medios y utensilios para la actividad agropecuaria 4. Carencia de una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa 5. Obsolescencia tecnológica 	<p>Estrategias adaptativas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar la innovación tecnológica para mantener la lealtad de sus clientes. 2. Desarrollar una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa para incrementar la satisfacción de los clientes. 3. Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad. 4. Solicitar la certificación de la contabilidad para obtener un registro contable seguro en la unidad. 5. Lograr un sostenido crecimiento en las prestaciones de los servicios, asegurando la calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes. 6. Diversificar las producciones agropecuarias, de manera sostenida, garantizando el abastecimiento al sistema estatal, el autoabastecimiento de la empresa y la obtención de financiamientos y recaudación de MLC. 	<p>Estrategias de supervivencia</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la adquisición de medios y utensilios para lograr el éxito en la actividad agropecuaria. 2. Lograr la certificación de la contabilidad. 3. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la obsolescencia tecnológica. 4. Buscar nuevos proveedores que doten a la UEB de las materias primas requeridas teniendo en cuenta el recrudescimiento del bloqueo económico y comercial. 5. Garantizar el mantenimiento a la tecnología existente para frenar el deterioro de la misma.
--	---	--



Anexo 31. Plan de Acción Estratégico

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsables
1. Desarrollar la innovación tecnológica para mantener la lealtad de sus clientes.	- Solicitar un aumento de presupuesto para la obtención de nuevas tecnologías	Enero/2022	Director General
	- Adquirir nuevo equipamiento tecnológico	Anual	Jefe de Aseguramiento
2. Desarrollar una base productiva que dé respuesta a las necesidades de la empresa para incrementar la satisfacción de los clientes.	- Gestionar con los proveedores los recursos necesarios teniendo en cuenta la demanda de los clientes.	Enero/2022	Director General
	- Incrementar la producción	Junio/2022	Director General Jefe de Aseguramiento
3. Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad.	- Crear un departamento de calidad.	Enero/2022	Director General
	-Preparar a los trabajadores mediante un curso de postgrado sobre la NC ISO 9001/2015	Febrero/2022	Director de Recursos Humanos
	-Diseñar el sistema de gestión de la calidad basado en las normas 9001/2015	Julio/2022	Director General
	-Ejecutar el sistema diseñado e integrarlo a los subsistemas y las UEN.	Diciembre/2022	Director general Director de Recursos Humanos
4. Certificar la contabilidad para obtener un registro contable seguro en la unidad.	- Solicitar la certificación de la contabilidad	Anual	Director Económico
	- Realizar un control en los sistemas de contables con el fin de pedir una auditoria a la unidad.	Enero/ 2022	Director General



5. Lograr un sostenido crecimiento en las prestaciones de los servicios, asegurando la calidad y cumpliendo con las expectativas de los clientes.	- Asegurar las disponibilidades de los recursos	Mensual	Jefe de Aseguramiento
	-Realizar los controles que garanticen la calidad de los servicios	Mensual	Director Económico
6. Diversificar las producciones agropecuarias, de manera sostenida, garantizando el abastecimiento al sistema estatal, el autoabastecimiento de la empresa y la obtención de financiamientos y recaudación de MLC	- Incrementar la variedad de productos agropecuarios	Enero/2022	Director General
	- Realizar una investigación de mercado para conocer aquellos productos más demandados, las necesidades e insatisfacciones de los clientes.	Enero/2022	Director General
	- Elevar la venta de los productos que se comercializan en las redes de tiendas MLC.	Marzo/2022	Director Comercial
	- Lograr la comercialización con la red de tiendas MLC	Abril/2022	Director General
7. Incentivar al movimiento de la ANIR para buscar alternativas que permitan hacerle frente a la obsolescencia tecnológica	- Efectuar fórum de ciencia y técnica para ampliar la innovación tecnológica.	Anual	Director General
	- Seleccionar los trabajos más eficientes en el cumplimiento de los servicios que presta.	Permanente	Director Ingeniería y desarrollo
	- Conceder premios o estímulos materiales a los trabajos sobresalientes.	Anual	
8. Garantizar el mantenimiento a la tecnología existente para frenar el deterioro de la misma.	- Diseñar un plan de reparación y mantenimiento del equipamiento existente.	Febrero/2022	Técnico Aseguramiento



	- Garantizar con los medios existentes la reparación y mantenimiento del equipamiento hasta donde sea posible.	Permanente	Técnico Aseguramiento
9. Gestionar con los organismos superiores un presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna.	-Diseñar un proyecto de inversión expansiva para presentarlo al Ministerio de la Agricultura, solicitando presupuesto para la adquisición de maquinaria moderna.	Enero/2022	Director Económico
	- Tramitar con la Delegación Provincial de la Agricultura un incremento de presupuesto para estos fines.	Mayo/2022	Director General
	-Solicitar un crédito para la obtención de la misma.	Diciembre/2022	Director General
10. Aprovechar la existencia de un sistema de pago por resultados para favorecer el salario de los trabajadores mediante el incremento de la productividad del trabajo.	- Realizar estudios de motivación del personal	Semestral	Director de Recursos Humanos
	- Aplicar los nuevos sistemas de pago por resultado	Mayo/2022	Director Económico
	- Realizar el pago a los trabajadores teniendo en cuenta este nuevo sistema	Junio/2022	Director Económico
11. Desarrollar estrategias de marketing que le permitan atraer nuevos clientes tomando en consideración la no existencia de competidores.	- Elaborar un plan de estrategia de marketing	Marzo/2022	Director Comercial
	-Aprobar y ejecutar el plan de estrategias para la obtención de nuevos clientes	Según Plan	Director General



12. Buscar nuevos proveedores que doten a la UEB de las materias primas requeridas teniendo en cuenta el recrudescimiento del bloqueo económico y comercial.	- Realizar un estudio en el mercado para la búsqueda de nuevos proveedores.	Febrero/ 2022	Director Comercial
	- Establecer contratos con nuevos proveedores.	Septiembre/ 2022	Director Comercial
13. Elevar la atención al hombre y la estimulación moral y material para minimizar el efecto amenazante de las fuentes de empleo más atractivas en el territorio.	- Reconocer a trabajadores destacados en matutinos y mítines.	Semanal	Director General
	- Efectuar una emulación mensual entre departamentos y recompensar a los ganadores.	Mensual	Director General
	- Diseñar planes recreativos para los trabajadores en su tiempo de vacaciones.	Anual	Director General

