



*República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades*

Trabajo de Diploma

*En opción al título de
Licenciada en Contabilidad y Finanzas*

*Tema: Planeación Estratégica en la Filial Moa de
Almacenes Universales S.A. para el período 2011-2015*

Autora: Yisandra Ferrer Rivera

Tutora: MSc. Dilia Leyva Cisneros

*Junio del 2011
Año 53 de la Revolución*



República de Cuba
Ministerio de Educación Superior
Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
Facultad de Humanidades

Trabajo de Diploma

*En opción al título de
Licenciada en Contabilidad y Finanzas*

*Tema: Planeación Estratégica en la Filial Moa de
Almacenes Universales SA. para el período 2011-2015*

Autora: Yisandra Ferrer Rivera. _____

Tutores: MSC. Dilia Leyva Cisneros. _____

*Junio del 2011
Año 53 de la Revolución*

Dedicatoria

El esfuerzo de nuestras manos y pensamientos tienen un sólo regocijo, y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nada piden.

Dedico este trabajo:

A mi hija Amaranta,

A mi familia, muy especial a mis padres Margarita y Jacinto, y a mi hermana Yunisel por siempre alentarme y confiar en mí.

A mi esposo Janoi, por su apoyo incondicional, su cariño y preocupación.

A Fidel Castro y a la Revolución por darme la oportunidad de ser cada día mejor.

A Dios, por ser la luz que ilumina mi camino.

Agradecimientos

A mi familia por su amor y apoyo, en especial a mis padres y hermanos que han sido la luz que ilumina mi vida, quienes con su infinito amor y seguridad lograron impulsarme para continuar adelante.

A mis tutores Dilia y Agustín por toda su ayuda, orientación y confianza.

A las consultantes Tania y Digna Maris por la entrega, apoyo y asesoría brindada.

A los profesores del departamento que con dedicación nos transmitieron sus conocimientos.

A mis amistades por su preocupación y aliento en los momentos más difíciles, en especial a Yailis, Milita y Mariela.

A mis compañeros de trabajo, en especial a Kenia, Estela, Maira, Félix y a Glenis por la ayuda brindada.

Agradecerles a todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron y apoyaron para ver este sueño hecho realidad.

*A Todos;
Muchas Gracias*

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo el diseño de un plan estratégico, para un período de cuatro años, fundamentado en el diagnóstico de las actuales condiciones del entorno.

Para darle cumplimiento al mismo, se aplicó el modelo para la elaboración de planes estratégicos propuesto por Norma Sánchez Paz. Se utilizaron técnicas matriciales que permitieron diagnosticar la situación de la Filial de favorable, caracterizada por predominio de fortalezas en su ambiente interno y predominio de oportunidades en el externo.

Por último se elaboró un Plan de Acción Estratégico con el fin de brindarle a la empresa una herramienta efectiva para la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas, que al ser implementadas permitirán a la Filial obtener mejores resultados.

Abstract

Present it the designing of a strategic plan for a four-year period, aimed at investigation, based in the diagnosis of the present-day conditions of the surroundings.

In order to give him fulfillment to the same, the model for the elaboration of strategic plans proposed by Norma Sánchez Paz. Was applicable matrix techniques that they permitted Utilized diagnosing the Subsidiary's situation themselves of favorable, characterized for predominance of fortresses in his internal environment and predominance of opportunities in the day boy.

Finally a Strategic Policy with the aim of offering the company a cash tool for the starting of strategies selected, that they will allow the Subsidiary to the being implemented to obtain better results became elaborate .

Índice General

CAPÍTULO 1. Fundamentación Teórica sobre La Planificación Estratégica.....	6
1.1 Dirección Estratégica y Planificación como parte de la Teoría de la Dirección.....	6
1.1.1 Conceptos y evolución histórica de la Planificación	8
1.1.2 Evolución en Cuba.....	11
1.2 Estrategia. Origen, evolución y conceptos	15
1.2.1 Niveles de Estrategia.....	18
1.3 Planificación Estratégica	21
1.3.1 Ventajas de la Planificación Estratégica	25
1.4 Criterios de Algunos Autores Sobre Modelos de Planeación Estratégica	27
CAPÍTULO 2: Aplicación de un Modelo para la Planeación Estratégica en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.	31
2.1 Modelo Metodológico para la Planeación Estratégica.....	31
2.1.1 Etapas de Entrada de Datos.....	32
2.1.2 Etapas Comparativas	41
2.1.3 Etapas de Selección de Estrategias	43
2.2 Planeación Estratégica de la Filial de Moa de Almacenes Universales S.A.	44
2.2.1 Entrada de Datos.....	44
2.2.2 Etapas Comparativas	58
2.2.3 Etapas de Selección de Estrategias	59
Conclusiones.....	67
Recomendaciones	68
Bibliografía.....	69

Introducción

Desde hace varios años la dirección estratégica ha sido una de las herramientas de dirección más empleadas universalmente. La misma, es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa.

Las empresas de hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regulaciones, legislaciones y recursos de capital. Es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este ambiente. El proceso de Dirección Estratégica constituye un aspecto fundamental a tomar en cuenta.

De esta forma, se puede señalar que cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con este, no solo para obtener los niveles más altos de rentabilidad, sino también para no estar abocada a un fracaso seguro.

En este sentido, se destaca la planeación estratégica como la vía para mantener a la organización siempre adaptada al entorno, pero no como una respuesta pasiva a sus impactos sino de forma anticipante, de manera que la organización emplee al máximo sus recursos y capacidades, para aprovechar convenientemente las oportunidades y minimizar las amenazas.

De acuerdo a las alternativas ocurridas en Cuba en la última década del siglo XX, como consecuencia del derrumbe del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo económico, se diseñaron nuevas estrategias para dar respuesta a la situación interna imperante, donde el sector de los servicios ocupa un lugar protagónico. Entre las medidas impuestas se encuentra la creación de un operador logístico integral por excelencia que permita la contribución sostenida de aportes en MLC a la reserva estatal del país, como es Almacenes Universales S.A.

Pero, a principios del siglo XXI, se presenta un panorama globalizado neoliberal de la economía mundial, que se define por las interrelaciones económicas entre los países. Este hecho, ha caracterizado al entorno internacional por la existencia de una crisis estructural sistémica, con la simultaneidad de las crisis económicas, financiera, energética, alimentaria y ambiental con gran impacto en el país.

En este contexto, Cuba ha tenido que enfrentar la inestabilidad en los precios de los productos a adquirir en el mercado internacional, el incremento de las restricciones en las posibilidades de obtener financiamiento externo y el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto por los Estados Unidos de América.

De la misma forma, la celebración del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba celebrado este año, donde se adoptaron grandes decisiones en el plano económico social para el país, obliga a trabajar con más dedicación, inteligencia y espíritu creativo. Por lo que se debe romper con la rutina y el burocratismo, y, además, propugnar y desarrollar los cambios que sean necesarios para triunfar en este entorno.

Almacenes Universales S.A. no puede dejar de tener en cuenta el entorno mundial y nacional, con los riesgos que es necesario encarar y las oportunidades que hay que saber aprovechar, en la proyección de su Desarrollo Estratégico para el período 2011-2015. Por lo que cada filial de esta compañía debe perfeccionar su desempeño para contribuir lo mejor posible al logro de los objetivos de la organización.

Los anteriores aspectos caracterizan la situación en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A. Por lo que en este sentido, se presenta como **problema científico** de la presente investigación, el ¿Cómo contribuir a perfeccionar el desempeño de la Filial Moa de Almacenes Universales S.A frente a las cambiantes condiciones del entorno?

Por tales motivos, se plantea como **hipótesis de investigación** que con el diseño de un plan estratégico en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A, fundamentado en

el diagnóstico de las actuales condiciones del entorno, se contribuirá al logro de mayores niveles de competencia en los servicios que presta la entidad.

Por lo que se tiene como **objeto de estudio** la Dirección Estratégica de la Filial Moa de Almacenes Universales S.A y como **campo de acción** la Planeación Estratégica de la misma.

De esta forma, el **objetivo general de la investigación** se enmarca en el diseño de un plan estratégico para un período de cuatro años, fundamentado en el diagnóstico de las actuales condiciones del entorno, que contribuya a perfeccionar el desempeño de la organización. Para darle cumplimiento al mismo, se trazan las siguientes **tareas de investigación**:

1. Efectuar una revisión bibliográfica sobre el tema a investigar
2. Confeccionar el marco teórico contextual
3. Caracterizar la empresa
4. Analizar la misión y la visión
5. Realizar un diagnóstico estratégico interno y externo
6. Fijar objetivos
7. Formular estrategias
8. Elaborar el Plan de Acción Estratégico

Métodos científicos para el desarrollo de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron algunos métodos científicos de investigación.

Métodos teóricos

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

Análisis-síntesis: para realizar reflexiones y fundamentaciones de manera lógica sobre cómo diseñar el plan estratégico de la filial Moa de Almacenes Universales S.A para perfeccionar su desempeño frente a las cambiantes condiciones del entorno, así como interpretar el procesamiento de la información obtenida, pues mediante el análisis se puede penetrar en los elementos aislados del problema y llegar a la síntesis, es decir, a los elementos que la relacionan.

Hipotético-deductivo: con el objetivo de analizar el proceso de verificación de la hipótesis formulada.

La modelación: para estructurar a través de la matriz DAFO estrategias que permitan el mejoramiento de la situación tanto interna como externa de la Base.

Métodos empíricos

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

Observación: para evaluar el grado e influencia que tienen sobre la Filial los distintos factores del entorno.

Métodos estadísticos: son utilizados en el procesamiento y análisis de la información generada por la investigación y en la elaboración de tablas estadísticas y de interpretación de datos. Tablas estadísticas utilizadas:

- La Matriz DAFO para en análisis de los factores internos y externos
- La Matriz de Evaluaciones de Factores Internos (MEFI)
- La Matriz de Evaluaciones de Factores Externos (MEFE)
- La Matriz Interna - Externa

CAPÍTULO 1. Fundamentación Teórica sobre La Planificación Estratégica

1.1 Dirección Estratégica y Planificación como parte de la Teoría de la Dirección

La utilización de la estrategia en la teoría de la dirección aparece en los primeros años de la década del 60 del siglo XX y emerge como una vía para las organizaciones de dar respuesta al reto que impusieron la creciente inestabilidad, la incertidumbre y la competencia cada vez más intensa.

Los tres retos expuestos en el párrafo anterior ocasionaron la aparición de nuevos productos en los mercados, produjeron la rápida obsolescencia de los mismos, reducción de costos materiales y la elevación del papel del conocimiento y la información.

Así mismo, trajeron consigo el aumento de la competencia internacional, la aceleración de intercambios y, flujos comerciales y financieros; con lo que se le dificultó, cada vez más a las empresas, la entrada a los mercados y mantener sus ventajas competitivas de manera sostenida en estos.

Estos elementos, hicieron necesario, cada vez más, el empleo de sistemas de dirección preactivos y flexibles, que permitieran, a las organizaciones, adelantarse a los cambios para atenuar los impactos internos y externos. Por lo que varias organizaciones, en Estados Unidos y Europa, comenzaron a realizar análisis estratégicos.

Estos análisis incluían el empleo de diversas herramientas para trazar estrategias, con las cuales se alcanzó un alto nivel de efectividad. Por ello, el empleo de la dirección estratégica fue, poco a poco, generalizándose a lo largo y ancho de todo el mundo, tanto en empresas lucrativas como no lucrativas. Hasta convertirse en una de

las herramientas de dirección más empleadas universalmente.

Cada nuevo enfoque de dirección estratégica, fue anunciado como solución definitiva y completa, que reemplazaba a los otros. Sin embargo, hoy día, resulta claro que cada uno de los que han surgido, no son ni mutuamente excluyente, ni suficientemente amplios; se han perfeccionado con los demás.

Es por ello que se considera que el desarrollo futuro de esta herramienta de dirección se enriquecerá con la integración de diferentes enfoques de la teoría de la dirección. Tales como: benchmarking, dirección por valores, desarrollo organizacional, etc.

En este contexto, se han elaborado distintos enunciados para explicar la naturaleza de los conceptos, teorías y técnicas subyacentes a la práctica de la dirección estratégica. Por lo que muchos son los autores que han estudiado los diferentes enfoques de la misma.

Marina Menguzzato¹ plantea que: “En los años 90 la teoría de la dirección se enriqueció por el resultado del proceso acumulativo de aportaciones y filtraje de principios, postulados y propuestas procedentes de las diferentes escuelas o enfoques y motivado éste por una continua contratación empírica de las mismas.”

También, señala que los factores que han guiado la teoría de la dirección hasta el enfoque estratégico han sido:

- La constante evolución de las características del entorno.
- Aumento de la competencia.
- El mayor dinamismo e intervención del factor humano.
- La validez de los objetivos económicos.

En fin, los retos que enfrentan las empresas, desde inicios del siglo XX, han generado la necesidad de la creación e implementación de un enfoque de dirección

¹ Menguzzatto y Renau [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque eficiente a esos retos, el que se ha expandido por varios países del mundo y se emplea en organizaciones públicas, privadas, de servicios, etc.

flexible, innovador, proactivo y motivador; capaz de lograr el compromiso de los recursos humanos para el logro eficiente y eficaz de la misión de las organizaciones. Por lo que surge el enfoque estratégico en la dirección como vía de solución

Guillermo Armando Ronda Pupo define la dirección estratégica como: “el proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza una interacción preactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.²

La dirección estratégica se desarrolla a través de un proceso completo y articulado en tres grandes fases básicas e interrelacionadas: **la planeación, la implementación y el control**. Para la dirección estratégica la planeación es el apoyo determinante. Por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma.

1.1.1 Conceptos y evolución histórica de la Planificación

La Planificación se define como una de las funciones básicas de la dirección, que consiste en proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo. Es un proceso mediante el cual la entidad adapta sus recursos al marco externo y a las fuerzas internas en continuo cambio, teniendo presente los objetivos a alcanzar.

Stoner, plantea que “La planificación implica que los administradores piensen, a través de sus objetivos y acciones, y con anticipación, que sus acciones se basan en algún método, plan o lógica, más que en una mera suposición. Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos”.

Luego afirma que estos planes, además, “permiten que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos y que el

² Ronda Pupo, Guillermo A.; Mercané Lacera, José Ángel. Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Disponible en soporte digital en <ftp://microeco/>. Pág. 7.

progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio”³.

La planificación se puede definir igualmente como un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes que se inicie una acción; es pues, crear las condiciones para el desenvolvimiento coordinado de las empresas, con el aprovechamiento de los aspectos positivos de su medio ambiente y ahondar los efectos negativos de este.

Como se puede apreciar, estos conceptos no son contradictorios, unos complementan a los otros, enriqueciendo así la definición. Aunque se puede apreciar que todos coinciden en que la Planificación es un proceso que prepara a la empresa, no solo para los cambios del presente, sino para el futuro.

Hasta aquí se ha planteado que es la planificación. Pero ¿Cómo evolucionó históricamente?

Pues bien, desde que el hombre se convirtió en un ser racional, aún cuando todavía no se comunicaba sino a través de pinturas en las paredes de las cavernas, desde que pensó en cómo obtener alimentos para el día y conservarlos para los otros en que las inclemencias del tiempo no le permitían salir a cazar o pescar; desde que pensó en cómo defenderse y proteger la vida, ya el hombre planeaba como ganar el combate, cómo sobrevivir, aún cuando conscientemente no supiera que eso se llamaba planear.

Asociar el surgimiento de la planificación al surgimiento del raciocinio del hombre no es un fenómeno casual; porque la planificación es un proceso racional que requiere de la inteligencia organizada del hombre para poder ser ejecutada.

Esto queda fundamentado también en el hecho de que según se ha desarrollado la humanidad, se ha perfeccionado la planificación; y con ella los métodos utilizados para la elaboración de planes dirigidos a cumplir objetivos del futuro. Lo que

³ Stoner, J. Administración. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior, s.p.i, s.f.

demuestra que si bien la planificación es tan antigua como el hombre, se ha convertido en algo inseparable de él.

Marx y Engels se refieren en sus obras a la posibilidad de conducir la economía nacional acorde con un plan. Sin embargo, esas referencias aparecen generalmente en pasajes aislados, pues el centro de sus estudios y análisis lo constituyen la sociedad y las relaciones de producción capitalistas, que fueron las que analizaron y combatieron.

Marx señala algunas características necesarias del nuevo régimen social aún no establecido, en su Crítica del Programa de Gotha (1875), así como en ciertos párrafos aislados de El Capital (1867 – 1885 – 1894).

Estos planteamientos teóricos insinuaban que el desarrollo de la sociedad no es el resultado de fuerzas ciegas, sino de leyes derivadas del desarrollo de las fuerzas productivas y de su correspondencia con las relaciones de producción y eliminaba la opinión proveniente de las ideas religiosas de que el futuro está determinado por una fuerza divina y es totalmente impredecible e incierto.

Tanto Marx como Engels sólo pudieron señalar elementos teóricos del nuevo tipo de sociedad. A pesar de que lucharon por ello, no surgieron las condiciones que les hubieran permitido llevar la teoría a la práctica.

Con el triunfo de la Revolución Proletaria dirigida por Lenin en la Rusia zarista en 1917, se comienzan a crear las condiciones concretas para llevar a la práctica las concepciones teóricas de Marx y Engels sobre la posibilidad de conducir la economía mediante un plan y surge así el famoso plan GOELRO referido a la electrificación del país, científicamente argumentado y que a pesar de habersele llamado a Lenin en una ocasión “El soñador del Kremlin” por la magnitud de las tareas que en él se incluían, fue cumplido con antelación.

Los primeros planes soviéticos fueron ridiculizados por los países capitalistas, pero realmente su cumplimiento posibilitó un gran desarrollo de la economía. Los teóricos

capitalistas consideraban como principio inviolable la separación entre las actividades del Estado y las económicas, ya fueran productivas o comerciales y al referirse a la planificación la criticaban por ser una intervención del Estado en la vida económica y la presentaban como un instrumento que no podría sustituir los mecanismos automáticos de corrección con que cuenta la economía capitalista y, por lo tanto, estaba condenada al fracaso.

Hasta aproximadamente el año 1930, la mayoría de los políticos y economistas de los países capitalistas no consideraban necesario ninguna clase de planificación, pues confiaban en los mecanismos, las fuerzas internas y la solidez de su sistema. La crisis sufrida por los países capitalistas a escala mundial durante el período 1929 – 1933, denotó inconsistencia en la teoría económica burguesa, reveló que el equilibrio automático era una falacia y demostró que el capitalista por sus propias fuerzas era incapaz de asegurar un desarrollo normal del sistema.

Además, los resultados obtenidos por la entonces Unión Soviética y los países socialistas en el terreno de la economía mediante la dirección planificada motivaron, tanto en los países capitalistas desarrollados como en los países recién independizados, que los economistas, cada vez en mayor número, se ocuparon de los temas teóricos y prácticos de la planificación económica y que hoy día quienes poseen las ideologías políticas más dispares y los sistemas más opuestos, alaben la planificación y afirmen que la utilizan en la orientación del crecimiento de sus países.

Es lógico suponer que los principios de la planificación socialista y capitalista no coinciden, como tampoco los intereses son los mismos. En el socialismo se planifica para mejorar los resultados económicos en beneficio de la sociedad, mientras en el capitalismo se hace con objetivos similares de mejoramiento de los niveles de ganancia, pero para beneficio del capitalista dueño del negocio, pues la propiedad privada frena cualquier intento de beneficio social que pudiera surgir.

1.1.2 Evolución en Cuba

Cuando triunfa la Revolución Socialista en Cuba y se establece la propiedad social

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

En muy poco tiempo se pudo comprobar que los planes de desarrollo económico y social que había iniciado el Estado revolucionario, no eran sólo teoría, sino que ya se obtenían resultados que implicaban un mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad cubana.

A pesar de los éxitos y ventajas de una economía planificada, se presentaron algunos problemas, dados fundamentalmente con la metodología de elaboración de los planes. Pues la planificación como ciencia llegó de la experiencia soviética y de otros países del campo socialista, y prácticamente se copiaron las metodologías para elaborar planes de esos países sin adaptarlas a las condiciones.

Esas indicaciones se daban a través de documentos dispersos hasta 1970, que es cuando aparece una metodología típica para elaboración de planes, un tanto incompleta y con la limitación de ser una copia de otros; esta es ampliada y se publica en 1976, la metodología de elaboración del Plan Anual de la Economía Nacional por la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN), órgano rector del Sistema de Planificación en ese momento en el país.

Esta metodología comienza a aplicarse como parte de la implementación del Sistema de Dirección y Planificación de la Economía (SDPE), aprobado en el Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba y que se refiere al conjunto de principios, subsistemas, métodos y procedimientos a través de los cuales se realiza la organización, planificación, gestión y control de las actividades económicas; y donde queda claro de este Sistema que la planificación es el eslabón principal que abarca todos los procesos socioeconómicos y ejerce una influenciactiva dirigida a la más racional distribución y utilización de los recursos materiales, humanos y financieros y

al establecimiento y mantenimiento de la proporcionalidad que exige el desenvolvimiento económico y el desarrollo constante de las relaciones socialistas de producción.

En el año 1988, producto a serios problemas presentados en el proceso de implementación de la planificación, que limitaba el logro de mayores y mejores resultados, el Buró Político y el Secretariado del Partido Comunista de Cuba aprobaron, en febrero de este mismo año, la realización de un Proceso de Perfeccionamiento Organizativo y Metodológico del Sistema de Planificación Económica, que proponía revitalizar los métodos y principios en el trabajo de planificación.

En el período 1991 - 1996 este proceso de perfeccionamiento, y la planificación misma, se vieron restringidos en sus posibilidades y alcance, debido a la situación creada en el país a causa del derrumbe de la Unión Soviética y el campo socialista, fuentes principales de abastecimiento de la economía, lo que ha motivado que aún hoy sea una necesidad continuar dicho proceso, pero se consideran las nuevas exigencias que les impone el entorno actual y también las particularidades del sistema social porque es lo que garantizará sobrevivir y disfrutar ese futuro que a todos atrae.

En Cuba es necesario, no solo sobrevivir, sino también desarrollarse, a pesar del turbulento entorno que la rodea debido a la actual situación económica mundial y a la Ley Helms Burton impuesta por el gobierno de los Estados Unidos.

Ante esta situación se hace necesario perfeccionar los mecanismos de dirección y planificación en los niveles macro y microeconómico, pues como bien se plantea en la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, “la planificación desempeña el papel fundamental en la conducción de la economía, aún cuando se ha abierto un espacio para el funcionamiento de mecanismos de mercado bajo regulación estatal”.

En el país, es una preocupación de la dirección del Gobierno y el Partido, la

necesidad de revisar y perfeccionar las Indicaciones Metodológicas para la elaboración de los planes. Así se ha planteado en los Congresos del Partido y por este motivo en la Resolución Económica aprobada en el Congreso que se celebró en octubre del año 1997.

En esta resolución, en el aspecto relacionado con la política económica en la fase de recuperación de la economía cubana, se plantea que la eficiencia es el objetivo central de la Política Económica y que para lograrlo están obligados a “profundizar en algunos aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía que permita sostener la recuperación económica”, y entre los aspectos a profundizar señala:

“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a las características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos. Para apoyar estos objetivos se deberá desarrollar un amplio movimiento de calificación, desde la formación de estudiantes hasta la recalificación de cuadros de dirección empresariales y estatales y demás trabajadores en todas las instancias”.⁴

Además, en el apartado tercero del Acuerdo sobre esta Resolución se hace un llamado a adoptar las medidas que se requieran para movilizar a todos en la batalla por su materialización y, en especial, por la elevación de la eficiencia, para convertir este concepto económico en un verdadero y definitivo modo de actuar.

Se hace necesario entonces aplicar una metodología para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. Esta metodología tiene un carácter orientativo sobre una serie de pasos lógicos y concretos que deben seguirse en el proceso de formulación de estrategias, pues es imprescindible

⁴ Sánchez Paz, Norma. Procedimiento metodológico para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. Tesis en opción al título académico de Master en Dirección. Universidad de Holguín, 1999

considerar las particularidades de cada empresa y del sector al cual pertenece.

1.2 Estrategia. Origen, evolución y conceptos

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido empleado durante siglos.

En el diccionario Larousse (2003) se define “estrategia” como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir. En la bibliografía consultada existe consenso en que el origen de la estrategia es en el terreno militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla.

De hecho, el origen del término proviene del griego strategos, o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). De igual manera, la estrategia de un ejército también podría definirse como el patrón de acciones que se realizan para poder responder al enemigo.

Los generales no solamente tenían que planear, sino también actuar. Así pues, ya en tiempos de la Antigua Grecia, el concepto de estrategia tenía tantos componentes de planeación como de toma de decisiones o acciones conjuntamente. Estos dos conceptos, constituyen la base para la estrategia.

Con la Revolución francesa todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX, surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su obra "De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; el pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

En el campo académico, el concepto de estrategia se introduce en 1944, en la obra “La teoría del juego” escrita por Von Neuman y Morgenstern, y es donde por primera vez, se relaciona a los negocios, y la definen como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Más tarde en el año 1965, se introduce en el campo de la teoría de la dirección en los Estados Unidos de América, expuesto en el libro “Estrategias Corporativas”, de Igor Ansoff (1965), donde se trata de proporcionar un eje de orientación mediante el cual expresar una voluntad fundamental de la organización, o sea, expresa lo que quiere hacer la misma en el futuro. Esta forma de actuación responde a la necesidad, por parte de la empresa, de una actuación pensada y medida, en términos de objetivos y medios dentro de y frente a un entorno activo.

En 1987 aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.)

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia, esta vez la guerra es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia, y es Cuba la que inicia este proceso.

Es importante resaltar que a pesar de no existir una definición universalmente aceptada sobre el concepto estrategia, existe un consenso en que la estrategia permite tomar las decisiones para determinar los recursos que la organización destinará a sus principales acciones y la efectividad del funcionamiento, que es un proceso de pensamiento que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización, que tiene un razonamiento singular, que es un fenómeno objetivo en el cual las condiciones surgen y que presenta una complejidad dinámica.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas.

Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición

competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

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

1. Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
2. Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace.

Peter Drucker afirmaba que “la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario”⁵. Parte de su definición iniciaba con la idea de que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como “el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”⁶.

Henry Mintzberg define estrategia de la siguiente manera “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”⁷.

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades).

En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo

⁵ Drucker, Peter. *The Practice of Management*. (1954)

⁶ Chandler, Alfred. *Strategy and Structure*. (1962)

⁷ Mintzberg, Henry. *El proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*.

de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa.

En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, DAFO por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

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

1.2.1 Niveles de Estrategia

Existen tres niveles de estrategia:

- De Nivel Corporativo
- De Unidad de Negocios
- A Nivel Funcional

1.2.1.1 Estrategia de nivel corporativo

Esta estrategia la formula la alta administración con el fin de supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que cuentan con más de una línea de negocios. Las principales preguntas que se deben responder a este nivel son:

- ¿En qué tipo de negocios se debe involucrar la organización?
- ¿Cuáles son las metas y las expectativas para cada negocio?
- ¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

1.2.1.2 Estrategia de unidad de negocios

Esta estrategia es formulada para alcanzar las metas de negocios específicos y se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio particular. Este trata con preguntas tales como:

- ¿Cómo competirán los negocios dentro de su mercado?
- ¿Qué productos y servicios debería ofrecer?
- ¿A qué cliente intenta servir?
- ¿De qué manera deberán administrarse las diversas funciones (Producción, Mercadotecnia, Finanzas, etc.) a fin de satisfacer las metas del mercado?
- ¿Cómo serán distribuidos los recursos dentro del negocio?

Esta estrategia intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones del mercado. Muchas organizaciones tienen variados intereses en diferentes negocios. A los ejecutivos de la alta administración le resulta difícil organizar las actividades tan complejas y diversas por lo que una manera de tratar este problema consiste en crear unidades estratégicas de negocios.

Una unidad estratégica de negocios (UEN) agrupa todas las actividades del negocio dentro de la corporación multinegocios que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios.

El nivel corporativo proporciona un conjunto de directrices para dicha unidad, la cual posteriormente desarrolla su propia estrategia al nivel de unidad estratégica. El nivel corporativo revisa luego los planes de estas unidades y negocia los cambios en caso de ser necesario.

Las empresas de un solo negocio recurren a la formulación de estrategias a nivel de unidad estratégica, a menos de que realicen estudios para ver la posibilidad de ampliarse a otro tipo de negocios. En este momento se hace necesaria la planeación

estratégica a nivel corporativo.

1.2.1.3 Estrategia a nivel funcional

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

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

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

Sin embargo, estos resultados no se producen de forma espontánea. Para conseguirlos es necesario establecer las estrategias que definan las actuaciones precisas para cada uno de los objetivos, previamente establecidos, en función de las circunstancias del entorno.

En un entorno como el actual, sometido a una fuerte dinámica de cambio, no es posible subsistir desde posicionamientos estáticos. El éxito de la empresa depende de su competitividad y éste es un concepto relativo: se es o no competitivo en relación con aquellos con los que se compite y al variar éstos sus propias estrategias, puede trastocarse la posición competitiva relativa de todos.

En esta situación, es necesario adecuar permanentemente las propias estrategias, en función de los nuevos escenarios que se configuran en el entorno. Además, debe dotarse a la organización de la capacidad de respuesta para asumir y poner en

práctica los nuevos enfoques estratégicos con suficiente agilidad. Así, la identificación precoz de los cambios en el entorno y la velocidad de respuesta, constituyen capacidades fundamentales para la actualización dinámica de las estrategias.

Todo esto conduce a que el desarrollo de las estrategias empresariales, además de hacerse más complejo, adquiere una naturaleza dinámica, basada en una permanente actualización. No se puede diseñar la estrategia para un período determinado; la estrategia, para ser efectiva, requiere un mantenimiento permanente, lo cual supone un enfoque distinto del que constituye la práctica habitual en muchas organizaciones.

Esto tiene importantes implicaciones en el conjunto de empresa, que debe ser capaz de asimilar las sucesivas adecuaciones de la estrategia y responder a su evolución. En definitiva, la capacidad de respuesta de la propia organización se convierte en una condición crítica para poder poner en práctica la actualización permanente de la estrategia, inducida por los cambios del entorno y por los cambios de actitud de los competidores.

Dicho de otra forma, el diseño dinámico de las estrategias y el desarrollo de la capacidad de respuesta de la empresa son dos cuestiones estrechamente relacionadas, que deben ser objeto de una consideración conjunta a la hora de pensar en planteamientos enfocados al mantenimiento o mejora de competitividad empresarial.

1.3 Planificación Estratégica

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

De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro, se podrá manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un

excelente análisis de situación y en consecuencia, permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos.

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

Planear es sin duda, 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.

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

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

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza no tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo permitiría conocer momentáneamente el camino, pero finalmente habría que recorrerlo a oscuras.

El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la empresa, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios, la esencia es identificar las oportunidades y amenazas actuales, las cuales al combinarlas con las fortalezas y debilidades, proveen de bases para definir a donde se quiere llegar en el futuro.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, equilibrar metas y objetivos cuantitativos, desarrollar estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizar recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio están y en qué negocio deberían estar?
- ¿Quiénes son los clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará: ¿cuáles opciones serán las más adecuadas con las estrategias?

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

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

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

Philip Kotler afirma que “La planeación estratégica es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste variable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado”⁸.

El doctor Fermín Orestes González señala que: “la planeación estratégica busca un futuro mejor y determina cómo llegar a él, proporciona una guía para la toma de decisiones y la concentración de los recursos”⁹.

George A. Steiner plantea que la “Planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos. Estos, en el proceso de planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”¹⁰.

Menguzzato y Renau definen que “La planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfagan las aspiraciones

⁸ Kotler, Philip. Colectivo de Autores. Fundamento de Marketing. Edición del MES.

⁹ Rodríguez González, Fermín O. [1998]. Enfoque, Dirección y Planificación Estratégicos. Conceptos y metodología.

¹⁰ Steiner, George A. Planificación de la Alta Dirección. (1991)

de los directivos en relación con la empresa”¹¹.

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

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

1.3.1 Ventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

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

¹¹ Menguzzato y Renau. [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I.

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

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

Utilizar los métodos de planeación estratégica permite definir los negocios a que se va a dedicar la empresa; los negocios que se deben abandonar; la forma de asignar recursos; si es necesario ampliar operaciones o capacidad; la entrada en otros mercados geográficos; las necesidades de calificación o recalificación de su fuerza de trabajo; en fin, abarca toda la empresa y va más allá de los problemas cotidianos, centrándose en buscar las vías para elevar su eficiencia y eficacia.

Por tal motivo, se considera que efectivamente, puede ser muy útil para la empresa cubana de hoy utilizar métodos de planeación estratégica, lógicamente aquellos que se puedan adaptar a las particularidades y sobre todo con la precaución de saber que por sí sola, la estrategia no lo resuelve todo.

La Planeación Estratégica ofrece una metodología para formular las estrategias de la empresa con unas mínimas garantías de rigor que deben permitir reducir la posibilidad de error en la decisión, pero no pueden garantizar el éxito de la estrategia, que dependerá de la calidad del trabajo de los directivos encargados del proceso, y de los especialistas que en su caso, puedan asesorar, quienes deben prestar

atención no sólo a la formulación correcta de las estrategias, sino también a su ejecución, revisión y control.

1.4 Criterios de Algunos Autores Sobre Modelos de Planeación Estratégica

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

El proceso de planeación estratégica, como todo proceso, requiere para su éxito tener en cuenta una serie de pasos lógicos.

En la bibliografía analizada, cada autor diseña su esquema y/o tecnología para realizar la planeación, otros delimitan los pasos a seguir para implementar la dirección estratégica.

A continuación se analizan algunos de estos esquemas y/o metodologías para la planeación estratégica.

I. El esquema de planeación de Hill plantea como componentes básicos:

1. La misión y las metas corporativas
2. El análisis interno
3. El análisis externo
4. La elección de la estrategia
5. Estrategias: negocios, corporativa, análisis de portafolio
6. Estructura organizativa
7. Conflictos, política, cambio
8. Control
9. Integración, estrategia, estructura y control

Este esquema en su concepción general aporta ideas sobre la tecnología para elegir la opción a seguir y el tipo de estrategia, así como las necesidades de estudiar elementos importantes para la viabilidad e implementación como: la estructura organizativa, los conflictos, las políticas, los cambios, el control y su integración.

II. El esquema de Stoner expone los pasos siguientes para la formulación y la puesta en marcha de la estrategia:

1. Formulación de metas
2. Identificación de objetivos y estrategias
3. Análisis del entorno
4. Análisis interno: fortalezas y debilidades
5. Identificación de las oportunidades y amenazas
6. Análisis de brechas
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. Resultan muy útiles las preguntas que acompañan a los 6 primeros pasos.

- ¿Qué se quiere?
- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Qué necesita hacerse?
- ¿Qué podemos hacer?
- ¿Qué es necesario y qué podemos hacer?
- ¿Lo que están haciendo los conduce a las metas?

La utilidad de las mismas radica en que orientan sobre la base de la situación concreta que se tiene, además hacen reflexionar sobre lo que se necesita y lo que es necesario tener en cuenta. Ofrece una orientación de lo que tiene la organización y lo que aspira alcanzar.

III. El esquema denominado el proceso clásico de formulación de la estrategia abordado en el texto de Menguzzato y Renau plantea:

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

Para el proceso de formulación de la estrategia, este esquema es considerado por los autores como una visión tecnócrata de la estrategia, considerándolo como una 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 y su evolución, analiza el GAP o problema estratégico para buscar las estrategias posibles de la organización. Se plantea que este proceso no es lineal y no se desarrolla una vez cada cierto tiempo, al contrario, existe una constante interacción entre las estrategias que se diseñan y las que se eligen.

IV. Otro esquema muy generalizado es el de Fermín Orestes Rodríguez, considerado como esquema generalo tecnología para la elaboración de la planeación estratégica. A continuación los pasos conceptuales basados en la adaptación a la cultura y en la experiencia acumulada durante la elaboración de la estrategia:

1. Antecedentes históricos
2. Misión
3. Definición de las Unidades Estratégicas de Negocio
4. Análisis interno

5. Análisis del entorno
6. Análisis de la relación interna y externa
7. Problema estratégico
8. Solución
9. Escenarios probables
10. Visión
11. Análisis de la brecha
12. Objetivos generales
13. Proyección estratégica
14. Análisis de la viabilidad
15. Elaboración de los planes

En este modelo se pueden apreciar una serie de pasos que permiten hacer una valoración de la Empresa desde su surgimiento, recogiendo sus principales objetivos y dependencias, realizar un análisis interno y de su entorno que permiten ver el problema estratégico y su solución, aunque se incluyen algunos aspectos que no son imprescindibles para la elaboración de la estrategia .

Los modelos de dirección estratégica en general se adecuan a las especificidades que el problema requiere, parten de los antecedentes históricos de la organización y reflejan la experiencia cubana al respecto.

El análisis de los modelos anteriores demuestra que, determinar las amenazas y oportunidades externas y las debilidades y fortalezas internas, es un paso imprescindible para lograr la determinación de las estrategias adecuadas para una organización.

CAPÍTULO 2: Aplicación de un Modelo para la Planeación Estratégica en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.

2.1 Modelo Metodológico para la Planeación Estratégica

Como se pudo constatar en el capítulo anterior, existen varios Modelos de Planeación Estratégica planteados por diferentes autores. Para la presente investigación, se escogió desarrollar el Modelo propuesto por Norma Sánchez Paz en (Sánchez, 1999) (Ver Anexo # 1).

Según este modelo, la Planeación Estratégica o Formulación de Estrategias, puede integrarse en un marco de toma de decisiones formado por tres etapas:

- Etapa 1 ó Entrada de Datos
- Etapa 2 ó Comparativa
- Etapa 3 ó Selección de Estrategias

La primera etapa se denomina de entrada de datos porque en ella se recoge la información básica inicial que se necesita para la generación de alternativas factibles. Incluye la formulación de la misión y visión, un diagnóstico estratégico interno y externo y, la formulación de los objetivos que se propone alcanzar la organización.

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

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

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

2.1.1 Etapa de Entrada de Datos

Las acciones dirigidas a la planeación estratégica, como se señaló anteriormente, deben comenzarse por la obtención de la información necesaria para el análisis, en cuya fase se formulan la misión y la visión, además de que se definen las Unidades Estratégicas de Negocio, así como el diagnóstico estratégico de las mismas.

2.1.1.1 Formulación de la Misión

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

- El concepto de la empresa
- La naturaleza del negocio
- La razón para que exista la empresa
- La gente a la que presta servicios
- Los principios y los valores bajo los que se pretende operar

Por la importancia de una correcta formulación de la misión en el proceso estratégico, es válido insistir en que ella debe:

- Definir qué es la organización y lo que aspira ser
- Distinguirla de todas las demás
- Ser lo suficientemente específica para expresar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo
- Servir como marco para evaluar las estrategias presentes y futuras

- Ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa

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

2.1.1.2 Formulación de la Visión

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro de la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones del equipo de administración y en su declaración es importante tener en cuenta que debe ser:

- Breve de preferencia, con menos de diez palabras
- Fácil de captar y recordar
- Inspiradora de plantear retos para su logro
- Creíble y consistente con la misión
- Punto de consenso de todas las personas importantes
- La esencia de lo que debe llegar a ser la organización
- Flexible y creíble en su ejecución

Algunas preguntas diseñadas para hacer que cada integrante del equipo de administración piense cómo debería ver el futuro y así contribuir a la declaración de la visión son las siguientes:

- ¿Qué es lo que yo veo como clave para el futuro de la empresa?
- ¿Qué contribución única deberá hacerse en el futuro?
- ¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta empresa en el futuro?
- ¿Qué valores necesitan ser acentuados?
- ¿Cuáles deberían ser las formas centrales de competencia de la empresa?

- ¿Cuáles deberían ser las posiciones en cuestiones como los clientes, los mercados, la productividad, el crecimiento, la tecnología, la calidad, los empleados y demás?
- ¿Cuál veo como la mayor oportunidad de crecimiento para la empresa?

Para que este empeño sea efectivo, el equipo de administración necesita liberar sus sentimientos. Como en la elaboración de la misión este proceso necesita llevarse a cabo lejos del ámbito de su empresa, en un lugar donde las ideas creativas puedan fluir libremente.

El planteamiento de la visión es un proceso intuitivo y creativo. Por principio, necesita responder a estas preguntas como si observara al mejor de los mundos posibles, asumir que nada es imposible.

Es mucho más fácil nivelar una declaración poco práctica o realista, que expandir una que sea ultra conservadora. Se trata entonces de crear una visión sobre cómo le gustaría que llegara a ser la empresa en el futuro, no una imagen de lo que es ahora.

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

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

Antes de pasar a realizar el diagnóstico estratégico de la empresa es necesario identificar y definir las unidades estratégicas de negocio en las que está compuesta la misma.

2.1.1.3 Definición e Identificación de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Cada unidad estratégica es un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico; o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad en sí es autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa.

La segmentación estratégica o división de la empresa en unidades estratégicas, se hace sobre la base de dos criterios principales:

- El mercado y sus exigencia, o sea, de acuerdo a la naturaleza y a las características de la demanda, así como el comportamiento de los competidores, los canales de distribución, la fuerza de ventas, entre otros.
- El producto y sus características en términos de los recursos necesarios, la curva de experiencia, la estructura de costes y la innovación tecnológica.

Las unidades estratégicas deberán tener un tamaño lo suficientemente pequeño a fin de poder desarrollar estrategias suficientemente centradas y enfocadas. Pero también, tendrán que ser lo suficientemente grande para permitir que el número de unidades estratégicas sea manejable, y que los directivos responsables de la estrategia a escala global tengan un ángulo de autoridad efectivo.

2.1.1.4 Diagnóstico Estratégico

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

Desde el punto de vista interno, el diagnóstico se hará sobre la base de un resumen y evaluación de las debilidades y fortalezas importantes de dirección, comercialización, finanzas, producción, investigación y desarrollo.

Para facilitar el trabajo de evaluación de las fortalezas y debilidades identificadas puede ser muy útil el empleo de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Que para desarrollarla, se necesita el uso de juicios subjetivos; lo que constituye claramente una limitación de esta técnica.

Esta limitación, puede ser contrarrestada si es elaborada sobre la base de una información lo más objetiva posible y, además, participan especialistas realmente conocedores de la actividad de la organización que sean capaces de lograr un consenso sobre los factores internos claves y la influencia de estos en el desempeño empresarial.

Para el desarrollo de esta matriz de evaluación de factores internos, se requieren el cumplimiento de cinco pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores claves son fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma, de dichas ponderaciones, debe totalizar 1.0
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (clasificación = 1) una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3), una fortaleza importante (clasificación = 4)
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el Resultado Total Ponderado para una organización

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, al ser 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2.5 indican que la organización es poseedora de una

situación interna favorable caracterizada por fortalezas; mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Aunque nunca antes en las organizaciones se habían definido los factores internos en estos términos, de fortalezas y debilidades, no resultará difícil hacerlo ahora. Pues es comprensible la importancia que ello tiene como parte del diagnóstico estratégico que sirve de punto de partida para la formulación de estrategias.

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

Desde el punto de vista externo, el diagnóstico se hará sobre la base de un resumen y evaluación de las oportunidades y amenazas del entorno que pueden influir sobre los resultados de la organización. Aquí es importante considerar la influencia de las variables ambientales dadas por fuerzas económicas, sociales, culturales, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.

Para el análisis de estos factores externos claves pueden resultar de utilidad el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Esta tiene, al igual que la anterior, un carácter subjetivo. Pero si se elabora de forma correcta, con la participación de expertos e involucrados, sobre la base de información objetiva y no de forma indiscriminada, dará al equipo de administración elementos importantes para la fundamentación de sus decisiones estratégicas.

Su desarrollo es similar a la de factores internos y requiere también del cumplimiento de cinco pasos:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la organización.

2. Asignar una ponderación entre 0.0 y 1.0 a cada factor, al seguir el criterio de la importancia de ellos sobre el desempeño de la organización. La sumatoria debe ser 1.0.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable representa una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4).
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Aquí el resultado total ponderado también estará entre 1.0 y 4.0 y se toma como promedio 2.5. Las organizaciones que obtengan valores superiores a 2.5 disfrutan de una situación externa favorable caracterizada por oportunidades, por su parte las que obtengan valores inferiores a 2.5 mostraran una situación externa donde predominan las amenazas.

El análisis de los resultados de las matrices de evaluación de factores internos y externos, proporcionan una información valiosa para la toma de decisiones estratégicas; pues, precisamente, lo estratégico está en lograr una correcta combinación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Este análisis debe ser completado con la identificación y evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores. Aspecto éste que con frecuencia se considera la parte más importante del proceso de formulación de estrategias.

2.1.1.5 Formulación de los Objetivos

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

Desde el momento en que los objetivos son claramente formulados y comunicados, resultan de vital importancia para lograr el éxito. Pues dan a empleados, acreedores, proveedores, distribuidores y accionistas, una visión más clara de su papel en el futuro de una organización.

Los objetivos proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones entre gerentes; cuyos valores y actitudes son diferentes. Al lograr un consenso con respecto a objetivos, durante las actividades de formulación de estrategias, se pueden reducir los conflictos que posteriormente pueden presentarse en la fase de ejecución.

Sin embargo, no existe una metodología única que señale los pasos a seguir para una correcta formulación de los objetivos, pero sí hay un conjunto de elementos que no se deben obviar y que a los efectos de las empresas cubanas puede resultar muy útil tenerlos en cuenta. Por tal motivo, a continuación se proponen algunos aspectos a considerar en el proceso de formulación de objetivos en las organizaciones:

1. Análisis de Directivas y orientaciones del Gobierno y el Partido, que destacan los objetivos económicos y sociales encaminados a lograr la recuperación y el desarrollo de la economía

(Lineamientos económicos y sociales, Resolución Económica del V Congreso del Partido).

- o Análisis de orientaciones del Organismo Superior (objetivos y estrategias de desarrollo del ministerio al cual pertenece).
- o Perspectivas de desarrollo del territorio, orientaciones del C.A.M. y C.A.P del Poder Popular.

2. Análisis de la situación interna y externa de la organización:

- o Identificar fortalezas y debilidades internas que presentan las organizaciones para conocer las potencialidades reales que permitirán el cumplimiento de los objetivos que se definan, es decir, ¿cuáles son

los puntos débiles que se tienen hoy y que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?

- o Definir cuáles son las oportunidades y amenazas que desde el punto de vista externo la organización debe considerar en el proceso de formulación de objetivos, cómo pueden favorecer o perjudicar éstos su posterior cumplimiento.
- o Realizar este diagnóstico en cada una de las áreas, pues no sólo se formulan objetivos a escala empresarial sino a diferentes niveles, operativos, funcional, etc.

3. Sobre la base de las orientaciones del Gobierno, Partido, Organismo Superior y los resultados del diagnóstico, formular los objetivos, al considerar que:

- o Deben ser congruentes con la misión.
- o Deben ser medibles y realistas.
- o Deben ser desafiantes y estimulantes.
- o Deben mirar hacia el futuro, no basarse exclusivamente en el presente.
- o Deben considerar ventajas a largo plazo sobre conveniencias a corto.
- o Deben hacer énfasis en resultados más que en actividades.
- o Y sobre todo deben ser definidos con la participación de representantes de los trabajadores, directivos, especialistas, organizaciones políticas y de masas, pues sólo así se logra establecer el compromiso y la motivación, que garantizarán su cumplimiento. No debe ser una tarea sólo de expertos sino de todos.

Una vez definido hacia donde se dirige la organización, lo que se quiere lograr en el futuro, se realiza una comparación o cotejación de los factores internos y externos con los cuales, se van a identificar las diferentes alternativas estratégicas que garantizaran el cumplimiento de dichos objetivos en la siguiente etapa.

2.1.2 Etapa Comparativa

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

Incluye herramientas de comparación, que se fundamentan en información de entrada proveniente de la etapa anterior, y que pueden ser de mucha utilidad en la formulación de estrategias, como son la Matriz DAFO y la Matriz Interna – Externa.

2.1.2.1 La Matriz DAFO

Esta matriz es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias; FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. En la actualidad es la más conocida en Cuba. En esta matriz:

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una organización con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

La representación esquemática de la matriz DAFO está dada por 9 casillas. Hay 4 casillas de factores claves, 4 casillas de estrategias y una que siempre queda en blanco (la casilla superior izquierda) (Ver Gráfico # 1).

Los pasos para desarrollar una matriz DAFO son:

- Hacer un listado de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en las casillas correspondientes, se toma esta información directamente de las matrices de evaluación de los factores internos y externos. Puede hacerse una selección de las más significativas (clasificación 1 y 4)
- Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las alternativas estratégicas FO resultantes en la casilla apropiada
- Comparar las debilidades y oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes
- Comparar las fortalezas y amenazas y registrar las estrategias FA resultantes
- Comparar las debilidades y amenazas y registrar las estrategias DA resultantes

Grafo 1. Matriz DAFO

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

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

La recopilación de la información para su elaboración no resulta difícil si se trabaja en grupos que tendrán la responsabilidad de identificar y listar los factores y llevarlos a plenaria para la validación de las propuestas. La cantidad de combinaciones posibles

es grande por lo que técnicas de reducción y agrupación pueden resultar útiles en la formulación de las estrategias factibles pues no es necesario que se desarrollen estrategias por las cuatro casillas, esto dependerá de las condiciones concretas interna y externa de la empresa.

2.1.2.2 La Matriz Interna – Externa

La matriz Interna - Externa se basa en dos dimensiones claves: los resultados totales ponderados de la matriz de evaluación de factores internos en el eje X, y los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y. Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas.

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

2.1.3 Etapa de Selección de Estrategias

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

Es oportuno en este momento, después de explicar el procedimiento a seguir para la construcción de algunas matrices, insistir en que éstas deben ser consideradas herramientas de análisis y no de decisión, que pueden ser muy útiles pero que en manos inexpertas pueden llevar a simplificar demasiado la realidad y conducir a decisiones incorrectas, que en ningún momento pueden reemplazar al gerente que es quien decide y, particularmente en las condiciones del modelo económico

socialista, hay que tener siempre presente que las estrategias resultantes en su aplicación deben estar dirigidas a garantizar el cumplimiento de los objetivos de dicho modelo.

También es importante aclarar en esta etapa del proceso, cuando se van a formular las estrategias que permitirán cumplir los objetivos, que la identificación y evaluación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se realiza sobre la base de la situación de la empresa en el momento en que se realiza el análisis, por lo que posee la limitación de su carácter estático. Esto implica que si cambian las condiciones del entorno entonces quizás lo que se había definido como una fortaleza o debilidad ya no lo sea o simplemente carezca de significado ante la nueva situación.

Por tal motivo se propone como último paso hacer una revisión del diagnóstico para responder a las interrogaciones siguientes: ¿continúan vigentes estos factores claves?, ¿hay otros nuevos?, ¿cuáles son?, y en función de las respuestas tomar las medidas correctivas necesarias.

2.2 Planeación Estratégica de la Filial de Moa de Almacenes Universales S.A.

Como se señaló anteriormente, para la Planeación Estratégica de la Filial, se aplicará el modelo propuesto por Norma Sánchez Paz. La ejecución de las etapas del mismo, son expuestas a continuación.

2.2.1 Entrada de Datos

Durante el desarrollo de esta etapa, se constató que Almacenes Universales S.A. es una sociedad cubana cuya actividad principal es ser un Operador Logístico Integral para la importación, la exportación, la producción nacional y el mercado doméstico de las mercancías en el país.

Con motivo de expandirse hacia toda las zonas susceptible a sus servicios para mantener liderazgo en el mercado nacional, la filial de Almacenes Universales de Sagua de Tánamo encontrándose en perfeccionamiento empresarial desde el 2003, se trasladó en febrero de 2005 hacia Moa ubicada en domicilio legal calle 1ra s/n. Reparto: Armando Mestre, Moa, Holguín, creándose la Filial Moa de Almacenes Universales S.A. por Resolución 49/06 del Presidente Ejecutivo de la compañía.

Su objeto social, según Resolución (modificada) 11461 de fecha 26 de noviembre de 2009 del Ministerio de Economía y Planificación, se expone como sigue:

- Brindar servicios aduanales y transitorios en CUP y CUC
- Prestar servicios de transportación multimodal en ambas monedas
- Brindar servicios de almacenaje de mercancías y arrendamiento de almacenes tanto en régimen de depósito de mercancías de aduanas, como nacionales y nacionalizadas, en ambas monedas
- Brindar servicios de alimentación a sus trabajadores en CUP y a las entidades del Sistema del Grupo de Administración Empresarial (GAE) en ambas monedas
- Realizar el suministro de fuerza de trabajo en ambas monedas
- Prestar servicios de arrendamiento de oficinas comerciales, salones de exposiciones temporales y permanentes y servicios administrativos en ambas monedas
- Brindar servicios de alquiler, mantenimiento y reparación de montacargas.
- Brindar servicios de control de plagas y vectores y de fumigación
- Brindar servicios de seguridad y protección
- Comercializar de forma mayorista productos importados, según nomenclaturas aprobadas por los Ministerios del Comercio Interior y del Comercio Exterior y de la Inversión Extranjera, según corresponda, en pesos cubanos y pesos convertibles

La Misión de la misma estaba enmarcada en lograr el sostenido aporte de la Filial Moa en CUC a la compañía Almacenes Universales S.A. bajo los preceptos legales

de nuestro país, alcanzando el liderazgo en los servicios logísticos integrados en el territorio de Holguín con la calidad, puntualidad y seguridad que nuestros clientes exigen.

Para ello tiene como Visión, el de convertir a la Filial Moa de Almacenes Universales S.A., con la utilización de un Sistema de Logística Integral donde la Calidad y la Seguridad estén al más alto nivel de competencia, en líder del territorio donde radica; proyectándose a los polos turísticos de Holguín, Baracoa y la Zona Industrial y de desarrollo minero, para modestamente apoyar al cumplimiento de la meta final de la Compañía.

Como organismo, rama y sub-rama en que se clasifica la empresa, se relacionan los siguientes:

- Sector: Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias
- Rama: Servicios
- Sub-rama: Prestación de servicios

Dentro de los Servicios Fundamentales que presta la Filial Almacenes Universales de Moa se pueden relacionar los de:

- Transportación de cargas multimodal
- Comercialización mayorista de productos no alimenticios importados, nacionalizados y de importación nacional
- Almacenaje de mercancías y arrendamiento de almacenes
- Suministro de fuerza de trabajo
- Arrendamiento de oficinas comerciales
- Alquiler de montacargas
- Control de plagas y vectores y de fumigación
- Servicios aduanales y transitarios
- Llenado y vaciado de contenedores
- Servicio de seguridad y protección

Esta filial promueve Valores tales como:

- Patriotismo Socialista
- Unidad
- Honestidad
- Sencillez
- Humildad
- Responsabilidad
- Amor
- Eficiencia

La Filial de Moa de Almacenes Universales S.A. cuenta con una estructura dirigida por la Gerente General como máxima autoridad en la entidad Lic. Digna Maris Díaz Martínez. Según Resolución No.13 del 2009, dictada por el director de la Sucursal, se subordinan a ella el Especialista C en Infocomunicaciones Gueorgui Romero Llorente, la Especialista en Calidad y Perfeccionamiento Tania Cutiño Valle, los técnicos en adiestramiento Lilianni Castillo, Rita M García Peña, Luis Reinaldo Arguelles, Asesora C jurídica Noelia Estévez Leyet, Gerente Comercial Mario R. Lorenzo Brito, Gerente Económica Lisandra Lamorú Cervantes, Cap. Humano Ivett M. Ramírez Pérez, Gerente Transporte Carlos Delvía Jiménez, Gerente Aseguramiento Manuel López Hernández, Jefe de área de Almacenes Raúl Hernández Quevedo. (Ver Anexo # 2).

Al cierre del 2010 la filial contaba con un total de 147 trabajadores de una plantilla aprobada de 152, encontrándose cubierta en un 97 por ciento; distribuida de la siguiente forma:

- Nueve dirigentes
- 30 técnicos
- Un administrativo
- 30 de servicios
- 79 obreros.

Como proveedores de la Filial según los contratos registrados en el área comercial de ferretería y aseguramiento se pueden identificar los siguientes:

- *Interbroker Group S.A.*
- *Golden Land, Pinturas Monto S.A.U*
- *Asia Trading S.A.*
- *Comercial Cupet S.A.*
- *Moa Diesel S.A.*

Como principales clientes se tiene:

- Fábrica Ernesto Ché Guevara
- *Naviera Nirint Shipping*
- Empresa Importadora del Níquel
- Moa Níquel S.A.
- Corporación CIMEX
- Fábrica de Válvulas Guantánamo

La Filial reportó un total de ingresos al cierre del año 2010 de 2 981 310.00 CUP y 3 870 060.00 CUC. El presupuesto asignado para gastos corrientes se sobre giró en un 17 por ciento, está respaldado con los ingresos obtenidos con un sobre cumplimiento de un 28%.

Posee un total de 200 centros de costo y 766 áreas de responsabilidad material con un total de 781 activos fijos tangibles para un importe de 4 066 102.61 pesos al cierre de diciembre. Cuenta con un departamento económico, integrado por seis trabajadores con sus funciones definidas, que utiliza el Sistema de Gestión Económica ASSETS NS para el registro de sus transacciones económicas.

Al cierre de diciembre de 2010 tenía un importe en cuentas por pagar de 1 056 018.57, teniendo como cifras más significativas a los tres suministradores principales *Ínter Broker Group S.A.*, *Galden Land* y *Pintura Monto S.A.U*, de ellos el valor más relevante es el de *Ínter Broker* representando un 4.19 %.

La entidad tiene 12 almacenes, utilizados para prestar servicios de arrendamiento a clientes.

Como se puede percibir en esta caracterización, la misión existente en la Filial, cumple con los objetivos estratégicos y generales de cada área de resultado clave, al prestar todos los servicios que se encuentran en su objeto social con la calidad, puntualidad y seguridad que exigen los clientes, al lograr todos los años sobrecumplir los planes y con ello el sostenido aporte en CUC a la compañía. Con lo cual hace honor a la premisa “Seguridad y Confianza”.

La visión definida de acuerdo a la cantidad de clientes que tienen dentro y fuera del territorio, así como los ingresos provenientes de los servicios prestados a los mismos da muestra de que ha logrado ser líder en la logística en el territorio.

2.2.1.1 Diagnostico estratégico interno y externo

Definición de las Unidades Estratégicas de Negocio

Antes de realizar el diagnóstico estratégico se identifican las Unidades Estratégicas de Negocio (en lo adelante, UEN) donde se tiene en cuenta el mercado y sus exigencias, los clientes, las necesidades que satisfacen y la ubicación geográfica. En este proceso, se constata que solo se tiene a la Filial Moa de Almacenes Universales S.A.

Diagnóstico Estratégico de las Unidades Estratégicas de Negocio

Para el diagnóstico estratégico se utilizan técnicas matriciales como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). Para ello, se realiza una breve caracterización y se identifican los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de cada una. Como se señaló en el paso anterior, solo se tiene a la Filial Moa como UEN; a continuación se exponen sus características.

UEN: Filial Moa de Almacenes Universales

Se encuentra ubicada en la Base de Almacenes Universales del Municipio Moa, su principal función es la recepción, almacenaje, manipulación y distribución de mercancías a todos los puntos de venta de Holguín, Las Tunas y Baracoa.

En la filial se detectó que existía un documento donde se encontraba plasmado un análisis interno y externo de la compañía; el cual acogían como suyos sin adaptarlo a sus especificidades. Lo que trae consigo que no tengan identificados los puntos fuertes y débiles para trabajar en aras de aprovechar oportunidades. A continuación se muestran los mismos:

- **Fortalezas**

1. Fuerza de trabajo calificada, confiable y estable con alta disciplina y moral, fiel al sistema de valores de la Compañía en el cual creemos.
2. Organización Empresarial económica y financieramente sólida con recursos financieros disponibles.
3. Contar con una flota fuerte y diversa de medios de transporte automotor.
4. Capacidades de almacenes secos y refrigerados en todo el país y los servicios relacionados con esta actividad.
5. Amplio objeto social en su esfera de competencia que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico Integral.
6. Contar con plataformas logísticas vinculadas a puertos y aeropuertos internacionales.
7. Contar con Centros de Negocios en todas las provincias vinculados al servicio logístico.
8. Existencia de una Agencia Transitaria y Aduanal con reconocimiento ante la aduana y capacidad de operaciones y desarrollo en todo el país y con licencia de Transitario Público para cubrir la creciente demanda de utilizar a AUSA como Operador Logístico Integral.
9. Contar con los recursos económicos y con una fuerza constructiva propia para desarrollar el proceso inversionista de la Compañía.
10. Poseer zonas de desarrollo logístico que constituyen prioridades para el

desarrollo económico del país (ZDIM y ZEDAL).

11. Poseer una infraestructura portuaria que nos permite ejecutar la Operación Logística Integral (ESP Mariel y ZDIM).
12. Ser el Distribuidor Mayorista de las líneas de productos de Ferretería.
13. Contar con una Agencia de Inspección y Supervisión de Cargas en desarrollo, que complementa la atención a nuestros clientes en el proceso logístico.
14. Capacidad de cubrir todo el país con el posicionamiento geográfico de nuestras entidades.
15. Contar con capacidad y facultad importadora.
16. Contar con una red de Puntos de Abastecimiento de Combustible.

- **Debilidades**

1. No contar en todas las unidades de la Compañía con cuadros y jefes idóneos para desarrollar un mando eficaz en lo que les corresponde.
2. No contar con aplicaciones informáticas que generen valor agregado al proceso logístico de cara a los clientes y a los procesos internos.
3. No contar con una red de distribución que garantice las cargas agrupadas de varios clientes.
4. No está potencializado en la compañía, el desarrollo de plataformas logísticas como centro de distribución de las mercancías a los clientes, con todas las posibilidades que estas pueden brindar.
5. No está creado el mecanismo como sistema de trabajo para lograr la integración de las áreas, en la gestión empresarial, a todos los niveles de la compañía.
6. No se ha consolidado la estructura de control interno.
7. Falta de dirección y proyección en el desarrollo de los proyectos logísticos.

- **Amenazas**

1. Mantenimiento del bloqueo norteamericano contra nuestro país con su consiguiente impacto negativo en las operaciones comerciales.
2. Creciente poder de negociación de nuestros clientes lo que permite buscar el operador que más ventajas le ofrezca.
3. Contaminación ambiental de las industrias del territorio aledaño a la Zona de Desarrollo Integral Mariel.
4. Aprobación a entidades del sistema GAE, para realizar actividades propias de AUSA
5. Desarrollo del Ferrocarril y el cabotaje en Cuba para la transportación de cargas

- **Oportunidades**

1. Vínculo de la Compañía con el proyecto de desarrollo de la Terminal Internacional de Tránsito de Mercancías en el Puerto del Mariel
2. Incremento del volumen de exportaciones y desarrollo del mercado interno por el desarrollo económico que alcanza el país.
3. Contar con la autorización de brindar servicio de contratación de fuerza de trabajo a Sucursales Extranjeras en todas las categorías ocupacionales.
4. Existencia de mercado no satisfecho por los servicios de otros operadores logísticos.
5. Tendencia en el país al fomento de los servicios con la mercancía nacionalizada.
6. Necesidad creciente de los servicios aduanales y transitarios.
7. Cambios en la política comercial de los clientes de empresas mixtas y firmas extranjeras dirigidos a utilizar operadores logísticos autorizados.
8. Política gubernamental de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la Compañía adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con un menor tiempo para su puesta en marcha.

9. Posibilidad de fijar las tarifas de nuestros servicios de mutuo acuerdo entre las partes.
10. Alianza con CIMEX y TRD para los negocios de Ventas Mayoristas de Ferretería Universales.
11. Alianza con CIMEX para la utilización de sus sistemas automatizados de gestión.
12. El reordenamiento que lleva a cabo la dirección del país en cuanto a la concentración y especialización ha posibilitado adquirir técnica, infraestructura y personal calificado para fortalecer el desarrollo de los servicios que presta la compañía.
13. Prioridad que ha dado la dirección del país para que los OACE y Entidades Nacionales realicen la compra y el abastecimiento minorista de productos de Ferretería en Almacenes Universales.
14. Tener la autorización del MINCIN para categorizar los almacenes pertenecientes a la compañía.
15. La aprobación por parte de la dirección del país, de nuevas formas de producción y servicios que constituyen nichos de mercado para la Compañía.

De ellas, se seleccionaron las siguientes:

Fortalezas

1. Fuerza de trabajo calificada, confiable y estable con alta disciplina y moral, fiel al sistema de valores de la filial en el cual creen.
2. Organización empresarial económica y financieramente sólida con recursos financieros disponibles.
3. Contar con una flota fuerte y diversa de medios de transporte automotor.
4. Capacidades de almacenes secos.
5. Amplio objeto social en su esfera de competencia que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico integral.

6. Contar con los recursos económicos y con una fuerza constructiva propia para desarrollar el proceso inversionista de la filial.
7. Ser el distribuidor mayorista de las líneas de productos de ferretería.
8. Contar con una agencia de inspección y supervisión de cargas en desarrollo, que complementa la atención de los clientes en el proceso logístico.
9. Contar con capacidad y facultad importadora.
10. Contar un punto de abastecimiento de combustible.
11. Contar con plataformas logísticas vinculadas a puertos internacionales.
12. Capacidad de cubrir todo el territorio con el posicionamiento geográfico de la entidad.
13. Existencia de una agencia transitaria y aduanal con reconocimiento ante la aduana y capacidad de operaciones y desarrollo en el territorio y con licencia de transitario público para cubrir la creciente demanda de utilizar a AUSA como operador logístico integral.

Debilidades

1. No contar con aplicaciones informáticas que generen valor agregado al proceso logístico de cara a los clientes y a los procesos internos.
2. No contar con una red de distribución que garantice las cargas agrupadas de varios clientes.
3. Falta de dirección y proyección en el desarrollo de los proyectos logísticos.
4. Posee una fuerza de trabajo dispersa.
5. Capacidades de almacenes refrigerados.

Oportunidades

1. Incremento del volumen de exportaciones y desarrollo del mercado interno por el desarrollo económico que alcanza el país.
2. Existencia de mercado no satisfecho por los servicios de otros operadores logísticos.
3. Tendencia en el país al fomento de los servicios con la mercancía nacionalizada.

4. Necesidad creciente de los servicios aduanales y transitarios.
5. Cambios en la política comercial de los clientes de empresas mixtas y firmas extranjeras dirigidos a utilizar operadores logísticos autorizados.
6. Posibilidad de fijar las tarifas de los servicios de mutuo acuerdo entre las partes.
7. Alianza con CIMEX para la utilización de sus sistemas automatizados de gestión.
8. Prioridad que ha dado la dirección del país para que los OACE y entidades nacionales realicen la compra y el abastecimiento minorista de productos de ferretería en Almacenes Universales.
9. Alianza con CIMEX y TRD para los negocios de ventas mayoristas de ferretería universales.

Amenazas

1. Mantenimiento del bloqueo norteamericano contra nuestro país con su consiguiente impacto negativo en las operaciones comerciales.
2. Creciente poder de negociación de los clientes lo que permite buscar el operador que más ventajas le ofrezca.
3. Desarrollo del ferrocarril y el cabotaje en Cuba para la transportación de cargas.
4. Aprobación a entidades del sistema GAE, para realizar actividades propias de AUSA.

Los resultados alcanzados en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, cuyo valor ponderado total fue de 3.31 demuestran que la situación interna de la UEN Filial Moa es favorable con predominio de las fortalezas sobre las debilidades. Entre las fortalezas más importantes se encuentran:

- Amplio objeto social en su esfera de competencia que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico Integral,
- Contar un punto de abastecimiento de combustible,

- Capacidad de cubrir todo el territorio con el posicionamiento geográfico de la entidad,
- Contar con los recursos económicos y con una fuerza constructiva propia para desarrollar el proceso inversionista de la Filial

Por su parte las debilidades más fuertes radican en:

- No contar con una red de distribución que garantice las cargas agrupadas de varios clientes,
- No contar con aplicaciones informáticas que generen valor agregado al proceso logístico, de cara a los clientes y a los procesos internos, por lo que la organización debe buscar las vías adecuadas para erradicarlas haciendo uso de sus fortalezas. (Ver Anexo # 3)

El análisis de los resultados de la matriz MEFE, con valor total ponderado de 3.13, refleja que la UEN Filial Moa presenta un ambiente externo favorable con mayor cantidad de oportunidades que amenazas. Las oportunidades más importantes en las cuales la entidad debe empeñarse en aprovechar son:

- Incremento del volumen de exportaciones y desarrollo del mercado interno por el desarrollo económico que alcanza el país
- Existencia de mercado no satisfecho por los servicios de otros operadores logísticos
- Posibilidad de fijar las tarifas de los servicios de mutuo acuerdo entre las partes
- Alianza con CIMEX y TRD para los negocios de ventas mayoristas de ferretería universales
- Alianza con CIMEX para la utilización de sus sistemas automatizados de gestión.

Por otra parte se debe lograr el máximo de aprovechamiento de los recursos y medios existentes, buscar la eficiencia en todo el proceso de la actividad de almacenamiento para aminorar el impacto de las principales amenazas constituidas

por la aprobación a entidades del sistema GAE, para realizar actividades propias de AUSA, así como el creciente poder de negociación de los clientes lo que les permite buscar el operador que más ventajas le ofrezca. (Ver Anexo # 4)

2.2.1.2 Formulación de los Objetivos Estratégicos Generales de la Filial Moa hasta el 2015

La filial tiene como objetivos principales los siguientes:

1. Garantizar la preparación de la Filial para el cumplimiento de la misión que tiene asignada para tiempo de guerra y para enfrentar situaciones excepcionales de toda índole.
2. Lograr un crecimiento anual sostenido de los aportes a la reserva del país a partir de un crecimiento intensivo de las capacidades.
3. Garantizar un estado político, moral y disciplinario satisfactorio en toda la organización Almacenes Universales.
4. Lograr que los cuadros y trabajadores sean verdaderamente una fortaleza distintiva de la organización y un factor clave del éxito de su gestión empresarial, mediante la aplicación de una rigurosa selección y la maximización de los valores corporativos en los cuales creen.
5. Organizar la cadena de suministros de forma integral para las mercancías de importación, exportación y el mercado nacional con eficacia y efectividad.
6. Fomentar, desarrollar e instrumentar las tecnologías de punta en los servicios que se brindan acorde a las necesidades de los clientes.
7. Garantizar la máxima eficiencia y eficacia en la materialización de los procesos inversionistas, que respalde oportunamente las proyecciones realizadas en los planes de negocios.
8. Lograr que el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial se convierta en el motor impulsor del cambio organizacional y de las mejoras continuas de la organización para garantizar el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión proyectada.
9. Certificar la calidad de los servicios principales como parte de la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la ISO 9001:2008.

2.2.2 Etapa Comparativa

2.2.2.1 Formulación de Alternativas Estratégicas

Una vez analizados los resultados del diagnóstico estratégico de la Filial Moa Almacenes Universales, así como la elaboración de los objetivos; se procede a la formulación de las alternativas estratégicas, a través de la confección de la Matriz Interna – Externa y la Matriz DAFO, como las principales herramientas para la búsqueda y diseño de las mejores estrategias para la organización.

Matriz Interna – Externa

Para la elaboración de la Matriz Interna – Externa se utilizó los valores ponderados totales de las matrices de Evaluación de Factores Internos y Externos de la Unidad Estratégica de Negocio.

El análisis de la Matriz Interna – Externa manifiesta que la filial al estar ubicada en el cuadrante número 1, debe seguir estrategias de crecimiento y desarrollo, manteniendo el logro de buenos resultados económicos a través de la utilización eficiente y oportuna de los recursos materiales y humanos; así como, aprovechar las oportunidades, para desarrollar y perfeccionar una infraestructura que les permita cubrir la creciente demanda de los clientes, caracterizada por la excelencia y calidad en los servicios. (Ver Gráfico # 2)

Gráfico 2 Matriz Interna – Externa

Resultados Totales Ponderados de la MEFE			
4 3 2 1			
3 2 1	I 	II	III
	IV	V	VI
	VII	VIII	IX

Resultados Totales Ponderados de la MEFI

Leyenda Gráfico 2		
Filial	RTP MEFI	RTP MEFE
Moa Almacenes Universales	3.31	3.13

Matriz DAFO

Se elaboró la Matriz DAFO como herramienta fundamental para la búsqueda de las mejores opciones estratégicas a aplicar en la Filial Moa de Almacenes Universales S.A., al aprovechar las principales fortalezas y oportunidades para eliminar las debilidades y eludir el impacto de las amenazas.

La Filial se ubicó en el cuadrante de estrategias ofensivas (FO) de acuerdo a los resultados de las matrices de evaluación de factores internos y externos, por lo que debe adoptar una estrategia de crecimiento, y pueden llegar a ser líderes por las fortalezas internas así como aprovechar al máximo las oportunidades del entorno. (Ver Anexo # 5)

2.2.3 Etapa de Selección de Estrategias

El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la institución alcanzar de la mejor manera su misión y sus objetivos.

Por tanto, después de desarrollar un análisis profundo y la valoración de los resultados obtenidos en las matrices anteriores, y las posibilidades de aplicación de las alternativas estratégicas formuladas, se le sugiere a la Filial de Almacenes Universales seguir las siguientes estrategias:

1. Desarrollar las inversiones en capacidades refrigeradas para satisfacer la demanda en los principales Polos Turísticos y demás regiones con demandas en el país.
2. Certificar la calidad de los servicios principales de la Cadena Logística Integral según las normas ISO 9000.

3. Convertirse en el principal comercializador de los productores territoriales de artículos de ferretería con el aprovechamiento de las facilidades desde el punto de visto logístico que posee la filial.
4. Fortalecer el sistema de seguridad integral de la filial al garantizar la instalación y operación de sistemas modernos de protección contra intruso y seguridad contra incendios en el 100% de las áreas de almacenaje.
5. Fomentar los servicios de Inspección y Supervisión de Cargas en todo el territorio como complemento del proceso logístico que brinda la filial y de seguridad para los clientes.
6. Aplicar tarifas competitivas relacionadas a estándares de calidad correspondientes a las normas ISO más actualizadas.
7. Alinear y conectar la gestión de la organización con sistemas modernos automatizados y de Infocomunicaciones.
8. Aplicar tecnologías de manipulación y almacenamiento, que permitan reducir los costos operacionales.
9. Organizar un sistema armónico y flexible del transporte, para ganar mercados dentro de la diversidad de clientes y medir su efectividad con los indicadores de su explotación.
10. Desarrollar, con capacidades propias o con el establecimiento de alianzas con empresas e instituciones docentes, aplicaciones informáticas que faciliten la integración de los procesos, el flujo informativo y la toma de decisiones.
11. Potenciar cumplimiento de los mantenimientos técnicos al transporte automotor y la recuperación de piezas de repuesto como vía para mantener la vitalidad del transporte y aliviar las presiones financieras externas a que es sometido el país por el bloqueo.
12. Establecer alianzas de trabajo con proveedores representativos o fabricantes para la compra de productos de Ferretería en condiciones económicas ventajosas.
13. Desarrollar estudios del mercado en todas las actividades para conocer la posición de la filial en el mercado de servicios y actuar en correspondencia.

14. Desarrollar acciones encaminadas a establecer vínculos directos y sistemáticos con los clientes externos, que permitan conocer y accionar sobre las insuficiencias en la calidad de los servicios.
15. Potenciar la formación profesional de los cuadros a través de acciones de capacitación efectivas, con el aprovechamiento de los cuadros más experimentados que posee la compañía.
16. Generalizar la aplicación de la tercera dimensión en el almacenaje de mercancías en sustitución del arrendamiento de almacenes y el almacenamiento extensivo, con la aplicación de los adelantos tecnológicos en la materia.

La fase de ejecución y control de estrategias no es posible comprobarla puesto que el período de realización de la investigación es muy reducido para materializar esta etapa de la Planeación Estratégica, sin embargo se reflejan a continuación las orientaciones oportunas para que la dirección de la Filial Moa de Almacenes Universales las ejecute a través del siguiente Plan de Acción Estratégico.

2.2.3.1 Plan de Acción Estratégico

Estrategias	Acciones	Fecha	Responsable
1. Desarrollar las inversiones en capacidades refrigeradas para satisfacer la demanda en los principales Polos Turísticos y demás regiones con demandas en el país.	a. Priorizar la certificación del personal idóneo que atenderá técnicamente los contenedores refrigerados.	Enero 2012	Gerente General
	b. Realizar estudio y análisis de la posibilidad de aumentar el número de contenedores refrigerados ya de la Compañía o de la <i>Melfi</i> o <i>Thunder</i> .	Febrero 2012	Gerente General
2. Certificar la calidad de los servicios principales de la Cadena Logística Integral según las normas ISO 9000.	a. Capacitar a los responsables de los diferentes procesos en lo relacionado con los requerimientos necesarios para certificar según las normas ISO 9000.	Diciembre 2011	Especialista de calidad
	b. Inspeccionar los procesos para constatar si cumplen con los requisitos para la certificación.	Marzo 2012	Especialista de calidad
3. Convertirse en el principal comercializador de los productores territoriales de artículos de ferretería con el aprovechamiento de las facilidades desde el punto de visto logístico que posee la filial.	a. Encuestar sistemáticamente a los clientes y sugerencias dar solución a sus quejas, reclamaciones y para mejorar el servicio.	Agosto 2011	Especialista Comercial de Ferretería
	b. Realizar profundamente estudio de mercado.	Agosto 2011	Especialista Comercial de Ferretería
4. Fortalecer el sistema de seguridad integral de la filial al garantizar la instalación y operación de sistemas modernos de	a. Completar la instalación del Sistema contra Intruso al 10% de los almacenes que faltan.	Marzo 2012.	Sucursal Holguín

protección contra intruso y seguridad contra incendios en el 100% de las áreas de almacenaje.	b. Aprobar el presupuesto para los medios que se necesitan en la instalación del Sistema Contra Incendio. c. Construir los reservorios de agua en las áreas para sofocar los incendios	2012 Marzo 2012	Casa Matriz Especialista de Inversiones
5. Fomentar los servicios de Inspección y Supervisión de Cargas en todo el territorio como complemento del proceso logístico que brinda la filial y de seguridad para los clientes.	a. Capacitación a los implicados (Especialista Comercial, Encargados de almacén y técnicos), en lo relacionado con los requerimientos básicos del servicio de Inspección y supervisión de cargas. b. Encuesta a los clientes para constatar el nivel de satisfacción relacionado con el servicio de Inspección y Supervisión de cargas.	Agosto 2011 Agosto 2011	Especialista Comercial en Ferretería Atención a Satisfacción al cliente
6. Aplicar tarifas competitivas relacionadas a estándares de calidad correspondientes a las normas ISO más actualizadas.	a. Establecer en los contratos a los clientes las normas ISO según el servicio que se presta. b. Fortalecer las inspecciones a los procesos de calidad.	Agosto 2011. Agosto 2011.	Especialista Comercial Especialista de Calidad
7. Alinear y conectar la gestión de la organización con sistemas modernos automatizados y de Infocomunicaciones.	a. Crear Sistema automatizado relacionado con la información y diagnóstico de los clientes. b. Conectar en los almacenes que faltan el sistema de infocomunicaciones, para el servicio de los clientes.	Diciembre 2012 Diciembre 2012	Especialista en Infocomunicaciones Especialista en Infocomunicaciones.

8. Aplicar tecnologías de manipulación y almacenamiento, que permitan reducir los costos operacionales.	a. Crear en la Filial un taller de mantenimiento y reparación de equipos de manipulación e Izaje.	Enero 2013	Director de la Sucursal.
	b. Crear un área de elaboración de partes	Marzo 2013	Director de la Sucursal
9. Organizar un sistema armónico y flexible del transporte, para ganar mercados dentro de la diversidad de clientes y medir su efectividad con los indicadores de su explotación.	a. Fomentar la Innovación con recursos propios para mantener la disponibilidad técnica de los equipos.	Febrero 2011	Gerente de transporte.
	b. Encuestar sistemáticamente a los clientes y dar solución a sus quejas, reclamaciones y sugerencias para mejorar el servicio.	Enero 2011	Responsable del proceso de satisfacción al cliente.
10. Desarrollar, con capacidades propias o con el establecimiento de alianzas con empresas e instituciones docentes, aplicaciones informáticas que faciliten la integración de los procesos, el flujo informativo y la toma de decisiones.	a. Definir en el departamento comercial el responsable de Comunicación Empresarial.	Septiembre 2011.	Gerente Comercial
	b. Realizar convenios con otras empresas e instituciones docentes, capacitaciones relacionadas con la administración.	Diciembre 2012	Técnica de Recursos Humanos.
11. Potenciar cumplimiento de los mantenimientos técnicos al transporte automotor y la recuperación de piezas de repuesto como vía para mantener la vitalidad del transporte y aliviar las presiones financieras externas a que es sometido el país por el bloqueo.	a. Incluir a las líneas de Investigación trabajos relacionados con la recuperación de piezas con el fin de disminuir los gastos en la Filial.	Diciembre 2012	Responsable del Sistema de Innovación.
	b. Realizar el día de la técnica	Diciembre 2012	Gerente de transporte.
12. Establecer alianzas de trabajo con	a. Proponer al Sistema de Gestión de	Septiembre 2011.	Especialista de

proveedores representativos o fabricantes para la compra ventajosas. de productos de Ferretería en condiciones económicas	Calidad un nuevo registro relacionado con encuentro con los proveedores. b. Crear sistema automatizado que nos permita un constante intercambio con los proveedores.	Enero 2013	calidad. Especialista de Infocomunicaciones.
13. Desarrollar estudios del mercado en todas las actividades para conocer la posición de la filial en el mercado de servicios y actuar en correspondencia.	a. Incluir en agenda del consejo de dirección un punto donde el gerente comercial informe resultados de estudios de mercado realizado para los servicios que se prestan. b. Intercambiar constantemente con los clientes, para determinar sus necesidades en las ofertas.	Enero 2012 Agosto 2011	Gerente General Especialistas Comerciales.
14. Desarrollar acciones encaminadas a establecer vínculos directos y sistemáticos con los clientes externos, que permitan conocer y accionar sobre las insuficiencias en la calidad de los servicios.	a. Aplicar encuestas con los clientes para dar solución a las inconformidades que posean del servicio prestado. b. Realizar encuentros con los clientes.	Septiembre 2011. Septiembre 2011	Responsable del proceso Satisfacción al cliente. Responsable del proceso Satisfacción al cliente.
15. Potenciar la formación profesional de los cuadros a través de acciones de capacitación efectivas, con el aprovechamiento de los cuadros más experimentados que posee la compañía.	a. Realizarenelañoal menos4 cursos de postgrado en materias afines a los cuadros. b. Solicitar a la Sucursal al menos una Maestría en Dirección.	Anual Enero 2014	Técnica de Recursos Humanos que atiende capacitación. Técnica de Recursos Humanos que atiende capacitación.
16. Generalizar la aplicación de la tercera	a. Capacitar al personal de la tercera	Enero 2013.	Jefe de base de

dimensión en el almacenaje de mercancías en sustitución del arrendamiento de almacenes y el almacenamiento extensivo, con la aplicación de los adelantos tecnológicos en la materia.	dimensión en el almacenaje de mercancía. almacenes en lo relacionado con la aplicación de b. Realizar en el año 4 cursos de logística .	Anual	almacenes. Técnica de Recursos humanos que atiende capacitación.
--	--	-------	---

Conclusiones

Luego de finalizada la investigación se llegó a las conclusiones que se muestran a continuación:

1. La Filial no cuenta con competencia significativa en el territorio
2. La Filial asume las informaciones de la compañía sin que estas sean adaptadas a las especificidades de la misma
3. La situación interna de la Filial, es favorable, existiendo un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, y, su situación externa, de igual manera, está caracterizada por una supremacía de las oportunidades sobre las amenazas
4. Los resultados de la Matriz Interna – Externa proponen seguir estrategias de crecimiento y desarrollo, con la cual se mantiene el logro de buenos resultados económicos a través de la utilización de los recursos materiales y humanos
5. La Matriz DAFO ubicó a la Filial en el cuadrante FO, por lo que se deben seguir estrategias ofensivas
6. La aplicación de las estrategias propuestas a la Filial, en esta investigación, ayudarán a mejorar su desempeño frente a las cambiantes condiciones del entorno

Recomendaciones

A partir de las conclusiones anteriores se le recomienda a la Base Territorial de Almacenes Holguín lo siguiente:

1. Poner en práctica el plan de acción estratégico propuesto en esta investigación
2. Consolidar aún más la preparación y capacitación del personal, que permita obtener mayores niveles de eficiencia en todo el proceso de prestación de servicios
3. Utilizar satisfactoriamente el capital humano, la tecnología y el aprovisionamiento para consolidar la seguridad y confianza de todos los servicios
4. Desarrollar de forma integral la ejecución y control del Plan de Acción Estratégico propuesto a la entidad
5. Discutir con el Consejo de Dirección, aplicar y controlar el Plan de acción propuesto por esta investigación
6. Diseñar un sistema de evaluación y control del Plan Estratégico elaborado
7. Mantener un monitoreo constante del entorno para actualizar las estrategias ante los cambios que se produzcan
8. Rediseñar el Plan Estratégico llegado el año 2015

Bibliografía

1. Amador Posadas, Fátima J. Planeación Estratégica. Disponible en <ftp://microeco.Asignaturas de la Carrera/ Dirección Estratégica>
2. Cultura organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la competitividad. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/cultu.doc> (Consulta: marzo 2011).
3. De la Cuesta, Guillermo. Surgimiento y desarrollo de la planificación estratégica. Disponible en: <http://www.opciones.cu/leer.asp?idnuevo=2038> (Consulta: marzo de 2011).
4. Experiencia cubana compendio de artículos. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Ciudad de la Habana: Edición del Centro coordinador de estudios de Dirección, 1998. p. 295.
5. González Marrero, Yadira E. Diseño de Estrategias para Perfeccionar el Sistema de Comercialización en el Servi - Cupet "Carretera de Gibara". Trabajo de Diploma. Facultad de Ciencias Económicas. Año 2007.
6. Jijena Infante, Roberto. Introducción a la planificación estratégica. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/planestr.pdf> (Consulta: abril de 2011).
7. Menguzzato, Martina. La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management. La Habana. Edición del Ministerio de Educación Superior, S.P.I. 1995.
8. Morrisey, George L. Pensamiento estratégico construyendo los cimientos de la planeación. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/penestr.pdf> (Consulta: abril 2011).
9. Payne, Adrian. La esencia de la mercadotecnia de servicios. Disponible en: [http://biblio.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/\[in=in/Isis3wxvir.in\]](http://biblio.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/[in=in/Isis3wxvir.in]) (Consulta: febrero 2011).
10. Pimentel Villalaz, Luis. Introducción al Concepto de Planificación Estratégica. 1999. Disponible en: <http://www.sld.cu/sitios/infodir/temas.php?idv=3474> (Consulta: febrero de 2011).

11. Planeación Estratégica. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos10/planes/planes.shtml#as> (Consulta: marzo 2011).
12. Sánchez Paz, Norma. La planificación en cuba. Necesidad de un enfoque estratégico. Disponible en: <http://biblio.ict.uho.edu.cu/bvirtual/plansan.pdf> (Consulta: marzo 2011).
13. Sánchez Paz, Norma. Procedimiento metodológico para la elaboración de planes estratégicos en las organizaciones económicas cubanas. Tesis en opción al título académico de Máster en Dirección. Universidad de Holguín, 1999.
14. Stoner, J. Administración. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior, s.p.i, s.f.
15. Strategor, Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Paris: Editorial Intereditions, 1995. p. 530.
16. Taggart, James H; McDermott, Michael C. La esencia de los Negocios Internacionales.
17. Disponible en: [http://biblio.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/\[in=in/Isis3wxvir.in](http://biblio.ict.uho.edu.cu/wwwisis/wwwi32.exe/[in=in/Isis3wxvir.in) (Consulta: marzo 2011).
18. Vilariño Corella, Carlos Manuel. Las Estrategias Competitivas: Lo Esencial para la Gestión Estratégica. Disponible en:
19. <http://www.ciencias.holguin.cu/2007/Diciembre/articulos/ARTI2.htm> (Consulta: abril 2011).

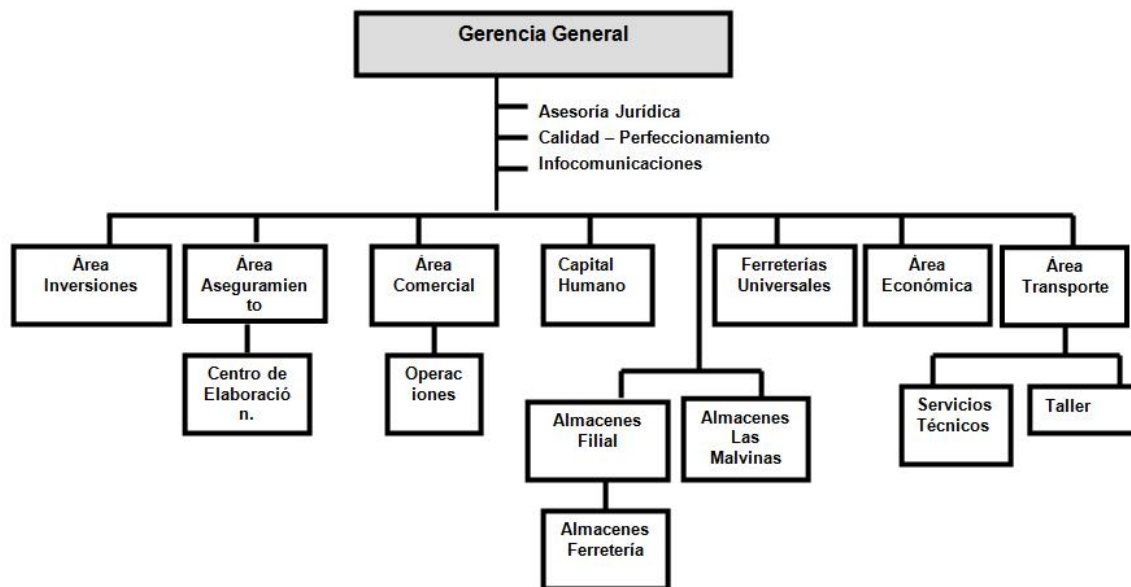
Anexo: 3 Matriz de Evaluación de Factores Internos para UEN Filial Moa

Matriz de Evaluación de Factores Internos para UEN Filial Moa			
Factores Claves Internos	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
Fuerza de trabajo calificada, confiable y estable con alta disciplina y moral, fiel al sistema de valores de la Filial en el cual creen.	0.06	3	0.18
Organización Empresarial económica y financieramente sólida con recursos financieros disponibles.	0.07	4	0.28
Contar con una flota fuerte y diversa de medios de transporte automotor.	0.07	4	0.28
Capacidades de almacenes secos y refrigerados de los servicios relacionados con esta actividad.	0.04	3	0.12
Amplio objeto social en su esfera de competencia que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico Integral.	0.08	4	0.32
Contar con los recursos económicos y con una fuerza constructiva propia para desarrollar el proceso inversionista de la Filial.	0.07	4	0.28
Ser el Distribuidor Mayorista de las líneas de productos de Ferretería.	0.06	4	0.24
Contar con una Agencia de Inspección y Supervisión de Cargas en desarrollo, que complementa la atención a los clientes en el proceso logístico.	0.05	4	0.2
Capacidad de cubrir todo el territorio con el posicionamiento geográfico de la Entidad.	0.07	4	0.28
Contar con capacidad y facultad importadora.	0.06	4	0.24
Contar un Punto de Abastecimiento de Combustible.	0.07	4	0.28
Existencia de una Agencia Transitaria y Aduanal con reconocimiento ante la aduana y capacidad de operaciones y desarrollo en el territorio y con licencia de Transitario Público para cubrir la creciente demanda de utilizar a AUSA como Operador Logístico Integral.	0.05	4	0.2
Contar con plataformas logísticas vinculadas a puertos internacionales.	0.04	3	0.12
No contar con aplicaciones informáticas que generen valor agregado al proceso logístico de cara a los clientes y a los procesos internos.	0.05	2	0.1
No contar con una red de distribución que garantice las cargas agrupadas de varios clientes.	0.06	1	0.06
Falta de dirección y proyección en el desarrollo de los proyectos logísticos.	0.03	2	0.06
Posee una fuerza de trabajo dispersa.	0.07	1	0.07
Total	1		3.31

Anexo: 4 Matriz de Evaluación de Factores Externos para UEN Filial Moa

Matriz de Evaluación de Factores Externos para UEN Filial Moa			
Factores Claves Externos	Ponderación	Clasificación	Resultados Ponderados
Mantenimiento del bloqueo norteamericano contra nuestro país con su consiguiente impacto negativo en las operaciones comerciales.	0.04	2	0.08
Creciente poder de negociación de los clientes lo que permite buscar el operador que más ventajas le ofrezca.	0.07	1	0.07
Aprobación a entidades del sistema GAE, para realizar actividades propias de AUSA	0.08	1	0.08
Desarrollo del cabotaje para la transportación de cargas	0.05	2	0.1
Incremento del volumen de exportaciones y desarrollo del mercado interno por el desarrollo económico que alcanza el país.	0.1	3	0.3
Existencia de mercado no satisfecho por los servicios de otros operadores logísticos.	0.09	4	0.36
Tendencia en el país al fomento de los servicios con la mercancía nacionalizada.	0.08	4	0.32
Necesidad creciente de los servicios aduanales y transitarios.	0.07	3	0.21
Cambios en la política comercial de los clientes de empresas mixtas y firmas extranjeras dirigidos a utilizar operadores logísticos autorizados.	0.07	3	0.21
Posibilidad de fijar las tarifas de los servicios de mutuo acuerdo entre las partes.	0.09	4	0.36
Alianza con CIMEX y TRD para los negocios de Ventas Mayoristas de Ferretería Universales.	0.09	4	0.36
Alianza con CIMEX para la utilización de sus sistemas automatizados de gestión.	0.09	4	0.36
Prioridad que ha dado la dirección del país para que los OACE y Entidades Nacionales realicen la compra y el abastecimiento minorista de productos de Ferretería en Almacenes Universales.	0.08	4	0.32
Total	1		3.13

Anexo: 2 Organigrama



Anexo: 5 Matriz DAFO

	Oportunidades	Amenazas
	- Incremento del volumen de exportaciones y desarrollo del mercado interno por el desarrollo económico que alcanza el país. - Existencia de mercado no satisfecho por los servicios de otros operadores logísticos. - Tendencia en el país al fomento de los servicios con la mercancía nacionalizada. - Necesidad creciente de los servicios aduanales y transitarios. - Cambios en la política comercial de los clientes de empresas mixtas y firmas extranjeras dirigidos a utilizar operadores logísticos autorizados. - Posibilidad de fijar las tarifas de los servicios de mutuo acuerdo entre las partes. - Alianza con CIMEX para la utilización de sus sistemas automatizados de gestión. - Prioridad que ha dado la dirección del país para que los OACE y Entidades Nacionales realicen la compra y el abastecimiento minorista de productos de Ferretería en Almacenes Universales. - Alianza con CIMEX y TRD para los negocios de Ventas Mayoristas de Ferretería Universales.	- Mantenimiento del bloqueo norteamericano contra nuestro país con su consiguiente impacto negativo en las operaciones comerciales. - Creciente poder de negociación de los clientes lo que permite buscar el operador que más ventajas le ofrezca. - Desarrollo del Ferrocarril y el cabotaje en Cuba para la transportación de cargas. - Aprobación a entidades del sistema GAE, para realizar actividades propias de AUSA.
Fortalezas	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensivas
- Fuerza de trabajo calificada, confiable y estable con alta disciplina y moral, fiel al sistema de valores de la Filial en el cual creen. - Organización Empresarial económica y financieramente sólida con recursos financieros disponibles. - Contar con una flota fuerte y diversa de medios de transporte automotor. - Capacidades de almacenes secos. - Amplio objeto social en su esfera de competencia que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico Integral. - Contar con los recursos económicos y con una fuerza constructiva propia para desarrollar el proceso inversionista de la Filial. - Ser el Distribuidor Mayorista de las líneas de productos de Ferretería. - Contar con una Agencia de Inspección y Supervisión de Cargas en desarrollo, que complementa la atención a los clientes en el proceso logístico. - Contar con capacidad y facultad importadora. - Contar con un Punto de Abastecimiento de Combustible. - Contar con plataformas logísticas vinculadas a puertos internacionales. - Capacidad de cubrir todo el territorio con el posicionamiento geográfico de la Entidad. - Existencia de una Agencia Transitaria y Aduanal con reconocimiento ante la aduana y capacidad de operaciones y desarrollo en todo el país y con licencia de Transitario Público para cubrir la creciente demanda de utilizar a AUSA como Operador Logístico Integral.	- Desarrollar las inversiones en capacidades refrigeradas para satisfacer la demanda en los principales Polos Turísticos y demás regiones con demandas en el país. - Fomentar las Zonas Especiales de Desarrollo mediante las concesiones que viabilicen la inversión extranjera que requiere el país. - Conquistar el liderazgo nacional de los servicios puerta a puerta, incluyendo la ejecución de operaciones de carga y descarga, el fletamento de buques y aeronaves, el corretaje de seguros y otros. - Certificar la calidad de los servicios principales de la Cadena Logística Integral según las normas ISO 9000. - Convertirnos en el principal comercializador de los productores nacionales de artículos de ferretería aprovechando las facilidades desde el punto de visto logístico que posee la filial. - Fortalecer el sistema de seguridad integral de la Filial garantizando la instalación y operación de sistemas modernos de protección contra intruso y seguridad contra incendios en el 100% de las áreas de almacenaje. - Dar cumplimiento al nomenclador de servicios de la Compañía para la Implementación de la Política Comercial del país para el Mercado Interno y Externo. - Conquistar el liderazgo nacional en la comercialización mayorista y minorista de productos de ferreterías. - Fomentar los servicios de Inspección y Supervisión de Cargas como complemento del proceso logístico que brinda la Filial y de seguridad para los clientes. - Fortalecer el desarrollo de los servicios aduanales y transitarios como puerta de entrada a los procesos que ejecuta la Filial como Operador Logístico Integral.	- Contar con una fuerza de trabajo calificada y comprometida con el proyecto y sistemas de valores de la Filial, de donde se puedan seleccionar los cuadros y jefes que conducirán la organización a empeños mayores. - Potenciar cumplimiento de los mantenimientos técnicos al transporte automotor y la recuperación de piezas de repuesto como vía para mantener la vitalidad del transporte y aliviar las presiones financieras externas a que es sometido el país por el bloqueo. - Establecer alianzas de trabajo con proveedores representativos o fabricantes para la compra de productos de Ferretería en condiciones económicas ventajosas para el país. - Desarrollar los Centros de Negocios y Oficinas Temporales, para dar una atención personalizada a los clientes. - Desarrollar estudios del mercado en todas las actividades para conocer nuestra posición en el mercado de servicios y actuar en correspondencia. - Dar un servicio personalizado y flexible a los clientes a través de la aplicación de bonificaciones por diferentes conceptos. - Desarrollar acciones encaminadas a establecer vínculos directos y sistemáticos con los clientes externos que nos permitan conocer y accionar sobre las insuficiencias en la calidad de los servicios.
Debilidades	Estrategias de Adaptación	Estrategias de Supervivencia
- No contar con aplicaciones informáticas que generen valor agregado al proceso logístico de cara a los clientes y a los procesos internos. - No contar con una red de distribución que garantice las cargas agrupadas de varios clientes. - Falta de dirección y proyección en el desarrollo de los proyectos logísticos. - Posee una fuerza de trabajo dispersa.	- Aplicar tarifas competitivas relacionadas a estándares de calidad correspondientes a las normas ISO más actualizadas. - Alinear y conectar la gestión de nuestra organización con sistemas modernos automatizados y de Infocomunicaciones. - Aplicar tecnologías de manipulación y almacenamiento, que permitan reducir los costos operacionales. - Organizar un sistema armónico y flexible del transporte, para ganar mercados dentro de la diversidad de clientes y medir su efectividad con los indicadores de su explotación. - Desarrollar con capacidades propias o estableciendo alianzas con empresas e instituciones docentes aplicaciones informáticas que faciliten la integración de los procesos, el flujo informativo y la toma de decisiones.	- Potenciar la formación profesional de los cuadros a través de acciones de capacitación efectivas, aprovechando los cuadros más experimentados que posee la Filial. - Asimilar a partir del proceso de reordenamiento laboral que emprende el país, cuadros con experiencia y valores compartidos. - Estudiar las vías para generar valor agregado al servicio de transportación de cargas a través del ferrocarril mediante el desarrollo de Centros de Distribución. - Demostrar a la alta dirección del sistema GAE las ventajas de asimilar las capacidades logísticas de las empresas del grupo como vía para la disminución de los costos logísticos por concepto de un mayor aprovechamiento de la infraestructura así como los recursos humanos y energéticos. - Rediseñar la Dirección de Operaciones como elemento integrador de los diferentes eslabones de la cadena de distribución (Servicios Aduanales y Transitarios, Transportación Multimodal Nacional, Operaciones de carga, descarga y almacenamiento de mercancías) con las facultades que esto requiere. - Rediseñar la política de compras de los insumos de la Filial. - Generalizar la aplicación de la tercera dimensión en el almacenaje de mercancías en sustitución del arrendamiento de almacenes y el almacenamiento extensivo, aplicando los adelantos tecnológicos en la materia.

Anexo # 1

Modelo de Planeación Estratégica propuesto por la MsC. Norma Sánchez Paz.

