



**Universidad de Oriente**

**Facultad de Ciencias Económicas y**

**Empresariales**

**Carrera de Economía**

**Trabajo de Diploma en opción al  
título de Licenciado en Economía**

**Título: Formulación de estrategias al  
proceso de comercialización de la  
Empresa de Productos Lácteos  
Santiago de Cuba (LACSA).**

**Autor: Leandro Rafael Torres Alvarez**

**Tutora: MSc. Gisela Riquenes**

**Despaigne**

**Cotutora: MSc. Lisbeth Colmenero**

**Christian.**

**“Año 61 de la Revolución”**

**Junio, 2019.**



*“La creencia en que se conseguirán grandes resultados es lo que han conseguido los grandes. Crea que tendrá éxitos y los tendrá. Los que han triunfado no eran súper inteligentes, ni súper cualquier cosa más, sino súper confiados en sí mismos, creyeron que podían obtener lo mejor, y lo obtuvieron. No temas soñar. Las grandes realidades han venido precedidas de sueños entusiastas.”*

*P. Eliecer Salesman*

---

**DEDICATORIA**

A mi mamá y mi papá, Elis y Silvio por su apoyo incondicional, paciencia y comprensión en todos estos años de estudio, por su entrega sin límites, por sus sabios consejos en el momento preciso, porque sin su ejemplo y consagración no hubiera sido posible lograr todas las metas que me he propuesto en todos estos años de vida.

A mi abuela Teresa y mi abuelo Rafael, quienes me ha cuidado toda la vida, y que han estado pendiente de mí en todo momento, que han sabido guiarme en cada paso que doy, quienes sin esperar nada a cambio me han dado en todo momento lo mejor de sí para facilitarme la vida.



**AGRADECIMIENTO**

-A mi familia, por ser mi sostén durante toda mi vida, por sus preocupaciones y ayuda en todo momento.

-A mi tutora Gisela Riquenes Despaigne.

-A mi cotutora Lisbeth Colmenero Christian por dedicar tantas horas de sus tiempos libres para hacer posible este trabajo, por sus preocupaciones en cada momento y por darme fuerzas y aliento cuando las necesité.

-A Osmaidy Legrá Gainza por todo su apoyo y ayuda incondicional.

-A mis amigos(as) del aula, en especial a Yanisbel Altarriba Mayet, Lorena Griñan Garzón, Yisel Villalón Sorzano, Dailín Álvarez Caballero, por la amistad incondicional que me brindaron en todos estos años, por ayudarme cada vez que lo necesitaba.

-A Georgia Alvarez Rodríguez por ayudarme tanto en la investigación de este trabajo con su disponibilidad y gentileza.

-A mí tía Inés María Torres Montaña, por ayudarme en cada momento que lo necesité.

-A mi prima Tania por también ser partícipe de esta investigación.

-A todas las personas que de una forma u otra han contribuido a la realización de la tesis, gracias, por todo lo bueno que me han ofrecido.

**RESUMEN**

El programa de la industria alimentaria en Cuba se ha desarrollado aceleradamente en los últimos años en aras de impulsar uno de los ejes estratégicos definidos en el plan de desarrollo 2030; estos factores unidos a las características de consumo alimentario de la sociedad cubana han determinado que se haya incrementado la demanda de productos lácteos de más calidad y cada vez más competitivos.

En este contexto la gestión estratégica de procesos constituye objetivo de primer orden para lograr la competitividad empresarial. La investigación se desarrolla en la Empresa de Productos Lácteos Santiago de Cuba teniendo como objetivo: formular estrategias que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión del proceso de comercialización de la Empresa de Productos Lácteos. (LACSA), a partir de la aplicación del modelo clásico de dirección estratégica de Menguzzato y Renau, haciendo énfasis en la actividad del área comercial una de las más importante de la entidad.

Apoyado en una amplia revisión de la literatura y materiales especializados se confeccionó el marco teórico referencial. Con la aplicación del procedimiento y el empleo de métodos y técnicas tales como: observaciones directas, encuestas, entrevistas, matriz Kasavana-Smith, matriz DAFO se pudieron detectar los factores de impacto para la entidad y escoger la mejor alternativa estratégica. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones.

**ABSTRACT**

The program of the alimentary industry in Cuba has been developed quickly in the last years for the sake of impelling one of the strategic axes defined in the development plan 2030; this factor together to the characteristics of consumption of alimentary consumption of the Cuban society has determined that the demand of milky products of more quality has been increased and more and more competitive.

The strategic administration of processes constitutes objective of first order to achieve the managerial competitiveness. The investigation is developed in the Company of Milky Products Santiago from Cuba having as objective to formulate strategies that contribute to the improvement of the administration of the process of commercialization of the Company of Milky Products. (LACSA), starting from the application of the classic pattern of strategic address of Menguzzato and Renau, making emphasis in the activity of the commercial area one of the most important of the entity.

Supported in a wide revision of the literature and specialized materials the mark theoretical referential it was made. With the application of the procedure and the employment of methods and technical such as: direct observations, you interview, interviews, main Kasavana-Smith, main DAFO could be detected the impact factors for the entity and to choose the best strategic alternative. Finally, the conclusions and recommendations are exposed.

**ÍNDICE**

	PÁGINAS
<b>CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. SU APLICACIÓN A LA EMPRESA MODERNA.</b>	6
I.1 Concepto e importancia de la dirección estratégica.	6
I.2- Evolución de la dirección estratégica.	7
I.2.1- Definición e importancia de la dirección estratégica.	8
I.3-Definición de estrategia:	9
I.3.1-Componentes de la estrategia:	10
I.4. La estrategia. Conceptualización.	10
I.4.1 Actualidad e importancia.	12
I.4.2 Niveles de la estrategia.	13
I.5 La planeación estratégica.	14
I.5.1. El diagnóstico estratégico externo.	15
I.6 Análisis interno.	21
I.6.1 Formulación de la estrategia en la organización.	22
I.7 Presentación del modelo teórico clásico para la formulación de estrategias empresariales.	23
I.7.1 Procesos estratégicos. Definición.	25
I.7.2 Funciones universales de la comercialización.	26
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS SANTIAGO DE CUBA (LACSA).</b>	27
II.1 Caracterización de la Empresa de Productos Lácteos (LACSA) Santiago de Cuba.	27
II.1.1 Caracterización del Área de Balance y Análisis de las Ventas (Área comercial).	30
II.2 Diagnóstico externo.	31
II.2.1 Análisis del Macroentorno:	31
II.2.2 Análisis del Microentorno:	32
II.3 Diagnóstico interno.	36
II.3.1 Análisis Económico y Financiero	36
II.3.2 Análisis de las variables del Marketing.	39
II.3.3 Análisis de la percepción de los clientes internos, externos, personal del área objeto de estudio y directivos.	42
II.4 Análisis de los escenarios.	49
<b>CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS (LACSA). SANTIAGO DE CUBA.</b>	51
III.1 Elaboración de la Matriz DAFO en su primer momento.	51
III.2 Análisis de la Matriz DAFO en su segundo momento.	52

---

III.3 Aplicación y análisis de las matrices de actividad.	53
III.4 Evaluación y selección de las alternativas estratégicas	54
Conclusiones	56
Recomendaciones	57
Bibliografía	-
Anexos	-

**INTRODUCCIÓN**

Actualmente el entorno empresarial se ha vuelto, para la mayoría de los sectores y de las empresas cubanas, "turbulento". La internacionalización y la globalización de la competencia, la ralentización del crecimiento económico y a la vez los fuertes cambios políticos y la unificación monetaria, modifican las expectativas de las empresas. El progreso tecnológico va por delante de la capacidad de asimilación, tanto a nivel de conocimiento como a nivel organizacional y cultural, de la mayoría de las empresas. La mundialización de la economía además de endurecer la competencia internacional, provoca y refuerza la interdependencia entre países en todos los campos: político, económico, social, cultural, tecnológico, incrementando significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza toda actividad empresarial.

Es necesaria la Gestión Estratégica de la Dirección, ya que el entorno actual es cambiante e incierto y, por lo tanto, las empresas deben ser proactivas ante los cambios que posibiliten adaptarse a las nuevas condiciones.

Los clientes hoy en día son cada vez más exigentes en la selección de los servicios, por tanto, es necesario gestionar la actividad empresarial con el objetivo de invertir los recursos escasos en las oportunidades de mejora identificadas, asociado a una estrategia efectiva de comercialización.

La investigación que a continuación se expone, surge a partir de la necesidad que tiene la organización de elevar los niveles estratégicos de dirección de la gestión de los procesos estratégicos, específicamente en el proceso de comercialización.

Además de estar enmarcada y responder a los lineamientos del VII Congreso del Partido, donde se incita a las empresas estatales a contribuir al progreso gradual de sustitución de importaciones, a través del incremento de sus producciones, en este caso la producción de alimentos básicos a la población.

Específicamente en los lineamientos de la política Económica y Social del PCC para el período 2016-2021 se explicita en el número 24: alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en todos los sectores de la economía a partir de elevar el impacto de la ciencia, la tecnología y la innovación en el desarrollo económico y social, así como la adopción de nuevos patrones de utilización de los sectores productivos, modelos gerenciales y de organización de la producción.

Se expresa además en el lineamiento 174 que se debe desarrollar la industria alimentaria incluyendo la actividad local, en función de lograr un mayor aprovechamiento de las materias

primas, la diversificación de la producción y el incremento de la oferta al mercado interno y a las exportaciones.

✓ **Situación problémica:**

La empresa tiene elaborada su proyección estratégica hasta 2021 sin embargo, en el área comercial específicamente no tiene elaborado una misión propia, los objetivos estratégicos están mal formulados y no tienen una estrategia definida para la comercialización de sus productos, por lo que se propone una estrategia de carácter funcional para el área comercial.

La empresa presenta dificultades en la implementación de la estrategia, muchas veces llegan empíricamente hasta la formulación estratégica pero no son capaces de instrumentarlas a través de herramientas como la construcción de escenarios. En el período 2015-2018 los niveles de venta en las producciones fundamentales han disminuido en un 12% respecto al trienio anterior. La empresa tiene que reformular su estrategia de comercialización. Esta debe ser revisada ya que han surgido nuevas circunstancias en el entorno, fundamentalmente el incremento de los precios de la materia prima fundamental que utilizan en sus producciones.

✓ **Problema científico**

Inexistencia de una estrategia definida que contribuya al perfeccionamiento de la gestión del proceso de comercialización de la Empresa de Productos Lácteos. (LACSA)

✓ **Sistematización del problema:**

1. ¿Qué consecuencias ha tenido la incorrecta formulación de estrategias para el proceso de toma de decisiones?
2. ¿Se realiza un diagnóstico estratégico adecuado a las necesidades de la Empresa de Productos Lácteos (LACSA)?
3. ¿Se conocen todos los procedimientos y herramientas para su realización en el área comercial?
4. ¿Qué tipo de estrategias genérica se podría implementar para dar cumplimiento a los objetivos del área comercial de la empresa?

✓ **Objeto de investigación:**

Proceso de Dirección Estratégica.

✓ **Campo de investigación:**

Proceso de formulación de estrategias al proceso de comercialización.

✓ **Objetivo general:**

Formular estrategias que contribuyan al perfeccionamiento de la gestión del proceso de comercialización de la Empresa de Productos Lácteos. (LACSA)

✓ **Objetivos específicos:**

1. Sistematizar de las concepciones teóricas y fundamentación de la estrategia su evolución y aplicación práctica en los procesos de la empresa de Productos Lácteos (LACSA).
2. Realizar el diagnóstico estratégico de la entidad basado en los componentes del proceso estratégico de comercialización.
3. Formular objetivos generales y específicos, así como estrategias que permitan su cumplimiento.

✓ **Hipótesis:**

Si se formulan estrategias para el proceso de comercialización de la Empresa de Productos Lácteos (LACSA), se contribuirá a perfeccionar su gestión interna y actualizar su proyección estratégica.

✓ **Justificación teórica:**

La presente investigación responde a una problemática latente en la empresa, y se basa en la aplicación de un modelo teórico que contribuya a la gestión de la comercialización de los principales productos y servicios de la empresa.

Ella proporcionará un marco teórico para la dirección estratégica, la estrategia y varios de sus componentes; realizando un estudio sobre los diferentes temas tratados, su actualidad e importancia en la empresa, proporcionándole un instrumento para futuras aplicaciones del diseño estratégico hasta la implementación de la estrategia.

✓ **Viabilidad:**

- El estudio es viable ya que se cuenta con abundante información sobre las temáticas a tratar, permitiendo profundizar en aspectos importantes que garanticen el éxito del trabajo.

-Existe el apoyo de la empresa.

-Responde a un sector estratégico de la economía nacional que garantiza la producción de alimentos básicos a la población y al consumo interno en el territorio.

✓ **Tipo de estudio:**

Investigativo- explicativo

✓ **Métodos:**

Análisis-Síntesis.

Se aplica para recopilar un conjunto de información válida de la evolución del entorno empresarial y su incidencia en la gestión de la actividad de la empresa, permitiendo mostrar los principales resultados de la investigación.

Inducción-Deducción.

Permite llegar a juicios de valor en cuanto a la situación interna de la empresa, así como ayuda a canalizar la posible posición estratégica de la empresa.

Histórico-Lógico.

Se aplica en la investigación con la intención de realizar una revisión bibliográfica de la Dirección Estratégica como ciencia y su aplicación práctica en el contexto actual de actualización del modelo económico cubano.

✓ **Técnicas de Investigación.**

-Encuestas.

-Entrevista estructurada.

-Observación Directa.

-Procesamiento de la investigación con software profesional SPSS 23.

-Matrices de actividad.

**✓ Estructura.**

La investigación está estructurada en tres capítulos.

**Capítulo 1:**

Se expone la revisión bibliográfica de la literatura especializada acerca de la evolución, importancia y actualidad de la Dirección Estratégica en la gestión empresarial.

**Capítulo 2:**

Se parte del desarrollo del modelo clásico de Dirección Estratégica, realizando el diagnóstico estratégico hasta llegar a identificar el problema estratégico dentro del proceso de comercialización.

**Capítulo 3:**

Se formulan los objetivos estratégicos y las estrategias a aplicar, teniendo en consideración el uso de las matrices de actividad y dando respuesta al problema estratégico identificado.

Finalmente se exponen las conclusiones, recomendaciones y anexos de la investigación.

## CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. SU APLICACIÓN A LA EMPRESA MODERNA.

### I.1 Concepto e importancia de la dirección estratégica.

A partir de la evolución de las formas de planeación estratégica han evolucionado también los diferentes conceptos que a ella respectan. La planeación equivale a trazar los planes para fijar dentro de ellos la futura acción, y dentro de este análisis ha evolucionado hasta lograr lo que hoy se conoce como proceso de dirección estratégica.

Para lograr la óptima planeación estratégica de una organización se deben conocer tres principios:

- ✓ *Principio de la precisión:* Aquí se deben desarrollar planes precisos, sin divagar.
- ✓ *Principio de la flexibilidad:* Se debe dar margen para posibles cambios.
- ✓ *Principio de unidad:* Todos los planes que se apliquen en una empresa o en el propio trabajo deben estar coordinados jerárquicamente hasta formar, al final, uno solo.

**Agustín Reyes Ponce:** “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.”

**José Antonio Fernández Arena:** “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.”

**Menguzzato:** “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 su entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre los elementos, que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.”<sup>1</sup>

A partir de los conceptos anteriores la autora coincide con los elementos claves que se plantean en cada uno y propone la siguiente definición:

*“La planificación estratégica es el proceso de determinación de los cursos de acción que debe seguir la empresa para el logro de sus objetivos y metas, evaluando las políticas y*

---

<sup>1</sup> Menguzzato M., Renau J. “La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del Management”. [s. n] Brasil. p.78.

*Estrategias con la información que ofrece y toma del entorno, a fin de mejorar el desarrollo de la actividad.”*

### **Importancia.**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Planear se traduce en prever y brinda una visión de cómo coordinar las acciones a ejecutar, para no trabajar a ciegas, evitando las improvisaciones en la búsqueda de la eficiencia empresarial. Detalla los objetivos a ejecutar y permite controlar el curso de acción, pues si no se compara el resultado con lo planificado no se puede ver lo que falta por hacer o si es correcto lo que se ha hecho.

### **I.2- Evolución de la dirección estratégica.**

El proceso de Dirección Estratégica abarca la búsqueda de posibles estrategias evaluando los factores que más impactan a la empresa, así como la posibilidad de implementación de las estrategias definidas. “La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que su surgimiento y evolución no puede entenderse sin entender los sistemas de dirección”<sup>2</sup>. Basado en lo anterior se expone una síntesis sobre la evolución de los sistemas de dirección planteados sobre la base del esquema evolutivo de Ansoff con la siguiente cita:

“Dirección por control: Es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia.

Dirección por extrapolación: En este sistema el entorno sigue siendo estable por lo que, es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas.

Dirección por anticipación: Esta etapa de la evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras.

Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas: La presencia de un entorno cada vez más turbulento no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Cuervo García, A. (1995), La dirección estratégica de la empresa (Pág. 52).

<sup>3</sup> Renau Piqueras, J. (1995) en La Dirección Estratégica: Su evolución y estudio actual

En los momentos actuales considera la autora, no basta con anticiparse a los cambios bajo una actitud que genere una voluntad positiva de adaptación por parte de la empresa, sino que hay que propiciar el cambio a través de un pensamiento estratégico que le permita ser más competitiva.

### **I.2.1- Definición e importancia de la dirección estratégica.**

**Betancourt:** “Acción y efecto por parte de la gerencia de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivo a mediano y largo plazo.”<sup>4</sup>

**Kotler:** “Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la Dirección Estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocios y productos de la empresa, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios.”<sup>5</sup>

**Menguzzato y Renau:** “Puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.”<sup>6</sup>

El autor coincide con las definiciones anteriores y propone el siguiente concepto:

***“La dirección estratégica es un sistema que parte de los objetivos, dificultades y ventajas organizacionales, reestructurando el sistema empresarial como un todo que viabilice las alternativas estratégicas, su evaluación, implementación y control, buscando la adaptación y supervivencia de la empresa ante los cambios del entorno para hacerla más competitiva.”***

#### **Importancia de la dirección estratégica:**

La dirección estratégica es el cimiento para la toma de decisiones. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud de la empresa a largo plazo.

---

<sup>4</sup> Betancourt Tang, J. R. Gestión Estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma. Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.cum.ed.net/libros/2006C/220/](http://www.cum.ed.net/libros/2006C/220/).

<sup>5</sup> Menguzzato M. Fuente de Dirección Estratégica. Página 80.

<sup>6</sup> Menguzzato M., Renau J. “La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del Management”. [s. n] Brasil. p. 83.

Dinamiza la cultura organizacional y las nuevas ideas, comprendiendo que la estrategia indica cambios. Es un intento serio de mejorar la gestión de la organización. Es uno de los componentes más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida empresarial. El mantenimiento de una eficaz y viable dirección estratégica significa una esencial forma de mantener en armonía los objetivos y metas trazados por la entidad, encaminadas a fortalecer su participación en el mercado, captar clientes potenciales y mantener los ya existentes.

### **I.3-Definición de estrategia:**

**Porter (1980):** “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”

**Menguzzato y Renau (1984):** “Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inversión óptima de esta en el medio socioeconómico.”<sup>7</sup>

Sin embargo, la estrategia no es un plan preciso y detallado. Aunque el análisis es necesario, la estrategia puede surgir de la intuición de una persona o ser impulsada por razones no racionales.

Mintzberg ha identificado cinco facetas que abarcan una definición de la estrategia:

**Plan:** una especie de curso de acción consciente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación.

**Patrón:** un plan específico, una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor.

**Pauta:** una pauta o patrón en una corriente de decisiones o acciones que lleva a cabo la empresa.

**Posición:** un medio de ubicar una organización en su entorno; la fuerza mediadora o el ajuste entre la organización y el entorno, entre el contexto interno y el externo.

**Perspectiva:** una forma arraigada de percibir el mundo.

La autora coincide con los conceptos anteriores que han sido citados de los clásicos de la dirección estratégica y propone la siguiente definición:

---

<sup>7</sup> Íbidem p. 78.

*“La estrategia empresarial es la vía coherente que debe seguir la empresa en el proceso de toma de decisiones, comprendida por planes, acciones, objetivos y metas, trazados de forma objetiva a partir de los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la empresa para dirigirse hacia el largo plazo.”*

### **I.3.1-Componentes de la estrategia:**

**Ámbito o campo de actividad:** Campo de actuación de la empresa, amplitud y características de la relación de ésta con su entorno económico. Negocios en los que piensa participar la empresa definidos en términos de producto o mercado.

**Capacidades Distintivas:** Los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas) presentes y potenciales que posee y domina la empresa, así como el nivel y modelo de desarrollo de capacidades.

**Ventajas Competitivas:** Características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a la competencia.

**Sinergia:** Efecto sinérgico positivo que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia.

### **I.4. La estrategia. Conceptualización.**

El término estrategia es de origen griego y utilizado principalmente en el ámbito militar, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar). Es el arte del general en la guerra. En el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

La definición del término estrategia ha sido expuesta por diversos teóricos de la administración, cada uno de los cuales ofrece un juicio diferente. Así, de acuerdo con los autores, aparecen definiciones tales como:

Tabatoryn y Jarniu en 1975, plantearon que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan".

Según Menguzzatto y Renau (1991): la estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

De acuerdo con las definiciones analizadas, la autora de la investigación plantea que la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno, se refiere al propósito, la misión y la visión, y es la vía más general para el cumplimiento de los objetivos planteados en los horizontes de tiempo.

Según Menguzzato, existen 2 perspectivas de la estrategia, la primera consiste en lo que una organización pretende hacer y lo que finalmente hace, es decir, la estrategia es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización, poniendo en práctica su misión, donde el programa es un proceso consciente y activo, bien definido por parte de la gerencia que adquiere una postura estratégica, tratando de modificar el entorno. En la segunda perspectiva, es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo, es decir, la organización no tiene estrategia explícita por lo que sigue una actitud estratégica, se adapta a los cambios en el entorno.

La estrategia que va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro es el resultado de la conjunción de tres elementos: las aspiraciones de la alta dirección para la empresa, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas de la empresa. La complejidad tanto del análisis previo o diagnóstico estratégico de la empresa, como el diseño de la estrategia, puede hacer conveniente la ayuda de personas expertas en los distintos tipos de análisis, si bien es indispensable que la alta dirección se responsabilice de este proceso de formulación y además consiga la participación activa del resto del cuerpo social de la empresa.

### **I.4.1 Actualidad e importancia.**

La formulación de estrategias ha alcanzado en la última década la importancia que se merece; su estudio y aplicación en el mundo empresarial es imprescindible para obtener y mantener una ventaja competitiva que permita adquirir un rendimiento aceptable en los negocios y asegurar una continuidad en el futuro. Su importancia se puede explicar por el grado de participación que se consigue, en todos los niveles de la empresa, para definir e implementar los objetivos globales.

Todos los grupos de interés que influyen en la empresa están presentes en el análisis estratégico y se intenta que, en las fases posteriores, formulación e implantación, estén también representados. La estrategia empresarial desglosa los objetivos en todos los horizontes temporales, consiguiendo de esta forma controlar mejor el cumplimiento de los mismos. Pretende actuar con eficacia y no solamente con eficiencia.

Mediante la estrategia empresarial, los directivos dan forma y carácter a la organización, define los planes y compromisos a largo plazo y diseña, en definitiva, el futuro de la empresa.

La dirección estratégica proporciona un marco para las decisiones esenciales de la organización sobre la base de una metodología que invita a la reflexión sistematizada y una actitud orientada al futuro, con una perspectiva de adaptación al entorno que constituye la base de una actitud estratégica; adaptarse al entorno con fines de desarrollo y supervivencia, protegiéndose de las amenazas que suponen los cambios ocurridos en el medio, pero también supone aprovechar ciertas oportunidades que se presentan.

“La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones de la empresa, donde ya no se trata de “capear” las dificultades traídas por un entorno turbulento, sino ir a su encuentro, donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y de lo formal” (Menguzzato). Así pues, el paso de lo estratégico a lo operativo es también competencia de la dirección estratégica, así como el mantener correspondencia entre ambos.

Se puede afirmar que la función de la dirección estratégica se ha basado en la preocupación por la eficiencia, condición que es necesaria para la supervivencia y el desarrollo de la

empresa, pero no suficiente; en cuanto la misma esta constantemente interrelacionada con el entorno.

Por lo que el centro de atención debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hacia las relaciones empresa- entorno y la eficacia; si en algún momento la eficiencia y la eficacia entraran en conflicto durante la vida de la empresa, la prioridad debe dársele a la eficacia, por lo tanto los dos son necesarios y complementarios, con mayor énfasis en la eficacia; en la misma se tiene una visión más extrovertida de la estrategia de la empresa, tomando conciencia de la importancia de la evolución del entorno y de sus impactos sobre el desarrollo de la actividad.

#### **I.4.2 Niveles de la estrategia.**

La estrategia posee diferentes niveles, atendiendo al grado de concreción de la misma. En función de este análisis se puede proponer cuatro niveles de estrategia:

**1. Corporativa:** mueve toda la empresa y sus recursos hacia el largo plazo y debe incluir la definición de en qué negocios tiene que estar o desarrollar y de cuáles debe salir. Son las que rigen el curso de acción futura para la empresa. Para trazarlas se debe responder a las siguientes preguntas:

¿En qué tipo de negocio se debe involucrar la compañía?

¿Cuáles son las metas y expectativas para cada negocio?

¿Cómo se deben asignar los recursos para que se puedan alcanzar las metas?

**2. De unidades estratégicas de negocios:** ligada a la anterior, será específica para cada negocio y para cada cartera de productos que lo componen. Se trata de desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades a las que se dedican. Pueden tener sus particularidades, ya sea por el entorno en que se desarrollan como por el tipo de producto o servicio que ofrece. Unidad estratégica de negocio dada por Kotler, P, plantea que deben cumplir las siguientes características:

- ✓ Único negocio o conjunto de negocios relacionados, que se pueden planificar separadamente del resto de las empresas.
- ✓ Tiene su propia competencia que está tratando de igualar o superar.
- ✓ Tiene su propio director que es el responsable de la planificación estratégica y de la consecuencia de los objetivos, y controlan la mayoría de los factores que afectan al beneficio.

**3. Funcionales:** son las correspondientes a cada área: Marketing, Finanzas, Personal, Operaciones, etc. Son las decisiones más importantes que regirán cada área funcional y deben estar en correspondencia con la corporativa y la de negocios.

**4. Específicas:** dependen del área correspondiente y la conforman. En el caso que nos ocupa de Personal corresponderían a las estrategias de Atracción de personas, Selección, Contratación, Evaluación, Desarrollo, Compensación.

### **I.5 La planeación estratégica.**

La estrategia cobra su sentido en la planificación estratégica. Esta intención de dominar y encauzar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica, definiendo a ésta como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de sus puntos fuertes y débiles frente a este entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre éstos dos elementos, que satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la organización.

La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto complejo y cambiante. Es un proceso acucioso de recopilación de información, de analizarla, de escudriñar el futuro, de producir ideas y de formalizar planes. Es un recorrido oportuno que sigue una metodología, aplica variadas técnicas y cuenta con la capacidad analítica creativa de quienes participan en la formulación de planes estratégicos. Para fines ilustrativos, generalmente se reconocen tres etapas que principian por cuestionar a la organización desde varias perspectivas en el tiempo y en cuanto a lo que ha hecho, hace y deberá hacer en el futuro.

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que

consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Sus características son:

1. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
2. Establece un marco de referencia a toda la organización.
3. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
4. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
5. Su parámetro es la eficiencia.

Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones, asociado a un proceso racional.

La planeación estratégica es el proceso de llegar a un consenso claro acerca de dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar, y cómo va a lograrlo. Es el entendimiento común de su empresa en el presente y en el futuro.

Al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación no de una sola y única estrategia de la empresa para el futuro, sino de varias estrategias alternativas elaboradas en función de los destinos futuros que se puedan presentar.

### **I.5.1. El diagnóstico estratégico externo.**

Hoy en día el desarrollo de un diagnóstico estratégico es imprescindible para el desarrollo de las organizaciones, pues de no existir, ellas no pueden dar respuesta a su ambiente presente y futuro, con el fin de permitir que ésta opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones. En la actualidad el entorno se transforma rápidamente, los procesos se vuelven más complejos, hay mayores niveles de incertidumbre, cambios institucionales, mayor diversidad de agentes económicos, por lo que ya no sólo debe preocuparles lo relacionado a los consumidores y el uso de la tecnología moderna, sino su ambiente político, los valores sociales y culturales, y las tendencias de crecimiento de la economía, de ahí la importancia de su estudio, como una manera de reducir la incertidumbre, poder enfrentar con mayor

preparación las posibles influencias negativas del entorno para la empresa, y aprovechar de éste las oportunidades que brinda.

### ***Análisis del Macroentorno o entorno general.***

Estas dimensiones se resumen en un conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, educativo, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico.

***Dimensión Económica:*** Tiene un impacto significativo en las operaciones de una empresa. Permite determinar tanto los ciclos económicos como la demanda. Abarca los fenómenos relacionados con la producción o los servicios, la circulación y el consumo de mercancías en la sociedad, expresados en los grandes agregados macroeconómicos, considerando como más importantes los siguientes:

***Producto Interno Bruto (PIB):*** Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del PIB, generalmente produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores; un decrecimiento del PIB, normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor, y, por ende, baja la demanda de las producciones.

***Tasas de inflación:*** Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de costos en los negocios. Este término es utilizado para describir un aumento o una disminución del valor del dinero, en relación con la cantidad de bienes y servicios que se puedan comprar con ese dinero. Los aumentos retirados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre. La inflación es un fenómeno que se produce cuando las presiones económicas actuales y la anticipación de los acontecimientos futuros hacen que la demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta de dichos bienes y servicios a los precios actuales, o cuando la oferta disponible está limitada por una escasa productividad o por restricciones del mercado, afecta la capacidad de compra del mercado, y puede afectar las pautas del consumo.

***Política monetaria:*** Se refleja a través de un conjunto de instrumentos utilizados por un gobierno nacional o por el Banco Central de un país para hacer variar la cantidad de dinero

presente en la economía, a fin de influir directamente sobre el valor de la divisa nacional, sobre la producción, la inversión, el consumo y la inflación. La política monetaria tiene como objetivo sostener la actividad económica proporcionando a los agentes financieros la liquidez y los créditos indispensables para consumir, invertir y producir. Los objetivos últimos de la política monetaria son el crecimiento económico, el control de la inflación y la defensa del valor de la divisa nacional con relación a otras divisas extranjeras.

***Bloqueo económico:*** El bloqueo económico es una actividad impuesta por un país o nación a otro, con el objetivo de frenar su desarrollo en los sectores de la sociedad. Para ello emite leyes y/o resoluciones que limitan el desarrollo económico del país, regulando sus relaciones comerciales y de intercambio con el resto del mundo.

***Cambios en el nivel de ingresos de la población:*** Según el crecimiento y el desarrollo económico de una nación, sus habitantes podrán contar con un aumento en su poder adquisitivo, mejorando su nivel de vida y por ende el desarrollo de sus actividades.

***Restricciones de las remesas familiares:*** Es uno de los mecanismos utilizados por el gobierno de Estados Unidos dentro del bloqueo económico impuesto a Cuba, el mismo restringe el desarrollo económico del país por concepto de remesas familiares.

**Dimensión Política Legal:** Generalmente está dada por tendencias de leyes, regulaciones, disposiciones gubernamentales y situaciones que caracterizan el clima político del país, su estabilidad, proyección gubernamental sobre el control y crecimiento de los sectores económicos de la nación, la protección de la industria nacional, la actividad sindical y de las organizaciones sociales. Los gobiernos ocupan un lugar preferencial en el análisis del entorno, motivado por varios aspectos, desde su poder de compra, pasando por su poder legislativo, hasta su capacidad de apoyar a nuevos sectores mediante políticas de subvenciones.

**Dimensión Sociocultural:** Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Esta dimensión contempla la composición de la población y en particular la atendida por la empresa; la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo, en la ocupación de la población, el panorama social y perspectivas de su desarrollo, políticas del gobierno sobre salud, educación, empleo, ingresos, seguridad entre otros. Abarca aspectos referentes al nivel escolar, el grado de especialización y complejidad

del sistema educativo y las posibilidades de mejorar o adecuar el nivel educacional de la fuerza de trabajo.

***Dimensión Tecnológica:*** Actualmente la tecnología es parte integral de la sociedad. Es un elemento que está modificando las costumbres, los gustos y las actividades que se desarrollan, laborales o personales. La tecnología en los productos y servicios que compran y usan los consumidores está cambiando las reglas del juego en los mercados. El tiempo entre ideas, invención y comercialización ha decrecido. Es una fuerza impulsora que desarrolla continuamente nuevos productos y servicios, nuevas formas de aplicación y mercados demandantes, hace que muchos bienes y servicios declinen en sus preferencias y desaparezcan. Constituye una nueva frontera que permite obtener más información, más rápidamente y de mejor calidad. Su estudio incluye variables como: el avance en la telefonía, los nuevos descubrimientos, el auge de la informática, cambios en la transmisión de datos y los medios de transporte, nuevos productos y servicios, materiales, mejores equipos y maquinarias.

#### ***Análisis del microentorno.***

En la medida en que la entidad aprenda a desenvolverse y manejar adecuadamente estos elementos, logrará crecer y mejorar su rentabilidad en el seno del sector en el que se encuentra compitiendo. El estudio de estas fuerzas permite confirmar que, especialmente en los tiempos actuales, sólo aquellas empresas que se acostumbren a desarrollar sus operaciones en escenarios competitivos difíciles, podrán obtener rendimientos superiores al promedio y permanecerán en el mercado. **(Ver figura 1: Fuerzas competitivas de Michael Porter)**

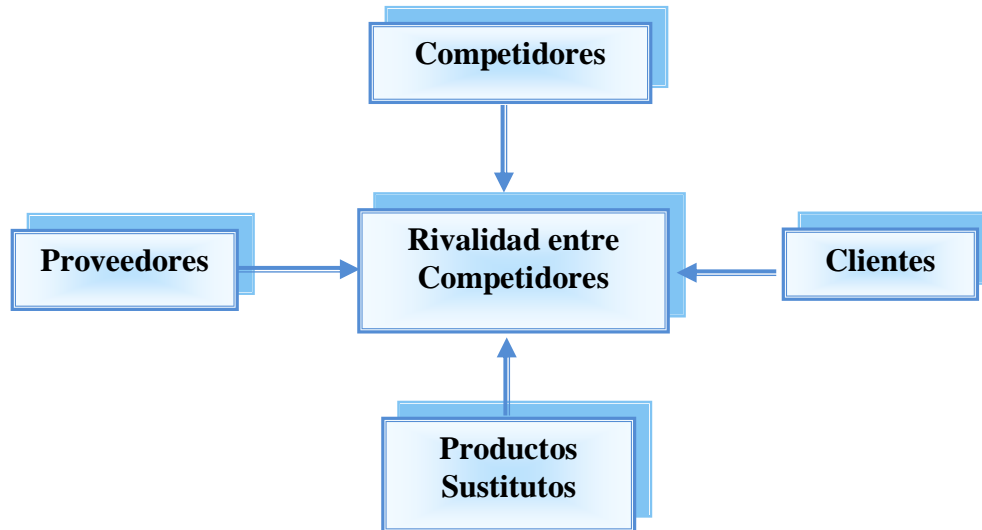


Figura 1. Fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuente: PORTER. M, “*Ventajas competitivas. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*”, Editora Continental S.A. de C.V. México, 1990, p. 23.

***Poder de negociación de los clientes:*** Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos y servicios que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra.

El análisis de los clientes debe efectuarse a partir del estudio de los clientes actuales y de los clientes potenciales ya que ambos son determinantes a la hora de definir las posibles estrategias para incrementar la participación de la organización en el mercado. La competencia en un sector está determinada, en parte, por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que producen el bien o el servicio. Este poder de negociación vendrá dado en función del grado de concentración de éstos, el grado de diferenciación de los productos. Si la rentabilidad de los clientes es reducida y su importancia es elevada (es decir sus compras al proveedor lo convierten en importantes), su poder de negociación aumenta tratando de lograr una reducción en los precios de compra, con lo que sus márgenes, y en consecuencia su rentabilidad, se pueden incrementar.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Para un estudio más profundo véase a MENGUZZATO, MARINA Y RENAU, “*La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de management*”, p.159

***Poder de negociación de los proveedores:*** Un mercado no será atractivo si los proveedores de materias primas e insumos son pocos en cantidad, están muy bien organizados y gremialmente ejercen su poder de negociación o tienen fuertes recursos para resistir las presiones de sus clientes compradores directos. Los proveedores que cuentan con estas ventajas por lo general detentan un poder de negociación favorable e imponen condiciones relativas a los precios de sus bienes y tamaños de los pedidos. La situación se complicará si los insumos que suministran son claves para los compradores, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. Mantener una correlación favorable de fuerzas con este tipo de negocios es vital para la empresa, puesto que le permitirá generar márgenes atractivos de ganancia por unidad.

Dado que se trata de posiciones negociadoras simétricas, al igual que en el caso de los clientes, en proveedores también influye el grado de concentración y el grado de diferenciación de los productos, donde a un aumento de éstos aumenta también el poder de negociación de los proveedores; comportándose a la inversa en relación a la existencia de productos sustitutos. Ellos definen, en parte, el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes suministran los insumos para la producción de sus bienes o servicios.

***Rivalidad entre competidores:*** Esta fuerza está formada por las empresas que producen o comercializan bienes y servicios similares a los de la empresa en estudio. Para una organización, será más difícil competir en un mercado determinado si los competidores actuales están muy bien posicionados, son muy numerosos y sus costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentando guerras de precios, promociones de venta atractivas y estrategias innovadoras relacionadas con los canales de distribución. Hay que analizar las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado. Para el análisis del comportamiento de la fuerza se deben tener en cuenta componentes como son: el crecimiento de la oferta y demanda de bienes y servicios, la concentración de competidores, la diversidad de competidores, los costos fijos, la diferenciación del producto, entre otros.

***Competidores potenciales:*** Esta fuerza está constituida por las empresas que aún no han entrado al sector pero que están en proceso de hacerlo. Son nuevos ingresantes, que pasarán en un futuro, a formar parte de los competidores actuales. Un mercado no será atractivo si las

barreras de entrada son fáciles porque permitirá el ingreso de muchos competidores que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para tratar de apoderarse de una porción del mercado. La empresa deberá anticipar su arribo y prepararse para luchar contra ellos. Para ello, la organización tendrá que saber quiénes son los competidores que tiene, qué ofrecen y con qué estrategias. Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente, una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad de que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales: las barreras de entrada y los esperados contra golpes de los competidores. Los factores considerados por Porter como barreras al ingreso de nuevos competidores son: las economías de escala, la diferenciación del producto, los requerimientos de capital, los costes por cambio de proveedor, el acceso a los canales de distribución y la política gubernamental.

**Productos sustitutos:** Esta fuerza competitiva está conformada por los bienes y servicios que, si bien son de una naturaleza completamente distinta a los que intentan sustituir, van dirigidos a satisfacer, en una forma muy aproximada, los mismos tipos de necesidades de los clientes que los demandan. Si existen muchos productos o servicios sustitutos reales o potenciales el mercado no es atractivo. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o se venden a precios más bajos, porque obligan a la empresa a reducir sus propios precios y por ende sus márgenes de utilidad. La mayor o menor presión de los productos sustitutos dependerá fundamentalmente del grado de diferenciación de los productos existentes. Se entiende por sustitutos aquellos bienes o servicios que cumplen la misma función del producto o servicio objeto de estudio.

## **I.6 Análisis interno.**

El análisis interno es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, pues ésta se desarrolla en un entorno turbulento, con cambios en la demanda y la competencia global. No puede plantearse qué necesidades quiere satisfacer, sino qué necesidades puede satisfacer. Es fundamental saber qué hace la empresa, su potencial, para así dirigir sus esfuerzos hacia industrias donde mejor pueda explotar sus capacidades. El beneficio de la empresa no es tanta consecuencia de las características del entorno competitivo, sino de la combinación de los recursos y habilidades. Este nuevo análisis no

supone romper los modelos anteriores, sino superarlos. Para el presente caso, la autora utilizará como herramienta la cadena valor, desarrollada por Michael Porter (1988) como instrumento valioso para este tipo de análisis. Porter considera que el nivel de intensidad de un sector y su rentabilidad vienen determinados por las propias características del sector.

### **I.6.1 Formulación de la estrategia en la organización.**

La dirección estratégica se desarrollará alrededor de tres grandes fases interrelacionadas: la fase del diagnóstico, la de formulación y la de implementación y control, contando esta última con tres tareas fundamentales: la planificación, el control basado en la retroalimentación, y la implementación.

En la investigación se utilizará para el análisis estratégico el Modelo Clásico para la formulación de estrategias. Pero teniendo en cuenta sus características, se propone un cambio en el mismo. (**Ver Figura 2.:** Modelo Clásico de la Dirección Estratégica)

Este modelo fue desarrollado sobre la base de las características de la planificación estratégica, en la cual los factores técnico-económico de elementos internos y externos de la empresa, influyeron en que se menospreciara la importancia de aspectos sociales, donde ya entonces la empresa no sería solo un sistema técnico económico, sino un sistema de integración de elementos socio técnicos y económicos, teniendo en cuenta que dentro de los sistemas abiertos se sitúa por un lado, el sistema social, constituido por elementos que son personas, quienes persiguen un conjunto de objetivos y adoptan pautas de comportamientos; y por el otro, desarrolla una función técnico económica. Además, toda misión debe generar en los miembros de la organización, al leer el texto desarrollado, la sensación de estar no solo involucrados sino comprometidos, sentirse satisfechos de su labor. Cada valor debe ser percibido de acuerdo a su relación con los otros valores, permitiendo observar como influyen sobre los otros dentro de esa brecha intrincada que refleja la realidad organizacional.

Un elemento importante a tener en cuenta lo constituye la actitud estratégica, la cual persigue una evaluación interna de la empresa y constante adaptación a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas. Esto supone un cambio de actitud de la alta dirección y por tanto una modificación de su conducta. Esta es, en esencia la base fundamental del modelo de Dirección Estratégica.

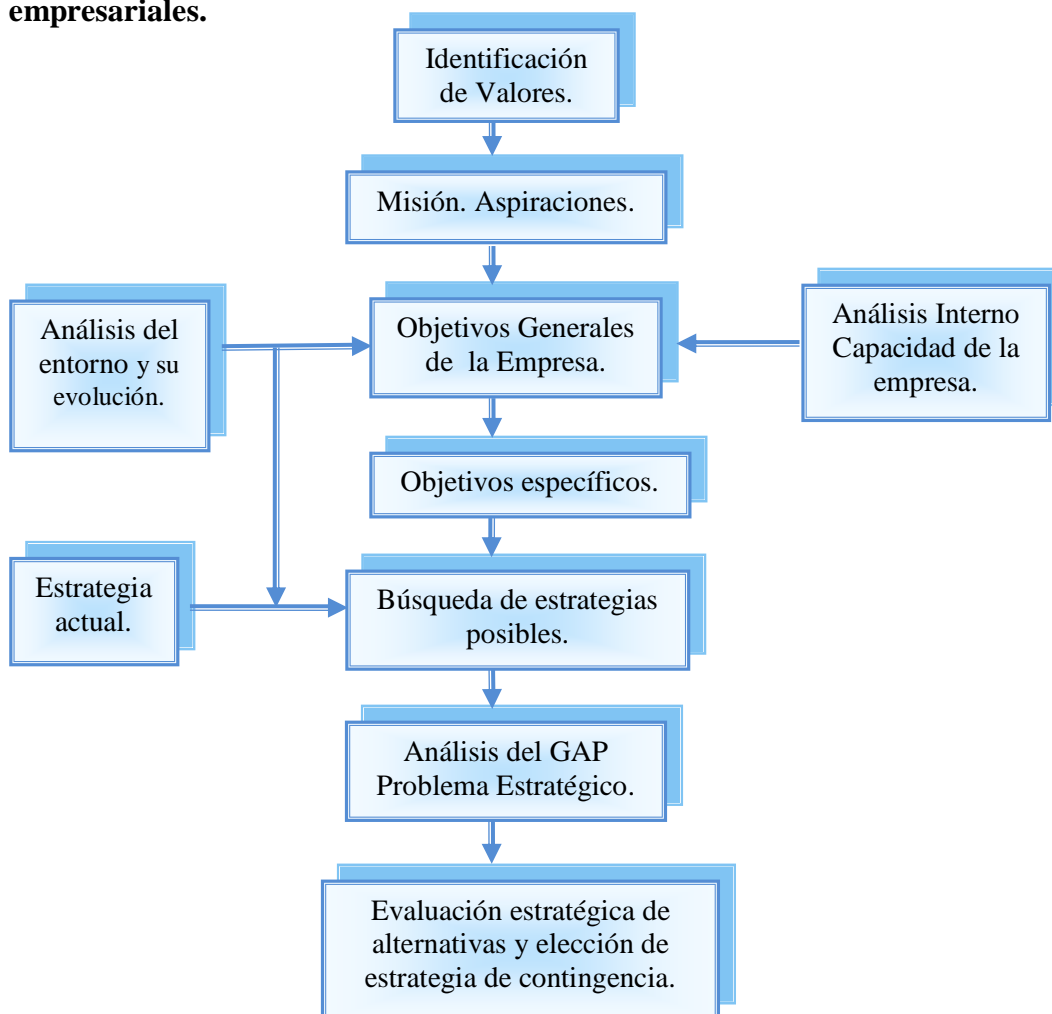
**I.7 Presentación del modelo teórico clásico para la formulación de estrategias empresariales.**


Figura 2. Modelo Clásico de la Dirección Estratégica.

Fuente: Tomado de Menguzzato, Marina y Renau, J.J, “*La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador de managment*”, 1992, p. 115.

El modelo planteado se despliega en tres fases fundamentales: una primera fase de análisis estratégico, donde se formula la misión de la empresa teniendo en cuenta sus valores compartidos. Al hablar de los valores compartidos es necesario diferenciar entre los valores finales (comprendidos en la misión y la visión de la empresa) y los valores de tipo instrumental. Estos últimos son modos de conducta adecuados o necesarios para llegar a conseguir nuestras finalidades o valores existenciales.

Para lograr la implementación del cambio en una empresa es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores teniéndose en cuenta en este aspecto las creencias, actitudes y normas de los miembros de la organización.

Se desarrolla el diagnóstico estratégico con el análisis interno y externo y se evalúa la brecha que existe entre la situación actual de la organización y hacia donde desea llegar. En la segunda fase de formulación de estrategias, se fijan los objetivos generales y los operacionales que servirán como guía y meta en la empresa y se formulan y diseñan las estrategias, a nivel corporativo, de negocio y funcional. En la fase tres de implementación de estrategias, se evalúan y ponen en práctica las estrategias seleccionadas, se implementa y se controla.

En este proceso, aunque existe un orden es necesario que se lleve a cabo una retroalimentación de información constante a lo largo del mismo, debido a la interacción que existe entre los distintos elementos incluidos en las fases.

### **1.8 La gestión por procesos.**

Un “Proceso” puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”. Estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personal y material.

¿Qué es la gestión por proceso?

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos.

En la bibliografía relacionada con la gestión basada en procesos se distinguen dos tipos de clasificación de los procesos:

La primera clasifica los procesos en función de su impacto más o menos directo sobre el usuario final y los resultados de la organización, así como su influencia en la gestión del macro proceso que es la organización:

- Procesos estratégicos
- Procesos operativos
- Procesos de apoyo

### 1.8.1 Procesos estratégicos. Definición.

**Procesos estratégicos** como aquellos procesos que están vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección y, principalmente, al largo plazo. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideren ligados a factores clave o estratégicos.

**Subprocesos.** Secuencia de actividades cuya salida es la entrada a otro subproceso. Son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

**Actividad.** Conjunto de tareas necesarias para la obtención de resultados. Es la agrupación de tareas dentro de un procedimiento, para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente, es desarrollada por un mismo departamento o unidad administrativa.

**Tarea.** Trabajo que debe hacerse en un tiempo limitado. Es la parte más pequeña en la que se puede descomponer una actividad. Si bien, un proceso puede comprenderse correctamente sin necesidad de bajar a este nivel de detalle, la desagregación a nivel de tarea permitirá la asignación específica e indiscutible de las mismas a personas concretas, evitando solapamientos o dilución de responsabilidades.

La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones, compuesto por tres etapas fundamentales: formulación, implementación y control de estrategias.

**Comercialización:** Según el autor Jerome Mc. Carthy, define que la comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.

La comercialización debe comenzar con el cliente y no con la producción, debe determinar si fabricaran, incluyendo las decisiones acerca del desarrollo, el diseño y el envasado del

producto, que precios se cobraran, así como las políticas de créditos y cobranzas, donde y como se hará la publicidad de los productos y se los venderá

### **1.8.2 Funciones universales de la comercialización.**

Son las funciones que componen la transformación de la propiedad. Estas incluyen la función de compra y la función de venta, la primera se ocupa de la política y el procedimiento para determinar necesidades, selección y evaluación de productos y servicios de las gestiones que conducen a la gestión de la propiedad.

La venta implica encontrar y motivar compradores a través de diversos técnicos de producción. El transporte y el almacenamiento, comprende el manejo y movimiento de productos y con frecuencia el cambio de propiedades, estas constituyen las actividades principales de numerosas instituciones de comercialización.

### **Síntesis de la comercialización.**

La parte de la síntesis de la comercialización comprende lo siguiente:

- ✓ Producto: Medio por el cual la empresa mantiene su existencia económica en el campo de la competencia. Los productos son el medio importante por el cual la empresa se prolonga al mercado. La estrategia de negocios de una empresa se expresa a sus productos.
- ✓ Precios: Es el arte o ciencia de traducir en términos cualitativos el valor del producto para los clientes. Considerado por el consumidor, el precio representa un sacrificio. Los consumidores ceden poder de compra en cambio de bienes y servicios.<sup>2</sup>
- ✓ Promoción: Incluye todas aquellas actividades (menos las deducciones de precios), por los cuales el vendedor trata de estimular la demanda de sus productos.
- ✓ Publicidad: Según los autores que se detallan al pie de página, publicidad es la comunicación pagada, no personal, que por conductos de los diversos medios publicitarios hacen empresas comerciales, organizaciones no lucrativas o individuos que están identificados de alguna manera con el mensaje publicitario.
- ✓ Distribución: Se define como un conjunto de ordenamientos contractuales que vinculan a los fabricantes y a varias clases de intermediarios con los mercados consumidores.

Los elementos teóricos y metodológicos expuestos conforman el soporte científico para desarrollar el modelo referido anteriormente y presentarle a la entidad una proyección estratégica actualizada al proceso de comercialización.

---

**CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO AL PROCESO DE  
COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS  
SANTIAGO DE CUBA (LACSA).****2.1 Caracterización de la Empresa de Productos Lácteos (LACSA) Santiago de Cuba.**

**La Empresa de Productos Lácteos Santiago** perteneciente al MINAL, subordinada al OSDE (Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA)) fue creada, mediante la resolución No. 41 de 2007 emitida por el Ministerio de la Industria Alimenticia con el fin de garantizar Productos Lácteos y sus derivados a la población. Cuenta con 6 direcciones administrativas más 9 Unidades Empresariales de base en toda la geografía de la Provincia dedicadas a la producción directa de bienes de consumo.

La Dirección General radica en la Avenida Garzón # 54/ Hernán Cortés y Pizarro. Santiago de Cuba.

El objeto social aprobado por resolución No. 17 de fecha 6 de enero de 2014 emitida por el Ministro de Economía y Planificación a estos efectos es:

- a) Realizar la compraventa de leche fresca, en moneda nacional y divisas.
- b) Comercializar de forma mayorista en moneda nacional y divisas, en su territorio las producciones del resto de las empresas del sistema de la Unión Láctea.
- c) Efectuar la comercialización mayorista en moneda nacional y divisas, dentro de su territorio, de productos lácteos producidos o comercializados por otras entidades pertenecientes al sistema empresarial de la Unión Láctea.
- d) Producir, distribuir y comercializar de forma mayorista leche fluida, leche en polvo, yogurt, helados, hielo, quesos, mezclas físicas alimenticias en polvo, productos derivados de la leche, la soya y otros productos lácteos y sus análogos, en moneda nacional y divisas.
- e) Producir y comercializar de forma mayorista pulpas de frutas y vegetales, en moneda nacional y divisas.
- f) Elaborar, envasar y comercializar de forma mayorista grasas de origen animal y vegetal, en moneda nacional y divisas.

- g) Brindar servicios de almacenamiento y alquiler de medios de transporte refrigerados, en moneda nacional.
- h) Ofrecer servicios de traslado y descarga de gas refrigerante (amoníaco), en moneda nacional.
- i) Ofrecer servicios gastronómicos a trabajadores del sistema los excedentes de productos cárnicos y agrícolas procedentes del autoconsumo, en moneda nacional.
- j) Realizar la compra de quesos al sector campesino, en moneda nacional.

La empresa cuenta con 11 UEB distribuidas en distintos municipios para un total de 1340 trabajadores de la provincia Santiago de Cuba. Las cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Empresa Sede: 65 trabajadores.
- UEB II Frente: 38 trabajadores.
- UEB Logística: 22 trabajadores.
- UEB Contramaestre: 33 trabajadores.
- UEB Guamá: 71 trabajadores.
- UEB La Maya: 30 trabajadores.
- UEB Mantenimiento: 20 trabajadores.
- UEB Palma Soriano: 305 Trabajadores.
- UEB Siboney: 222 trabajadores.
- UEB Santiago (pasteurizadora y Fábrica de Helados): 412 trabajadores.
- UEB Transporte: 122 trabajadores.

### **Análisis de la misión, visión y estructura organizativa.**

#### **Misión:**

Producir y comercializar productos alimenticios derivados de la leche con una alta calidad, utilizando tecnología de punta para lograr el disfrute y deleite de nuestra población y la comercialización en el Turismo y las Tiendas Recaudadoras de Divisa.

#### **Visión:**

Somos una empresa que produce y comercializa productos alimenticios derivados de la leche con la calidad. Trabajamos para lograr un personal altamente capacitado y una tecnología

moderna que permita alcanzar producciones de excelencia, destinados a satisfacer las necesidades crecientes del mercado.

La misión y la visión con que cuenta la empresa carecen de originalidad, de horizonte temporal y no cumplen con las normas dictadas a estos efectos. Por tanto, se proponen las siguientes:

**Misión propuesta (2022)**

Producir y comercializar productos alimenticios derivados de la leche de alta calidad, con personal altamente calificado y tecnología de punta, que permita alcanzar producciones de excelencia, destinados a satisfacer las necesidades crecientes del mercado en el Turismo y las Tiendas Recaudadoras de Divisa.

**Visión propuesta (2022).**

Somos la empresa comercializadora de productos lácteos líder en el mercado oriental con productos de primera calidad.

**Estructura Organizativa:**

La estructura organizativa de la entidad permite una adecuada distribución de las responsabilidades, así como una correcta coordinación con los órganos de gobierno, aunque tiende a la verticalidad pues existen un conjunto de niveles de dirección intermedios. (Ver anexo 1, figura 3)

**Producciones Fundamentales.**

- Yogurt de soya, Natural y sabor de leche.
- Quesos variados.
- Cremas.
- Dulces de leche fluida.
- Helados de leche, crema, sorbete y especial.
- Hielo.
- Mezclas físicas.
- Otros derivados de la leche.

### 2.1.1 Caracterización del Área de Balance y Análisis de las Ventas (Área comercial).

A los efectos de esta investigación los análisis se centrarán en el Área de Balance y Análisis de las Ventas (Área comercial), representada por el departamento del mismo nombre; el cual se subordina directamente a la dirección general.

El objetivo del mismo, como su nombre lo indica es realizar las actividades concernientes al análisis de los resultados comerciales de entidad.

La estructura organizativa del área comercial permite una adecuada distribución de las responsabilidades. **(Ver anexo 2, figura 4)**

Dentro de esta área se llevan a cabo los siguientes subprocesos: contratación, balance y desagregación, entrega y facturación mercadotecnia y transportación. **(Ver anexo 3)**. Existe además todo un proceso definido sobre cómo se efectúa la entrega de los productos lácteos. **(Ver anexo 4)**.

Sin embargo, no poseen una misión definida dentro de la entidad por lo que se le propone la siguiente:

#### **Misión propuesta (2022):**

“Ofrecer atención esmerada, prontitud, comodidad y bienestar a nuestros clientes, con el uso de eficientes buenas prácticas en la contratación, balance y desagregación, entrega y facturación y transportación de nuestras producciones con un personal especializado y competente.”

#### **Visión propuesta (2022):**

“Somos expertos en la comercialización y distribución de productos lácteos de excelencia.”

#### **Caracterización de la fuerza de trabajo del área comercial:**

La fuerza de trabajo del área de estudio, está compuesta por 7 trabajadores, distribuida por un director de balance y análisis de las ventas, un chofer y varios especialistas uno principal, un especialista de balance en moneda nacional, un especialista en análisis y control de las ventas en moneda nacional, un Especialista Comercial en moneda convertible y un Gestor Promotor

en Ventas. Cada una de estas figuras presenta una serie de actividades específicas dentro de sus funciones. (Ver anexo 5)

## **2. 2 Diagnóstico externo.**

### **2.2.1 Análisis del Macroentorno:**

#### **Dimensión política-legal:**

El sector agroalimentario es un sector estratégico para la economía nacional declarado así en el Plan Nacional de Desarrollo 2030 a raíz del proceso de actualización del Modelo Económico Cubano, que conllevó a la necesidad de reordenar los organismos de la administración central del Estado, por lo que se creó la organización superior de dirección empresarial Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria al que se subordina la empresa objeto de estudio; lo cual garantiza que se pueda "... Aumentar sustancialmente los niveles de eficacia, eficiencia y competitividad en todas las esferas de la economía, haciendo énfasis en la calidad."<sup>9</sup> Explícitamente en el eje estratégico Transformación productiva e inserción internacional se define que se debe elevar la producción, productividad, a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador, incrementar la sustitución eficiente de las importaciones.

En el marco regulatorio de la nación y dentro de las transformaciones de mayor trascendencia en la política económica de Cuba se encuentra la Ley de inversión extranjera directa (IED) como factor de impulso al desarrollo económico del país. Sin embargo, la crisis económica y el bloqueo económico son tras la aplicación del título tres del mismo factor de impacto en la economía y la vida política del país.

#### **Dimensión económica:**

No obstante los esfuerzos, a lo externo del país la crisis económica que afecta al sector alimentario es un factor de impacto en la economía cubana a lo que se une la profundización del bloqueo económico lo que genera un aumento de los precios de las materias primas disminuyendo el acceso a las mismas, como se ha declarado recientemente que en el primer trimestre del año 2019 se dejó de importar al país aproximadamente el 47 por ciento del total del grano de soya importado en igual período del año anterior.

Sin embargo, pese a la recesión en la producción de productos lácteos se ha mantenido la demanda creciente de los mismos en el mercado interno debido a un incremento de la

---

<sup>9</sup> Plan de desarrollo 2030: principios rectores y ejes temáticos para la elaboración del Plan Nacional de Desarrollo Económico Y Social.

natalidad en 1,61 hijos por mujer lo que hace que aumente la demanda de productos destinados a este mercado como la leche entera.

#### **Dimensión sociocultural:**

La población cubana se caracteriza por ser alta consumidora de azúcar y productos lácteos, costumbre heredada de la ascendencia española. Estudios recientes demuestran que en los últimos años debido a los períodos de recesión económica se aumentó el consumo de productos ricos en glucosa aumentando la ingesta calórica propio de momentos de crisis económica pues estos productos son más baratos de producir.

#### **Dimensión tecnológica:**

Aun cuando se aprobó la nueva ley de inversión extranjera no se han producido grandes inversiones en este sector lo que limita el acceso a nuevas tecnologías por lo que en general en esta industria la tecnología es considerada obsoleta.

#### **Dimensión ecológica:**

La industria láctea se caracteriza por ser altamente consumidora del recurso natural agua y generadora de altos niveles de desecho, pero sus desechos son más fáciles de tratar que otras industrias del sector alimentario como por ejemplo la aceitera por ser menos contaminantes.

Las fuentes principales de desechos y aguas servidas de la industria láctea son las aguas de lavado y enjuague de limpieza, subproductos no recuperados, o dañados o averiados, y el líquido arrastrado de los evaporadores. Si las operaciones son normales y se practica buena limpieza, la recepción y almacenamiento de las materias primas no constituyen fuentes importantes de desperdicios. Los desechos sólidos son menores y pueden ser eliminados en un relleno sanitario.

Los principales riesgos para la seguridad en la industria láctea son el resultado de roturas de botellas, vidrio volante, y caídas en los pisos resbalosos. Como riesgos comunes para la salud tenemos las enfermedades de los animales, como brucelosis, tuberculosis bovina, ántrax.<sup>10</sup>

#### **II.2.2 Análisis del Microentorno:**

El análisis del microentorno se realizará a través de las cinco fuerzas de Porter. En el **anexo 6** se muestran los principales actores de su entorno inmediato.

#### **-Análisis de los Proveedores:**

---

<sup>10</sup> Impactos ambientales/Procesamiento de alimentos. Ver en [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

La empresa mantiene relaciones con diferentes empresas que garantizan las mercancías y materiales para la producción y prestación de los servicios que brinda, de manera que quede garantizado el óptimo desempeño de los mismos. Entre los principales proveedores de la empresa están:

**Poder de Negociación de los proveedores:**

Según Menguzzato (1995) el poder de negociación de los proveedores está en función de la cantidad de proveedores respecto a la empresa objeto de análisis. En este caso los anteriores mencionados son los principales proveedores de la entidad. Al contar la entidad con más de un proveedor, se asegura que la empresa domina el poder de negociación.

**Satisfacción de los proveedores:**

Para analizar la satisfacción de los proveedores se elaboró la matriz de doble entrada donde se evalúan los principales parámetros que se tienen en consideración para evaluar la relación empresa-proveedor. (Ver anexo 7, tabla 1)

Al evaluar los parámetros de esta matriz respecto a cada uno de los principales proveedores de la empresa, se obtiene como el proveedor principal el sector de la agricultura y otras empresas lácteas nacionales. El atributo mejor valorado es la calidad de la oferta.

La evaluación de la matriz de doble entrada, para medir el grado de satisfacción de los proveedores arrojó un índice de 4.38, que se evalúa de alta, lo que significa que la empresa posee proveedores satisfechos, el mayor nivel de satisfacción está en las empresas Aseguradora Láctea, Agricultura y Otras Empresas Lácteas Nacionales, estos están por encima de la media, por lo que todos los proveedores de la empresa se encuentran satisfechos. El atributo más importante es la calidad de la oferta y la variedad de la oferta que brinda la empresa y el más deficiente es la forma de pago.

***-Productos Sustitutos:***

De acuerdo a las características de la empresa, ninguno de sus productos tiene riesgo de ser sustituido por otro en el mercado, por lo cual no hay productos sustitutos en el mercado que desplacen a los que presta la empresa.

***-Análisis de los Clientes:***

**Satisfacción de los clientes:**

Para realizar la satisfacción de los clientes externos se realiza la matriz de doble entrada a partir de parámetros y pesos que fueron evaluados por encuestas y por el nivel de ventas obtenidas en el período 2017-2018.

Para conocer los atributos fundamentales que demandan los clientes y que tienen gran peso en su decisión a la hora de percibir el producto o servicio, se realizó una investigación exploratoria donde se listaron aquellos atributos que considerados por el grupo de expertos de investigación eran determinantes para ofrecer un producto y/o servicio de calidad, posteriormente de forma individual fue presentado a los clientes (empresas) para que realizarán una selección teniendo en cuenta sus opiniones. (**Ver anexo 7, tabla 2**)

La evaluación de la matriz de doble entrada, para medir el grado de satisfacción de los clientes externos arrojó un índice de 4.13; que se evalúa de alta, lo que significa que la empresa posee clientes satisfechos, el mayor nivel de satisfacción está en las empresas CIMEX, TRD y SUMARPO, estos están por encima de la media, pero todos los clientes de la empresa se encuentran satisfechos. El atributo más importante es la calidad del servicio y la forma de pago que brinda la empresa y el más deficiente es el precio.

***-Análisis de los competidores:***

La entidad no cuenta con competidores locales.

**Rivalidad entre competidores:**

En el territorio no existen empresas ni organismos que realicen la producción de lácteos lo que indica que la empresa es única en su actuación en el mercado de la provincia, lo que constituye un factor favorable para su desempeño.

**Banco de fuerzas actuantes del entorno:**

1. Crisis económica mundial.
2. Exacerbación del bloqueo económico hacia Cuba.
3. Dualidad monetaria.
4. Crecimiento moderado del producto interno bruto.
5. Crecimiento poblacional.
6. Alta satisfacción de clientes y proveedores.
7. No existencia de competidores.
8. Nula rivalidad entre competidores.
9. Acceso a las nuevas formas de Tics en el mercado tecnológico.

10. Inestabilidad en los suministros de materia prima.
11. Elevada demanda de los productos lácteos y/o servicios.
12. Pobre proceso inversionista en la industria alimentaria.
13. Poder de negociación lo determinan los clientes y proveedores.
14. Dificultad en el reaprovisionamiento de la materia prima.
15. Altos precios de la materia prima.
16. Centralización de los precios.
17. Realización de ferias y eventos nacionales en el sector alimentario.
18. Ejecución de proyectos de colaboración que generen ventajas para la organización.
19. Puesta en vigor la Ley No. 118 Ley de inversión extranjera.
20. Apoyo gubernamental al sector de la industria alimentaria.
21. Revitalización del programa de producción de alimentos en la provincia.
22. Inexistencia de productos sustitutos.

### **Herramientas del diagnóstico estratégico externo.**

#### ***-Matriz de prioridades y perfil estratégico de fuerzas externas:***

Después de haber realizado un listado de los factores externos que inciden en la organización, se realizó la matriz de prioridades, la cual permite identificar los factores de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, realizando una limpieza del listado. Se seleccionará para el análisis aquellos que queden en los cuadrantes alto-alto, para posteriormente proceder a la elaboración del perfil estratégico, donde se identifican de forma gráfica las oportunidades y las amenazas.

Después del aislamiento del banco de fuerzas actuantes externas y delimitadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tienen cada uno de ellos, se procede a realizar la matriz de factores externos, en la cual participa el grupo de expertos para ponderar los valores. **(Ver Anexo 8, figura 5 y tabla 3)**

Después del aislamiento del banco de fuerzas actuantes externas y delimitadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tienen cada uno de ellos, se procede a realizar la matriz de factores externos, en la cual participa el grupo de expertos para ponderar los valores. (**Ver Anexo 8, tabla 4**)

#### **Interpretación de los resultados:**

La matriz de evaluación de los factores externos (EFAS), permite valorar la capacidad de respuesta que da la organización ante los factores del entorno que mayor incidencia tienen sobre ella, o sea para aprovechar sus oportunidades y neutralizar el efecto de las amenazas. De este análisis se desprende que la empresa tiene una capacidad alta de respuesta ante los factores del entorno, ya que la ponderación arrojó un resultado de 3.96 el cual se encuentra por encima de la media por tanto su capacidad de respuesta frente al entorno es medio alto.

#### **II.3 Diagnóstico interno.**

Para la realización del diagnóstico interno el análisis se centró en el área comercial y se estructuró en tres momentos:

1. Análisis económico-financiero.
2. Análisis de las variables del marketing.
3. Análisis de la percepción de los clientes externos, internos, personal del área objeto de estudio y directivos.

Finalmente se aplicaron las herramientas del diagnóstico.

##### **II.3.1 Análisis económico financiero.**

Para realizar este análisis se tomó como base el Balance General del cierre contable del mes de Diciembre de 2018.

- ✓ Las cuentas por cobrar a corto plazo en moneda nacional presentan un saldo de 37 millones 339 mil 967 pesos. Con un ciclo de cobro de 183 días, los principales clientes son Gastronomía Especializada Santiago, EMPA, Distritos de Educación y Salud la cual se ha ido trabajando en la gestión de cobro de estos clientes para reducir el ciclo de cobro de las cuentas por cobrar. La cuenta por cobrar en CUC presenta un saldo de 434 mil 515 pesos.

- ✓ Los inventarios cierran el periodo con 10 millones 160 mil 204 pesos, los saldos más significativos corresponden a las cuentas materia primas y materiales con un valor de 2 millones 394 mil 283 pesos, la producción terminada con un valor de 3 millón 962 mil 969 pesos y la mercancía para la venta con un valor 2 millón 067 mil 985 pesos.
- ✓ Las cuentas por cobrar diversas en MN presentan un saldo por 1 millón 077 mil 870 pesos ventas realizadas a otros lácteos, todas están conciliadas y con sus expedientes correspondientes.
- ✓ Las cuentas por cobrar diversas en CUC presenta un saldo de 32 mil 520 pesos.
- ✓ La cuenta por cobrar en litigio presenta un saldo de 11 millones 119 mil 828 pesos. El proceso está en espera de la sentencia por parte del tribunal
- ✓ La cuenta en proceso judicial presenta un saldo de 10 millones 461 mil 128 pesos. Esta cuenta continua en proceso de reclamación en el tribunal
- ✓ La cuenta por pagar a corto plazo en MN presenta un saldo de 37 millones 864 mil 083 pesos. Siendo la más significativa las deudas contraídas con Lácteos Metropolitano, Lácteo Bayamo, Lácteo Camagüey, Lácteo Tunas y las CCS, UBPC, CCSF y demás cooperativa campesina que son nuestros principales emisores de mercancías y materias primas para la venta e insumos para la producción.
- ✓ La cuenta por pagar a corto plazo en CUC presenta un saldo de 1 millón 286 mil 658 pesos.
- ✓ La cuenta cobros anticipados en CUC presenta un saldo de 240 pesos.
- ✓ La cuenta impuesta sobre ventas presenta un saldo de 1 millón 328 mil 547 pesos que corresponden al 2 % del mes de Noviembre pendiente de aportar.
- ✓ La cuenta otros impuestos y contribuciones presenta un saldo de 2 millones 351 mil 976 pesos que corresponden a los aportes a realizar de meses anteriores.

Comportamiento de los indicadores fundamentales:

- ✓ Utilidades:

Tienen un valor de 2 millones 395 mil 903 pesos, estando con respecto a lo planificado incumplido en 1 millón 812 mil 300 pesos aproximadamente representando un 56.9 %, esto se

debe en gran medida a las cancelaciones de los expedientes de pérdidas y faltantes, y depuración contable.

✓ Capital de trabajo:

Comportamiento negativo con déficit de 14 millones 706 mil 536 pesos.

✓ Gastos de distribución y venta:

De un plan de 4 millón 059 mil 975 pesos solo se han ejecutado 2 millones 414 mil 671 pesos para un 59.48% del cumplimiento de este indicador.

✓ Ventas Netas

Se incumplieron en 5 millones 721 mil 400 pesos para un 95.1 % de cumplimiento con respecto a lo planificado, el incumplimiento esta dado en gran medida por la no utilización del subsidio planificado hasta la fecha ya que no se han implementado medios de hacer cumplir la compra a otros lácteos mediante vínculos para la venta de quesos especiales, así como el incumplimiento con el plan de acopio previsto, lo cual afecta el plan de subvenciones por dichos conceptos. Otros indicadores de importancia son la solvencia con un comportamiento positivo de la empresa es de 0.72, posee un ciclo de cobro de 183 días y un ciclo de pago de 115 días.

### **II.3.2 Análisis de las variables del marketing.**

La empresa, para conseguir los objetivos de marketing que se plantea, dispone de variables cuyas combinaciones dan diversas mezclas, que compondrán la política comercial de la entidad.

#### **Producto:**

Exige diseñar una política de productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, para el análisis de esta variable se utiliza la matriz Kasavana-Smith, donde se obtienen una evaluación de una de las líneas de productos de la empresa.

La cartera de productos tiene una anchura de trece líneas con una profundidad de 99 productos y un alto nivel de consistencia. (Ver anexo 9, tabla 5)

#### ***Matriz Kasavana-Smith.***

Para ubicar los productos en sus respectivos cuadrantes debemos calcular el índice de popularidad (Indpop) -ver expresión 1-; y el Margen de Beneficio Esperado (MBE) -ver expresión 4-, para esto se requiere de información sobre las cantidades vendidas del producto, los días de presentación de este, el precio de ventas y el precio de costo. De igual manera es

necesario para ubicar los puntos medios de la matriz obtener una media aritmética de los indicadores antes señalados; ver expresiones 5 y 6.

$$- \text{Indpop} = \frac{\text{Índice de venta}}{\text{Índice de presentación}} \quad (1)$$

Ind pop: Índice de popularidad

Donde:

$$- \text{Ind Venta} = \frac{\text{CantVvj}}{\text{TotalCantVvjt}} \quad (2)$$

CantV<sub>vj</sub>: Cantidades vendidas del producto j.

TotalCantV<sub>vjt</sub>: Total de la cantidad vendidas en el período.

$$- \text{Ind Presentación} = \frac{\text{Dias de presentación del producto j}}{\sum \text{Dias de presentación de los productos}} \quad (3)$$

$$- \text{MBE} = \text{PVvj} - \text{Cvj} \quad (4)$$

Donde:

MBE: Margen de beneficio medio

PVvj: Precio de Venta del producto j

Cvj: Costo del producto j

#### Puntos Medios de la Matriz:

$$- \text{IndPopMedio} = \sum \frac{\text{Indpop}}{N} \quad (5)$$

Donde:

N: Total de productos de la cartera.

$$- \text{M.B.EProm} = \sum \frac{(\text{MBEj} \times N)}{\sum Nj} \quad (6)$$

Donde:

Nj: Cantidad de unidades vendidas del producto j.

Para la elaboración de esta matriz, se tomaron como datos las ventas totales del año 2018 de los 16 productos que mayor nivel de ingreso generan por cada línea. (Ver anexo 10, figuras 6,7 y 8)

***Interrogantes:***

Como interrogantes clasificaron la Mantequilla y el Chicolét. Los productos ubicados en este cuadrante poseen un bajo índice de popularidad y un Margen de Contribución alto. La mayor parte de los productos empiezan por este cuadrante y la empresa trata de ampliar el índice de popularidad para alcanzar la posición de líder. Son productos que requieren que se inviertan bastante en ellos, por lo que la empresa debe pensar seriamente si es conveniente invertir en todos los productos o en solo en aquellos con mayores perspectivas de desarrollo.

***Estrella:***

Clasificó como estrella el Helado. Aquellos productos interrogantes que resultan exitosos pasarán a ser parte de los productos estrellas, que son los considerados líderes en popularidad y margen de beneficios, lo que no quiere decir que todos los productos estrellas generen grandes cantidades de fondos a la empresa.

***Caballos:***

En este cuadrante clasificaron el yogurt de soya y la leche entera en polvo. Estas actividades se caracterizan por tener un bajo margen de contribución y un alto índice de popularidad.

***Perros:***

En este cuadrante quedaron ubicados: Crema untable, Hielo, Leche descremada en polvo, Lactosoy, Mezcla para Batido, Mezcla para Helado, Queso crema, Refresco Instantáneo, Yogurt natural, Queso blanco, Queso fundido. Ahí se encuentran ubicados los productos con un bajo margen de beneficio y un bajo índice de popularidad. Habitualmente estos productos generan pocos beneficios o pérdidas y suelen disfrutar de cierto equilibrio financiero, a veces con un pequeño excedente pero más veces con un pequeño déficit.

**Valoración General de la matriz:**

La matriz muestra un alto grado de desequilibrio donde predominan los productos perros. Dentro de los mismos se podrían diferenciar los productos que se encuentran ubicados en el sub-cuadrante más cercano al IPOP y MBE cercanos a 0, donde se encuentra el producto refresco instantáneo el cual se aconseja una estrategia de desinvertir. En cuanto a los productos que se encuentran en los sub-cuadrantes altos, donde el IPOP y el MBE se acercan más a sus puntos medios se encuentran los productos mezcla para batido, lactosoy, mezcla para helado, queso crema, crema untable, hielo, leche descremada en polvo, queso fundido. Se aconseja una estrategia de construir donde, a través de estrategias vinculadas al mix marketing tratar de llevarlos a interrogantes o a Caballo de Arado. En cuanto a los productos

que se encuentran cercanos al cuadrante Caballo de Arados, tratar de llevarlos a este cuadrante a través de estrategias de promoción y publicidad, tratando de aumentar su índice de popularidad. Al igual que los productos que se encuentran en el sub-cuadrante más cercano al cuadrante interrogante, establecer estrategias para aumentar el margen de beneficio que producen y llevarlos a este cuadrante.

**Precio:**

La empresa no tiene potestad para establecer una política de precios, los cuales son directivos y colegiados entre el OSDE, el Ministerio de Economía y Planificación, el Ministerio de Finanzas y Precios.

**Distribución:**

Los canales de distribución establecidos poseen un solo intermediario definido por el OSDE en dependencia del producto a ubicar que se encarga de ubicar el producto en manos del consumidor final.

**Promoción:**

Aún cuando la empresa es única en su tipo en la provincia, tiene muy definido su mercado en la provincia. Se realizan ferias expositivas y de ventas donde se comercializa directamente al consumidor final.

**II.3.3 Análisis de la percepción de los clientes internos, externos, personal del área objeto de estudio y directivos.**

✓ **Encuesta al cliente interno.**

La encuesta aplicada y los resultados obtenidos se exponen en los **anexos 11 y 12** respectivamente.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS (v. 22.0), los resultados obtenidos fueron fiables con un Alpha de Cronbach de 0,748.

**Análisis e interpretación de la encuesta al cliente interno.**

Para este análisis se les aplicó la encuesta a los 65 trabajadores de la empresa sede. Estas encuestas fueron distribuidas por áreas funcionales, productivas y de servicios.

**Interpretación de los resultados.**

Se realizaron encuestas a los clientes internos para medir el grado de satisfacción de estos de la entidad objeto de estudio.

Se realizan los matutinos informativos y las asambleas de afiliados donde se les da a conocer la situación económica de la entidad y otras informaciones que sean de conocimiento a los trabajadores.

Con relación a los valores en la escuela aplicada a los trabajadores de la entidad las variables se comportaron como se muestra a continuación.

- ✓ El 70,8% de los trabajadores opinan que a veces el valor ética están presente n su área de trabajo y el otro 29,2% dice que casi siempre.
- ✓ El 10,8 % considera que a veces el valor respeto está presente en su área de trabajo, el 43,1 % opina que casi siempre y el otro 46,2% plantea que siempre.
- ✓ El 10,8% dice que a veces el valor abnegación está presente en su área de trabajo, el 9,2% dice que a veces, el 49,2% dice que casi siempre y el 30% opina que siempre está presente este valor.
- ✓ El 20% dice que el valor responsabilidad a veces está presente en su área e trabajo, el otro 20% dice que casi siempre y el 60 % dice que siempre.
- ✓ El 100% plantea que la estimulación material es inadecuada.
- ✓ El 20% plantea que nunca son reconocidos a los trabajadores más productivos a través de estímulos, el 43, % dice que a veces, el 36,9 % dice que siempre.
- ✓ El 20% de los trabajadores plantea que nunca se les estimula moralmente, el 9, % dice que nunca, el 50,8% dice que a veces, y el 20% dice que siempre.
- ✓ El 10,8 % de los trabajadores dice que en la empresa nunca se toma medidas para motivarlos, el 70,8% plantea que a veces, y el 18,5% dice que siempre.
- ✓ El 18,5% plantea que nunca pueden tomar decisiones en cuestiones que afecten su área de trabajo, el 81,1% dice q a veces.
- ✓ El 21,5% de los empleados opinan que nunca se sienten motivados en su centro de trabajo, el 29,2% dice que a veces, el 27,7 dice que casi siempre y el 21,5% dice que siempre.
- ✓ El 18,5% de los trabajadores dice que casi nunca el estilo de dirección de su jefe influye positivamente en su trabajo, el 50,5% dice que casi siempre, y el 30,8% dice que siempre.
- ✓ El 18,5% de los trabajadores opinan que a veces la relación del director general con sus subordinados es buena, el 9,2% dice que casi siempre y el 72,3% dice que siempre.
- ✓ El 20% de los trabajadores dice que a veces están informados de lo que ocurre en la empresa, el 80% dice que siempre.

- ✓ El 18,5% de los trabajadores plantea que a veces la profesionalidad está presente en su área de trabajo, el 61,5% opina que casi siempre y el 20% dice que siempre.
- ✓ El 29,2% de los trabajadores plantea que nunca ha sentido que a satisfecho sus expectativas e ilusiones en la organización, el 41,5% dice que a veces, el 10,8% dice que casi siempre y el 18,5% dice que siempre.
- ✓ El 38,5% de los trabajadores opinan que a veces cuentan con las condiciones mínimas en su puesto de trabajo para un correcto desempeño y el 61,5% dice que casi siempre.
- ✓ El 10,8% de los trabajadores dicen que casi nunca conocen la misión y visión de la empresa, el 9,2% dice que casi siempre y el 80% dice que siempre.
- ✓ El 27,7% de los trabajadores plantea que a veces existe una labor de equipo en su organización, el 30,8% dice que si, y el 41,5 dice que casi siempre.
- ✓ El 10,8% de los trabajadores refieren que casi nunca contribuyen a alcanzar los objetivos de la misión, el 60% dice que casi siempre, y el 29,2% dice que siempre.

✓ **Encuesta al cliente externo.**

La encuesta aplicada y los resultados obtenidos se exponen en los **anexos 13 y 14** respectivamente.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS (v. 22.0), los resultados obtenidos fueron fiables con un Alpha de Cronbach de 0.724.

**Análisis e interpretación de la encuesta al cliente externo.**

Para este análisis se les aplicó la encuesta a los diez clientes más importantes por el nivel de ingreso que aportan a la empresa sede.

**Interpretación de los resultados.**

Los resultados arrojaron que la empresa tiene buena aceptación por parte de los clientes externos en cuanto a trato, calidad en el servicio.

- ✓ El 100 % plantea que el servicio que se presta es de buena calidad en la instalación.
- ✓ El 50 % plantea que el servicio es demorado ya que la instalación no cuenta con los medios de transporte suficientes para el traslado de los productos el otro 50 % dice que no.
- ✓ El 100% dice que el departamento objeto de estudio muestra profesionalidad y capacitación.
- ✓ El 90 % coincide que la forma de pago es aceptable el 10 % dice que no.

- ✓ El 100% plantea que el precio de los productos es adecuado.
- ✓ El 100 % plantea que se les recibe cordialmente en el momento de llegar a la instalación.
- ✓ El 100 % de los encuestados opinan que el trato es bueno.
- ✓ El 50 % dijo que la imagen y confort del área comercial es buena, el otro 50 % dice que no.
- ✓ **Encuesta al personal del área comercial.**

La encuesta aplicada y los resultados obtenidos se exponen en los **anexos 15 y 16** respectivamente.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS (v. 22.0), los resultados obtenidos fueron fiables con un Alpha de Cronbach de 0.863.

### **Análisis e interpretación de los resultados del cuestionario al personal del área comercial.**

El departamento de la Comercial cuenta con siete trabajadores, en la cual se les aplicó encuesta a los seis especialistas de este departamento ya que cuenta con un chofer al cual no se le aplicó encuesta por no estar vinculado al proceso de producción y venta de la entidad.

- ✓ El 100% de ellos plantea que el reaprovisionamiento de la materia prima es inestable.
- ✓ El 66,7% de los trabajadores dice que la tecnología que se utiliza no es de avanzada, el 33,3% plantea que sí.
- ✓ El 50% de los trabajadores del área plantea que a veces se le da respuesta a los servicios que demandan los clientes, el otro 50% dice que siempre.
- ✓ El 16,7% de los entrevistados plantea que no se realizan estudios de mercado, otro 16,7% dice que no sabe y el 66,7% dice que si se realizan.
- ✓ El 50% considera que la calidad de la materia prima es regular, la otra mitad plantea que es buena.
- ✓ El 66,7 de los trabajadores del área comercial opina que los precios de la materia prima son medios y el 33,3% dice que son altos.
- ✓ El 50% de los trabajadores dice que el proceso de venta es demorado, el 16,7% opina que es lento y el 33,3% dice que es rápido.
- ✓ El 100% de los encuestados plantea que el departamento de la comercial cuenta con el personal necesario.
- ✓ El 100% opina que es buena la gestión comercial que se realiza.

- ✓ El 100% dice que se registran las demandas insatisfechas de los clientes.
- ✓ El 33,3% plantea que el procesamiento de la información en el almacén es manual y el 66,7% dice que es automatizada.
- ✓ **Encuesta especialistas y directivos.**

La encuesta aplicada y los resultados obtenidos se exponen en los **anexos 17 y 18** respectivamente.

Para el procesamiento de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS (v. 22.0), los resultados obtenidos fueron fiables con un Alpha de Cronbach de 0.653.

### **Análisis e interpretación de la entrevista a directivos.**

Se entrevistaron a los directivos y especialistas de la entidad, para conocer sus criterios acerca de la actividad comercializadora por cada proceso estudiado, en total se les aplicó a los 11 especialistas de las 11 UEB distribuidas en la provincia Santiago de Cuba.

Las encuestas a los directivos e integrantes de dirección de las otras UEB arrojaron lo siguiente.

#### **I-Subproceso de Contratación:**

- ✓ El 100% plantea que se realiza correctamente el contrato entre la empresa y sus clientes.
- ✓ El 100% coincide que se aplican cláusulas para definir aspectos específicos de la contratación.

#### **II- Subproceso de Balances y Desagregación de Cifras.**

- ✓ El 100% opina que se confeccionan las tarjetas de asignación por cliente.
- ✓ El 100% coincide que se controla diariamente los movimientos de entrega del cliente acorde a la Cifra Plan.
- ✓ El 95% de los encuestados plantea que se consta con la Dirección de Ventas, el estado de cumplimiento, la entrega por cliente por sector y por surtido, el otro 5% dice que no es así.
- ✓ El 100% de los especialistas consta que se cuenta con el personal facultado para elaborar los Balances Lácteos.

#### **III-Subproceso de entrega y facturación.**

- ✓ El 100% coincide que se efectúa el pre despacho de mercancías conforme a las percáptas establecidas de cada producto.
- ✓ El 100% de los directivos coincide que se elaboran los factores con los requisitos preestablecidos para su confección.

**IV-Transportación.**

- ✓ El 100% dice que están establecidas correctamente las formas de transportación de las mercancías con todos los clientes.
- ✓ El 100% de los directivos plantea que las entidades no cuentan con medios suficientes para el traslado de dichas mercancías, siendo este el principal problema de las UEB.

Teniendo en cuenta la información recopilada en el análisis interno se llega al siguiente banco de fuerzas.

**Banco de fuerzas internas:**

1. Elevado valor ética moral de todos los empleados de la empresa.
2. Alta profesionalidad del cliente interno.
3. Trabajadores responsables y respetuosos ante su puesto de trabajo.
4. Empleados medianamente motivados y satisfechos en el centro.
5. Deficiente estimulación material, moral y monetaria a los trabajadores.
6. Escasa atención al hombre en el ámbito laboral.
7. Poca participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.
8. Adecuados métodos y estilos de dirección de los directivos.
9. Eficiente relación jefe-subordinado en el contexto laboral.
10. Buenas condiciones de trabajo para el desempeño de los trabajadores.
11. Efectivos canales de comunicación entre los niveles jerárquicos de la empresa.
12. Los empleados conocen con certeza la misión y la visión de la empresa.
13. Evaluación y chequeo periódico del cumplimiento del trabajo interno.
14. Los empleados dominan las especificaciones de actividad de los servicios.
15. Existencia de un buen ambiente laboral.
16. No se garantiza la superación sistemática de los empleados.
17. La tecnología que se utiliza para la elaboración del producto y/o servicio es atrasada.
18. La entidad da respuesta parcialmente a los servicios de sus clientes.
19. Se realizan sistemáticamente estudios de mercado.
20. Deficiencias en la rapidez y tramitación de los procesos de ventas.
21. Se cuenta con el personal necesario en el área comercial de la empresa.
22. Las producciones que se realizan están en correspondencia con lo contratado.

23. Eficiente gestión comercial.
24. Se registra correctamente la demanda insatisfecha por los clientes.
25. Se aplica adecuadamente el procedimiento para las reclamaciones a los proveedores en el proceso de recepción de mercancía.
26. Automatización del procesamiento de la información para la gestión comercial.
27. Se realiza el contrato correctamente entre la empresa y los clientes.
28. Se aplican cláusulas esenciales para definir aspectos específicos de contratación adecuadamente.
29. Se aprueba en términos la ficha elaborada con los clientes.
30. Se elabora la planilla de entrega de conformidad de los productos.
31. Están confeccionadas las tarjetas de asignación por cliente.
32. Se controla diariamente los movimientos de entrega acorde a la cifra plan.
33. Las tarjetas de las producciones se concilian al cierre de cada mes.
34. Se considera en la dirección de ventas el estado de cumplimiento, la entrega por cliente, por sector y por surtido.
35. Se elaboran los balances lácteos por el personal facultado.
36. Se efectúa adecuadamente el pre despacho de mercancías conforme a las percápitas de cada producto.
37. Están establecidas adecuadamente las formas de transportación de las mercancías con los clientes.
38. La entidad no cuenta con medios suficientes de transportación para el traslado de sus mercancías.
39. Desequilibrio en la cartera de Productos.

### **Herramientas del diagnóstico estratégico interno.**

#### ***-Matriz de prioridades y perfil estratégico de fuerzas internas:***

Después de haber realizado un listado de los 40 factores internos que inciden en la organización, se realizó la matriz de prioridades, la cual permite identificar los factores de mayor impacto y mayor probabilidad de ocurrencia, realizando una limpieza del listado. Se seleccionará para el análisis aquellos que queden en los cuadrantes alto-alto, para posteriormente proceder a la elaboración del perfil estratégico, donde se identifican de forma gráfica las fortalezas y debilidades.

Después del aislamiento del banco de fuerzas actuantes internas y delimitadas la probabilidad de ocurrencia y el impacto que tienen cada uno de ellos, se procede a realizar la matriz de

factores internos, en la cual participa el grupo de expertos para ponderar los valores. (Ver Anexo 19, figura 12 y tabla 69)

#### **Interpretación de los resultados:**

La matriz de evaluación de los factores internos (IFAS), permite valorar la capacidad de respuesta que da la organización ante los factores del entorno interno que mayor incidencia tienen sobre ella, o sea para potenciar sus fortalezas y minimizar debilidades. De este análisis se desprende que la empresa tiene una capacidad alta de respuesta ante los factores del entorno, ya que la ponderación arrojó un resultado de 3.51 el cual se encuentra por encima de la media, por tanto puede potenciar sus fortalezas o eliminar sus debilidades, para convertirlas en fortalezas. (Ver Anexo 19, tabla 70)

#### **2.4 Análisis de los escenarios.**

Para realizar este análisis primero fue necesario crear un grupo de expertos los cuáles fueron los encargados de definir las hipótesis en la aplicación del Smic-Prob-Expert. Para ello se aplicó el software DECISIÓN. Los expertos que se incluyeron en el análisis pertenecen al área objeto de estudio. Los resultados mostraron que todos los especialistas del área son expertos. (Ver anexo 20, figuras 13, 14, 15)

#### **Método Smic-Prob-Expert.**

La fase correspondiente a la elaboración de escenarios, busca identificar los diferentes futuros posibles y jerarquizarlos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia.

La metodología para la elaboración de escenarios implica, inicialmente, transformar las variables claves en hipótesis, dichas hipótesis deben estar redactadas en términos que faciliten la medición de las respectivas variables en cuanto a su comportamiento presente y su situación futura. A partir de aquí se construirán los escenarios, por lo que alrededor de un 70% es reflexión colectiva y apenas un 30% corresponde al uso del software.

Para realizar el análisis del método fue necesaria la participación del grupo de expertos del área comercial de la Empresa de productos Lácteos, con el objetivo de reflexionar sobre diversos temas que conllevan a la formulación de hipótesis de futuros probables a partir de las variables que fueron seleccionadas.

A partir de las variables que fueron seleccionadas, se elaboraron las hipótesis de las cuales surgirán los posibles escenarios y de su evaluación probabilística se escogerá el escenario más probable. Las hipótesis elaboradas se muestran a continuación.

**H1: Optimista.**

Si se potencia la eficiente Gestión Comercial de la empresa, se podrá reducir el impacto negativo que pueda tener la inestabilidad de los proveedores y la tecnología atrasada.

**H2: Pesimista.**

Si se consolida y se mantiene la inestabilidad en el suministro de los proveedores, unido al recrudecimiento del bloqueo económico, pondría en riesgo sus rendimientos económicos, y no bastará la influencia del eficiente Gestión Comercial.

**H3: Más Probable.**

Si no se garantiza la superación sistemática de los trabajadores no se podrá aprovechar de modo eficiente el acceso a las nuevas formas de TICS en el mercado tecnológico.

Seguidamente cada experto dio su criterio sobre la probabilidad de ocurrencia de cada cual de los eventos dentro de una escala de 0-1, donde 0 indica la mayor improbabilidad y 1 la certeza absoluta; teniendo en cuenta esto, cada uno determinó:

- ✓ La probabilidad desaparición de cada evento (simple).
- ✓ La probabilidad de aparición de un evento si se realiza otro.
- ✓ La probabilidad de aparición de un evento si no se realiza otro.

Las probabilidades fueron procesadas por el programa, el cual se encargó de mostrar los resultados finales. El histograma de probabilidades de los escenarios se recoge en el **anexo 21, figura 16**.

El escenario 111 donde se cumplen todas las hipótesis planteadas fue el que obtuvo mayor nivel de probabilidades de ocurrencia con un 82,1 % de probabilidad de ocurrencia, quedando de la siguiente manera:

Si se potencia la eficiente Gestión Comercial de la empresa, se podrá reducir el impacto negativo que pueda tener la inestabilidad de los proveedores y la tecnología atrasada, aunque debido al recrudecimiento del bloqueo económico y si no se garantiza la superación sistemática de los trabajadores; no se podrá aprovechar de modo eficiente el acceso a las nuevas formas de TICS en el mercado tecnológico.

### **CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS (LACSA). SANTIAGO DE CUBA.**

Teniendo en cuenta los resultados por el diagnóstico estratégico en el capítulo anterior, se procede a aplicar herramientas para la formulación de estrategias. En primer lugar, se aplica la matriz DAFO en su primer momento y posteriormente se aplican matrices de actividad para la formulación de estrategias. (Ver Anexo 22, figura 17)

#### **III.1 Elaboración de la Matriz DAFO en su primer momento.**

Luego de identificados los factores de mayor impacto en la organización a través de la matriz DAFO en su primer momento de análisis, se procede a formular el problema y la solución estratégica al proceso de comercialización de la entidad. Los factores de mayor impacto que mayor incidencia tienen en el proceso de comercialización son:

✓ **Oportunidades:**

O3- Elevada demanda de productos y/o servicios.

O7- Revitalización del programa de producción de alimentos en la provincia.

✓ **Amenazas:**

A5- Inestabilidad en el suministro de los proveedores.

A7- Dificultad en el reaprovisionamiento de la materia prima.

✓ **Fortalezas:**

F9- Eficiente Gestión Comercial

F12- Favorable situación económica financiera de la empresa.

✓ **Debilidades:**

D4- Poca participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.

D6- La tecnología que se utiliza es atrasada.

De acuerdo a estos elementos se formula el problema y la solución estratégica al proceso de comercialización, el primero en el orden ADFO, y el segundo en el orden FOAD.

**Problema estratégico:**

Si se mantiene la inestabilidad en el suministro de los proveedores y la dificultad en el reaprovisionamiento de la materia prima, y no se resuelve la poca participación de los empleados en la toma de decisiones y la existencia de tecnología atrasada, no se podrá potenciar la eficiente Gestión Comercial, ni aprovechar la elevada demanda de los productos lácteos ni la revitalización del Programa de Producción de Alimentos en la provincia Santiago de Cuba.

Teniendo en cuenta lo que plantea el problema estratégico, se procede a formular la solución estratégica.

**Solución Estratégica:**

Si se potencia la eficiente Gestión Comercial de la empresa, se podrá aprovechar la elevada demanda de productos y/o servicios y la revitalización del programa de alimentos en la provincia, y a su vez contrarrestar la inestabilidad en el suministro de los proveedores y la dificultad en el reaprovisionamiento de la materia prima y eliminar la poca participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones y la tecnología atrasada.

**Formulación de objetivos estratégicos de la actividad comercializadora.****Objetivos generales:**

- Legalizar el proyecto de fábrica de helado de sorbete en el municipio Tercer Frente en el 2019.
- Incrementar los ingresos en un 4% para diciembre de 2020.
- Modernizar la tecnología instalada en un 20 % para 2021.
- Garantizar todos los recursos y asesoramientos necesarios que permitan sustituir las importaciones en un 3% anual para Julio/2022.

**-Objetivos específicos por subprocesos:****Subproceso de Contratación**

Definir al 100 % de proveedores y clientes los compromisos, obligaciones y derechos acorde al tipo de contrato que se ejecute. Noviembre/2019.

Ajustar las cifras de balance para todos los clientes permanentes que tienen asignación por el MEP. Diciembre/2019.

**Subproceso de Balance y desagregación de cifras**

- Desagregar las cifras confeccionando un balance por establecimiento, de acuerdo a las producciones programadas para el mes y a las características de los clientes. Julio/2020
- Desagregar los planes por cliente en Tarjetas de Control de Asignación a partir de Enero/2020.
- Controlar diariamente los movimientos de entrega que el cliente va ejecutando durante el mes, de acuerdo con su cifra plan a partir de Enero/2020.

**Subproceso de entrega y facturación**

- Garantizar la calidad de los productos a entregar, obteniendo un índice de satisfacción del cliente mayor al 90 %. Julio/2021.
- Despachar conforme al peso establecido planificado, acorde a las normas establecidas para el 100 % de la producción entregada. Diariamente.
- Disminuir el índice de reclamaciones a un 3 % para evitar la entrega de productos en mal estado o no conformes. Diciembre/2021.
- Elaborar las facturas comerciales acorde a lo establecido en cada contrato por cliente mensualmente. A partir de Enero de 2021.

**Subproceso de transportación**

- Garantizar en un 100 % la calidad y conservación de los productos a trasladar por el transportista propio a partir de Septiembre/2019.

**Subproceso de mercadotecnia.**

- Lograr que más del 90 % de los productos elaborados sean posicionados en el mercado para mantener las alianzas con los actuales clientes. Diciembre/2020.
- Realizar al menos 1 estudio de mercado por semestre a partir de enero de 2020.
- Alcanzar una cuota de mercado que permita solventar al menos en un 85 % el endeudamiento de la empresa en el mediano plazo.
- Evaluar la posibilidad de comercializar a través de la exportación con al menos 2 clientes cercanos al país, a partir de Enero/2022.

**III.2 Análisis de la Matriz DAFO en su segundo momento.**

Después de realizado los análisis correspondientes quedan organizadas en el orden FO, FA, DO, DA. Quedando como resultado la estrategia maestra de la actividad comercializadora de la empresa de Productos Lácteos, Santiago de Cuba.

- ✓ **Estrategia General:** Diversificación de la producción con la introducción de mejoras continuas en la tecnología.

A partir del análisis realizado de la matriz DAFO y de la matriz de actividad, se obtienen las siguientes alternativas estratégicas:

- ✓ **FO: Ofensivas o Agresivas:** Sugiere potenciar las fortalezas en aras de aprovechar al máximo las oportunidades.

**Estrategias Ofensivas:** Potenciar la gestión comercial en aras de aprovechar la revitalización del programa de producción de alimentos en la provincia.

- ✓ **FA: Defensivas:** Sugiere potenciar las fortalezas en aras de atenuar o disminuir el efecto de las amenazas que impone el entorno.

**Estrategia Defensiva:** Mantener y potenciar la eficiente gestión comercial para contrarrestar la influencia de la inestabilidad en el suministro de los proveedores.

- ✓ **DO: Adaptativa o de Reorientación:** Sugiere reducir o eliminar debilidades que impiden aprovechar oportunidades del entorno.

**Estrategias adaptativas:** Actualizar las tecnologías utilizadas para aprovechar la revitalización del programa de producción de alimentos en la provincia.

- ✓ **DA: Supervivencia:** Sugiere reducir o eliminar debilidades que pueden reforzar la acción de las amenazas provenientes del entorno.

**Estrategias de Supervivencia:** Incluir a los trabajadores en la toma de decisiones y realizar innovaciones tecnológicas para evitar el reforzamiento de las dificultades en el reaprovisionamiento de la materia prima.

### III.3 Aplicación y análisis de las matrices de actividad.

La matriz de actividades fue elaborada a inicios de los años sesenta en un intento de desarrollar el marco analítico que permitiera a las empresas formular sus estrategias.

Estos modelos pretenden proporcionar apoyo a la decisión fundamental relacionada con la cartera de actividades. Para ello pretenden posicionar a los productos de la empresa en relación con la competencia y analizar cuál es el peso que ocupan en la cartera, permitiendo analizar su equilibrio y criterios que permitan valorar la asignación de recursos.

#### **Matriz de Posicionamiento Estratégico.**

Esta matriz agrega dos dimensiones al análisis:

-La fortaleza financiera que explica más posición competitiva de la empresa en un sector.

-La estabilidad del entorno cuya conducta puede modificar sensiblemente lo atractivo de una actividad. (Ver anexo 23, tabla 71)

**Resultados:** (Ver Anexo 23, figura 17).

Tras el cálculo de las cuatro dimensiones se obtuvo que la actividad de la empresa tiene una posición estratégica  $(X; Y) = (0.51; 0.5)$ , lo que la ubica en el cuadrante I, lo cual indica que debe aplicar una estrategia agresiva, para ello se sugiere la siguiente estrategia:

Aprovechar las fortalezas internas con acciones como:

- ✓ Penetración en el mercado.
- ✓ Desarrollo de nuevos productos.

#### **III.4 Evaluación y selección de las alternativas estratégicas.**

La evaluación de la estrategia tiene como finalidad entender los beneficios que reporta y cómo cada alternativa contribuye a lograr los objetivos, apreciar la disposición y preparación de la organización para asimilar las estrategias sobre la base de sus potencialidades, identificar los riesgos que pudieran resultar dada una determinada situación impredecible, ya sea financiera, competitiva o de cualquier otra, percibir el impacto que produce su asimilación en las áreas de la organización y las posibilidades reales de su implementación en el orden de los recursos que requiere para su consecución.

Se le sugiere a la empresa realizar estudios de factibilidad económica para la aplicación de algunas de las estrategias propuestas, en correspondencia con el OSDE y sobre la base de ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación, dentro de estos estudios se pueden incluir el análisis de costo/ beneficio, la tasa interna de retorno, la tasa de rendimiento contable.

Para la selección de las alternativas estratégicas se utiliza la matriz de doble entrada partiendo de los criterios de selección que establecen algunos autores como Richard Rumelt, Mason, Mitroff y Covey, los pesos y las evaluaciones fueron asignados a partir del consenso al cual se llegó con el conjunto de expertos. La alternativa estratégica escogida fue la alternativa estratégica ofensiva. (Ver Anexo 24, Tabla 72).

#### **Implementación y Control.**

Esta es la última etapa del modelo, es donde la empresa pone en práctica la estrategia propuesta y pasa a la fase de control, donde se analizan los resultados obtenidos. El papel del liderazgo es decisivo en esta etapa de la dirección estratégica, debido a que en ésta se

resumirá todo el trabajo realizado en las etapas anteriores y de ello depende el éxito de las estrategias formuladas.

La implementación de las estrategias deberá ser llevada a cabo por los directivos de acuerdo a los resultados obtenidos. El control de las estrategias se propone, a través de un plan de acciones. Las acciones se diseñan para llevar a cabo las estrategias y para que sea más fácil su implementación y control.

El plan de acciones debe especificar, responsable, fecha de cumplimiento y cualquier otro elemento que sea de interés para el control. Esto permitirá a la dirección de la empresa lograr la sistematicidad que requiere el proceso de control y la determinación de posibles mejoras o intervenciones que sean necesarias. **Ver anexo 25, Tabla 73.**

**CONCLUSIONES**

La presente investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. La necesidad que ha tenido la Empresa de Productos Lácteos de formular estrategias que conduzcan, con mayor certeza la actividad comercial, hacia la obtención de mejores y mayores resultados en su gestión, por la importancia y el alto impacto que hoy tiene la revitalización del programa alimentario en la provincia.
2. El diagnóstico estratégico realizado a la actividad demostró la necesidad de modernizar e introducir un equipamiento tecnológico, estabilizar el reaprovisionamiento de materias primas para aprovechar el incremento de la demanda de estos productos.
3. Se aplicaron diversos métodos y procedimientos tales como procesamiento de encuestas y cuestionarios a través del SPSS, la presentación de la Matriz Kasavana-Smith para el análisis de la cartera de productos y la Matriz DAFO, que auguran que esta entidad tiene potencialidades para ampliar sus capacidades productivas hacia la exportación para 2022.

**RECOMENDACIONES**

Se le recomienda a la dirección de la Empresa de Productos Lácteos.

1. Considerar la implementación de las estrategias formuladas según escenario más probable como vía para el cumplimiento de los objetivos propuestos para los próximos tres años.
2. Utilizar los factores DAFO presentados, como referente para la revisión permanente de las estrategias, según las modificaciones que pudieran tener estos, en el período proyectado en la investigación al proceso de comercialización.

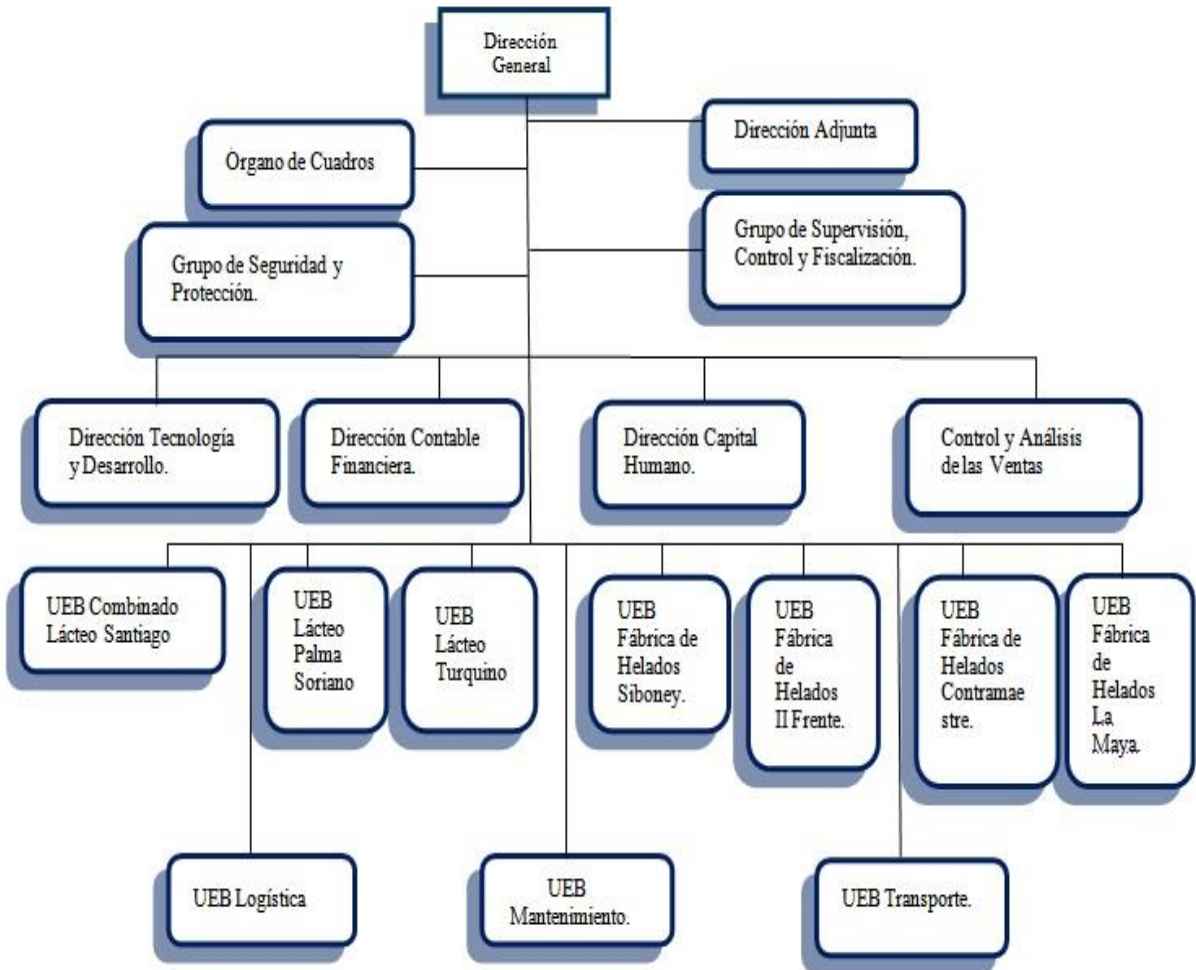
**BIBLIOGRAFÍA**

1. Ahuar Soto, Aylin (2008). Tesis en opción al Título de Licenciada en Economía.
2. Bueno Campos, Eduardo (1992): Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Ediciones Pirámide S. A, España.
3. Castellanos Cruz, Rodeloy. Pensamientos, Herramientas y Acción del Estratega. Edición Electrónica.
4. Colectivo de profesores (2009). Departamento de Ciencias Empresariales. Monografía Dirección Estratégica De Empresa.
5. Cuervo García, A. (1995): “La dirección estratégica de la empresa”.
6. Díaz Llorca, Carlos (2009). Hacia una estrategia de valores en las organizaciones. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.
7. Fred R. David: Concepto de Administración estratégica. Novena edición.
8. Godet, Michel (2000). La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. 4ta edición actualizada.
9. González, L.(2015): “ Procedimiento para el perfeccionamiento del Control y Fiscalización del Ministerio de Comunicaciones en la Oficina Territorial de Control de Santiago de Cuba”, XII Edición del Diplomado de Administración Pública.
10. Hernández Sampier, Roberto.(2004) “Metodología de la Investigación”. Tomo 1 y 2. Empresa gráfica de Villa Clara.
11. IEDE Escuela de Negocios Española (2002): Curso de Dirección Estratégica de Negocios. Chile.
12. Informe central del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. 2016.
13. Koontz, H., Weihrich H. (2004): “Administración, una perspectiva global”, 10a ed., Editorial McGraw-Hill.
14. Koontz, H.(1988): Estrategia. Planificación y Control.
15. Kotler, P. Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control.

16. Lavielle, S.: Multimedia "Dirección Estratégica"
17. Menguzzato M, Dirección Estratégica
18. Menguzzato, M. y Renau, J. J (1995). La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. Editorial MES, Ciudad Habana.
19. Mesa Redonda informativa (Noviembre/2018). Actualización del modelo económico cubano. Proyecciones de la industria alimentaria en Cuba, su contribución a la sustitución de importaciones.
20. Mintzberg, Henry; Brian Q., James; Voyer, John (1997): El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México.
21. Mintzberg. Henry (1994), El éxito y la decadencia de la planificación estratégica, Dunod, Paris.
22. Ohmae, Kenichi (1993): The Mind of the Strategist.
23. Partido Comunista de Cuba (2011): "Lineamientos de la política Económica y Social del Partido y la Revolución".
24. Roberto B. A Vila ACOST a metodología de la investigación
25. Ronda Pupo, Guillermo (2004): Revista Escuela de Administración de Negocios
26. Steiner G, Planificación Estratégica. Lo que todo directivo debe saber.
27. Stoner, J., Freeman, F. (1996): "Administración", 6a ed., Ed. Prentice - Hall, México.
28. Suárez, A. (2006): "Planificación Estratégica por escenarios de la Gerencia Territorial de ETECSA Cienfuegos", Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Dirección, Facultad de ciencias Empresariales y Económicas, Universidad de Cienfuegos, Cienfuegos.
29. Tabloide VI Congreso del PCC. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. 2011.

30. Velázquez, V., Rodríguez, K.(2006): “Folleto de Dirección Estratégica”, Centro Universitario “Vladimir Ilich Lenin”, Ed. Universitaria, La Habana.
  
31. Walliser B. (1978), "Méthodes multicritères: arbres de pertinence", Revue RCB.

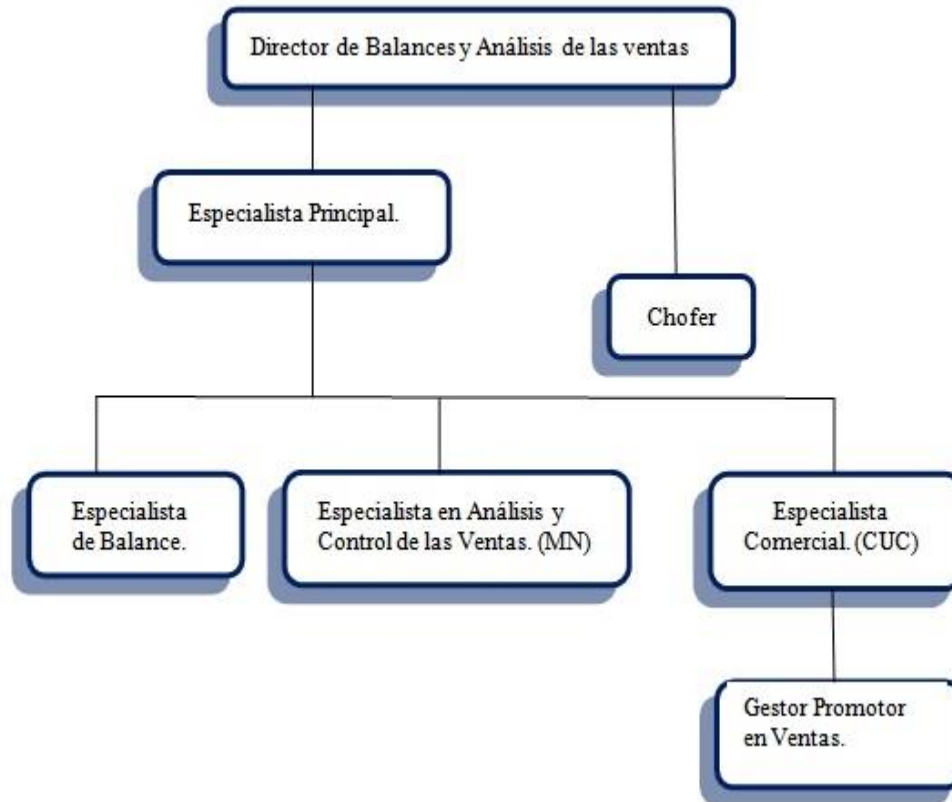
**Anexo 1. Organigrama de la organización.**



**Figura# 3: Organigrama de la entidad**

**Fuente: Dirección general. LACSA.**

**Anexo 2. Organigrama del área comercial**



**Figura # 4: Organigrama del Área de Balance y Análisis de las Ventas (Área comercial).**

**Fuente: Dirección del Área comercial**

### **Anexo 3. Descripción de los subprocesos del área comercial**

#### **Características de los subprocesos relacionados con el proceso de comercialización.**

En el proceso de comercialización existen varios subprocesos tales como:

✓ **Subproceso de contratación.**

- Momento en el que se define tanto por el proveedor como por el cliente los compromisos, obligaciones y derechos por los que se registrarán las partes a partir de la firma de común acuerdo del contrato. En la moneda nacional se aplican dos tipos de contratos:
- Suministros: Para clientes permanentes que reciben cifras de balance mensualmente por el MEP.
- Compra Venta: Para clientes eventuales.

En ambos casos se aplican cláusulas especiales para definir aspectos específicos en caso de ser necesarios. Este proceso concluye con la aprobación de la ficha del cliente, documento que refleja la entidad permanente de este y de las personas naturales a efectuar el proceso de compra y trámites documentales, cualesquiera que fueran dentro del Sistema de Ventas. La aprobación de este documento es sólo facultad del Jurídico de la empresa o el Director de Ventas. El mismo se elabora por el cliente, cumpliendo los requerimientos que se solicitan en original y dos o más copias, de acuerdo a su necesidad y aprobado por el Director.

✓ **Subproceso de Balances y Desagregación de las Cifras.**

Este se confecciona por la Dirección Provincial de Economía y Planificación, basado en los lineamientos que establece el MEP. Una vez recepcionado este, la empresa procede a la desagregación de dichas cifras confeccionando un balance por establecimiento, de acuerdo a las producciones programadas para el mes y a las características de los clientes que se desglosan en cada uno de ellos. Una vez confeccionado, revisado y certificado por el Director de Ventas de la Empresa o el Especialista en función, se procede a la entrega del mismo a cada Unidad, donde finalmente se procede a desagregar los planes por cliente en Tarjetas de Control de Asignación. En estas se controlarán diariamente los movimientos de entrega que el cliente va ejecutando durante el mes, de acuerdo con su cifra Plan. Estos Balances tanto los que se reciben por el MEP como los que se desglosan por la Empresa deben estar debidamente firmados y acuñados por el personal facultado.

### ✓ **Subproceso de Entrega y Facturación.**

Una vez procesada la cifra plan por el Proveedor, el Cliente está en condiciones de ejercer su derecho a la extracción de los recursos asignados. (En el caso de nuestra empresa se autoriza en la primera semana la entrega de hasta un 25% de la cifra del mes anterior para no retardar el proceso de entrega, hasta tanto se tramite el Balance del mes actual). Durante este proceso el Proveedor debe garantizar que los productos a ofertar tengan calidad, se despachen conforme al peso establecido y se prive al cliente de la entrega de productos en mal estado o no conformes sin su aprobación, evitando así posibles reclamaciones. En este procedimiento intervienen el Técnico en Ventas o encargado de Relaciones Comerciales, Oficinistas, Facturador, Dependientes, Jefes de Almacén y Jefe de Ventas.

**La Facturación:** Es el acto culminante del proceso de entrega, donde el facturador procede a elaborar la Factura Comercial, documento donde se reflejan todos los datos de uso obligatorio de ambas partes, los productos vendidos con su cantidad, precio e importe y es certificado mediante firmas y datos personales de los actuantes; quien entrega, quien elabora el documento y quien recibe, así como quien lo transporta.

### ✓ **Subproceso de Transportación.**

Esta puede ser ejecutada de dos formas:

**Por el Cliente:** Cuando el propio cliente se persona en el acto de compra.

**Por el Suministrador:** Cuando convenido por el cliente este traslada la mercancía hasta su patio, haciendo entrega en este de los recursos facturados en cantidades y peso, de conformidad con lo plasmado en factura, velando por la calidad y conservación de los productos a trasladar. En este caso es responsable el transportista de toda la travesía de la mercancía hasta su lugar de destino.

### ✓ **Subproceso de Mercadotecnia.**

A pesar de que la mercadotecnia está concebida como una filosofía de gestión empresarial orientada al mercado y que comprende elementos relacionados con el grado de conocimiento que se tiene de los clientes actuales y potenciales; del nivel de reconocimiento de su satisfacción con los productos y servicios que recibe y de su lealtad con la empresa; el posicionamiento en el mercado de los productos y servicios; su interrelación y alianzas con los agentes del entorno; así como grado de reconocimiento por terceros sobre la organización y su nombre o marca.

**Anexo 4. Instrucción sobre la entrega de productos lácteos.*****Sobre la organización de la planificación, ejecución y el control de las entregas de Productos Lácteos.***

**1:** La elaboración del Plan de Ventas y Entregas se regirá por las regulaciones, directivas e indicaciones metodológicas establecidas por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), como organismos rectores. Se tendrá en cuenta además por las empresas las indicaciones establecidas al efecto por el Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria.

Para la elaboración de este Plan se tendrá en consideración las demandas presentadas anualmente por los Órganos de la Defensa, los Consejos de Administración Provinciales y del Municipio Especial Isla de la Juventud, los Organismos Nominalizados y otros demandantes, a la Dirección del Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria, en el marco del cronograma de elaboración del Plan.

**2:** En la elaboración de las demandas, las entidades solicitantes, deben tener en consideración para la determinación de las mismas, los cálculos a partir de las normas de alimentación que se establezcan con este propósito, niveles de cobertura y nivel de servicio a garantizar.

**3:** En el proceso de elaboración del Plan, las demandas presentadas serán conciliadas con los órganos y organismos demandantes a fin de elaborar una respuesta de aceptación ajustada a las normativas existentes, las posibilidades e interés de las partes.

**4:** A las entidades con Presupuesto de Alimentación en Divisa, para los trabajadores (en las modalidades de Compra Directa, Catering y Estipendio) no se les aceptaran demandas de alimentos, del balance nacional. Estas entidades podrán presentar y conciliar su demanda de alimentos directamente a las empresas del Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria, en el proceso de conformación del Plan Anual.

**5:** Las empresas podrán incluir dentro del proceso del plan, las demandas conciliadas con las formas productivas agropecuarias para sus insumos y con las formas de gestión cooperativa no agropecuarias dedicadas a la prestación de servicios alimenticios a la población, dentro de la nomenclatura de productos que se apruebe.

**6:** Será responsabilidad de las Empresas el control estricto de la ejecución del Plan en los límites de las cifras aprobadas, para lo cual es imprescindible asegurar todo el proceso de la contratación económica y el control primario y sistemático en el lugar en que se produzcan las ventas.

**7:** Las entidades del sistema deberán asegurar la disciplina en el control de las informaciones periódicas que permitan a todos los niveles la desagregación y manejo del plan y conocer los indicadores de su ejecución como único mecanismo de rectificación de las desviaciones que puedan manifestarse.

**8:** En las relaciones de cobros y pagos, se exigirá que todas las deudas se documenten, a fin de posibilitar una vía expedita a la conciliación de lo entregado y recibido y poder ejecutar los cobros de las entregas dentro de los términos pactados en los contratos económicos.

**9:** En el proceso de elaboración del plan de venta se tendrá en cuenta la creación de coberturas que permitan dar respuesta a los demandantes de las actividades imprevistas que surjan.

**10:** Solamente la Ministra de la Industria Alimentaria podrá autorizar las entregas de productos de la nomenclatura del Ministerio de Economía y Planificación considerados en la Resolución Conjunta Ministerio de Economía y Planificación – Ministerio de la Industria Alimentaria de fecha 22 de octubre de 2003, haciendo uso de la reserva para asignaciones extraordinarias a que la faculta el Apartado Quinto de la citada Resolución.

El orden de prioridad en la ejecución de las entregas de los productos básicos, balanceados por el Ministerio de Economía y Planificación, se ejecutará según lo que establezcan las directivas del plan vigente.

**Empresas Lácteas: Leche en Polvo, leches fluida, quesos, yogurt de soya y lactosoy.**

El orden de prioridad en la ejecución de las entregas al mercado Interno en Divisa será:

Turismo (Ministerio del Turismo, Corporación GAVIOTA S.A, Grupo PALCO, Empresa SERVISAP, CACSA, Instituto Cubano de Amistad con los pueblos, Empresa SUMARPO)

Tiendas (Habaguanex, CIMEX, TRD, CARACOL, TRIMAGEN, ARTEX)

MINCIN (Mercado Paralelo, SAT y Doble Moneda) Entidades y Organismos que presten servicios de Alojamiento y Gastronomía a personal extranjero autofinanciado y a la población.

Entidades y Organismos para su comedor obrero.

En virtud de lo establecido por la Resolución 242/2013 del Ministerio de Comercio Interior, una vez vencido en el término pactado en el contrato para preservar la mercancía, como máximo al

cabo de 30 días, para los productos que procedan, la Empresa dispondrá de las mercancías contratadas con el cliente, acorde a lo establecido en la presente.

**Anexo 5. Descriptor de funciones de los cargos del área comercial.****Jefe del Departamento de Balance y Venta Moneda nacional:*****Funciones o tareas principales.***

- Participar en la elaboración de propuestas de los planes de producción correspondientes desde el punto de vista comercial.
- Elaborar y proponer los planes de entrega en moneda nacional, de acuerdo a los procedimientos establecidos y las cifras orientadas.
- Cumplir con el procedimiento establecido para efectuar el cobro según las ventas realizadas tal y como establece la legislación vigente al respecto.
- Controlar el cumplimiento de los planes de entrega de cada producto y proponer las diferentes alternativas de solución de acuerdo a la problemática existente teniendo en cuenta los organismos y centros priorizados.
- Participar y colaborar en el desarrollo de nuevos productos proponiendo la red comercial, ampliación o cambio con vista al desarrollo de dichos productos.
- Realizar estudios para la elaboración de nuevas sobre las pérdidas en el proceso de distribución.
- Participar y aportar elementos necesarios desde el punto de vista comercial, en las proyecciones de la industria a corto y largo plazo.
- Velar por la calidad estética de los productos que se elaboran, así como la correcta prestación de las condiciones de garantía estipuladas por los mismos y discutir los resultados con los productores.
- Evaluar y proponer cambio en los sistemas de ventas vigentes de acuerdo a los trabajos de desarrollo.
- Recepcionar, consolidar, analizar y emitir la información relacionada con la distribución y el cumplimiento de los planes de entrega, que sirva para informar a los niveles superiores.

- Elaborar y proponer reglamentación sobre la esfera de distribución y entrega de los productos lácteos, en coordinación con el circulador.
- Participar en la elaboración del plan de transportación emitiendo criterio, en el caso específico del transporte de distribución y proponer y determinar hacia donde deben ir los recursos del transporte refrigerado y sus accesorios.
- Velar porque la distribución se realice de acuerdo con el Plan de entrega y que existe equidad proporcionalidad y ritmicidad en la entrega.
- Realizar trabajos encaminados al control de las per cápitas de consumo por Municipio.
- Cumplir las disposiciones que le correspondan relativa a la contratación económica y los procedimientos establecidos para que se efectúen las reclamaciones comerciales y demandas arbitrales.
- Garantizar el establecimiento de los controles sobre la actividad, cumpliendo lo establecido al efecto.
- Garantizar que simultáneamente la distribución de los productos, se efectúe la recogida de embases y embalajes.
- Elaborar para su aprobación los planes de propaganda sobre la distribución de los productos lácteos.

**Especialista Principal:**

***Funciones o tareas principales.***

- Es el responsable de las contrataciones de compra y/o venta con entidades de productos en el exterior y coordinar las actividades de los especialistas de la UEB comercial y de otras.

**Gestor promotor de ventas:**

***Funciones o tareas principales.***

- Aplica las técnicas para lograr una eficiente contratación y comercialización.
- Realiza estudios de mercadotecnia.

- Realiza conciliaciones periódicas con los clientes de las mercancías vendidas.
- Presenta al Banco letras de cambio.
- Ejecuta la actividad de Relaciones Públicas.
- Controla el comportamiento de la distribución.
- Analiza el envase de los productos, embalajes y carga unitaria, así como la racionalización y tipificación de los mismos.
- Evalúa reclamaciones o quejas de los clientes.
- Verifica la actualización de los pagos de las mercancías vendidas.
- Realiza gestiones de ventas garantizando su comercialización.
- Ejecuta la estrategia de promoción de las ventas.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

**Especialista en comercialización de las actividades productivas y de servicios.**

**Funciones o tareas principales.**

- Participa en la elaboración de la política de comercialización de proyectos que se le asignan.
- Analiza el comportamiento de la demanda y niveles de consumo por provincias.
- Elabora estrategias de distribución por territorios para garantizar los abastecimientos y programas de producción.
- Elabora informes periódicos del resultado de la actividad.
- Participa con las Empresas Productoras y Distribuidoras en la confección de los programas de distribución.
- Inspecciona los establecimientos distribuidores del comercio minorista y comprueba la correcta aplicación de la legislación vigente en la materia.
- Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

---

## Anexo 6. Principales actores del entorno inmediato.

### Proveedores

1. Aseguradora Láctea (Habana).
2. Ezazúcar.
3. Procesadora de Soya.
4. Agricultura.
5. Otras Empresas Lácteas Nacionales.
6. EMI Desembarco del Granma.

### Clientes

#### ✓ **Moneda Nacional**

1. Comercio y Gastronomía (Empresa de alimentos).
2. Consumo social (Educación, Salud Pública, Deporte, Cultura, Dependencias Internas, Empresas de subordinación local, Organismos Nacionales (Universidades, Zoológico, AZCUBA, MINAL, MICONS, Organizaciones Políticas y de Masas y Organizaciones no Gubernamentales)).
3. Organismos Nominalizados (CAP, SAF, Órganos de defensa (MININT-FAR), Organismos de Subordinación Nacional).

#### ✓ **Divisas**

4. Hoteles (CUBANACAN e Isla Azul).
5. Cadenas de Tiendas (CIMEX, TRD y CARACOL).
6. Otros del Turismo (Palmares, SUMARPO, ECASA, Cubacatering, SERVISA, Campismo Popular).
7. MINCIN (Mercados Ideales).

8. Organismos (AUSA, UNE, ASTOR, Servicios Petroleros, Geominera, Casa del Caribe, Compay Tiago, ENCOMED).

✓ **Clientes Primarios de la entidad (MN).**

1. Comercio y Gastronomía (Empresa de alimentos).
2. Consumo social (Educación, Salud Pública, Deporte, Cultura, Dependencias Internas, Empresas de subordinación local, Organismos Nacionales (Universidades, Zoológico, AZCUBA, MINAL, MICONS, Organizaciones Políticas y de Masas y Organizaciones no Gubernamentales)).

✓ **Clientes Primarios de la entidad (CUC).**

1. Hoteles (CUBANACAN e Isla Azul).
2. Cadenas de Tiendas (CIMEX, TRD y CARACOL).

✓ **Clientes Secundarios.**

1. Organismos Nominalizados (CAP, SAF, Órganos de defensa (MININT-FAR), Organismos de Subordinación Nacional).
2. Otros del Turismo (Palmares, SUMARPO, ECASA, Cubacatering, SERVISA, Campismo Popular).
3. MINCIN (Mercados Ideales).
4. Organismos (AUSA, UNE, ASTOR, Servicios Petroleros, Geominera, Casa del Caribe, Compay Tiago, ENCOMED).

**Anexo 7. Matrices de evaluación de proveedores y clientes.**
**Tabla 1. Matriz de evaluación de la satisfacción de los proveedores.**

Proveedores Atributos	Calidad de la Oferta		Variedad de la Oferta		Puntualidad		Precio		Forma de pago		Resultado
	0.30		0.20		0.20		0.20		0.10		
Peso	0.30		0.20		0.20		0.20		0.10		1
Aseguradora Láctea	5	1.5	4	0.8	5	1	5	1	5	0.5	4.8
Ezazúcar.	4	1.2	4	0.8	5	1	5	1	5	0.5	4.5
PDS	4	1.2	5	1	5	1	5	1	5	0.5	4.7
Agricultura.	5	1.5	4	0.8	5	1	5	1	5	0.5	4.8
Otras Empresas Lácteas Nacionales.	5	1.5	4	0.8	5	1	5	1	5	0.5	4.8
EMI.	4	0.1	3	0.6	3	0.6	5	1	4	0.4	2.72
Promedio	1.1		0.8		0.93		1		0.48		4.38

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2. Matriz de evaluación de la satisfacción de los clientes.**

Clientes Atributos	Calidad del servicio		Forma de Pago		Puntualidad		Precio		Resultado
	0.30		0.20		0.30		0.20		
Peso	0.30		0.20		0.30		0.20		1
Comercio y Gastronomía.	5	1.5	1	0.2	4	1.2	5	1	3.9
Salud Pública	4	1.2	5	1	4	1.2	5	1	4.4
Educación	3	0.9	5	1	3	0.9	5	1	3.8
Hoteles CUBANACAN	4	1.2	4	0.8	4	1.2	5	1	4.2
Cadenas de Tiendas (CIMEX)	4	1.2	5	1	5	1.5	5	1	4.7
TRD	4	1.2	5	1	5	1.5	5	1	4.7
CARACOL	5	1.5	1	0.2	1	0.3	5	1	3
SUMARPO	4	1.2	5	1	5	1.5	5	1	4.7
MINCIN	3	0.9	3	0.6	3	0.9	5	1	3.4
AUSA	5	1.5	4	0.8	4	1.2	5	1	4.5
Promedio	1.23		0.76		1.14		1		4.13

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8. Herramientas del diagnóstico externo

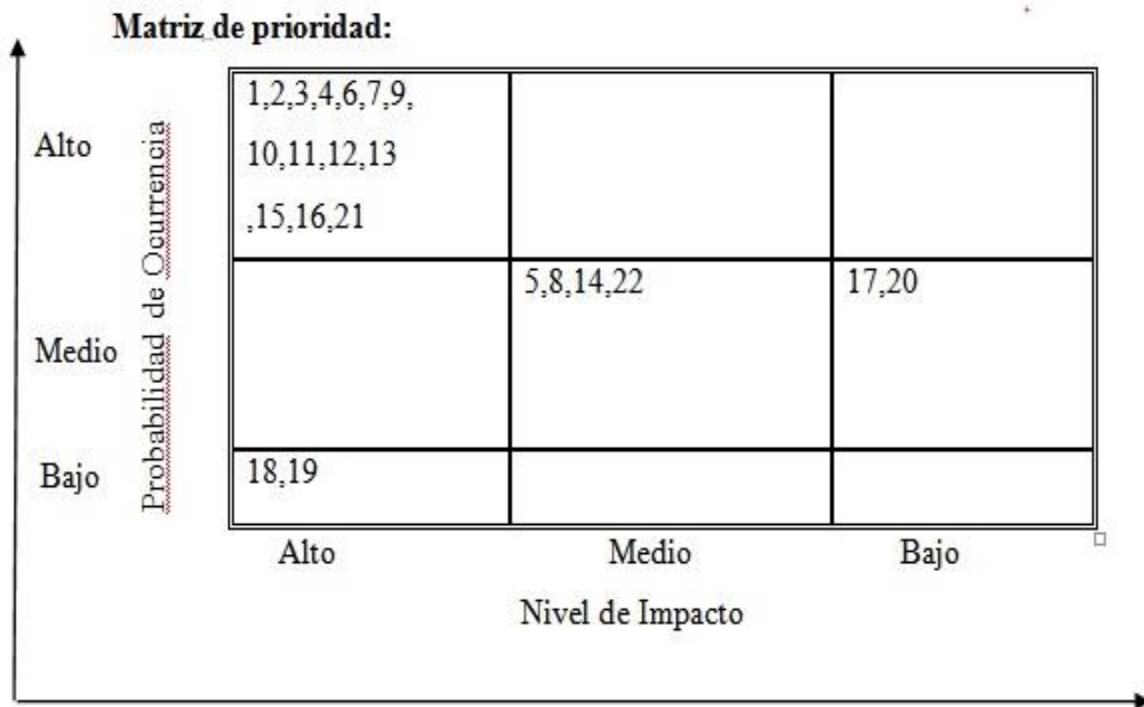


Figura 5. Matriz de prioridades

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Perfil estratégico

No	Fuerzas actuantes	Muy negativa	Negativa	Neutro	Positiva	Muy positiva
1	Crisis económica mundial.	X				
2	Exacerbación del bloqueo económico		X			
3	Dualidad monetaria.		X			
4	Crecimiento moderado del producto interno bruto.				X	
5	Alta satisfacción de clientes y proveedores.				X	
6	Limitaciones en los suministros.	X				
7	Inestabilidad en el suministro de los proveedores.	X				
8	Elevada demanda de los productos y/o servicios.					X
9	Pobre proceso inversionista en la industria		X			
10	Dificultad en el reaprovisionamiento de la materia prima.	X				
11	Altos precios de la materia prima		X			
12	No existencia de competidores				X	
13	Acceso a las nuevas formas de Tics en el mercado tecnológico.				X	
14	Apoyo gubernamental al sector de la industria alimentaria.				X	
15	Revitalización del programa de producción de alimentos en la provincia				X	

AMENAZAS
OPORTUNIDADES

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS).**

No	Factores externos	Peso (0-1)	Clasificación (1-5)	Ponderación (peso*clasificación)
<b>Oportunidades</b>				
1	Crecimiento moderado del producto interno bruto	0.09	4	0.36
2	Alta satisfacción de clientes y proveedores.	0.09	5	0.45
3	Elevada demanda de los productos y/o servicios.	0.07	5	0.35
4	No existencia de competidores	0.07	4	0.28
5	Acceso a las nuevas formas de Tics en el mercado tecnológico.	0.06	4	0.24
6	Apoyo gubernamental al sector de la industria alimentaria.	0.08	4	0.32
7	Revitalización del programa de producción de alimentos en la provincia	0.07	3	0.21
<b>Amenazas</b>				
1	Crisis económica mundial.	0.06	5	0.3
2	Agudización del bloqueo económico	0.08	4	0.32
3	Dualidad monetaria.	0.06	4	0.24
4	Limitaciones en los suministros.	0.06	3	0.18
5	Inestabilidad en el suministro de los proveedores.	0.05	3	0.15
6	Pobre proceso inversionista en la industria	0.08	3	0.24
7	Dificultad en el reaprovisionamiento de la materia prima.	0.06	4	0.24
8	Altos precios de la materia prima	0.02	4	0.08
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>—</b>	<b>3.96</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 9. Descripción de la cartera de productos.**
**Tabla 5. Descripción de la cartera de productos.**

Yogurt
Yogurt Natural con LDP en Pote de 200 ml
Yogurt Natural con Leche Fresca en Pote de 200 ml
Yogurt Natural con Sabor con LDP en Pote 200 ml
Yogurt Natural con Sabor con Leche Fresca en Pote 200 ml
Yogurt Natural con LDP en Pote de 470 ml
Yogurt Natural con Leche Fresca en Pote de 470 ml
Yogurt Natural con Sabor con LDP en Pote 470 ml
Yogurt Natural con Sabor con Leche Fresca en Pote 470 ml
Yogurt Natural con LDP en Pote de 500 ml
Yogurt Natural con Leche Fresca en Pote de 500 ml
Yogurt Natural con Sabor con LDP en Pote 500 ml
Yogurt Natural con Sabor con Leche Fresca en Pote 500 ml
Yogurt Natural con LDP Bolsas 917 ml
Yogurt Natural con Leche Fresca Bolsas 917 ml
Yogurt Natural con Sabor con LDP en Bolsas 917 ml
Yogurt Natural con Sabor con Leche Fresca en Bolsas 917 ml
Yogurt Natural pote 125 ml
Yogurt Potes de 1 Litro Natural
Yogurt potes de 1 litros Saborizado.
Yogurt potes de más de 1 litro y hasta 4 litros Natural
Yogurt potes de más de 1 litro y hasta 4 litros Sabor.
Yogurt potes de más de 4 litro y hasta 10 litros Natural
Yogurt potes de más de 4 litro y hasta 10 litros Sabor.

<b>Mantequilla</b>
Mantequilla en Pastilla de 115 g
Mantequilla en Pote de 500 g
<b>Helado</b>
Helado de Crema con Formula Láctea Sabores Varios
Helado Especial de Crema Sabores Varios
Helado con Formula Láctea con Sabores Varios
Helado de Leche con LDP y LEP con Sabores Varios
Helado con Leche Fresca Sabores Varios
Helado Sorbete con LDP Sabores Varios
Helado de Leche de Soya sabores varios
Helado de Leche de Soya con LDP Sabores Varios
Helado de Sorbete Sabores Varios en Tarinas
Helado de Crema con LDP Sabores Varios en Tarinas
Helado de Leche de Soya con Leche Fresca sabores varios
Helado de Crema 250 ml Sabores Varios
Helado de Crema 400 ml Sabores Varios
Helado de Crema 500 ml Sabores Varios
Helado de Crema 1 Litro Sabores Varios
Helado de Crema 4 Litros Sabores Varios
Helado de Crema 4,75 Litros Sabores Varios
Helado de Crema 10 Litros Sabores Varios
Helado de Crema de 1 Galón
Helado de Crema con LDP Coco Glace de 300 ml
Helado de Crema con LDP Toronja Glace de 160 ml
Helado de Crema con LDP Piña Glace de 350 ml
Helado de Crema con LDP Naranja Glace de 80 ml
Helado Especial de Crema 250 ml Sabores Varios
Helado Especial de Crema 400 ml Sabores Varios

Helado Especial de Crema 500 ml Sabores Varios
Helado Especial de Crema 1 Litro Sabores Varios
Helado Especial de Crema 4 Litros Sabores Varios
Helado Especial de Crema 4,75 Litros Sabores Varios
Helado Especial de Crema 10 Litros Sabores Varios
<b>Lactosoy</b>
Lactosoy Sabores Varios en bolsas de 1 Kg.
Lactosoy Sabores Varios en bolsa de 25.0 Kg
<b>Hielo</b>
Hielo Común.
<b>Mezcla para Batido</b>
Mezcla para Batido en bolsas de 1.0 Kg. Sabores varios.
Mezcla para Batido en bolsas de 25.0 Kg. Sabores varios.
<b>Mezcla para helado</b>
Mezcla para helado Sabores Varios en bolsa de 1.0 Kg.
Mezcla para Helado Sabores Varios en bolsa de 25.0 Kg
<b>Mezcla Física</b>
Refresco Instantáneo Sabores Varios
Natilla Sabores Varios
<b>Chocolet</b>
Chocolet en bolsas de 200 g.
<b>Sustituto Lácteo</b>
Sustituto Lácteo 1x 500 g
Sustituto Lácteo 1x1.0 Kg
<b>Dulce de Leche 250 g.</b>
Dulce de Leche 500 g
Dulce de Leche Fluido en Cubo de 4 Litros

Dulce de Leche Fluido en Pomo de 1 Litro
<b>Queso</b>
Queso Crema en pastillas de 115 g.
Queso Crema en pote de 250 g.
Queso Crema en pote de 500 g.
Queso Crema en bolsas de 1 Kg
Queso Crema en Cubo de 3.8 Kg.
Crema Untable de Soya.
Quesos Crema Natural La Santiaguera de 115 g
Queso Crema Cubeta de hasta 4 Kg.
Queso Crema Cubetas de más de 4 Kg y Hasta 10 Kg.
<b>Leche</b>
Leche Cruda Granel en bolsa de 917 MI
Leche Descremada en Polvo bolsas de 500 g
Leche Descremada en Polvo bolsas de 1000 g
Leche Entera en Polvo bolsas de 500 g
Leche Entera en Polvo bolsas de 1000 g
LEP Fortificada en Bolsa de 600 g.
Leche Pasteurizada en Bolsas.
Leche Condensada Azucarada Natural
Leche Condensada Azucarada Saborizada.
Bolsas de polietileno sin litografiar de 1 Kg (1000 g)
Bolsas de polietileno sin litografiar de 1/2 Kg (500 g)

**Fuente: Elaboración propia.**

**Anexo 10. Matriz Kasavana-Smith.**

Productos	Cantidad de producto	Ventas	Días de presentación	Índice de Venta	Índice de presentación	Índice de popularidad	Índice de popularidad promedio
Chocolé	1	5,916	15	0,003028519	0,5	0,006057038	
Crema unttable	2	49,114	20	0,025142442	0,666666667	0,037713663	
Helado	3	175,914	16	0,090053905	0,533333333	0,168851072	
Hielo	4	101,01	30	0,051709045	1	0,051709045	
LEP	5	340,238	22	0,174174657	0,733333333	0,237510896	
LDP	6	76,065	24	0,038939199	0,8	0,048673999	
Lactosoy	7	59,453	16	0,030435183	0,533333333	0,057065969	
Mantequilla	8	2,129	18	0,001089878	0,6	0,001816463	0,083759018
Mezcla para Batido	9	70,938	20	0,036314585	0,666666667	0,054471878	
Mezcla para helado	10	18,998	16	0,009725457	0,533333333	0,018235232	
Queso crema	11	3,663	25	0,001875163	0,833333333	0,002250196	
Refresco Instantaneo	12	14,682	26	0,00751601	0,866666667	0,00867232	
Yogurt Natural	13	65,698	16	0,033632124	0,533333333	0,063060233	
Yogurt de Soya	14	908,616	26	0,465138756	0,866666667	0,536698565	
Queso Blanco	15	1,016	12	0,000520111	0,4	0,001300277	
Queso Fundido	16	59,98	20	0,030704965	0,666666667	0,046057448	
Total	16	1953,43	30	1		1,340144292	

**Figura 6. Cálculo del Índice de Popularidad Promedio**  
Fuente: Elaboración Propia

A	B	C	D	E	F	G
Productos	PV	CU	MBE	Unidades vendidas	MBE*Ni	MBE promedio
Chocolé	5295,66	1,02	5294,64	5,916	31323,09024	
Crema unttable	2948,24	2,85	2945,39	49,114	144659,8845	
Helado	5285,71	15,45	5270,26	175,914	927112,5176	
Hielo	3023,15	2,92	3020,23	101,01	305073,4323	
LEP	3416,29	3,30	3412,99	340,238	1161228,892	
LDP	3416,25	3,30	3412,95	76,065	259606,0418	
Lactosoy	31963,68	3,08	31960,6	59,453	1900153,552	
Mantequilla	9676,88	1,07	9675,81	2,129	20599,79949	3761,964487
Mezcla para Batido	2017,68	48,74	1968,94	70,938	139672,6657	
Mezcla para helado	2529,37	61,10	2468,27	18,998	46892,19346	
Queso crema	13664,97	13,20	13651,77	3,663	50006,43351	
Refresco Instantaneo	1141,27	1,10	1140,17	14,682	16739,97594	
Yogurt Natural	1141,28	1,01	1140,27	65,698	74913,45846	
Yogurt de Soya	585,85	0,52	585,33	908,616	531840,2033	
Queso Blanco	30408,40	29,77	30378,63	1,016	30864,68808	
Queso Fundido	28504,86	27,91	28476,95	59,98	1708047,461	
Total				1953,43	7348734,289	

**Figura 7. Cálculo del Margen de Beneficio.**  
Fuente: Elaboración Propia

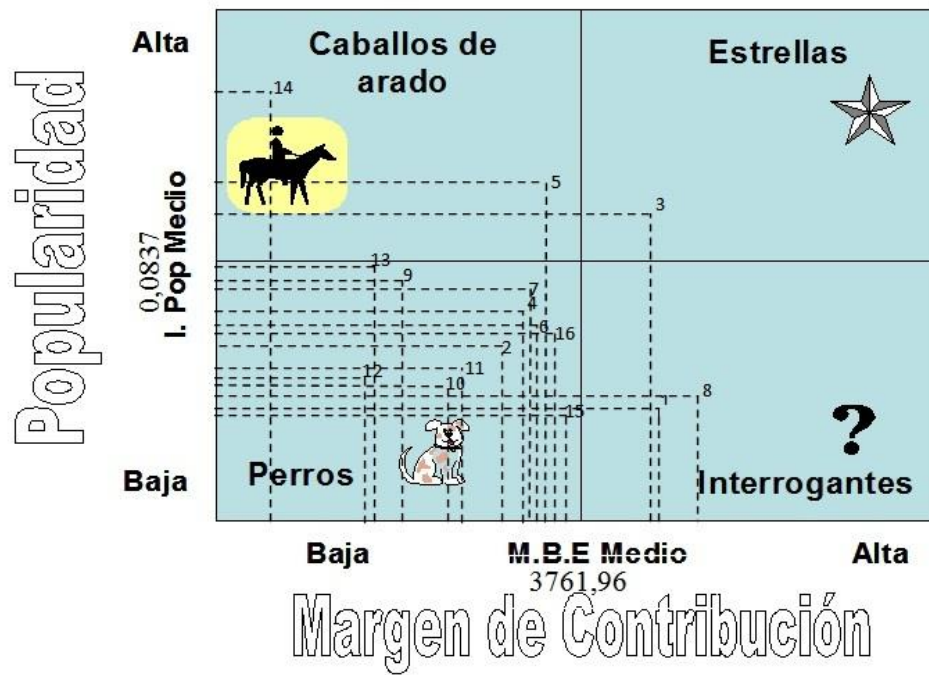


Figura 8. Matriz Kasavana-Smith.

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo 11. Encuesta al cliente interno****ENCUESTA A CLIENTES INTERNOS.**

Estimados compañeros:

Esta encuesta es para determinar la motivación del trabajador como principal recurso en la organización para ello apelamos a su sinceridad. Dicha encuesta se realizará de manera que permanezca usted en el anonimato. Marque con una cruz (X) la respuesta apropiada según su criterio.

**Les damos las gracias por su participación.**

1. Considera usted que estos valores están presentes en su área de trabajo.

**Ética:**

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

**Profesionalidad:**

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

**Responsabilidad:**

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

**Respeto:**

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

**Abnegación:**

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

2. Se siente Ud. Motivado en el centro de trabajo.

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

3. La estimulación material que recibe es justa y adecuada.

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

4. Los trabajadores más productivos son reconocidos a través de estímulos.

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

5. Se estimula moralmente a los trabajadores

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

6. La empresa toma medidas para motivar a los trabajadores.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

7. Los trabajadores pueden tomar decisiones en cuestiones que afectan su trabajo

Nunca\_\_ Casi nunca\_\_\_\_A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

8. Siente Ud. que ha satisfecho sus expectativas, ideas e ilusiones en esta organización.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

9. El estilo de dirección de su jefe de departamento influye positivamente en su trabajo.

Nunca\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_

10. La relación del Director General con sus subordinados es buena

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_ A veces\_\_\_\_casi siempre\_\_\_\_Siempre\_\_\_\_

11. Los trabajadores cuentan con las condiciones mínimas en su puesto de trabajo para un correcto desempeño.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

12. Los canales de comunicación para hacer llegar las informaciones son efectivos.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

13. Los trabajadores están informados de lo que pasa en la empresa.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

14. Conoce la Misión y la Visión de la empresa.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

15. Ud. contribuye a alcanzar los objetivos de la Visión.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

16. En la empresa se chequea sistemáticamente el cumplimiento del trabajo.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

17. Los trabajadores dominan las especificaciones de calidad de los servicios.

Nunca\_\_\_\_ Casi nunca\_\_\_\_ A veces\_\_\_\_ Casi siempre\_\_\_\_ Siempre\_\_\_\_

18. Las relaciones entre compañeros propician un buen ambiente laboral.

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

19. Existe una labor de equipo en su organización.

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

20. Los programas de adiestramiento para los trabajadores y los programas de capacitación garantizan el mejor desempeño.

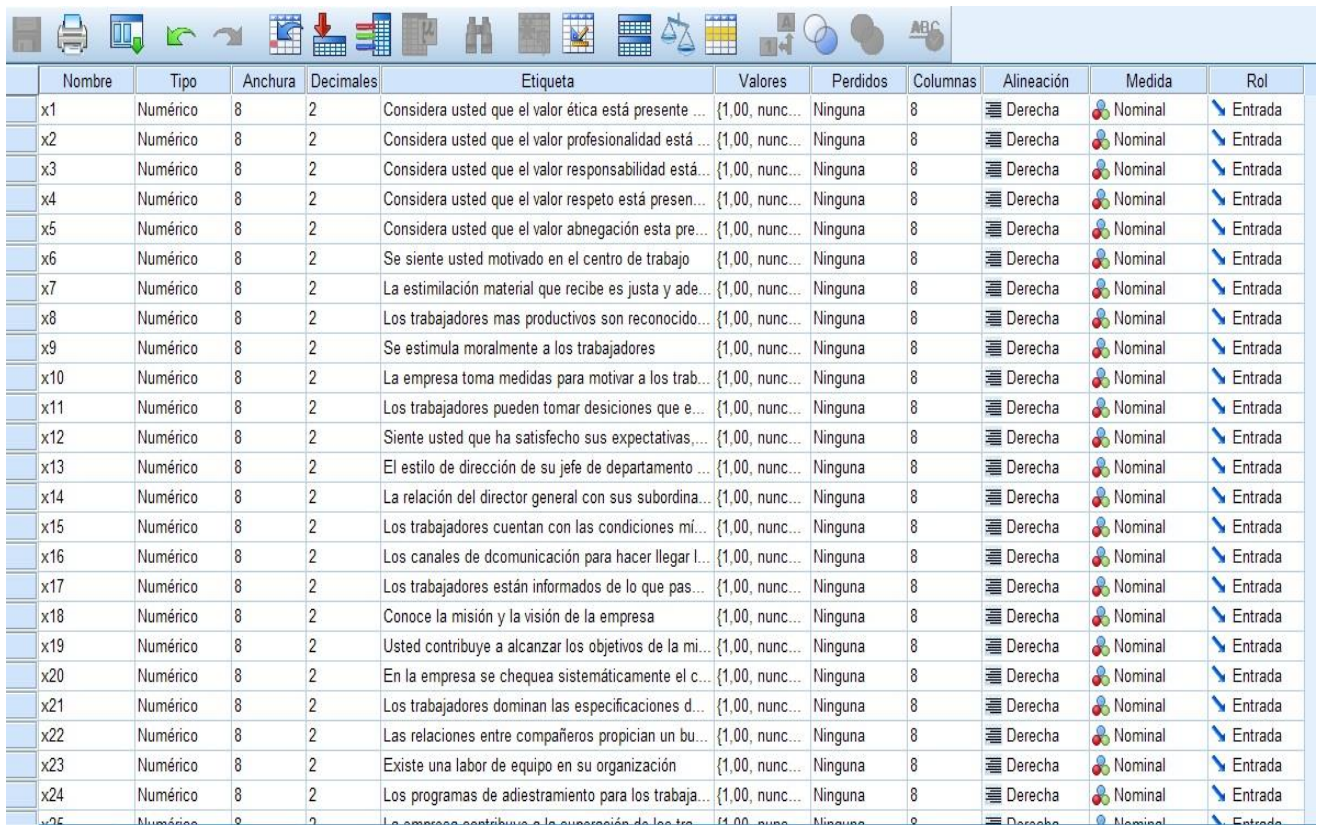
Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

21. La empresa contribuye a la superación de los trabajadores.

Nunca \_\_\_\_\_ Casi nunca \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Casi siempre \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*

**Anexo 12. Resultados del procesamiento en el SPSS de la encuesta al cliente interno.**



Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
x1	Numérico	8	2	Considera usted que el valor ética está presente ...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x2	Numérico	8	2	Considera usted que el valor profesionalidad está ...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x3	Numérico	8	2	Considera usted que el valor responsabilidad está...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x4	Numérico	8	2	Considera usted que el valor respeto está presen...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x5	Numérico	8	2	Considera usted que el valor abnegación esta pre...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x6	Numérico	8	2	Se siente usted motivado en el centro de trabajo	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x7	Numérico	8	2	La estimulación material que recibe es justa y ade...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x8	Numérico	8	2	Los trabajadores mas productivos son reconocido...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x9	Numérico	8	2	Se estimula moralmente a los trabajadores	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x10	Numérico	8	2	La empresa toma medidas para motivar a los trab...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x11	Numérico	8	2	Los trabajadores pueden tomar desiciones que e...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x12	Numérico	8	2	Siente usted que ha satisfecho sus expectativas...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x13	Numérico	8	2	El estilo de dirección de su jefe de departamento ...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x14	Numérico	8	2	La relación del director general con sus subordina...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x15	Numérico	8	2	Los trabajadores cuentan con las condiciones mi...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x16	Numérico	8	2	Los canales de dcomunicación para hacer llegar l...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x17	Numérico	8	2	Los trabajadores están informados de lo que pas...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x18	Numérico	8	2	Conoce la misión y la visión de la empresa	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x19	Numérico	8	2	Usted contribuye a alcanzar los objetivos de la mi...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x20	Numérico	8	2	En la empresa se chequea sistemáticamente el c...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x21	Numérico	8	2	Los trabajadores dominan las especificaciones d...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x22	Numérico	8	2	Las relaciones entre compañeros propician un bu...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x23	Numérico	8	2	Existe una labor de equipo en su organización	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x24	Numérico	8	2	Los programas de adiestramiento para los trabaja...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x25	Numérico	8	2	La empresa contribuye a la superación de los tra...	{1,00, nunc...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

**Figura 9. Vista variable, SPSS.**

**Tabla 6. Alpha de Cronbach**

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,748	25

**Tabla7. Considera usted que el valor ética está presente en su área de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	46	70,8	70,8	70,8
casi siempre	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 8. Considera usted que el valor profesionalidad está presente en su área de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	12	18,5	18,5	18,5
casi siempre	40	61,5	61,5	80,0
Siempre	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla9. Considera usted que el valor responsabilidad está en su área de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	13	20,0	20,0	20,0
casi siempre	13	20,0	20,0	40,0
Siempre	39	60,0	60,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 10. Considera usted que el valor respeto está presente en su área de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	7	10,8	10,8	10,8
casi siempre	28	43,1	43,1	53,8
Siempre	30	46,2	46,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 11. Considera usted que el valor abnegación esta presente en su área de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido casi nunca	7	10,8	10,8	10,8
a veces	6	9,2	9,2	20,0
casi siempre	32	49,2	49,2	69,2
Siempre	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 12. Se siente usted motivado en el centro de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nunca	14	21,5	21,5	21,5
a veces	19	29,2	29,2	50,8
casi siempre	18	27,7	27,7	78,5
Siempre	14	21,5	21,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 13. La estimulación material que recibe es justa y adecuada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	65	100,0	100,0	100,0

**Tabla 14. Los trabajadores más productivos son reconocidos a través de estímulos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	13	20,0	20,0	20,0
a veces	28	43,1	43,1	63,1
siempre	24	36,9	36,9	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 15. Se estimula moralmente a los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	13	20,0	20,0	20,0
casi nunca	6	9,2	9,2	29,2
a veces	33	50,8	50,8	80,0
siempre	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 16. La empresa toma medidas para motivar a los trabajadores**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	10,8	10,8	10,8
a veces	46	70,8	70,8	81,5
casi siempre	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 17. Los trabajadores pueden tomar decisiones que en cuestiones que afecten a su área de trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	12	18,5	18,5	18,5
a veces	53	81,5	81,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 18. Siente usted que ha satisfecho sus expectativas, ideas e ilusiones en esta organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	19	29,2	29,2	29,2
a veces	27	41,5	41,5	70,8
casi siempre	7	10,8	10,8	81,5
siempre	12	18,5	18,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 19. El estilo de dirección de su jefe de departamento influye positivamente en su trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido casi nunca	12	18,5	18,5	18,5
casi siempre	33	50,8	50,8	69,2
siempre	20	30,8	30,8	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 20. La relación del director general con sus subordinados es buena**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	12	18,5	18,5	18,5
casi siempre	6	9,2	9,2	27,7
siempre	47	72,3	72,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 21. Los trabajadores cuentan con las condiciones mínimas en su puesto de trabajo para un correcto desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	25	38,5	38,5	38,5
casi siempre	40	61,5	61,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 22. Los canales de comunicación para hacer llegar la información son efectivos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	25	38,5	38,5	38,5
casi siempre	40	61,5	61,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 23. Los trabajadores están informados de lo que pasa en la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	13	20,0	20,0	20,0
siempre	52	80,0	80,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 24. Conoce la misión y la visión de la empresa**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido casi nunca	7	10,8	10,8	10,8
casi siempre	6	9,2	9,2	20,0
siempre	52	80,0	80,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 25. Usted contribuye a alcanzar los objetivos de la misión**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido casi nunca	7	10,8	10,8	10,8
casi siempre	39	60,0	60,0	70,8
siempre	19	29,2	29,2	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 26. En la empresa se chequea sistemáticamente el cumplimiento del trabajo**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	12	18,5	18,5	18,5
casi siempre	19	29,2	29,2	47,7
siempre	34	52,3	52,3	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 27. Los trabajadores dominan las especificaciones de calidad de lo servicios**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	12	18,5	18,5	18,5
casi nunca	6	9,2	9,2	27,7
casi siempre	20	30,8	30,8	58,5
siempre	27	41,5	41,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 28. Las relaciones entre compañeros propician un buen ambiente laboral**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	19	29,2	29,2	29,2
casi siempre	19	29,2	29,2	58,5
siempre	27	41,5	41,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 29. Existe una labor de equipo en su organización**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	18	27,7	27,7	27,7
casi siempre	20	30,8	30,8	58,5
siempre	27	41,5	41,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 30. Los programas de adiestramiento para los trabajadores y los programas de capacitación garantizan el mejor desempeño**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	7	10,8	10,8	10,8
a veces	18	27,7	27,7	38,5
casi siempre	40	61,5	61,5	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Tabla 31. La empresa contribuye a la superación de los trabajadores.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido nunca	6	9,2	9,2	9,2
a veces	46	70,8	70,8	80,0
siempre	13	20,0	20,0	100,0
Total	65	100,0	100,0	

**Anexo 13. Encuesta al cliente externo.**

Estimados clientes, para mejorar la calidad de nuestras producciones y/o servicios, su opinión es muy importante. Le pedimos con toda honestidad que indique hasta que punto esta de acuerdo con las afirmaciones siguientes. Esta encuesta es confidencial y anónima.

Marque con una **X** su respuesta.

1. En el momento de llegar a la instalación se le recibe cordialmente.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. Como es el trato del área comercial de nuestra entidad.  
Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

3. Como considera usted la calidad del servicio que se presta.  
Aceptable \_\_\_\_\_ Inaceptable \_\_\_\_\_

4. El personal del área comercial demuestra profesionalidad y capacitación.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. El servicio de venta es rápido.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

6. El precio de los productos que se ofrecen es  
Adecuado \_\_\_\_\_ Inadecuado \_\_\_\_\_

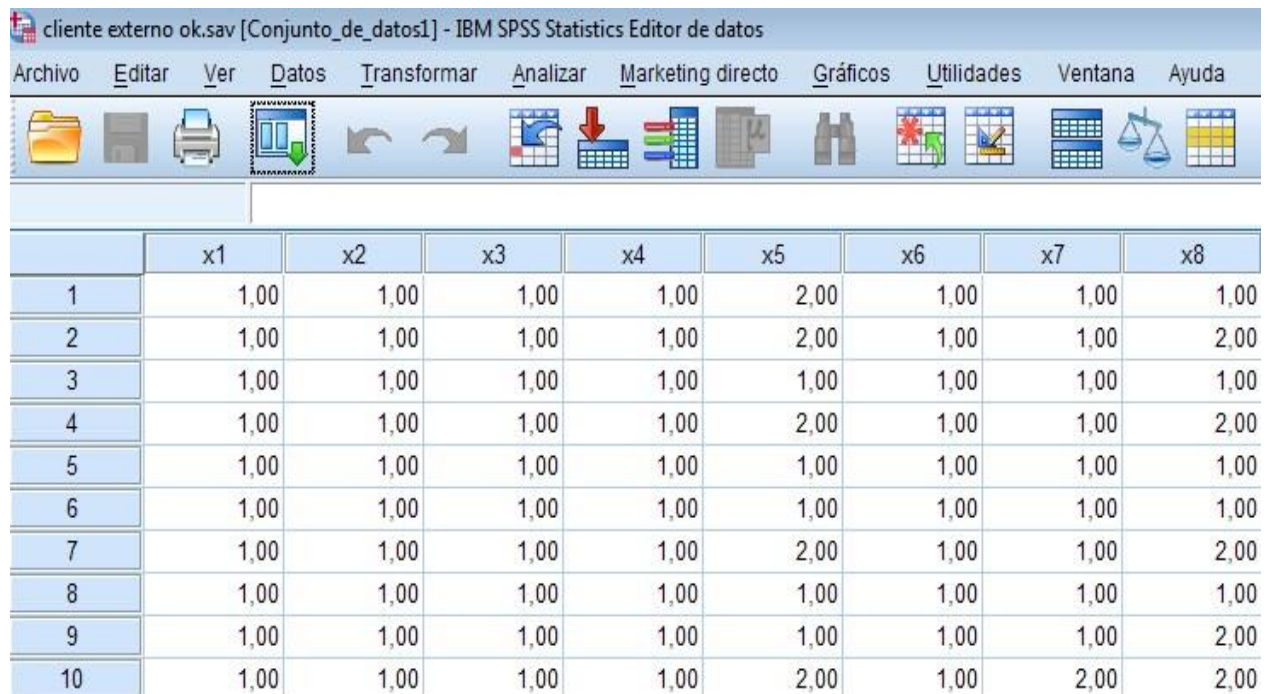
7. La forma de pago que ofrece el departamento es  
Aceptable \_\_\_\_\_ Inaceptable \_\_\_\_\_

8. Como considera usted la imagen y confort del área comercial.  
Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_

9. Se le solicita a usted recomendaciones para mejorar la calidad de nuestros servicios.

---

---

**Anexo 14. Resultados del procesamiento en el SPSS de la encuesta al cliente externo.**


	x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8
1	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	1,00
2	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
3	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
4	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
5	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
6	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
7	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00	2,00
8	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
9	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00
10	1,00	1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	2,00

**Figura 10. Vista variable SPSS.**
**Tabla 32. Alpha de Cronbach**
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,724	8

**Tabla 33. En el momento de llegar a la instalación se le recibe cordialmente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	10	100,0	100,0	100,0

**Tabla 34. Como es el trato del área comercial en nuestra entidad**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido bueno	10	100,0	100,0	100,0

**Tabla 35. Como considera usted la calidad del servicio que se presta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido aceptable	10	100,0	100,0	100,0

**Tabla 36.El personal del área comercial demuestra profesionalidad y capacitación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	10	100,0	100,0	100,0

**Tabla 37.El servicio de venta es rápido**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	5	50,0	50,0	50,0
no	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Tabla 38.El precio de los productos que se ofrece es**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido adecuado	10	100,0	100,0	100,0

**Tabla 39.La forma de pago que ofrece el departamento es**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido aceptable	9	90,0	90,0	90,0
inaceptable	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Tabla 40. Como considera usted la imagen y confort del área comercial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido buena	5	50,0	50,0	50,0
regular	5	50,0	50,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

**Anexo 15. Encuesta al personal del área comercial.**

**Encuesta a trabajadores del área comercial**

Compañero (a). Este cuestionario se realiza con el objetivo de conocer las características del área comercial. Su colaboración es importante, confidencial y anónima.

Marque con una **X** su respuesta.

1. Como considera usted el reaprovisionamiento de la materia prima.  
Estable \_\_\_\_\_ Inestable \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
2. La tecnología que se utiliza para la realización del producto y/o servicio es de avanzada.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
3. La entidad da respuesta a todos los servicios que demandan los clientes.  
Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_
4. Se realizan estudios de mercado  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
5. Como considera usted la calidad de la materia prima  
Buena \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_
6. Los precios de la materia prima son  
Altos \_\_\_\_\_ Medios \_\_\_\_\_ Bajos \_\_\_\_\_
7. Como considera usted el proceso de venta  
Rápido \_\_\_\_\_ Lento \_\_\_\_\_ Demorado \_\_\_\_\_
8. El área comercial cuenta con todo el personal necesario.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
9. Las producciones que se realizan están en correspondencia con lo contratado.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sé \_\_\_\_\_
10. Como considera usted la gestión comercial.

Bueno \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_

11. Se registra la demanda insatisfecha de los clientes  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

12. Se conoce el procedimiento para las reclamaciones a los proveedores en caso de avería o faltante de mercancía en el proceso de recepción.  
Se conoce \_\_\_\_\_ No se conoce \_\_\_\_\_

13. El procesamiento de la información en el almacén es:  
Manual \_\_\_\_\_ Automatizada \_\_\_\_\_

15. Qué sugerencias ofrece para mejorar la actividad de comercialización en nuestra entidad.

---

16. A su juicio que elementos o factores están incidiendo negativamente en la gestión de comercialización del producto terminado.

---

---

---

**Gracias por su colaboración**

**Anexo 16. Resultados del procesamiento en el SPSS de la encuesta al personal del área comercial.**
**Tabla 41. Alpha de Cronbach**
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,863	13

**Tabla 42. Como considera usted el reaprovisionamiento de la materia prima**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido inestable	6	100,0	100,0	100,0

**Tabla 43. La tecnología que se utiliza para la reacción del producto y/o servicios es de avanzada**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	4	66,7	66,7	66,7
si	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tabla 44. La entidad da respuesta a todos los servicios que demandan los clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido a veces	3	50,0	50,0	50,0
siempre	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tabla 45. Se realizan estudios de mercado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	1	16,7	16,7	16,7
no se	1	16,7	16,7	33,3
si	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tabla 46. Como considera usted la calidad de la materia prima**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido regular	3	50,0	50,0	50,0
buena	3	50,0	50,0	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tabla 47. Los precios de la materia prima son**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido medios	4	66,7	66,7	66,7
altos	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tabla 48. Como considera usted el proceso de venta**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido demorado	3	50,0	50,0	50,0
lento	1	16,7	16,7	66,7
rápido	2	33,3	33,3	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tabla 49. El área comercial cuenta con todo el personal necesario**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	6	100,0	100,0	100,0

**Tabla 50. Las producciones que se realizan están en correspondencia con lo contratado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	1	16,7	16,7	16,7
no se	1	16,7	16,7	33,3
si	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Tabla 51. Como considera usted la gestión comercial**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido bueno	6	100,0	100,0	100,0

**Tabla 52. Se registra la demanda insatisfecha de los clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	6	100,0	100,0	100,0

**Tabla 53. Se conoce el procedimiento para las reclamaciones a los proveedores en caso de avería o faltante de mercancía en el proceso de recepción**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido se conoce	6	100,0	100,0	100,0

**Tabla 54. El procesamiento de la información en el almacén es**

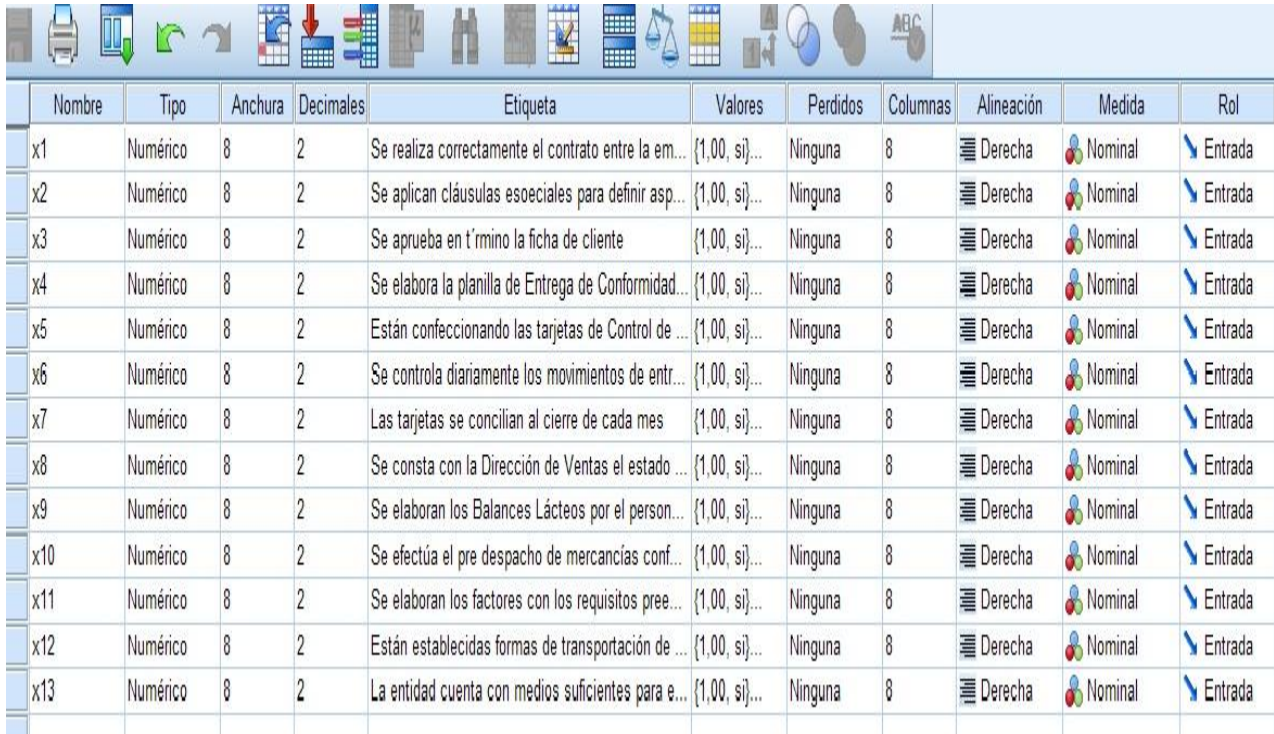
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido manual	2	33,3	33,3	33,3
automatizada	4	66,7	66,7	100,0
Total	6	100,0	100,0	

**Anexo 17. Cuestionario a especialistas y directivos.**
**Cuestionario a especialistas y directivos.**

Marque con una cruz (x) su criterio acerca de cada uno de los siguientes parámetros dentro de los subprocesos de la Empresa de Productos Lácteos. Le pedimos con toda honestidad hasta qué punto está de acuerdo con las afirmaciones siguientes. Esta encuesta es confidencial y anónima.

<b>Subprocesos</b>	<b>No procede</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
<b>I. Contratación.</b>			
1.1-Se realiza correctamente el contrato entre la empresa y sus clientes.			
1.2-Se aplican cláusulas especiales para definir aspectos específicos de contratación.			
1.3-Se aprueba en término la Ficha de Cliente.			
1.4-Se elabora la planilla de Entrega de Conformidad de los productos.			
<b>II. Subproceso de Balances y Desagregación de Cifras.</b>			
2.1-Están confeccionando las tarjetas de Control de Asignación por cliente.			
2.2-Se controla diariamente los movimientos de entrega del cliente acorde a la Cifra Plan.			
2.3-Las tarjetas se concilian al cierre de cada mes.			
2.4-Se consta con la Dirección de Ventas el estado de cumplimiento, la entrega por cliente, por sector y por surtido.			
2.5-Se elaboran los Balances Lácteos por el personal facultado.			
<b>III. Subproceso de Entrega y Facturación.</b>			
3.1-Se efectúa el pre despacho de mercancías conforme a las percápitas establecidas de cada producto.			
3.2-Se elaboran los factores con los requisitos preestablecidos para su confección.			
<b>IV. Transportación.</b>			
4.1-Están establecidas formas de transportación de las mercancías con todos los clientes.			
4.2-La entidad cuenta con medios suficientes para el traslado de dichas mercancías.			

**Gracias por su colaboración.**

**Anexo 18. Resultados del procesamiento en el SPSS de la encuesta a los especialistas y directivos.**


Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
x1	Númérico	8	2	Se realiza correctamente el contrato entre la em...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x2	Númérico	8	2	Se aplican cláusulas esociales para definir asp...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x3	Númérico	8	2	Se aprueba en término la ficha de cliente	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x4	Númérico	8	2	Se elabora la planilla de Entrega de Conformidad...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x5	Númérico	8	2	Están confeccionando las tarjetas de Control de ...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x6	Númérico	8	2	Se controla diariamente los movimientos de entr...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x7	Númérico	8	2	Las tarjetas se concilian al cierre de cada mes	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x8	Númérico	8	2	Se consta con la Dirección de Ventas el estado ...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x9	Númérico	8	2	Se elaboran los Balances Lácteos por el person...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x10	Númérico	8	2	Se efectúa el pre despacho de mercancías conf...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x11	Númérico	8	2	Se elaboran los factores con los requisitos pree...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x12	Númérico	8	2	Están establecidas formas de transportación de ...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada
x13	Númérico	8	2	La entidad cuenta con medios suficientes para e...	{1,00, si}...	Ninguna	8	Derecha	Nominal	Entrada

**Figura 11. Vista variable SPSS.**
**Tabla 55. Alpha de Cronbach**
**Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,653	13

**Tabla 56. Se realiza correctamente el contrato entre la empresa y sus clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 57. Se aplican cláusulas especiales para definir aspectos específicos de contratación**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 58. Se aprueba en término la ficha de cliente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 59. Se elabora la planilla de Entrega de Conformidad de los productos**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 60. Están confeccionando las tarjetas de Control de Asignación por cliente**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 61. Se controla diariamente los movimientos de entrega del cliente acorde a la Cifra Plan**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 62. Las tarjetas se concilian al cierre de cada mes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 63. Se consta con la Dirección de Ventas el estado de cumplimiento, la entrega por cliente, por sector y por surtido.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	19	95,0	95,0	95,0
11,00	1	5,0	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

**Tabla 64. Se elaboran los Balances Lácteos por el personal facultado**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 65. Se efectúa el pre despacho de mercancías conforme a las percápitás establecidas de cada producto**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 66. Se elaboran los factores con los requisitos preestablecidos para su confección**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

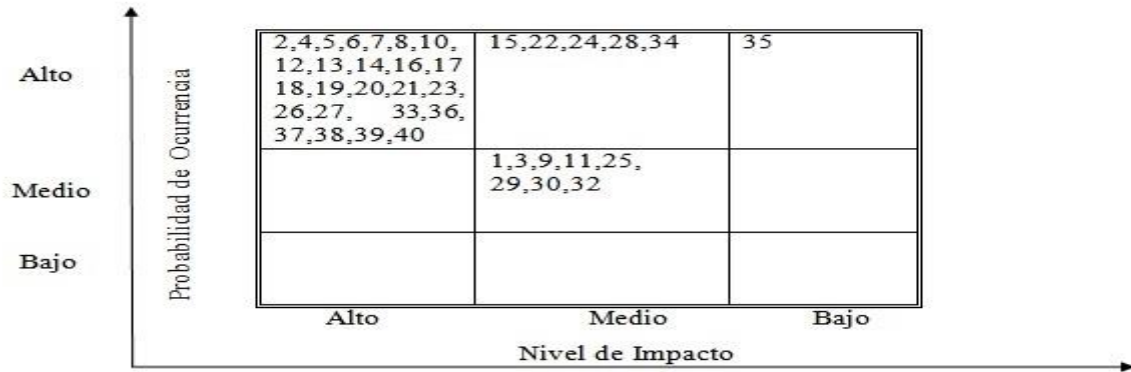
**Tabla 67. Están establecidas formas de transportación de las mercancías con todos los clientes**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido si	20	100,0	100,0	100,0

**Tabla 68. La entidad cuenta con medios suficientes para el traslado de dichas mercancías.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido no	20	100,0	100,0	100,0

**Anexo 19. Herramientas del diagnóstico interno.**

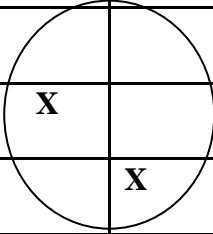


**Figura 12. Matriz de prioridades**

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 69. Perfil Estratégico Interno**

No	Fuerzas actuantes	Muy negativa	Negativa	Neutro	Positiva	Muy positiva
1	Alta profesionalidad del cliente interno.					X
2	Empleados medianamente motivados y satisfechos en el centro		X			
3	Deficiente estimulación material, moral y monetaria a los trabajadores.		X			
4	Escasa atención al hombre en el ámbito laboral.		X			
5	Poca participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones.	X				
6	Adecuados métodos y estilos de dirección de los directivos				X	
7	Buenas condiciones de trabajo para el desempeño de los trabajadores.				X	
8	Los empleados conocen con certeza la misión y la visión de la empresa.					X
9	Evaluación y chequeo periódico del cumplimiento del trabajo interno.				X	
10	Los empleados dominan las especificaciones de actividad de los				X	
11	No se garantiza la superación sistemática de los empleados.	X				
12	La tecnología que se utiliza para la elaboración del producto y/o servicio		X			
13	La entidad da respuesta parcialmente a los servicios de sus clientes		X			
14	Se realizan sistemáticamente estudios de mercado.				X	
15	Deficiencias en la rapidez y tramitación de los procesos de ventas.	X				
16	Se cuenta con el personal necesario en el área comercial de la empresa.				X	
17	Eficiente gestión comercial.					X
18	Automatización del procesamiento de la información para la gestión				X	
19	Se realiza el contrato correctamente entre la empresa y los clientes.				X	
21	Se controla diariamente los movimientos de entrega acorde a la				X	

22	Se elaboran los balances lácteos por el personal facultado.				X
23	Se efectúa adecuadamente el pre despacho de mercancías conforme a				X
24	La entidad no cuenta con medios suficientes de transportación para el			X	
25	Desequilibrio en la cartera de Productos.				X

**Fuente: Elaboración propia.**

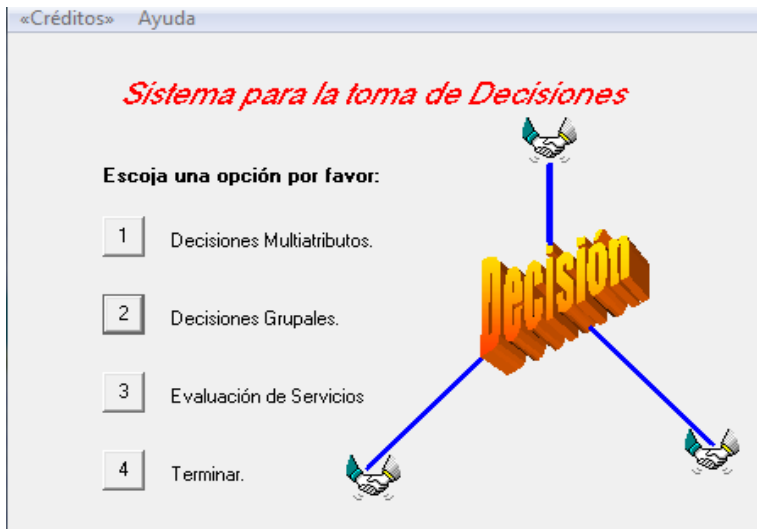
**Tabla 70. Matriz de Evaluación de Factores Internos (IFAS).**

No	Factores externos	Peso (0-1)	Clasificación (1-5)	Ponderación (peso*calificación)
	<b>Debilidades</b>			
1	Empleados medianamente motivados y satisfechos en el centro	0.07	5	0.35
2	Deficiente estimulación material, moral y monetaria a los trabajadores	0.07	4	0.28
3	Escasa atención al hombre en el ámbito laboral	0.07	3	0.21
4	Poca participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones	0.07	4	0.28
5	No se garantiza la superación sistemática de los empleados.	0.07	4	0.28
6	La tecnología que se utiliza para la elaboración del producto y/o servicio es	0.01	3	0.03
7	La entidad da respuesta parcialmente a los servicios de sus clientes	0.02	2	0.04
8	Deficiencias en la rapidez y tramitación de los procesos de ventas.	0.08	4	0.32
9	La entidad no cuenta con medios suficientes de transportación para el	0.06	5	0.30
	<b>Fortalezas</b>			
1	Alta profesionalidad del cliente interno.	0.06	5	0.30
2	Adecuados métodos y estilos de dirección de los directivos	0.02	3	0.06
3	Buenas condiciones de trabajo para el desempeño de los trabajadores	0.02	3	0.06
4	Los empleados conocen con certeza la misión y la visión de la empresa	0.05	4	0.20
5	Evaluación y chequeo periódico del cumplimiento del trabajo interno.	0.01	4	0.04

<b>6</b>	Los empleados dominan las especificaciones de actividad de los	<b>0.04</b>	<b>2</b>	<b>0.08</b>
<b>7</b>	Se realizan sistemáticamente estudios de mercado.	<b>0.01</b>	<b>3</b>	<b>0.03</b>
<b>8</b>	Se cuenta con el personal necesario en el área comercial de la empresa.	<b>0.06</b>	<b>4</b>	<b>0.24</b>
<b>9</b>	Eficiente gestión comercial.	<b>0.08</b>	<b>5</b>	<b>0.40</b>
<b>10</b>	Automatización del procesamiento de la información para la gestión comercial.	<b>0.02</b>	<b>4</b>	<b>0.08</b>
<b>11</b>	Se realiza el contrato correctamente entre la empresa y los clientes	<b>0.01</b>	<b>2</b>	<b>0.02</b>
<b>13</b>	Se controla diariamente los movimientos de entrega acorde a la cifra plan.	<b>0.05</b>	<b>2</b>	<b>0.10</b>
<b>14</b>	Se elaboran los balances lácteos por el personal facultado.	<b>0.02</b>	<b>2</b>	<b>0.04</b>
<b>15</b>	Se efectúa adecuadamente el pre despacho de mercancías conforme a las	<b>0.03</b>	<b>2</b>	<b>0.06</b>
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>—</b>	<b>3.51</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

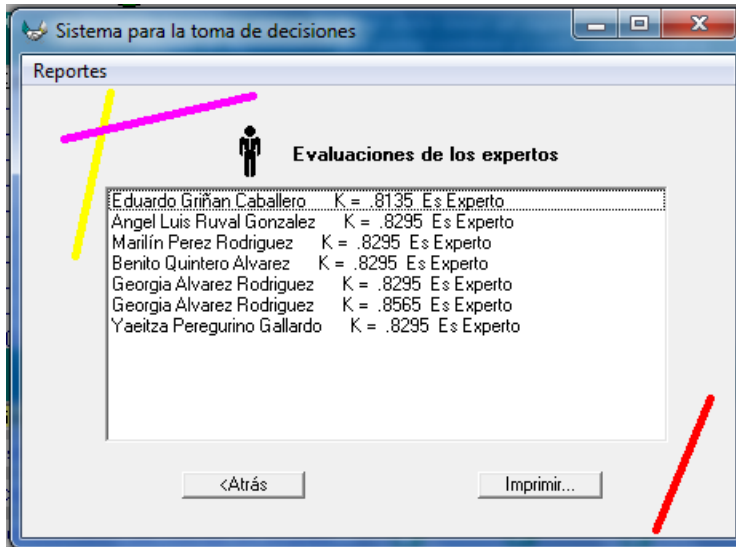
**Anexo 20. Resultados del procesamiento del software DECISIÓN.**



**Figura 13. Interfaz de usuario**

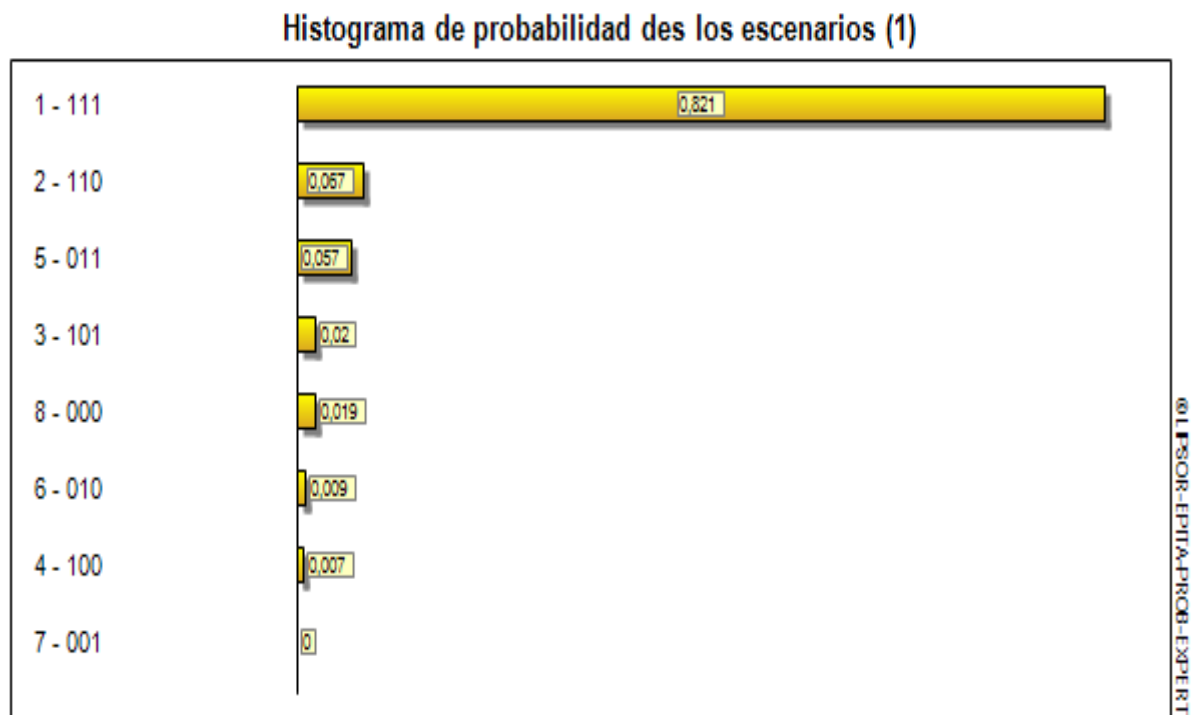


**Figura 14. Selección de Expertos**



**Figura 15. Resultados.**

Anexo 21. Método Smic-Prob-Expert.



**Figura 16. Histograma de probabilidad de los escenarios.**

**Fuente : Programa Computacional Smic-Prob-Expert.**

Anexo 22. Matriz DAFO - Impacto.

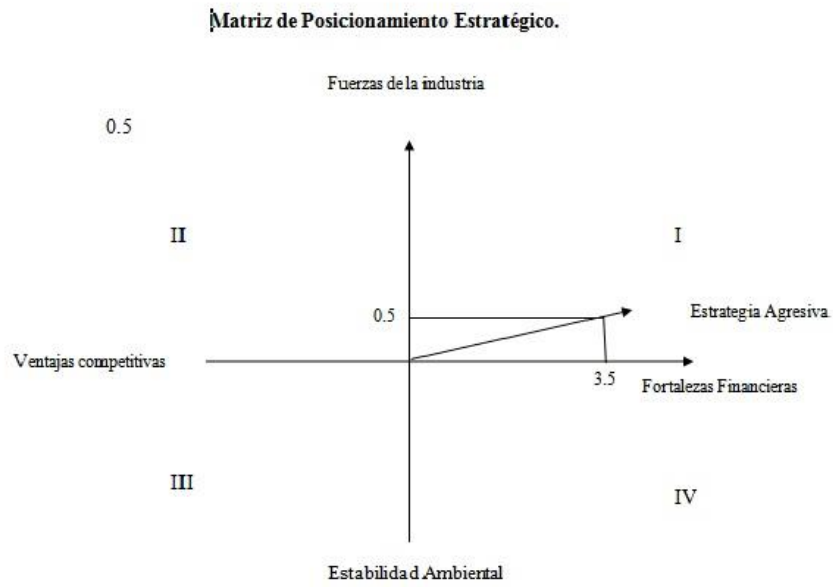
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	T
F1				X		X										2
F2	X	X	X		X	X	X					X				7
F3	X	X	X		X	X	X									6
F4		X	X					X						X		3
F5		X	X													2
F6		X	X			X	X									4
F7		X	X			X	X						X			5
F8		X	X							X						3
F9	X	X	X		X	X	X							X		7
F10		X	X		X											3
F11		X														1
F12	X		X			X	X				X		X	X		8
F13		X	X											X		3
F14		X	X													2
F15		X					X				X	X	X	X		5
D1	X	X							X							3
D2	X		X		X		X									5
D3		X					X									2
D4		X	X		X	X	X									5
D5	X		X	X												4
D6	X	X	X			X	X									5
D7	X		X													3
D8		X	X												X	3
D9	X	X	X				X					X				4
T	10	19	19	2	6	9	12	1	1	1	2	3	3	5	1	

Figura 17. Matriz DAFO

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 23. Matriz de Posicionamiento Estratégico.**
**Tabla 71. Cálculos de la Matriz de Posicionamiento Estratégico.**

Posición estratégica	Ventajas competitivas <u>VC</u>		Fortalezas financieras <u>FF</u>	
	Eje X	Valores (1-5)	Eje Y	Valores (1-5)
Internas	Participación en el mercado	-4	Tasa de rentabilidad interna	4
	Tecnología	-2	Apalancamiento financiero	4
	Calidad de los productos	-4	Nivel de riesgo	4
	Nivel de costo	-4	Profesionalidad	4
	Fidelidad de los clientes	-5	Liquidez	4
	Atractivo del mercado	-4	Nivel de capital de trabajo	4
	Competencia	-4	Rentabilidad	4
	Control sobre los proveedores	-4	Nivel de utilidades	4
	Promedio		<b>-3.87</b>	
Externas	<b>Fortaleza de la industria FI</b>		<b>Estabilidad ambiental FA</b>	
	Potencial de crecimiento	5	Cambios tecnológicos	-1
	Potencial de utilidades	5	Rango de precios	-3
	Estado financiero	5	Tasa de inflación	-4
	Conservación tecnológica	4	Incremento de la demanda	-4
	Utilidad de los recursos	4	Barreras de entradas	-4
	Intensidad de capital	5	Posición competitiva	-4
	Barreras de entrada	4		-4
	Utilización de capital	3	Crecimiento financiero	-4
	Promedio	Eje X= $-3.87+4.38=0.51$		Eje Y= $4-3.5=0.5$
		<b>4.38</b>		<b>-3.5</b>



**Figura 17. Mapa de Posicionamiento Estratégico**

**Fuente: Elaboración propia**

**Anexo 24. Matriz de doble entrada para evaluación y selección de estrategias.**

<b>Criterio de Selección de Alternativas Estratégicas</b>	<b>Congruencia con objetivos</b>		<b>Tiempo de ejecución</b>		<b>Disponibilidad de recursos</b>		<b>Beneficios</b>		<b>Consistencia con los objetivos</b>		<b>Ventajas competitivas</b>		<b>Total</b>	<b>Orden</b>
<b>Peso</b>	<b>0.2</b>		<b>0.13</b>		<b>0.25</b>		<b>0.2</b>		<b>0.12</b>		<b>0.1</b>		<b>1</b>	
<b>Ofensiva</b>	5	1	4	0.52	3	0.75	5	1	5	0.6	5	0.5	4.37	<b>1</b>
<b>Defensiva</b>	5	1	4	0.52	3	0.75	4	0.8	5	0.6	5	0.5	4.17	<b>2</b>
<b>Reorientación</b>	4	0.8	4	0.52	3	0.75	5	1	5	0.6	5	0.5	4.17	<b>3</b>
<b>Supervivencia</b>	4	0.8	4	0.52	3	0.75	5	1	5	0.6	5	0.5	4.17	<b>4</b>
<b>Suma Total Ponderada</b>		<b>0.90</b>		<b>0.52</b>		<b>0.75</b>		<b>0.95</b>		<b>0.6</b>		<b>0.5</b>		

**Fuente: Elaboración Propia.**

**Anexo 25. Propuesta de Plan de Acciones.**

<b>Objetivos generales:</b>	<b>Acciones a desarrollar.</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de culminación.</b>
1. Legalizar el proyecto de fábrica de helado de sorbete en el municipio Tercer Frente en el 2019.	-Solicitar a la instancia superior (Unión Láctea) avalúo de inversión. -Contratar personal especializado en la localidad.	Director Comercial. Director de Capital Humano. Jurídico.	-Trámites legales. -Documentación para contratos de trabajo -Salario estimado a pagar.	Septiembre/2019	Diciembre/2019.
2. Incrementar los ingresos en un 4% para diciembre de 2020.	-Agilizar la gestión de cobros a clientes morosos. -Disminuir el ciclo de cobro a 35 días. -Incrementar el control de los recursos financieros -Cumplir con lo legislado en materia de contratación para efectuar las ventas.	Director Económico. Dirección General Director de Análisis y ventas.	Estados financieros. Personal especializado.	Julio/2020.	<b>Diciembre/2020.</b>
3. Modernizar la tecnología instalada en un 20 % para 2021.	-Compra de nuevos equipos de producción. -Modernizar la línea de producción de yogur de soya.	Director Comercial Director de Tecnología y Desarrollo.	Personal especializado Recursos tecnológicos	Marzo/2021	Noviembre/2021

	-Cambiar equipos defectuosos.				
4. Garantizar todos los recursos y asesoramientos necesarios que permitan sustituir las importaciones en un 3% anual para Julio/2022.	-Realizar estudios de mercado para la aplicación de productos sustitutos a los importados. -Evaluar posibles cambios en la cadena productiva que permita sustituir a los materiales y materias primas importadas. -Consultar y/o contratar a expertos	Director comercial Director de tecnología/ desarrollo.	Recursos financieros Personal especializado	Julio/2022	Diciembre/2022

PLAN DE ACCIÓN

Área comercial. Desagregado por subprocesos.

Acciones	Responsable	Fecha de Cumplimiento
<b>Subproceso de Balance y desagregación de cifras.</b>		
Garantizar que las unidades productivas entreguen el listado de necesidades de materiales para realizar las compras en el tiempo establecido.	Director Comercial Directores de UEB	Dic/2019
Chequear que se realice el comité de contratación económica, que garanticen la compra.	Director Comercial Directores de UEB Director económico.	Todos los meses.
<b>Subproceso de entrega y facturación</b>		
Chequear y controlar que las producciones terminadas se entreguen al almacén conjuntamente con el reporte de producción terminada.	Director Comercial Directores de UEB Directora Servicios Generales	Diario.
Supervisar y chequear que se cumpla con la entrega del certificado de conformidad del producto terminado.	Director comercial.	Siempre que se entregue el producto.
<b>Subproceso de transportación</b>		
Chequear la calidad del contrato con los clientes para garantizar el cumplimiento de las fechas o plazos de entregas.	Director comercial Director Tecnología y desarrollo Asesor Jurídico.	Noviembre/2020

Garantizar la entrega en tiempo del listado de necesidades de materia prima, materiales y/o piezas de repuesto (que por sus características no son adquiridas en el mercado) para su importación.	Director comercial Directores UEB	Diciembre/2020
<b>Subproceso de contratación.</b>		
Garantizar la compra de materia prima, materiales e insumos que permitan cumplir las producciones contratadas y la entrega del producto terminado.	Director comercial	2021
Establecer cronogramas de conciliaciones de las cuentas por cobrar y pagar que garanticen el ciclo.	Director comercial Director económico Directores de UEB.	Inmediato
Chequear y garantizar el cobro de las cuentas por cobrar para disminuir el ciclo.	Director comercial Director económico	Todos los meses
<b>Subproceso de mercadotecnia</b>		
Realizar estudios de mercados para ampliar y diversificar la cartera de productos de la entidad	Director Comercial	Octubre/2022

**Fuente:** Elaboración propia