

**UNIVERSIDAD DE
ORIENTE**

**Facultad de Ciencias
Económicas
Y Empresariales**

**Tesis en Opción al
Título de
Licenciada**

**Título: Formulación de Estrategias en
la Unidad Empresarial de Base de
Suministros Médicos de Guantánamo.**

Autor: Loidilaidi Laborde Tamayo.

Tutor: MsC. Yoanna Barrientos Camacho

**“Año 61 de la Revolución”
Junio 2019**

HOJA DE FIRMA**Tribunal:****Presidente** _____**Vocal** _____**Secretario** _____**Tutoría y Oponencia:****Oponente** _____**Tutor** _____**Consultante** _____**Diplomante** _____

Pensamiento

“La mejor manera de predecir

el futuro es crearlo ...”

Peter Drucker.

Dedicatoria

Dedicatoria

A todas las personas que de una forma u otra me ayudaron en estos años de estudio y a formarme como profesional, en especial:

1. A **mi madre**, que ha sido la gran amiga que me impulso a llegar a este momento.
2. A la **MsC. Yoanna Barrientos Camacho**, por todo su apoyo incondicional.
3. A mi pareja, que ha marcado mi vida de una manera especial.
4. A mis amistades Rosmeris, Yisel, Marielis, Lucía, Yulisbet, que me apoyaron en este momento tan importante.
5. A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
6. A todo aquel que de una forma u otra contribuyó a la realización de este trabajo de diploma.

Agradecimientos

Agradecimientos

Con la culminación de este trabajo, se hace realidad un objetivo deseado por muchos años, el mismo tiene un significado especial, agradeciendo:

1. A **Dios**, en todo momento y en darme la oportunidad de convertirme en una profesional.
2. A mi madre **Loida Tamayo Tumbarell** por su amor, confianza, apoyo moral y espiritual.
3. A mi tutora, **MsC. Yoanna Barrientos Camacho** actualmente Directora Económica, especial agradecimiento por demostrarme su amistad, su entrega, dedicación y por su ayuda sin límites para el éxito de este trabajo.
4. A mi pareja por ser tan incondicional durante el transcurso de la realización de la tesis.
5. A los compañeros de la UEB de Suministros Médicos Guantánamo que me brindaron toda la información necesaria para la realización de la investigación y especialmente a la Directora Económica Eda Virginia Carbonell.
6. A todos los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oriente, que durante la carrera nos transmitieron sus conocimientos con dedicación y entrega.

A todos, Dios los bendiga. Gracias.

Resumen

Resumen

Las técnicas avanzadas de dirección han adquirido notable difusión en el campo empresarial, sin embargo muchas organizaciones se resisten a su aplicación; las cuales en la actualidad se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios del entorno. Es necesario, pues, que tomen decisiones dentro del ámbito empresarial, con el propósito de adaptarse a este dinámico y complejo mundo. Este proceso forma parte de la dirección estratégica, que podemos definirla como la filosofía y la ciencia de materializar y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a obtener beneficios.

La presente investigación está dirigida a formular estrategias, transitando por un diagnóstico estratégico externo e interno, utilizando herramientas como la evaluación de áreas funcionales y la proyección de los escenarios más favorables, que facilitará la implementación de las estrategias en la empresa que garanticen obtener mejores resultados en la realización de sus actividades.

Como resultados de la investigación realizada, la organización cuenta con la formulación estratégica en un horizonte temporal de 5 años, en la cual se establecen los objetivos, escenarios más probables y las estrategias que le permitirán a la misma perfeccionar aún más la toma de decisiones oportunas y certeras a través de técnica y herramientas que facilitan y permiten la validación de la misma.

Abstract

Abstract

The advanced techniques of address have acquired remarkable diffusion in the managerial field, however many organizations resist to their application; those which at the present time face more than ever to the challenge of assimilating strong and continuous changes of the environment. It is necessary, because that take decisions inside the managerial environment, with the purpose of adapting to this dynamic and complex world. This process is part of the strategic address that we can define it as the philosophy and the science of to materialize and to develop all the potentials of a company that assure him a long term survival and to obtain benefits.

The present investigation is directed to formulate strategies, trafficking for an external and internal strategic diagnosis, using as tool the chain of value starting from the identification of the 4 perspectives of the command board that will facilitate the implementation of the strategies in the company with the determination of indicators that you/they guarantee to obtain better results in the realization of its activities.

As results of the carried out investigation, the organization has the strategic formulation in a 5 year old temporary horizon, in which the objectives, more probable scenarios and the strategies that will allow to the same one to perfect settle down even more the taking of opportune and good decisions through technique and tools that facilitate and they allow the validation of the same one.

Indice

Índice

| Contenido | Página |
|--|---------------|
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo I Consideraciones teóricas acerca de la Planeación y la Dirección Estratégica..... | 5 |
| 1.1. Conceptualización de la estrategia..... | 5 |
| 1.1.1. Componentes de la estrategia empresarial..... | 8 |
| 1.1.2. Niveles de la estrategia..... | 8 |
| 1.2. El proceso de dirección estratégica. Actualidad e importancia..... | 9 |
| 1.2.1. El proceso de Dirección Estratégica..... | 9 |
| 1.2.2. Fases de la Dirección Estratégica..... | 11 |
| 1.2.3. Importancia..... | 13 |
| 1.2.4. Actualidad..... | 13 |
| 1.3. La planeación estratégica..... | 14 |
| 1.3.1. Diagnóstico estratégico externo..... | 15 |
| 1.3.2. Diagnóstico estratégico interno..... | 21 |
| 1.4. La planificación estratégica por escenarios..... | 22 |
| 1.4.1. Planificación de Escenarios..... | 24 |
| Capítulo II. Diagnóstico Estratégico de Empresa..... | 25 |
| 2.1 Caracterización general de la empresa..... | 25 |
| 2.1.1 Dimensiones del Macroentorno..... | 27 |
| 2.1.2 Análisis del Microentorno..... | 29 |
| 2.2 Herramientas del diagnóstico estratégico externo..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2.1 Matriz de evaluación de los factores externos..... | 33 |
| 2.3 Análisis Interno..... | 34 |
| 2.3.1. Análisis Económico..... | 45 |
| 2.3.2. Cálculo de las Razones Financieras..... | 45 |
| 2.4 Matriz de Prioridades..... | 47 |
| 2.4.1 Matriz de evaluación de los factores internos..... | 47 |
| 2.5 Análisis del Entorno..... | 47 |
| Capítulo III Formulación de objetivos y estrategias..... | 50 |
| 3.1. Elaboración de la matriz DAFO impacto en su primer momento..... | 50 |
| 3.2 Objetivos estratégicos..... | 50 |
| 3.3 Selección de los factores claves mediante el análisis estructural por el Método Mic'- Mac..... | 50 |
| 3.4. Análisis del juego de actores del método Mactor..... | 54 |
| 3.5. Elaboración de Escenario a través del Método Smic-Prob-Expert..... | 56 |
| 3.6. Análisis de las matrices de actividades..... | 58 |
| 3.6.1. Matriz de posicionamiento estratégico (PEA)..... | 58 |
| 3.6.2. Matriz General-Electric..... | 60 |
| 3.7. Formulación de estrategias..... | 61 |
| Conclusiones..... | 63 |
| Recomendaciones..... | 64 |
| Bibliografía | |
| Anexo | |

Introducción

En el mundo son muchos los cambios que se han generado con el pasar de los tiempos, en el campo de la economía, se ha observado el intento de establecer diferentes modelos económicos con el fin de dar respuesta a la crisis del momento.

Pues en este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersos tanto administraciones públicas como privadas.

Precisamente a inicios de la década del 60 del siglo XIX, comienza a difundirse el conocido enfoque estratégico de la dirección sobre la base de los trabajos acometidos en relación con ello.

Hablar de estrategia es hacer referencia a un conjunto de acciones, que, al ejecutarse, se logra cumplir los objetivos planteados dentro de una organización, de esta forma, la estrategia permite generar proyecciones de la organización hacia el futuro, de ahí, la importancia que tienen los objetivos a la hora de ser fijado dentro de las organizaciones.

El sector empresarial cubano en los últimos años ha manifestado la necesidad de un modelo que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial. El mismo se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución. El modelo estratégico en Cuba es único para cada empresa por lo cual no es posible considerarlo rígido o estático, ya que depende necesariamente del momento histórico por el que se esté transitando, así como el sector de la economía que se analice.

Situación Problémica:

La realidad actual muestra que las organizaciones para poder adaptarse y sobrevivir al entorno activo y buscar ventajas competitivas, necesitan no solo de una actitud reactiva, sino activa, voluntarista, anticipadora, abierta al cambio, caracterizada por la capacidad de poner en prácticas soluciones nuevas, por un firme convencimiento de que la supervivencia de la empresa no está anclada en su capacidad de administrar su presente, sino en su habilidad de diseñar su estado futuro.

Las empresas presentan 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. Es por eso que la autora realiza esta investigación la cual va dirigida a realizar un diagnóstico estratégico de la entidad, que

contribuya, mediante un análisis detallado, a determinar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, que le sirvan de herramienta para enfrentarse al entorno cambiante, lo cual constituye la base para trazarse objetivos, formular e implantar estrategias que apoyen al desarrollo de su actividad económica y su gestión empresarial.

Problema científico:

Insuficiencia en el proceso de formulación de estrategias en la UEB de Suministros Médicos Guantánamo.

Sistematización del problema:

- ¿Cuáles son los preceptos teóricos para la formulación de estrategias?
- ¿Qué elementos influyen en el proceso de formulación de estrategias en esta entidad que limita la consecución de sus objetivos?
- ¿Cuáles métodos y técnicas facilitan el proceso de formulación de estrategias?
- ¿Qué estrategias contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la entidad?

Objeto de Investigación: La dirección estratégica.

Campo de Acción: Proceso de planificación estratégica en la Unidad Empresarial de Base Suministros Médicos Guantánamo.

Objetivo general: Diseñar estrategias que permitan la mejora continua de los procesos de dirección estratégica en la UEB de Suministros Médicos Guantánamo.

Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico estratégico en la UEB de Suministros Médicos Guantánamo.
- Formular objetivos y estrategias.
- Proyectar el escenario más probable.

Justificación y viabilidad:

Esta investigación **se justifica** al manifestar gran beneficio para los directivos de la entidad, pues aporta indagaciones relevantes relacionadas con la gestión comercial y el perfeccionamiento empresarial; beneficiándose así los clientes internos y externos de la entidad, así como la misma. La investigación **es viable** puesto que existen los datos necesarios para su realización, la voluntad política para la misma y el apoyo de los directivos de la entidad en todos los niveles.

Es **necesaria** para que la entidad formule los objetivos y las estrategias basadas en su nuevo contexto y estén a tono con el mismo.

Toda la información que se ha obtenido en esta investigación **proporcionará** el posicionamiento en el escenario más favorable, los mismos constituirán factores claves para la mejora de la entidad además de permitirle un mayor desarrollo a la hora de tomar decisiones en la misma.

Hipótesis: Si se formulan estrategias adecuadas al nuevo contexto empresarial en la Unidad Empresarial de Base de Suministros Médicos Guantánamo se contribuiría al perfeccionamiento de la gestión empresarial, permitiendo un incremento en los niveles de desempeño.

Métodos y técnicas utilizados:

- Método histórico-lógico: se emplea en el análisis de la evolución de la ciencia de la Dirección Estratégica.
- Método análisis y síntesis: se emplea en el diagnóstico de la entidad, analizando así el objeto de estudio en constante desarrollo.
- Método Inducción - Deducción: se utiliza para realizar interpretaciones precisas de los resultados obtenidos.

Técnicas:

- Observación directa: Se realizarán para obtener las informaciones que no se adquirieron con las encuestas y entrevistas.
- Revisión de documentos y bibliografías: Se utilizará para adquirir toda la información y conocimientos plasmados en la investigación.
- Técnicas estadísticas: Se empleará softwares de Planificación (**MIC-MAC**), el (**MACTOR**), el (**SMITH PROBERT**), para la determinación de los escenarios más favorables.

Estructura del Trabajo

Capítulo 1: Fundamentos teóricas asociadas a la Planeación y Dirección Estratégica.

Capítulo 2: Diagnóstico Estratégico de la UEB de Suministros Médicos Guantánamo.



Capítulo 3: Formulación de objetivos y estrategias de la UEB de Suministros Médicos
Guantánamo

Capítulo I Consideraciones teóricas acerca de la Planeación y la Dirección Estratégica

Fundamentos teóricos de la dirección estratégica.

1.1. Conceptualización de la estrategia.

La dirección actual de la empresa se enfrenta a un entorno cada vez más cambiante, complejo y hostil. Como consecuencia, se hace necesario abordar qué respuesta debe dar la empresa para sobrevivir o para aumentar su eficacia y eficiencia en estas circunstancias. Podemos entender, por tanto, que la empresa debe dar respuesta a su necesidad permanente de adaptarse a los cambios de su entorno.

Solucionar esta necesidad es lo que se pretende a través de la elección de la llamada estrategia empresarial que, a su vez, surge de un complejo conjunto de actividades que denominaremos el proceso de dirección estratégica. En efecto, el contexto actual exige de la dirección de la empresa una actitud estratégica que persiga su constante adaptación a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de acciones estratégicas adecuadas. En este apartado analizaremos los elementos fundamentales del concepto de estrategia, así como la definición de los niveles empresariales en los que se puede hablar con propiedad de estrategia.

El concepto de estrategia

El concepto de estrategia aplicado al ámbito empresarial surgió en los años sesenta y ha ido evolucionando a medida que lo han hecho los propios sistemas de dirección y los problemas internos y externos a los que éstos se han enfrentado. Ciertamente, son muy numerosas las definiciones que se han presentado de estrategia por parte de diversos autores sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado del término, si bien en la actualidad muchos elementos que conforman la estrategia están ampliamente aceptados y plenamente desarrollados.

Una primera y clásica definición es la de Andrews (1965), para quien la estrategia se puede definir como el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.

Concepto de estrategia, Hax y Majluf (1997) consideran que la estrategia se convierte en la estructura fundamental a través de la cual una organización puede definir su continuidad vital y facilitar, al mismo tiempo, su adaptación a un entorno cambiante.

Según Tarzijan (2008), la historia de la evolución y desarrollo del pensamiento estratégico se puede dividir en cuatro etapas: una de ellas está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto, en especial el de producción, ventas, inventario y caja y se caracteriza por el cumplimiento o incumplimiento del mismo. Los presupuestos estaban asignados a cada una de las áreas: mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

Uno de los pioneros en estrategia empresarial (como la conocemos hoy en día) es Igor Ansoff. Según la Universidad Nacional de Colombia (UNAL, 2012) este autor desarrolla una herramienta de Marketing denominada Matriz de Ansoff, la cual fue publicada por primera vez en el año de 1957 en el artículo: “Estrategias para la Diversificación, de la Harvard Business Review”. La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos.

Como muchos autores han señalado, la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. Si bien el entorno influye en la empresa condicionando sus decisiones, ésta también forma parte del entorno de otros competidores y los condiciona a su vez con sus propias decisiones.

La estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno para conseguir la rentabilidad que satisfaga a sus accionistas.

Esto implica, por ejemplo, que la estrategia que una empresa elija para competir no sólo trata de dar una respuesta al entorno sino que también trata de moldear el entorno a su favor (Porter, 1987). Porter es el principal impulsor del concepto de estrategia como respuesta a las oportunidades y amenazas externas y a las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre “Ser Diferente”, esto quiere decir que hay que seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor. Para él, la estrategia es “la 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”.

Toda estrategia contiene tres elementos esenciales:

- Las metas u objetivos que deben alcanzarse
- Los medios o recursos a implicar
- Las secuencias de acciones o programas a desarrollar y llevar a cabo.

Las decisiones estratégicas pueden ser diversas: la definición de las actividades a las que se va a dedicar la empresa, una fusión, entrar en nuevos negocios o salir a los mercados internacionales constituyen ejemplos claros de decisiones estratégicas.

Todas estas decisiones estratégicas tienen en común que tratan de conseguir que la empresa sea más competitiva. Esto significa, en primer lugar, ser más rentable. La forma en la que cada empresa consigue ser más competitiva refleja el contenido de la estrategia seguida.

Por ejemplo, una empresa puede ser más competitiva mejorando la calidad de sus productos, siendo muy eficaz en la utilización de sus activos o tratando de innovar constantemente gracias a una fuerte inversión en investigación. Pero, en todos los casos, el indicador claro de que una empresa está teniendo éxito con su estrategia es que obtiene una rentabilidad superior a la de sus competidores.

Como complemento al anterior concepto, y a partir de Johnson y otros (2006), podríamos considerar que el contenido de las decisiones estratégicas se refiere a las siguientes cuestiones:

- La estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una empresa u organización.
- La estrategia se puede considerar como la búsqueda de un ajuste mutuo entre la empresa y el entorno.
- La estrategia también se orienta hacia la creación de oportunidades mediante la generación, mejora y explotación de los recursos y capacidades organizativas que la empresa posee.

Incluye como aspecto fundamental la definición del campo de actividad, es decir, la identificación de los negocios en los que la empresa va a competir. Ésta es probablemente la decisión más puramente estratégica porque va a condicionar el resto de actuaciones. Las decisiones estratégicas tratan de hacer que la empresa sea más competitiva, es decir, lograr una ventaja competitiva respecto de sus competidores lo que se ha de traducir, necesariamente, en una mayor rentabilidad.

1.1.1. Componentes de la estrategia empresarial

- El ámbito.
- Los negocios (producto/mercado/tecnología)
- Las capacidades distintivas (que incluyen los recursos físicos, técnicos, financieros, humanos, etc. y las habilidades: tecnológicas, organizativas, directivas, etc. presentes y potenciales, que posee y domina la empresa, con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno).
- Las ventajas competitivas (o características diferenciadoras respecto de la competencia que reducen los costes de los productos a vender, o posicionan favorablemente a la empresa para obtener rentas superiores, en relación a los otros competidores actuales y potenciales).
- La sinergia (que implica la búsqueda y explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc., de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes).

1.1.2. Niveles de la estrategia

- Estrategia corporativa o de empresa: En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y está referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.
- Estrategia de negocio: Se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina a este nivel también como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional.
- Estrategia funcional: Dentro de este nivel se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, I+D.

1.2. El proceso de dirección estratégica. Actualidad e importancia

1.2.1. El proceso de dirección estratégica

La dirección estratégica no es algo distinto de la dirección de empresas, si bien podemos precisar que es aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo primordial formular una estrategia y ponerla en práctica.

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

Los **conceptos asociados a la dirección estratégica** han ido evolucionando con el pasar de los años, estos autores de diferentes épocas la definieron como:

- K.I. Hatten (1987), Proceso a través del cual una organización formula objetivos, está dirigida a la obtención de los mismos.

- F. David (1991), Llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.

-Según H. Mintzberg (1993), La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones Con "P".Las cinco "P" de la estrategia:

1. Estrategia como plan: Indica que la estrategia es un conjunto de pasos, un plan, un curso de acción conscientemente programada. La particularidad de este concepto está dada por la anticipada elaboración de las acciones, y se plantean de forma consciente e intencional dirigidas a un propósito.

2. Estrategia como pauta de acción: Discurre que las estrategias pueden ser emergentes y deliberadas. Es decir actúa como una maniobra para dominar a la competencia.

3. Estrategia como Patrón: de comportamiento en el curso de Una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.

4. Estrategia como Posición: identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)

5. La estrategia como perspectiva: la estrategia como perspectiva Corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino, que también es, una forma de percibir el mundo.

- S. Harrison Jeffrey y St. John Caron H (2002). El procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders o también llamados grupo de interés

- Draft (2006), El conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización.

- Grant (2011) El conjunto de compromisos, decisiones y acciones para que una empresa pueda distinguirse de otra provocando ser competitiva de las demás, ganando rentabilidad por encima del promedio.

-La estrategia no sólo señala el rumbo que va a seguir la organización, si no que establece como se va a seguir, de ello que la dirección estratégica tenga tanta importancia. (Solorzano, 2015). Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica, es decir, seleccionar y definir perfectamente sus valores dentro de la cadena de valor de la compañía que la hará destacar frente a la competencia.

Casi todas las aportaciones centradas en las distintas actividades que se deben realizar a la hora de definir e implantar, posteriormente, una solución estratégica hacen referencia a la idea de la dirección estratégica como un proceso, una secuencia de fases o actividades que se realizan en el tiempo de acuerdo con un orden determinado.

1.2.2. Fases de la dirección estratégica

Este proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes:

- Análisis estratégico
- Formulación de estrategias
- Implantación de estrategias

Aunque existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesaria una realimentación de información constante a lo largo del proceso

1)Análisis estratégico

Podemos entender el análisis estratégico de una empresa como el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

Con esta finalidad, el análisis estratégico se compondrá esencialmente del estudio de tres elementos que determinan el espacio estratégico en el que se va a desenvolver la empresa, ejes sobre los que se construirá su estrategia:

La definición de la misión y objetivos de la empresa busca dar coherencia a toda la actuación empresarial y al propio proceso de dirección estratégica.

El análisis externo trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno –tanto en un nivel general como específico o de sector– en el que se encuentra inmersa la empresa, formado por variables exógenas o factores del diagnóstico externo de la empresa.

El análisis interno pretende determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa y que constituirán el conjunto de variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la empresa. En la actualidad, en el análisis interno se considera especialmente relevante la identificación y evaluación de los

recursos y capacidades de que dispone la empresa, pues son la base del potencial de ésta para generar y mantener una ventaja competitiva en el tiempo.

2)Formulación de estrategias

El segundo bloque de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina la formulación de estrategias. A partir del análisis estratégico, la empresa trata de formular o diseñar –tanto en el nivel de negocio como en el corporativo y funcional– las alternativas que tiene para conseguir la misión y los objetivos elegidos a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

De este modo, se elegirán las estrategias competitivas –liderazgo en costes, diferenciación, etc. y se analizará su adaptación a diferentes contextos competitivos, en función de distintas tipologías sectoriales. Las estrategias corporativas se ocupan de definir las direcciones del desarrollo futuro de la empresa –especialización, diversificación–, las formas o métodos de crecimiento –interno, externo, cooperación– o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas. Todo ello se concreta en estrategias funcionales para su implantación inmediata en las distintas actividades de la empresa.

3)Implantación de estrategias

Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluarlas mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parece la mejor estrategia o alternativa posible.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de implantación estratégica. Con este fin, es útil elaborar un plan estratégico que recoja los objetivos y decisiones adoptados en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.

Pero no todo depende de lo bien perfilado que esté el camino sino, entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para liderar y estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos se consigan de forma eficaz, así como de la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de apoyo a la implantación.

La implantación se completa con la etapa de planificación y control estratégico, que se ocupa primero de formalizar y posteriormente de revisar el proceso de implantación de la estrategia, así como la adecuación de la misma conforme van cambiando las condiciones internas o externas previamente definidas.

Proceso racional

Aunque cabría esperar que las empresas que sigan un proceso racional obtengan mejores resultados, la realidad de las empresas muestra que el proceso no siempre se produce de esta manera ni su seguimiento garantiza el éxito de la estrategia.

1.2.3. Importancia

Desde el punto de vista de la dirección estratégica induce a que la organización alcance sus propósitos, por lo cual debe comprenderlos y evitar los conflictos que pueden surgir por la priorización de objetivos funcionales frente a los globales. Las necesidades de la empresa están más allá de las necesidades de las áreas,

Así la dirección estratégica, entonces, tiene que ver con la eficiencia y con la eficacia. La diferencia entre estos conceptos es explicada como hacer las cosas bien (eficiencia) y hacer las cosas correctamente (eficacia). (Álvarez H.Felipe, 2000, p.21). Agrego a lo anterior que la base principal de la dirección estratégica estriba en darle rumbo a la empresa y generar una visión más amplia de lo que se quiere alcanzar.

1.2.4. Actualidad

Actualmente las organizaciones se enfrentan a un entorno cada vez más turbulento, competitivo, inestable e impredecible, donde se percibe la influencia de una serie de retos que marcan el presente siglo, como son: la globalización de los mercados y la economía mundial, crisis estructural sistémica con la simultaneidad de la crisis económica, financiera, energética, alimentaria y medio ambiental, la internacionalización de los negocios, la innovación tecnológica, el desarrollo de la información y las comunicaciones, avances significativos en la micro eléctrica, telecomunicaciones e informática, modificaciones en las tecnologías de comercialización y financiamiento, reducción significativa del tiempo que transcurre entre el descubrimiento científico y su aplicación en la producción, la explosión en los servicios, un medio ambiente cambiante y nuevos valores culturales que convierte los clientes en más exigentes. La gerencia de las organizaciones en el nuevo milenio tiene que prepararse para asimilar los cambios con la rapidez que se requiere, o sea, deben desarrollar una elevada capacidad de adaptación a la dinámica que se presenta, donde el factor humano, como fuente de ventaja competitiva debe trabajar por la incorporación en las organizaciones de varios factores como: gerencia integral, gestión por competencias, gerencia del conocimiento, Feedback circular, espíritu de equipos, liderazgo, empowerment, dirección por valores, organización inteligente, dominio de idiomas y conocimientos informáticos, entre otros.

Por otra parte, también se ha producido una evolución de la dirección estratégica, para complementarse con nuevas herramientas de gestión, surgidas en el contexto de la llamada sociedad posindustrial.

Hoy en día, en los trabajos enmarcados en la Dirección Estratégica se puede apreciar un cada vez mayor convencimiento de que los factores internos de la empresa, tales como la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura, los recursos humanos y su coordinación y movilización, son tan importantes para la performance global de la empresa como los factores externos, tales como las características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, la evolución de la tecnología y que por lo tanto las decisiones referidas a los recursos humanos, a la información y la comunicación, y a la organización en general; son tan trascendentales como las relacionadas con el campo de actividad de la empresa, el tipo de crecimiento, el argumento competitivo; en lo que respecta al éxito de la estrategia empresarial. Se deben apuntar las aportaciones acerca de la Estrategia de actor y el proceso político en la formulación de la estrategia de empresa y la necesidad de efectuar su implementación, factor que no depende solo de la alta dirección.

1.3. La planeación estratégica.

La aplicación de la planeación estratégica data de la década del 60 del siglo XX y es acuñada por Alfred Chandler en Estados Unidos. Vale la pena valorar la evolución del término estrategia en relación con la aplicación a lo largo de los años.

La planificación estratégica Se trata de la formulación de estrategias en donde se deberá elegir la más adecuada, para que permita conseguir los objetivos organizacionales. También es importante desarrollar una estructura organizativa que permita conseguir la estrategia y *la implementación de la estrategia*.

El proceso de **la dirección estratégica** requiere de una planificación que permita fomentar la toma de decisiones, la cual será una función por parte de los directivos de cada uno de los niveles de la organización, siendo la responsabilidad final de la propia dirección de la empresa, quien deberá formular la *visión, la misión y la filosofía de la organización*.

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas: la formulación y el control.

En la formulación de la estrategia empresarial trata de asegurar las actividades empresariales para lograr la efectividad en el cumplimiento de las estrategias, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica (de ahí la afirmación de que la dirección estratégica se apoya en la planificación estratégica) sin embargo amplía el alcance del análisis desde las variables técnico– económicas hasta las variables sociopolíticas–culturales. Aquí la estrategia es el resultado de la conjunción de las aspiraciones de la alta dirección, las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y las capacidades internas que presenta la empresa.

Desde una perspectiva limitada se puede entender el control como el análisis a posteriori y en términos monetarios de la eficacia de la gestión de los diferentes responsables de la empresa en relación a los resultados que se esperaban conseguir o a los objetivos que se habían predeterminado. En esta perspectiva el control se realiza de forma racional y aisladamente de su contexto (personas, cultura, entorno) y se asegura a partir de la comparación entre los resultados obtenidos respecto a los previstos.

El control de la estrategia va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes, éste pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica. Por último, se hace la asignación de las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, se coordinan e integran las acciones, se establecen las líneas de autoridad y los canales de comunicación por los que debe fluir la información en cuantía y calidad oportunas.

En la actualidad las empresas requieren de una evaluación y toma de control adecuada de las estrategias ya que pende de ella el éxito o fracaso de la empresa. Debido a que las estrategias a tomar en cuenta son aquellas las que definen en sí y en su mayoría el rumbo a seguir por la entidad .La existencia de un sistema de información y comunicación que permita responder a la primera fase de análisis y a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, junto con la estructura organizativa, estilo de dirección y liderazgo, y la cultura organizacional constituye la “superestructura” de la dirección estratégica.

1.3.1 Diagnóstico estratégico externo.

Diagnóstico estratégico externo.

El entorno está constituido por un conjunto de elementos que ejercen distintas influencias sobre la empresa. Estos elementos pueden ser agrupados por el impacto que tienen sobre las organizaciones, pues algunos influyen por igual sobre éstas independientemente de la posición geográfica, sector o rama industrial y otros se encuentran en dependencia de especificidades de la empresa. Los primeros son los que se suelen denominar factores del macro entorno, y cuya incidencia es homogénea sobre las empresas por conformar el marco de actuación de la misma.

Los segundos son los llamados factores del microentorno y cuya influencia estará regida por elementos específicos que cambiarán en cada organización. Los factores del macro entorno algunos autores los han llamado factores estratégicos del entorno. Estos elementos pueden condicionar los resultados de la empresa pues tienen una incidencia significativa sobre el desarrollo de la actividad y constituyen amenazas, en algunos casos, y oportunidades, en otros, sobre los cuales la empresa no puede ejercer ninguna influencia.

Factores del Macroentorno:

Factores económicos: Todo lo que tiene que ver con el tipo de economía, sus particularidades y evolución. 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, 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.

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. 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. 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.

Factores socio psicológicos y culturales: 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. 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.

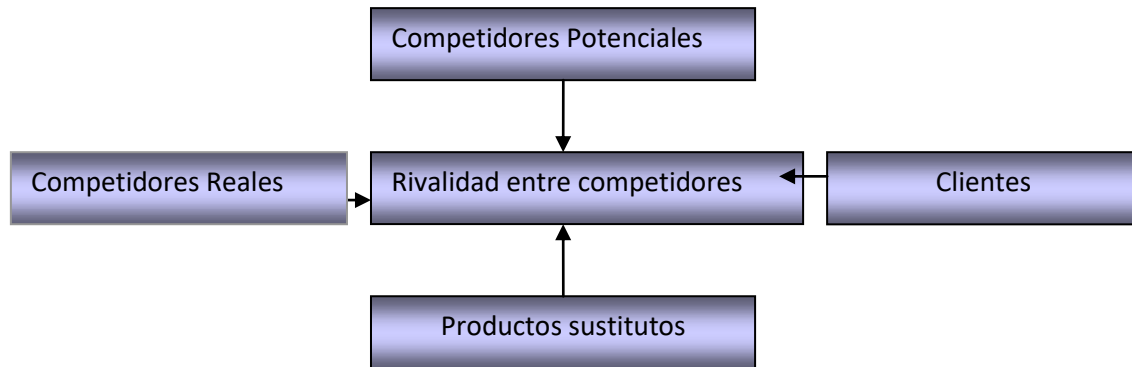
Factores tecnológicos: la tecnología, sistemas de información, métodos de gestión. Es una fuerza impulsora que desarrolla continuamente nuevos productos y servicios, nuevas formas de aplicación y mercados demandantes, hace que muchos bienes y servicios declinen en sus preferencias y desaparezcan. Constituye una nueva frontera que permite obtener más información, más rápidamente y de mejor calidad.

Factores político-legales: Los relacionados con el sistema político existente, ideologías, disposiciones, leyes económicas, etc., 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.

Factores del microentorno:

El entorno competitivo constituye una cuestión esencial en el análisis, diseño, y elección de la estrategia empresarial. Está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. Está integrado por las cinco fuerzas competitivas que plantea Porter en su análisis de la industria: competidores potenciales, competidores reales, clientes, proveedores y productos sustitutos.

Fig. 1.1. Esquema de las fuerzas competitivas Porter:



Fuente: Porter, Michael. “Ventajas competitivas”.

A este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y por lo tanto, en cuan atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad. Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

Poder de negociación de los compradores o cliente

Si los *clientes* son pocos o están muy bien organizados podrían ponerse de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar y serán una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que, generalmente, será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para las empresas que les dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa.

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de cocinar de los proveedores, se considera generalmente baja por falta de alimentos en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores
- Nivel de poder adquisitivo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza. O sea, que si se trata de montar un pequeño negocio será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Porter identificó seis barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala
- Diferenciación del producto
- Inversiones de capital
- Desventaja en costes independientemente de la escala
- Acceso a los canales de distribución
- Política gubernamental
- Integración vertical

Amenaza de productos sustitutos

Son productos capaces de satisfacer las necesidades del consumidor de la misma manera que otro producto, los consumidores tienden a buscar el producto sustituto en busca de menor costo. Un producto sustituto es una amenaza para la empresa porque la demanda del producto

de la misma se desplaza hacia el producto sustituto. La existencia de los productos sustitutos incrementa la intensidad de la competencia. La mayor o menor presión del producto sustituto depende del grado de diferenciación de productos existentes. El grado de diferenciación influye en la aversión de los clientes a aceptar sustituirlos por la lealtad que se crea hacia productos concretos. El fenómeno de sustitución está estrechamente relacionado con el de la innovación tecnológica

Por otro lado, mercados en los que existen varios productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio
- Disponibilidad de sustitutos cercano

Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

La mayor o menor rivalidad entre competidores, o sea, la intensidad de la competencia, puede provocar el que un sector sea o no atractivo. Una fuerte competencia entre las empresas de un sector, cuando estas son numerosas y sus productos. Cada una de estas fuerzas competitivas influye sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento influirá en el proceso de toma de decisiones, así contaremos con más elementos para determinar en qué tipo de entorno competitivo o sector se mueve la empresa, en cuál propone la empresa estar, así como cuáles quiere abandonar, en suma las estrategias que debe adoptar la empresa con respecto a la competencia.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores
- Costos Fijos

- Falta de Diferenciación
- Competidores diversos
- Barreras de salidas.

1.3.2. Diagnóstico estratégico interno.

Análisis Interno

Áreas Funcionales

Las áreas funcionales de la empresa son las diversas actividades más importantes de la empresa, ya que por ellas se plantean y tratan de alcanzar los objetivos y metas. Generalmente una empresa está formada por lo menos 5 áreas funcionales básicas (dirección, administración, ventas, producción y contabilidad y finanzas), pero puede estar formada por muchas más (investigación, recursos humanos, estrategia, etc.)

Estructura organizativa

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras. Toda empresa, para su correcto funcionamiento, debe poseer una estructura organizativa que permita coordinar e integrar las diferentes tareas que se desarrollan.

Dirección

La Dirección es la acción y efecto de dirigir (llevar algo hacia un término o lugar, guiar, encaminar las operaciones a un fin, regir, dar reglas, aconsejar u orientar). El concepto tiene su origen en el vocablo latino directio.

Se analiza todo lo concerniente al estilo directivo de la entidad, cultura y clima organizacional, el sistema de motivación, así como la planificación y el control.

En esta área se realizan los estudios de dirección, destacando el liderazgo de los directivos con estilos de trabajo y sus funciones reales, haciendo énfasis en el grado de autoridad. Tiene en consideración como está conformada la estructura organizativa, cómo es el nivel de flexibilidad y de qué manera se puede contribuir a mejorar el clima organizacional en caso que sea necesario.

Analiza cómo fluyen los sistemas de información, su estructura y si éstos son adecuados.

Operaciones

Se examina el grado de integración del proceso productivo, junto con la tecnología y el sistema de producción que se emplea, se tiene en cuenta la política de equipamiento así como el estado de los equipos en correspondencia con los avances tecnológicos. Lleva el control de la producción y de los inventarios, el control de la calidad en la elaboración de los productos y de sus componentes.

Personal

El hombre es esencial en el desarrollo de las empresas, en el logro de los objetivos estratégicos, buscando eficiencia y productividad. Es por ello que se hace necesario conocer sus principales características y su nivel de satisfacción.

Se tienen en cuenta aspectos como la eficiencia de los trabajadores, el nivel de profesionalidad del personal y sus cualidades a la hora de prestar el servicio o al producir un producto. Analiza el diseño de los puestos de trabajo con las características de cada puesto, si existe compromiso por parte de los directivos de la empresa hacia sus trabajadores, como son los salarios, como se lleva a cabo el sistema de reclutamiento y selección del personal. También asume las condiciones en que se desarrolla el servicio y las expectativas del trabajador.

Económico

Se analiza la situación económica financiera que presenta la entidad, a través de sus indicadores de rentabilidad, solvencia, liquidez y circulantes enfatizando en aquellas que tengan mayor importancia para la entidad., y utilizando sus principales estados y balances.

1.4La planificación estratégica por escenarios.

La prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción, difundándose en las empresas y las administraciones. Los años 80 y 90 han estado marcados por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios especialmente entre las grandes empresas del sector energético (Shell, EDF, Elf), sin duda debido a los choques petrolíferos pasados y futuros.

Desde comienzos de los años 80, hemos trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios. El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándonos en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno general y concurrencial.

La prospectiva con sus tendencias y riesgos de ruptura revoluciona el presente e interpela a la estrategia. Por su parte, la estrategia cuestiona sobre las opciones posibles y los riesgos de irreversibilidad y se refiere desde los años 80 a los escenarios de la prospectiva como testimonian en especial los trabajos de Michael Porter (1986). Esto no impide que los métodos y los útiles se mantengan separados. Nosotros los hemos aproximado desde 1989 partiendo del árbol de competencias desarrollado por Marc Giget (1998). Como todo naturalmente, la metodología estratégica definida a partir de los árboles de competencia, necesita de una prospectiva del entorno competencia. Se entiende por tanto que el matrimonio entre prospectiva y estrategia pasa por su aproximación: el método de escenarios y el de los árboles de competencias.

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa que juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles
- anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

Estos escenarios exploratorios o de anticipación pueden también, según si tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas, ser tendenciales o contrastados.

Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables. La prueba de la realidad y la preocupación por la eficacia deben guiar la reflexión prospectiva para un mejor dominio de la historia; es por ello que los escenarios no tienen credibilidad y utilidad si no respetan las cinco condiciones de rigor: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

1.4.1. Planificación de Escenarios

Planificación de Escenarios es un método de planificación estratégica que algunas organizaciones usan para hacer flexible la planificación a largo plazo.

En gran parte es una adaptación y generalización de los métodos clásicos usados por la inteligencia militar. El método básico es que un grupo de analistas generan juegos de simulación para quienes deciden. Estos juegos combinan hechos reales acerca del futuro, tales como información demográfica, geográfica, militar, política, información industrial, reservas minerales con alternativas posibles en lo referido a tendencias sociales, técnicas, económicas y políticas (step), que son las fuerzas claves.

La planificación por escenarios puede incluir elementos anticipatorios que son difíciles para formalizar, tales como interpretaciones subjetivas de hechos, desplazamientos en valores, nuevas regulaciones o invenciones.

La planeación por escenarios se ha convertido hoy en día en una aproximación metodológica para predecir y/o construir un futuro. Mediante la identificación de tendencias claves, se podrá construir escenarios con el propósito de mejorar el proceso de toma de decisiones y reducir el riesgo en las organizaciones.

Capítulo 2 Diagnóstico Estratégico.

2.1. Caracterización general de la Empresa.

La Empresa de Suministros Médicos fue oficialmente creada el 16 de octubre de 1980 por la Resolución 183 del Ministro de salud pública, con el objetivo supremo de garantizar todo el abastecimiento de equipos médicos, material gastable, insumos médicos y efectos Médicos al Sistema Nacional de Salud.

La empresa está integrada por una oficina central, con domicilio legal en Neptuno No. 524 esquina Lealtad, municipio Centro Habana, una base nacional de almacenes en el municipio del Cotorro, un almacén de donativos y seis almacenes nacionales en Centro Habana, desde los almacenes nacionales se transfiere los recursos a las provincias y se abastece a las unidades de subordinación nacional. Además, cuenta con un establecimiento en cada provincia y uno en el municipio especial Isla de la Juventud, estos son los encargados del almacenamiento, comercialización y distribución de los productos antes mencionados a las entidades de salud de cada territorio.

La Unidad Empresarial de base de Suministros Médico Guantánamo se subordina a La Empresa de Suministros Médicos Nacional y esta a su vez al Grupo Empresarial de Atención a la Salud Pública (GEASP).

Misión

El Establecimiento Guantánamo de Suministros Médicos como entidad mayorista es la encargada de la distribución de suministro como: material gastable, equipos médicos, Mobiliario Clínico material, aséptico de Estomatología de Laboratorio Clínico y comercializar los donativos al universo de las instituciones de salud de la provincia para que puedan cumplir su misión social de atención integral a la salud del pueblo.

Propuesta de misión: (horizonte temporal de 5 años)

Distribuir y comercializar suministros médicos y donativos a las instituciones de salud de la Provincia mediante un sistema automatizado y un personal calificado, para contribuir a la atención integral a la salud del pueblo.

Visión

Somos un establecimiento que ha logrado satisfacer la demanda total de las unidades del sistema Provincial de Salud de los recursos que circulamos dada la alta eficiencia lograda producto del estricto control alcanzado de los recursos materiales y financieros basada en la alta competencia de sus directivos y trabajadores dentro del marco de una Empresa Socialista en camino del perfeccionamiento.

Propuesta de Visión: (horizonte temporal de 5 años)

Somos una entidad líder en la distribución y comercialización de suministros médicos en el territorio.

Valores Compartidos:

- Fidelidad y compromiso con la revolución.
- Sentido de pertenencia a la entidad.
- Liderazgo
- Disciplina
- Honradez
- Honestidad
- Lealtad
- Patriotismo

Objeto social:

1. Comercializar de forma mayorista y en pesos cubanos efectos médicos, instrumental, material gastable, material higiénico - sanitario, equipos para el procesamiento de armaduras y cristales ópticos, equipos de laboratorio, estomatológicos y ortopédicos para el Sistema Nacional de Salud y a terceros que por su funciones que desempeñan lo requieren, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
2. Comercializar de forma mayorista mobiliarios médicos para el Sistema Nacional de salud en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por Ministerio del Comercio Interior.
3. Comercializar de forma mayorista en pesos cubanos equipos de computación y sus accesorios para el Sistema Nacional de Salud, según nomenclatura aprobada por Ministerio del Comercio Interior.

4. Comercializar de forma mayorista productos no médicos especializados para el Sistema Nacional de Salud, en pesos cubanos, según nomenclatura aprobada por el Ministerio del Comercio Interior.
5. Brindar servicio de transportación a sus trabajadores en pesos cubanos.
6. Ofrecer servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores en pesos cubanos.
7. Comercializar de forma mayorista las donaciones y donativos, incluyendo medicamentos que reciban, para el Sistema Nacional de Salud y terceros que por las funciones que realizan lo requieran, en pesos cubanos.

❖ En esta investigación solo se trabajará con información referente a la dirección de la UEB.

Composición de la fuerza de trabajo

Cuenta con una plantilla aprobada de 37 trabajadores, cubierta 34, de ellos mujeres 16 que representan el 47% y 18 hombres para un 48 % con el salario medio de 470.8 pesos.

Técnicos 13

Especialistas 4

Operarios 4

Servicio 18

En relación al nivel de escolaridad el 35 % es de Nivel Superior, el 29 % Técnico Medio, el 29 % Nivel Medio Superior y el 6 % con Noveno grado de escolaridad.

La UEB de Suministros Médicos Guantánamo está compuesto por 4 inmuebles, ellos son el Establecimiento Provincial, que tiene dentro de su estructura el almacén de Estomatología y el almacén de Laboratorio Clínico, el segundo inmueble es el almacén de Serafín Sánchez e/ Paseo y Narciso López que es el almacén de Gastable 1, el almacén ubicado en el Km 2 ½ de la carretera hacia El Salvador el cual se encuentra en un 50 % de su fase constructiva, y el inmueble ubicado en el municipio de Imías, localidad de San Ignacio, todos inscritos en el Registro de la Propiedad.

Análisis externo de la organización.

2.1.1. Análisis del macroentorno:

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, pero en la misma intensidad no están bajo el control directo de las empresas.

El entorno general o global más conocido como macroentorno; son las fuerzas que actúan sobre la empresa y que son independientes de la función que esta desempeña y del sector donde clasifican y afectan al conjunto de actividades de la sociedad.

Dimensión Económica

El bloqueo financiero y económico implantado a Cuba por los EEUU, con su expresión condensada en la Ley Helms-Burton, solo busca arruinarnos para arrebatarnos la soberanía. Los detractores de esta ley desde el punto de vista económico, tratan de intimidar por todos los medios posibles a los empresarios extranjeros para tratar de evitar las inversiones y el comercio internacional con Cuba.

Este acto genocida incide en la pérdida de proveedores, teniendo que comprar la materia prima en terceros países con costos de adquisición más elevados, Cuba debe ir a comprar a Europa que vende a precios inaccesibles si se le suman los gastos de flete. También por este motivo hay que emigrar a los mercados asiáticos CHINA y la India que se caracterizan por ofrecer precios más bajos, pero con menor calidad.

La crisis económica mundial ha afectado el funcionamiento de las empresas; ya que ha restringido la entrada de mercancías para el desarrollo de las actividades comercializadoras y se encarecen los productos.

Esto trae como consecuencia el déficit financiero del país quedando sin liquidez, de aquí la existencia de productos que se vencen entonces se esterilizan en el país, los mismos más baratos y por lo tanto menos ingreso para la Empresa de Suministros Médicos.

Otro factor incidente en el entorno de la UEB Guantánamo de Suministros Médico es la centralización de las facultades, que crea en los almacenes la existencia de inventarios ociosos es decir existencia de expedientes vencidos por la falta de autorización de venta por parte de la Empresa Nacional de Suministros Médicos.

Dimensión política –legal

Entre las principales variables político - legales que en la actualidad influyen sobre las empresas y organizaciones cubanas en general, se destacan: La estabilidad política que caracteriza al país, la cual favorece a todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza: estatales, privadas o mixtas.

Las organizaciones desarrollan su encargo social a la luz de un marco regulatorio de leyes, decretos, legislaciones y regulaciones legales que rigen su accionar, interviene en la toma de decisiones. La entidad objeto de estudio se rige por la política de precios del Ministerio de Finanzas y Precios Resolución 222/2000 concerniente a la conformación del margen comercial del 11% para la entidad influye positivamente generando más ganancia en comparación de otras entidades del Sistema de Salud Pública como ENCOMED que su margen comercial es del 9%.

Dimensión Tecnológica

A lo largo del país la infraestructura tecnológica con que cuenta las UEB provinciales de Suministros Médicos es relativa. La UEB Suministros Médicos Guantánamo cuenta con equipamiento tecnológico aceptable con la existencia en cada uno de sus departamentos maquinas, impresoras, escaneadoras. Cuenta con dos programas Versat Sarasola es un programa contable y la nueva instalación del programa Mistral es altamente comercial y facilita el desarrollo de su misión la venta y distribución de efectos médicos.

2.1.2. Análisis del microentorno.

El entorno específico, particular o sectorial más comúnmente conocido como microentorno o como entorno industrial competitivo es el que afecta a una empresa determinada; en éste también accionan numerosas fuerzas o dimensiones, conocidas como las 5 fuerzas competitivas de Porter.

Análisis de los Proveedores.

La empresa mantiene relaciones con diferentes empresas que garantizan las mercancías y materiales para la distribución y comercialización de efectos médicos que brinda la empresa de manera que quede garantizado el óptimo desempeño de su objeto social.

Los principales proveedores que intervienen directamente son:

- MINERVA SA de Santa Clara

- MEDICUBA SA
- Empresa Provincial de Servicio a la Salud
- Unidad Mayorista 621
- CUPET SA
- EMPRESA ELECTRICA
- ETECSA SA
- EMPRESA CARNICO
- EMPRESA de ALIMENTARIA
- Abastecimiento técnico material (ATM)

Para el estudio de esta fuerza se utilizó la matriz de evaluación de proveedores (**Ver Anexo #5**) que analiza los diferentes suministradores de la empresa, teniendo en cuenta diversos atributos valorados según el criterio de los expertos de la entidad (**Ver Anexo # 3**). Para la selección de los expertos, se partió de un listado del personal que cumplen los requisitos, poseen experiencia, cargo y confiabilidad de la actividad que se evalúa.

En el análisis de la matriz se obtuvo un promedio de 4.25, lo cual demuestra que los proveedores cumplen los parámetros exigidos.

Los proveedores que más satisfacen a la Empresa son MEDICUBA SA y ETECSA SA con una puntuación de 5 puntos, los mismos constituyen los más importantes, seguidos la Empresa provincial de Servicio a la Salud, la Empresa Eléctrica con la misma puntuación, CUPET SA, y MINERVA SA. Los proveedores con menor peso son la Empresa Alimentaria y la Unidad Mayorista 621, cuyos atributos posee una calificación baja de 3.2.

Los atributos que más aportan en la satisfacción de los clientes son la calidad del servicio y eficiencia del servicio consecutivamente, además que los mismos son valorados como los de mayor peso y por tanto son los más importantes.

Análisis de los Clientes

Con el objetivo de evaluar la calidad de los servicios y conocer cómo piensan los consumidores, realiza todos los meses entrevistas o encuestas a sus clientes externos según lo estipula el Procedimiento General del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) PG 01- 07 concerniente a la Satisfacción del Cliente. La entidad cuenta con un gran número de clientes.

Principales Clientes

- UP Salud Maisí
- UP Salud Niceto Pérez
- UP Salud El Salvador
- UP Salud San Antonio del Sur
- UP Salud Imías
- UP Salud Caimanera
- UP Salud Baracoa
- UP Salud Manuel Tames
- UP Salud Yateras
- UP Salud Guantánamo
- UP Provincial
- Centro Provincial de Electromedicina
- Centro Servicios Médicos Cubanos
- Hospital General Docente Dr. AGUSTINO NETO
- Hospital Psiquiátrico
- Banco de Sangre Provincial
- Clínica de servicios médicos cubanos
- Clínica estomatológica Mella
- Hospital Pediátrico
- Empresa de Farmacias y Ópticas
- Empresa de Gastronomía

Para el estudio de esta fuerza se utilizó la matriz de satisfacción de clientes (**Ver Anexo # 6**) que analiza los diferentes clientes de la empresa, teniendo en cuenta los atributos valorados.

La matriz arrojó un índice de satisfacción de calificado de alto **4.0**, lo que significa que los clientes que posee la entidad se encuentran satisfechos en cuanto a los atributos analizados que fueron la estabilidad, confiabilidad y rapidez en los pagos, no obstante los clientes más satisfechos son Unidad Provincial de Salud, el Centro Provincial de Electromedicina, Hospital General Docente y la UP Provincial.

Análisis de los competidores

Se comprende como “competitividad (competencia)” a la acción simultánea de varias empresas que se dirigen a un mismo mercado y rivalizan entre sí para comercializar el

servicio que ofertan, en la forma más atractiva, por los mejores canales y mediante las técnicas promocionales más eficaces. Analizar la competencia es un elemento de vital importancia para las empresas que tengan interés de mantenerse en un mercado determinado ya que esto le permitirá:

- Conocer y entender las señales de los competidores para vislumbrar su estrategia.
- Conocer qué implicación tiene la estrategia de los competidores para el sector y su empresa.
- Determinar la vulnerabilidad y áreas vitales de los competidores.

Todo esto parece en este momento innecesario para una entidad como la UEB de Suministros Médicos Guantánamo que se desenvuelve en el marco de una actividad de subordinación nacional en cuanto a la venta y distribución de equipos médicos, por dichas razones el presente trabajo sólo enmarcará su alcance en el análisis de la competencia, en citar las diferentes empresas de que puedan competir en el sector, destacando el posible servicio a prestar por las mismas en cuanto atención integral a la salud del pueblo.

Competidores reales:

ENCOMED Guantánamo

RETOMED Santiago de Cuba

Para el estudio de esta fuerza se utilizó la matriz de evaluación de competidores (**Ver Anexo # 7**) que analiza los diferentes competidores de la entidad. En el análisis de la matriz se obtuvo un promedio de **4.5** lo cual demuestra que los competidores ejercen gran fuerza sobre la UEB.

Se evalúan como principales ventajas competitivas los siguientes aspectos:

- Experiencia calificada de nuestros recursos humanos.
- Sistema de calidad implantado dirigido hacia la satisfacción del Cliente.
- Utilización eficiente de los programas automatizados a priori los altamente comerciales.

Análisis del entorno y sus riesgos de forma general

Realizando un análisis de los competidores, valoramos como riesgos los siguientes aspectos:

- La alta competencia que pudieran alcanzar estas empresas.
- Perdida en el mercado en la satisfacción por demoras en nuestros servicios, por escasez de recursos, técnicos y logísticos.
- No contar con talleres móviles de alta tecnología, para asegurar respuestas rápidas y de calidad para la realización de la distribución de suministros médicos.
- La acreditación de sus almacenes principales.

Los posibles riesgos con los proveedores que asumimos son:

- Constantes cambios en la organización de sus servicios.
- Aumento de precios de los productos y servicios.

En los aspectos relacionados con los clientes, se evalúan como principal riesgo:

- Insuficiente parque automotor para efectuar la distribución en el territorio.
- Necesidad de algunos instrumentales técnicos y sustitución de otros por el mal estado técnico que presentan.

La entidad objeto de investigación no posee ni competidores potenciales ni productos sustitutos.

2.2 Herramientas del diagnóstico estratégico externo

Matriz de prioridades:

Después de haber realizado un listado de los factores externos que inciden en la organización, se realizó la matriz de prioridades (**Ver Anexo # 8**), 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, alto-medio y en el medio-alto. Los factores resultantes fueron clasificados en oportunidades y amenazas.

Matriz de evaluación de los factores externos:

2.2.1. Matriz de evaluación de los factores externos (EFAS):

La matriz de evaluación de los factores externos (**EFAS**) (**Ver Anexo # 9**), permite valorar la Capacidad de repuesta 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 UEB tiene una capacidad alta de respuesta ante los factores del entorno, ya que la ponderación arrojó un resultado de **4.20**, el cual se encuentra por encima de la media. Analizado por independiente, la capacidad de respuesta ante las amenazas (**3.10**) y oportunidades (**1.10**), se observa que tiene más capacidad para atenuar el efecto de las amenazas que para aprovechar sus oportunidades.

2.3. Análisis Interno

Recursos Humanos

Métodos de Selección del personal:

La Dirección de Capital Humano pondrá en un plazo de 15 días las convocatorias de las plazas vacantes según las necesidades, fijado el tiempo de duración de las convocatorias de las plazas, se ratificarán dándolas a conocer en el Ministerio de Trabajo, que no debe exceder de 30 días a partir de su publicación, de acuerdo con lo establecido en el artículo 1, del Decreto No. 326 de 12 de junio de 2014, “Reglamento del Código de Trabajo”.

Para la selección de los trabajadores, se tendrá en cuenta los candidatos que cumplan los requisitos exigidos para el cargo. El empleador, somete a consulta del Comité de Expertos las propuestas de los trabajadores interesados en ocupar la plaza en convocatoria, el que recomienda por escrito, el más idóneo para ocuparla y la dirección del área a la cual corresponde la plaza, informará al colectivo de trabajadores el seleccionado. Garantizarán el recibimiento con programa de acogida a la entidad a los trabajadores de nueva incorporación.

Formas de Contratación:

Del total de la Plantilla Aprobada 37 está cubierta 35, están vinculados como:

* 12 Contratos indeterminados,

* 2 Contratos Determinados: (Por Personal de Misión y necesidad de control)

* Por Resolución de Nombramiento: (4 Cuadro y 17 Funcionarios amparados por Resoluciones dictadas por el Director General de EMSUME)

Atención al hombre:

Es una práctica necesaria factible y costeable. Está en función de sus beneficios debe entenderse como una inversión y no como un gasto. En la entidad existe un plan de atención al hombre el cual tiene en cuenta los siguientes principios básicos para su organización:

Incorporación de los trabajadores a los procesos de dirección y desarrollo empresarial.

- Creación de un clima laboral y relaciones cuadro subordinados adecuados, que propicien la motivación del trabajador y la comunicación
- Creación de una percepción parte del trabajador de que es atendido de manera personalizada por su organización, logrando que se genere sentido de pertenencia y colectivismo.
- Atención a los trabajadores enfermos o con familiares cercanos enfermos, trabajadores de licencia de maternidad y en el cumplimiento de misión internacionalista.
- Atención a los trabajadores del nuevo ingreso.
- Elaboración del plan de capacitación para todos los trabajadores.
- Mejoramiento de las condiciones laborales y ambientales de trabajo así como de la estancia y satisfacción durante su permanencia en la empresa.
- Fomentar la estimulación moral y realizar la conmemoración de fechas significativas.

Referido a la Seguridad y Salud del Trabajo desarrollaron un trabajo encaminado a establecer todo el sistema de documentación y control de esta actividad lográndose implementar el Manual de Procedimientos en su totalidad comenzando por el Levantamiento de riesgos donde fueron identificados riesgos laborales, quedando pendiente, resolver la filtración del techo en el edificio socio administrativo, la rejilla del segundo nivel del edificio y la escases de ventilación en los almacenes.

Dentro de este frente de trabajo se encuentran los Equipos de Protección Personal que aunque se recibieron un nivel de ellos los mismos no satisface las necesidades de los trabajadores por puesto de trabajo, habiendo recibido los siguientes medios.

- Botas de Piel _____ 9
- Botas PVC _____ 5

- Tenis _____ 15
- Guantes de Lona _____ 20

Destacar que no hubo que lamentar accidentes de trabajo en el año que se analiza y que el trabajo desarrollado por parte de este departamento fue eficiente logrando la motivación del personal.

Política de Retribución:

Las formas de pago a utilizar en la Empresa de Suministros Médicos, son por Rendimiento y a destajo acuerdan que el pago del salario se pagará en pesos cubanos y por períodos vencidos en un término que corresponde a los días 15 de cada mes.

El pago por resultado se realizará siempre que se cumplan los indicadores directivos aprobado en el plan de la economía y las posibilidades económicas y financieras y el salario a percibir no tiene límites para la UEB existiendo el límite establecido en la Resolución 6/2016 del MTSS para la casa matriz, siempre que no se deteriore el gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado para el período.

Plan de Capacitación

La UEB proyecta la capacitación de su personal técnico y de sus obreros a partir de las determinaciones de sus necesidades, teniendo en cuenta los objetivos de trabajo inmediatos y futuros, así como también intereses individuales y colectivos.

Las principales vías que se utilizarán para darle respuesta a estas necesidades son:

- Capacitación interna (cursos internos con personal de ENSUME)
- Capacitación externa (utilizaremos los cursos ofertados a través de Escuela del PCC y el IPEL, así como de otros centros)
- Eventos (estos se organizarán en la propia UEB y/o participaremos en los que organicen otros organismos)

Entre los objetivos propuestos para el año estuvo darle cumplimiento a un grupo de acciones de capacitación y desarrollo previstas para el periodo.

Entre las acciones de capacitación estuvieron:

- Postgrado de Contabilidad y Finanzas.
- Adiestramiento a trabajadores expedientados.
- Seminario como eliminar el riesgo en el puesto de trabajo.
- Preparación para Reserva de Cuadro.
- Curso de Bomberos.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo a Clasificadores de Efectos Médicos.
- Curso de preparación para la Reserva de Cuadro.

Se gestionaron un total de 7 acciones de capacitación extra plan con el objetivo de elevar la superación de los trabajadores, como son:

- Curso de Recepcionista.
- Curso para Técnico de Seguridad y Protección Física.
- Capacitación a la Brigada Contra Incendio.
- Diplomado de Desarrollo Socio humanista para profesionales de la salud.
- Seminario de Seguridad Informática y Representante de las redes Informáticas.
- Curso de Administración, Fundamentos de administración DEBIAN GNU/LINUX
- Y Tienen un trabajador en la Superación para la Licenciatura en Psicología.

El cumplimiento del Plan de Capacitación aprobado se realizó satisfactoriamente lográndose un 100% en cuanto a las actividades programadas.

Suministración

El abastecimiento por parte de ENSUME NACIONAL depende según los arribos al país marítimos y trámites aduanales teniendo en cuenta las necesidades existentes en el territorio o la cantidad que hayan comprado. Se distribuye los recursos que las unidades soliciten por 45 a 60 días según la movilidad de los productos solicitados, se le incluye distribución nacional y distribución provinciales y en algunos de los casos donativos. También se realiza la

transferencia entre entidades de ENSUME por motivo de vencimiento y falta de equipos recursos por gestión de inventario para disminuir los montos de lento movimiento.

La actividad comercial de la UEB de Suministros Médicos comprende los siguientes áreas: Comercialización y Distribución, Facturación, Reclamaciones y o Devoluciones y Gestión de Inventarios, contratación económica y conciliación de deudas por cobrar. Tienen como objetivo comercializar de forma mayorista, recursos de uso médico y no médico, excepto alimenticios y los destinados al transporte, por lo que en el caso concreto nuestro, se corresponde con la comercialización y distribución de:

Material gastable: jeringuilla, guantes, sondas, trocal, agujas desechables, algodón, equipos inyectoros de suero, encraneal, micro goteras.

Mobiliario clínico: asideros, mesa de reconocimientos, escabeles, estantes morales, sillas clínicas, sillas de rueda.

Equipos médicos: Sillón para estomatología, equipos de RX, tomógrafo, microscopio, Tabulador de células, centrifugas, sillón para podología.

Procedimientos comerciales

1. Atención a Clientes.
2. Facturación
3. Reclamaciones y o Devoluciones.
4. Contratación económica y conciliación de deudas por cobrar

Es el cumplimiento del objeto social, que en cada escenario se mantiene un riguroso seguimiento de cómo se cumple con cada uno de los niveles, ello abarca el seguimiento que se da desde la base hasta el nivel de UEB. Los espacios utilizados son los análisis decenales, reuniones de programación, consejos de direcciones, juntas económicas, donde se expone por cada responsable el nivel de cumplimiento que se va alcanzado, las causas que impiden o limitan el cumplimiento del nivel planificado y se proyectan las medidas para eliminar o minimizar los impactos negativos en función de alcanzar los niveles máximos de desarrollo que puede alcanzar la UEB al crear las riquezas para promover y mantener la prosperidad empresarial.

Capacidad de comercialización.

Con excepción de algunas familias de productos (medicamentos, medios de cultivo, reactivos, algunos materiales de curaciones, etc.) el resto de los renglones que se utiliza en el Sistema de Salud es balanceado y entregado por la EMSUME a través de su red nacional de distribución.

De esa cantidad considerable de productos, el área de Instrumental y Material Gastable para uso Médico debe balancear más del 50 % de ellos. Los renglones que distribuye el área de Instrumental y Material Gastable son la parte medular del funcionamiento de las unidades de salud, lo que constituye la génesis de la presión que siempre existe sobre el trabajo del área. Los renglones que balancea y distribuye el área IMG tienen una importancia vital, tanto para los médicos como para los pacientes que utilizan directamente determinados recursos.

El almacenaje de todos estos productos, no difiere mucho del resto de los renglones que maneja la Empresa, algunos requieren de cierta climatización y en otros, la característica fundamental a tener en cuenta, es el loteo de los envíos que se reciban.

Un primer destino y el más importante, lo constituyen las unidades de salud, en todas sus estructuras, hasta la base, las cuales reciben el 100 % de los productos, facturados a precio de Empresa, más un recargo comercial, del cual, también salen las ganancias de la Entidad.

Por esta vía, se conocen casi de forma inmediata, todas las anomalías existentes con los productos, que no fueron detectadas en el Almacén Central, como pueden ser, el cambio de las especificaciones conocidas, cambio de calidad, contaminación o deterioro del producto etc., dichas anomalías se informan a través del puesto de mando de la Empresa Central o del MINSAP y se actúa de forma inmediata en la solución del problema, siendo muy importante el conocimiento de todo el personal del área, tanto comercial como del almacén, para poder brindar alternativas de productos que puedan dar solución.

El segundo destino de estos materiales, lo constituyen la Red de Farmacias, que son las encargadas de vender a la población. A estas dependencias solo van los productos que tienen definido un precio público, al cual se facturan, con un descuento comercial y la venta es controlada por receta médica, y en el caso del algodón estéril en rollo, la asignación es contra pacientes insulina dependientes, encamados crónicos, u otras patologías que lleven esa indicación.

Plan de ventas

Para lograr que la UEB pueda cumplir con su plan de ventas anual este se desagrega en período más cortos es decir mensual, se precisan medidas de aseguramientos en la transportación y el recurso transportado y otras cuestiones logísticas de importancia que son las que se analizan en las reuniones de programación que tiene establecidos la UEB, que es donde se va analizando los niveles de cumplimiento que va teniendo el plan de venta de la UEB. Estos contactos se realizan de forma semanal y participan los Miembros del Consejo de Dirección, grupo de trabajo, especialistas y jefes de almacenes así como otros funcionarios que se determine por parte del director de la UEB. Aquí se analizan todos los pormenores que inciden en el cumplimiento del plan para el mes, las cuestiones negativas que van incidiendo, se establecen los responsables, y se proyectan las medidas para rectificar las desviaciones que se hayan originado.

| INDICADORES | 2017 | | | 2018 | | |
|-------------|--------|---------|---------|------|--------|--------|
| | PLAN | REAL | % | PLAN | REAL | % |
| | Ventas | 5 394.3 | 8 646.5 | | 5320.4 | 9745.2 |
| Netas | MP | MP | 160 | MP | MP | 183 |

Llevan 2 años de manera sostenida y creciente sobre cumpliendo el plan de venta aprobado por la Empresa Nacional, lo cual ha impuesto nuevos retos y perfeccionar todo los hechos hasta la fecha para poder cumplir con el objeto social que es llevar los efectos médicos a cada una de las unidades de salud, originando satisfacción en nuestro servicio.

Con respecto al comportamiento de **las reclamaciones y las devoluciones** realizadas de manera general, significo que se lograron disminuir con respecto a igual período del año anterior, aunque así lo demuestra la estadística que son serias las dificultades que hoy presentan en esta materia, por lo que debe constituir una premisa fundamental para la dirección del grupo comercial y su equipo, monitorear cada una de ellas, analizar sus causas y

dar una respuesta oportuna a nuestros clientes, por lo que se deben trazar nuevas estrategias que permitan lograr la satisfacción de todos.

Comportamiento de las reclamaciones.

| Reclamaciones | 2017 | 2018 |
|---|-------------|-------------|
| Desde las unidades de salud hacia nuestro Establecimiento | 94 | 72 |
| Desde el Establecimiento hacia le Empresa Nacional | 227 | 199 |
| Total | 321 | 271 |

Comportamiento de las devoluciones

| Devoluciones | 2017 | 2018 |
|---|-------------|-------------|
| Desde las unidades de salud hacia nuestro Establecimiento | 58 | 55 |

Situación de los inventarios ociosos y lento movimiento.

| | 2017 | 2018 |
|---|-------------|-------------|
| Inventarios Ociosos y de Lento Movimiento | \$66789.54 | 4601.87 |

Como se observar en el año que recién concluyó lograron disminuir los niveles de Inventarios Ociosos y de Lento Movimiento en un 67%, contribuyendo con esto a la solución de unas de las políticas trazadas por el MINSAP.

Se realizó gestión de venta para los productos clasificados de lento movimiento y ocioso con las unidades de salud y terceros a fin con el objeto social, teniendo en cuenta que los recursos comercializados pertenecen al Sistema Nacional de salud, desarrollaron un trabajo conjunto con la especialista de material gastable del departamento de Tecnología Provincial con el objetivo de reclasificar y dar mayor uso a estos productos, así como disminuir de sus inventarios renglones ociosos debido a la obsolescencia de los mismos como es el caso de la sección de Estomatología con 13 productos en desuso y otros por no contar con la tecnología

en la provincia como es el caso de Laboratorio con 10 productos, Gastable I con 6 productos ociosos y la Sección de Gastable II con 7 productos.

Presupuestos de Gastos:

La UEB elabora un solo presupuesto de gasto, en los análisis que se realizan una vez que se ejecuta el cierre contable del mes y que tiene como escenario el consejo económico y el consejo de dirección se analiza el comportamiento que va teniendo cada uno de los indicadores límites y directivos para el año analizado, en el caso de las desviaciones ya sea por exceso o por defecto se analizan las causas que motivaron los incumplimientos o sobrecumplimientos y en consecuencia se toman las correspondientes medidas que contribuyan a eliminar el deterioro de los indicadores límites y directivos en este caso el gasto de salario por peso de valor agregado bruto como indicador límite. En la ejecución del Presupuesto de Gasto se analizan los sobregiros en las partidas de gastos según lo planificado así como las inejecuciones.

La actividad logística

En el área de la logística se presentan serias dificultades ya que el volumen de recursos es mucho mayor a la capacidad de almacenamiento, lo que trae por consiguiente hacinamientos excesivos en los almacenes. Los ciclos de distribución se planifican adecuadamente de acuerdo a la ruta de distribución mensual, atendiendo a las necesidades y prioridades de salud en nuestra provincia evaluando el cumplimiento de cada uno de ellos semanalmente de conjunto con los Jefes de almacén y de los Departamento de Logística y Comercial, siendo necesaria la replanificación en varias ocasiones de los ciclos pendientes a final de mes, debido a la escasa disponibilidad de transporte en el establecimiento y la llegada tardía de algunos recursos en falta en esos momentos, lo que propicia la llegada fuera de fecha de los recursos a su destino y por ende provoca la principal causa de insatisfacción en las unidades de salud.

Por otra parte no se ha logrado la terminación del almacén ubicado en el Km 2 ½ de la carretera hacia El Salvador el cual serviría como depósito de las mayores cantidades de renglones de las Reservas y como almacén central, lo que contribuiría a solventar las capacidades de almacenamiento en los restantes almacenes además no cuentan con un montacargas para la descarga de contenedores y otros recursos que por sus tamaño y complejidad atentan contra la seguridad y salud de los trabajadores, los cuales en ocasiones

son sometidos a laborar de manera excesiva y en condiciones inadecuadas en el mayor porcentaje de las veces hasta altas horas de la noche.

Se da cumplimiento a lo establecido en la Resolución 59/2004 del MINCIN todos los almacenes cuentan con su EXPELO y con la base legal reglamentaria, su estado constructivo es bastante regular ya que las paredes son de mampostería y la cubierta ligera de Zinc Galvanizado. Además de que en el primer semestre del 2018 se logró la categorización de todos los almacenes alcanzando dos de ellos la 2da categoría.

Deficiencias detectadas en el Almacén Instrumental y el de Basificación de recursos:

- No se describe el método de control y ubicación de los productos.
- El sistema de ventilación e iluminación es insuficiente.
- No está elaborado el plan de limpieza y desinfección de los medios.

Con respecto al estado técnico del transporte, de tres vehículos solo estuvo apto el auto SKODA de la dirección, el camión LIAZ SKODA propiedad del establecimiento presenta el motor fundido desde hace varios años, el nivel de canibalismo en que se encuentra el mismo no permitió su completamiento en correspondencia con las exigencias de dicha empresa, el auto modelo SEA UVISA también propiedad de la UEB se encuentra también en un estado desfavorable.

El combustible se controla mediante la Hoja de Ruta y el Reporte de Kilómetros Recorridos así como el Combustible Abastecido en el caso del auto ligero, el mismo no satisface la demanda ya que en el caso del Diésel específicamente necesitan para cubrir las rutas de transportación establecidas alrededor de (2000 litros) y reciben como promedio 600 Lts, nunca se tiene en cuenta a la hora de la distribución que el 75% de nuestra provincia pertenece al Plan Turquino y que la distancia a recorrer desde el municipio cabecera donde se encuentran los almacenes hasta el resto de los municipios oscila entre los 40 y 160 km de distancia, causa esta que conlleva a generar gastos innecesarios por conceptos de transportación.

El consumo de electricidad se comportó al 85% ya que de un plan de 27300Kw consumieron 23160Kw como resultados de una correcta aplicación del Plan de Ahorro de Portadores Energéticos.

Sistema de Dirección

El estilo de dirección que se lleva a cabo en la entidad es participativo, ya que todos los trabajadores tienen conocimiento y participación de las decisiones que se toman, en este sentido cada cierto tiempo se aplican encuestas y cuestionarios para evaluar las capacidades y la satisfacción de los miembros de la organización. Esta tarea es organizada por el consejo de dirección; ayudados por el director general y máximo encargado de organizar, dirigir, controlar, y evaluar el cumplimiento del objeto social de la empresa.

Al concluir el mes de diciembre del año anterior o al comenzar el presente los directivos aprueban un programa de reuniones, el plan de trabajo del director y un plan de temas que son debatidos mensualmente en el consejo de dirección y en las reuniones pertinentes correspondencia entre estos tres elementos ya que están en función de cumplimentar determinadas actividades para la mejora y perfección de la entidad.

El plan de capacitación es aprobado anualmente teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de desempeño de cada trabajador, se planifican acciones de capacitación mensualmente las cuales pueden ser internas, es decir, designado por el departamento de recursos humanos o por los programas nacionales de superación para cuadros y sus reservas, lo que permite un mejor desempeño de sus funciones.

Control Interno:

La UEB ha implementado un Sistema de Control Interno según lo establecido en la Resolución 60/2011 de la Contraloría General de la República de Cuba, todo lo cual se concreta en la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos, para ello se constituyen las Comisiones de Trabajo que por cada área de regulación trabajaran en la elaboración del mismo, se parte de la realización de la Asamblea con los trabajadores donde se realiza el levantamiento con el criterio de los mismos de las posibles manifestaciones negativas que puedan propiciar la ocurrencia de un hecho delictivo, se valora además las vulnerabilidades que posee cada área de trabajo. Este plan de prevención se analiza y se aprueba una vez confeccionado por todos los trabajadores y se analiza de forma trimestral en los Consejos de Dirección de la UEB y en asambleas con los trabajadores. El mismo contempla las posibles manifestaciones negativas, medidas a tomar, responsables, los ejecutores y la fecha de cumplimiento. En los chequeos se determina el cumplimiento de las medidas, si es necesario incluir nuevas manifestaciones, excluir aquellas que ya no representan una vulnerabilidad y se determina en nivel de cumplimiento del Plan hasta la fecha. Teniendo en cuenta lo establecido

para el Control Interno, se concluye que existe una buena aplicación del mismo en las Bases de Almacenes y en todas las estructuras de la UEB.

2.3.1. Análisis Económico

En el acumulado hasta del mes de marzo del presente año los principales indicadores se comportaron de la siguiente manera.

La UEB ejecutó un real de Ventas de 4 266.2 MP con un plan a ejecutar de 3 289.1 MP para un 129 % de cumplimiento. En el caso del Costo de Ventas se ejecuto un real de 4 125.3 con un plan a ejecutar de 3 161.2 para un cumplimiento del 130%. El fondo de salario planificado fue de 21.8 MP para un real de 15.01MP para un cumplimiento de un 69%. El Valor Agregado Bruto acumulado se cumplió a un 136.5 % por encima de lo planificado. El gasto material se mantuvo en un 39.9% y los otros gastos monetarios al 72.7% El gasto de salario por peso de valor agregado bruto planificado fue de 0.52 y el real 0.46 para un 89 % de cumplimiento. En el mes de Marzo cerramos con un una Utilidad en el periodo de 974 012.06 debido al sobrecumplimiento de las Ventas Netas del valor agregado bruto y de la utilidad acumulada se formo un monto a distribuir de pago por resultado de 23450.86 para todos los trabajadores. (Ver Anexo # 10, 11 y 12)

2.3.2. Calculo de Razones financieras

Razón de liquidez

Liquidez General=Activo Circulante (AC)/Pasivo Circulante (PC)

$$2\ 409\ 601/1\ 801\ 308.50=1.33$$

Tiene un valor de 1.33, esto indica que es favorable y expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la empresa por cada peso de Pasivo Circulante.

Liquidez inmediata

Liquidez inmediata= (AC)-Inventarios/ (PC)

$$2\ 409\ 601.31-1\ 146\ 154.31/1\ 801\ 308.50=0.7$$

Tiene un valor de 0,7 esto indica un acercamiento a que se genere peligro de tener tesorería ociosa y expresa las veces que los Activos más líquidos (AC – Inventarios) cubren el Pasivo Circulante; cuántos pesos de Activos más líquidos posee la empresa por cada peso de deuda a corto plazo.

Disponibilidad

Disponibilidad=Cuentas de Efectivo/Pasivo Circulante

$$934\ 258.70/1\ 801\ 308.50=0.5$$

La empresa dispone 0.5 de efectivo por cada peso de deuda.

Rotación de inventario

Rotación de inventario=Ventas Netas/Inventario Promedio

$$4\ 266\ 225.54/1\ 146\ 154.31=3.72$$

Los inventarios también reducen ligeramente el número de rotaciones a 3,72 veces en el trimestre.

Ciclo de cobro

**Ciclo de cobro=Cuentas y Efectos x cobrar Mercantiles Promedio/Ventas al crédito
*días del periodo**

$$1\ 228452.66/4266225*90\ \text{días}=25\ \text{días}$$

Los clientes tardaron 25 días aproximadamente en cancelar sus cuentas.

Rentabilidad sobre las ventas

Rentabilidad sobre las ventas=UAII/Ventas

$$974\ 012.06/4\ 266225.54=0.22$$

Las Razones de Rentabilidad que miden la eficiencia con que está siendo manejada la organización y la relación entre los beneficios y los capitales invertidos; además evalúan y muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operaciones. La rentabilidad sobre las

ventas es 0,22 pesos por cada peso de venta que se encuentra en correspondencia con lo planificado

Como es posible apreciar en los Estados Financieros, la entidad investigada en este primer trimestre del año presenta un uso racional de la liquidez, baja rotación de los activos, eficiente uso de los beneficios y capitales invertidos, de lo planteado la UEB Suministros Médicos se puede inferir que posee una situación económica-financiera favorable.

2.4. Matriz de prioridades

Después de haber realizado un listado de los factores internos que inciden en la organización, se realizó la matriz de prioridades (**Ver Anexo #13**), 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, alto-medio y en el medio-alto. Los factores resultantes fueron clasificados en Debilidades y Fortalezas.

2.4.1. Matriz de evaluación de los factores internos:

La matriz de evaluación de los factores internos (**IFAS**) (**Ver Anexo # 14**), permite valorar la capacidad de repuesta que da la organización ante los factores internos que mayor incidencia tienen sobre ella, o sea para minimizar o eliminar sus debilidades y maximizar o potenciar sus fortalezas.

De este análisis se desprende que la entidad tiene una capacidad alta de respuesta ante los factores internos, ya que la ponderación arrojó un resultado de **4.08**, el cual se encuentra por encima de la media. Analizando por independiente la capacidad de respuesta ante las debilidades (**2.01**) y fortalezas (**2.07**), se observa que tiene más capacidad para maximizar o potenciar sus fortalezas que para minimizar o eliminar sus debilidades.

2.5. Análisis del Entorno

Teniendo en cuenta este marco de competidores, clientes, proveedores, y análisis de los principales riesgos hemos identificado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en el alcance de cada uno de los servicios que se brindan.

Banco de fuerza Externo

Amenazas:

A1- Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por los EEUU.

A2- Aplicación de la ley Helms Burton.

A3- Situación financiera y económica mundial.

A4- Centralización de las facultades que limita la toma de decisiones.

A5 -Existencia de un entorno competitivo.

A6 - Insuficiencia en el abastecimiento de los proveedores.

Oportunidades

O1 -La estabilidad política del país.

O2- Equipamiento tecnológico aceptable.

O3- Amplio mercado para la aplicación del objeto social de la UEB.

O4- Existencia de clientes satisfechos.

Banco de Fuerza Interno:

Fortalezas

F1-Adecuado sistema de Control Interno

F2-Buen sistema de dirección

F3-Disminución de productos de lento movimiento y ociosos (2017-2018)

F4-Situación económica - financiera favorable

F5- Personal calificado

F6-Disminución de las reclamaciones comerciales y devoluciones de los suministros de la entidad (2017-2018)

F7-Categorización de los almacenes

Debilidades

D1-Obsolescencia del Parque Automotor.

D2-Mala planificación del ciclo de distribución.



D3-Insuficiente asignación de combustible

D4-Insuficiencia en la capacidad y cantidad de almacenes

D5-Condiciones desfavorables de trabajo

CAPITULO III Formulación de objetivos y estrategias.

3.1. Elaboración de la matriz DAFO impacto en su primer momento.

La matriz DAFO impacto es una herramienta que se utiliza para determinar la relación que existe entre los factores externos e internos y se puede determinar la intensidad del impacto que ejercen las oportunidades y amenazas sobre las fortalezas y debilidades, y viceversa. (Ver Anexo # 15).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la matriz se ofrecen las siguientes conclusiones:

Problema estratégico (ADFO)

Si el entorno altamente competitivo se acentúa, y no se resuelven la obsolescencia del parque automotor, no se podrá aprovechar situación económica favorable y el amplio mercado para la aplicación del objeto social de la UEB.

Solución estratégica (FODA)

Para aprovechar una favorable situación económica y un amplio mercado para la aplicación del objeto social de la UEB, se debe eliminar la obsolescencia del parque automotor y minimizar el entorno competitivo.

3.2. Objetivos Estratégicos(Horizonte Temporal de 3 años)

Objetivos Estratégicos Generales.

- Raquetizar los almacenes en un 70%.
- Gestionar el aumento de la asignación de combustible en un 20%.
- Gestionar el incremento de la asignación de los equipos de protección en un 35%.
- Analizar el plan del ciclo de distribución de la entidad.

Objetivos Estratégicos Específicos.

- Incorporar al plan de inversiones la compra de material destinado a la reparación de los almacenes.
- Argumentar el plan de asignación de combustible de acuerdo al nivel de actividad de la empresa.
- Revisar mensualmente el plan de ciclo de distribución.

3.3. Selección de los factores claves mediante el análisis estructural por el método Mic-

Mac:

Para identificar las variables que deben ser ejes de atención de los directivos de la organización en la toma de decisiones, se emplea el método Mic-Mac, para la selección de los factores claves de actuación.

Con el listado de las variables se determinó la influencia de cada una sobre las restantes. Se llenó una matriz de doble entrada Matriz de Influencias Directas (MID), aplicando el sistema de 0 a 3 por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa de la variable i sobre la variable j ? Si no tiene influencia se anota 0; si la influencia es débil se anota 1, si es una influencia media se anota 2 y si es una influencia fuerte se anota 3. El valor de la diagonal principal es 0. En el (**Ver Anexo # 16**), se muestra la Matriz de Influencias Directas elaborada. Una vez que se introdujo la información, el programa procesó los datos aportando los resultados finales.

El **plano de influencias / dependencias directas**(**Ver Anexo # 18**) muestra que las variables que se tomarán como claves serán aquellas ubicadas en los sectores superiores:

En el sector superior izquierdo de la matriz, se encuentra la Zona de Poder que recoge las variables con mayor motricidad y más baja dependencia y por tanto las más importantes, por cuanto influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas, siendo muy fuertes y poco vulnerables. Cualquier modificación que ocurra en ellas tendrá repercusiones en todo el sistema. En esta zona de poder se encuentran:

- Aplicación de la ley Helms Burton.
- Insuficiencia en el abastecimiento de los proveedores.
- Equipamiento tecnológico aceptable.
- Buen sistema de dirección
- Disminución de productos de lento movimiento y ociosos(2017-2018)
- Situación financiera y económica mundial.
- Disminución de las reclamaciones comerciales y devoluciones de los suministros de la entidad (2017-2018)
- Mala planificación del ciclo de distribución.
- Insuficiente asignación de combustible
- Insuficiencia en la capacidad y cantidad de almacenes

➤ Condiciones desfavorables de trabajo

En el sector superior derecho 2 se encuentra la Zona de Conflicto. En ella están las variables de alta motricidad y dependencia, las cuales son muy influyentes y también altamente vulnerables; pues influyen sobre las restantes, pero son así mismo, influenciadas por ellas. Por esta razón, están en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ellas tendrá efecto en ellas mismas. En esta zona de Conflicto se encuentran:

- Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por los EEUU.
- Centralización de las facultades que limita la toma de decisiones.
- A Situación económica - financiera favorable
- Existencia de un entorno competitivo.
- Categorización de los almacenes
- Obsolescencia del Parque Automotor.

El gráfico de influencias directas (Ver Anexo # 19) muestra que las relaciones entre las variables que en dicho gráfico se encuentran son muy importantes, por lo que influencias de las variables entre ellas son representativas, la autora considera que la variable que más influye sobre otras variables y esta sobre ellas, es la variable correspondiente en la insuficiencia en la capacidad y cantidad de almacenes, se ve reflejado en la categorización de los almacenes alcanzando solamente la segunda categoría por ser insuficiente el sistema de ventilación e iluminación, no se refleja el expediente logístico, no está elaborado el plan de desinfección de los medios y no se describe el método de control y ubicación de los productos, unido a las condiciones desfavorables de trabajo por la insuficiente asignación de medios de protección y la fuerza ejercida por sus estibadores por no existir en los almacenes montacargas, pues no reúnen los requisitos para la categorización máxima. Esta situación da lugar a que exista mala planificación del ciclo de distribución de las mercancías siendo necesaria la replanificación en varias ocasiones de los ciclos pendientes a final de mes, debido a la escasa disponibilidad de transporte en el establecimiento y la obsolescencia del parque automotor y la llegada tardía de algunos recursos en falta en esos momentos así como la insuficiente asignación de combustible, lo que propicia la llegada fuera de fecha de los recursos a su destino y por ende provoca la principal causa en el nivel de satisfacción de nuestros clientes en algún momento.

En el gráfico de influencias indirectas la influencia más importante es la satisfacción de los clientes como factor importante al existir un entorno competitivo.

Las variables claves escogidas de la combinación de ambos planos fueron:

1. Insuficiencia en el abastecimiento de los proveedores.
2. Equipamiento tecnológico aceptable
3. Buen sistema de dirección
4. Disminución de productos de lento movimiento y ociosos(2017-2018)
5. Situación financiera y económica mundial.
6. Disminución de las reclamaciones comerciales y devoluciones de los suministros de la entidad (2017-2018)
7. Mala planificación del ciclo de distribución.
8. Aplicación de la ley Helms Burton.
9. Insuficiencia en la asignación de combustible
10. Insuficiencia en la capacidad y cantidad de almacenes
11. Condiciones desfavorables de trabajo
12. Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por los EEUU.
13. Centralización de las facultades que limita la toma de decisiones.
14. A Situación económica - financiera favorable
15. Existencia de un entorno competitivo.
16. Categorización de los almacenes
17. Obsolescencia del Parque Automotor.

Como se observa el sistema es complejo pues está compuesto de variables claves de distinta naturaleza, en el mismo existen factores que afectan el objeto social de la UEB correspondiente a la distribución y comercialización de efectos médicos, como factores más influyentes está la obsolescencia del parque automotor, la insuficiencia en la asignación de combustible, insuficiencia en la capacidad y cantidad de almacenes, sin embargo estas a su vez están influenciadas por fortalezas como elequipamiento tecnológico aceptable de contar con un programa altamente comercial priorizado, el logro de la disminución de productos de lento movimiento y ociosos(2017-2018), la disminución de las reclamaciones comerciales y

devoluciones de los suministros de la entidad (2017-2018), mostrando resultados favorables en la gestión comercial los cuales buscan otras vías para cumplimentar la actividad principalmente en la gestión de alquileres de camiones a terceros.

Con esta información de los factores claves de actuación, que son los que controlan el sistema, se pueden trazar futuras estrategias, pero para ello es necesario decidir antes quiénes son los actores que determinan el curso de estos factores.

3.4. Análisis del juego de actores a través del método MACTOR.

No es suficiente conocer hacia dónde dirigir la atención (variables claves) sino también quiénes serán los responsables del futuro de la empresa, es decir, identificar los actores que jugarán el papel principal en su construcción.

Se procede entonces a la identificación de los actores relacionados, así como a delimitar los objetivos generales que se han de trazar que serán los que posteriormente guíen la estrategia.

Del análisis de juego de actores se pretende obtener las relaciones de fuerza entre ellos y los actores dominantes que conducirán el curso de las variables claves y, por consiguiente, el cumplimiento de escenario propuesto, así como revelar las posibles alianzas entre actores para la consecución de los objetivos propuestos y los posibles conflictos que ponen en peligro el sistema.

Después de identificados los actores, se pasa al llenado de la matriz de relaciones directas entre actores utilizando una escala de 0 a 1, teniendo en cuenta la importancia del efecto sobre el actor.

Luego se llena la matriz de relación actor/objetivo que conecta la posición de cada actor respecto a los objetivos trazados; se utiliza la escala binaria pero en este caso se añade la posibilidad de expresar si la posición del actor es convergente o divergente a la consecución de los objetivos, según sea el signo positivo o negativo.

Con los datos ofrecidos, el programa muestra un conjunto de resultados que facilitan el estudio al sintetizar los datos de las matrices anteriores en resultados y gráficos, ya que estos facilitan no solo sintetizar la reflexión colectiva sino también la toma de decisiones.

Entre los resultados más relevantes arrojados se encuentra el **plano de influencias y dependencias entre actores**(Ver Anexo # 23) según el cual se clasifican en:

- Actores dominantes: Pertenecen al primer cuadrante del plano de influencias y dependencias, y se caracterizan por su elevada dominancia o influencia con respecto al resto de los actores y su baja dependencia.

- Actores de enlace: Son actores con elevada influencia y dependencia por lo que se ubican en el segundo cuadrante del plano de influencias y dependencias ellos son las diferentes unidades presupuestadas de salud de cada municipio de la provincia de Guantánamo, los Hospitales Provinciales, la Empresa de Farmacias y Ópticas, CUPETT SA, ETECSA, UNE, el Gobierno, el Banco de Sangre Provincial, la Empresa y Clínica de Servicios Médicos. Es en esta zona del cuadrante superior derecho en donde se puede presentar el conflicto. Es importante realizar acuerdos que logren maximizar los resultados esperados.
- Actores dominados: Son actores con baja influencia y elevada dependencia por lo que se ubican en el tercer cuadrante del plano de influencias y dependencias.
- Actores autónomos: Son aquellos actores que se ubican en el cuarto cuadrante del plano de influencias y dependencias debido a su baja influencia y dependencia ellos son Gastronomía, Empresa Cárnico, Alimentaria, Mayorista 621, ATM, RETOMED, MINERVA SA, MADICUBA SA, Clínica Estomatológica de Mella.

El histograma de relaciones de fuerzas entre actores muestra en orden ascendente, a través de un número índice (R_i), la relación de fuerza de cada actor según las influencias y dependencias directas e indirectas y su retroacción respecto al resto de los actores. Para todos aquellos actores cuyo índice es mayor que 1, la relación de fuerza respecto al resto es fuerte, mientras que un índice inferior a 1 supone una relación débil. **(Ver Anexo # 24)**

De ahí que la relación de fuerza de la EMSUME, el Gobierno, la UP Provincial, EL Centro de Electromedicina, el Centro de Servicios Médicos Cubanos, el Hospital General, Hospital Psiquiátrico, Hospital Pediátrico, el Banco de Sangre y Ópticas respecto al resto de actores es fuerte.

La relación de fuerza del resto de los actores respecto a ellos mismos y a los citados anteriormente es débil.

El sistema estudiado resulta complejo por presentar un gran número de actores influyentes, sin embargo se puede analizar la convergencia de los mismos frente a los objetivos propuestos para identificar posibles alianzas estratégicas.

El programa ofrece el plano de convergencia entre actores de orden 1 que facilita la comprensión de las relaciones entre actores y brinda las posibles alianzas entre ellos, según el número de veces que converge un actor con otro.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el **plano y gráfico de convergencia entre actores** (Ver Anexo # 25 y 26), se pueden hacer las siguientes consideraciones:

La convergencia más importante del conjunto de actores analizados se establece entre ENSUME y el Gobierno, las convergencias relativamente importantes se establecen entre las diferentes unidades presupuestadas de salud de cada municipio y los Hospitales Provinciales, mientras que las convergencias débiles se dan entre MEDICUBA SA, CUPET, ATM y la Empresa Provincial de Servicio a la Salud, las más débiles se encuentran entre la Alimentaria, el Cárnico, y la Mayorista 621. De lo anterior se deduce que los actores antes mencionados son los actores más convergentes y menos convergentes, respectivamente, respecto a la consecución de los objetivos.

El plano y el gráfico de divergencias entre actores de orden 1 (Ver Anexo # 27 y 28) muestran que las divergencias entre los actores es débil esto explica que EMSUME es de subordinación nacional representado por el Ministerio de Salud Pública pues su existencia no crea conflictos fuertes debido a su naturaleza.

Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO (Ver Anexo # 29) muestra por objetivo cuales son los actores que tributan positivamente. Se demuestra que el objetivo “Raquetizar los almacenes en un 70% y Gestionar el aumento de la asignación de combustible en un 20%” continúan siendo los que generan un mayor número de acuerdos entre los actores, a pesar que el primer objetivo genera desacuerdos con respecto a sus competidores reales.

Balance de posiciones por objetivos valorados

Los actores que favorecen el objetivo básico de la entidad que es Raquetizar los almacenes en un 70%, son todos los actores es decir sus clientes, proveedores, los competidores, el Gobierno y la entidad. (Ver Anexo # 30).

3.5. Elaboración del escenario a través del método Smic-Prob-Expert.

La función del método Smic-Prob-Expert consiste esencialmente en definir los futuros más probables. La reflexión juega un rol primordial, ya que una vez que el programa procesa las respuestas de los expertos, los resultados son presentados de una manera binaria.

Para el análisis del método se necesitó el criterio de un grupo de expertos, con el objetivo de reflexionar sobre diversos temas que conllevan a la formulación de hipótesis de futuros probables.

H1: En el 2024 la empresa logrará tener almacenes categorizados y con capacidad que le permita cumplir con la demanda del mercado.

H2: En el 2024, la empresa logrará utilizar adecuadamente la tecnología y su personal calificado, para poder aprovechar el amplio mercado que posee su objeto social.

H3: En el 2024, la empresa logrará modernizar su parque automotor, mejorando su gestión en la distribución.

H4: En el 2024, la empresa logrará mejorar su plan de distribución en correspondencia con la asignación de combustible, influyendo positivamente en la satisfacción de sus clientes.

H5: En el 2024, la empresa logrará mejorar sus condiciones de trabajo aumentando la asignación de los medios de protección de los trabajadores.

Histograma de Probabilidad de los escenarios

La aplicación de este método arrojó un conjunto de 5 escenarios, cuyas combinaciones se encuentran entre 0 y 1, las cuales muestran la realización o la no realización, respectivamente, de las hipótesis analizadas. El número de escenarios obtenidos obedece a la fórmula 2^N , donde N es el número de hipótesis declaradas (5 en total) y 2 responde a un sistema binario entre 0 y 1 que define la ocurrencia o no de las hipótesis. Una vez calculadas las probabilidades simples y condicionadas asociadas a las hipótesis, el software construye el conjunto de escenarios a partir de las combinaciones de hipótesis. Luego los clasifica por orden decreciente de probabilidad. Los escenarios según sus probabilidades se dividen en dos grupos.

En el histograma de probabilidades de los escenarios (conjunto de experto) se muestran los escenarios donde uno (1) indica la ocurrencia de la hipótesis y cero (0) la no ocurrencia.

En el presente análisis se escogen 1 escenarios que deberían ser el referencial, que es el de mayor valor probabilístico dado los resultados obtenidos.

De este análisis se desprende que el escenario más probable es el 01-11111, en el cual se cumplen todas las hipótesis, este es el escenario más favorable del conjunto de escenarios.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado se redacta el escenario más probable. **(Ver Anexo #31)**

Escenario más probable (11111)

En el 2024 la empresa logrará tener almacenes categorizados y con capacidad, que le permita cumplir con la demanda del mercado, mejorando las condiciones de trabajo con el aumento de la asignación de los medios de protección y utilizando adecuadamente la tecnología y su

personal calificado para el amplio mercado que posee su objeto social. Además logrará modernizar su parque automotor mejorando su gestión y su plan de distribución, en correspondencia con la asignación de combustible, influyendo positivamente en la satisfacción de sus clientes.

Este escenario será posible si se logra la implicación de todos los actores asociados a la empresa en el cumplimiento de los objetivos y se tienen en consideración las recomendaciones estratégicas.

3.6. Análisis de las matrices de actividades:

3.6.1. Matriz de posicionamiento estratégico. (PEA).

Para la realización de este análisis en la empresa, se escogieron una serie de variables que permitieron evaluar cada dimensión dándole la puntuación que ofrecen los expertos. Los resultados del estudio demuestran que la posición de la organización fue en el III cuadrante que es el de mayor fuerza y potencia debido a la ventaja competitiva y la estabilidad ambiental, indicando esto que se debe asumir una posición defensiva, por lo que la estrategia a seguir será realizar un Evaluada por una escala de liquen de 1 – 5. (Ver Anexo # 32)

Fortalezas financieras.

| | |
|--|------------|
| Tasa de retorno de la inversión: ----- | 3 |
| Apalancamiento financiero: ----- | 2 |
| Liquidez: ----- | 3 |
| Nivel de capital de trabajo: ----- | 1 |
| Rentabilidad: ----- | 3 |
| Nivel de utilidades: ----- | 3 |
| Nivel de riesgo del negocio: ----- | 3 |
| Ciclo de vida del producto: ----- | 2 |
| Total: ----- | 20 |
| Promedio: ----- | 2.5 |

Fortalezas de la industria.

| | |
|---------------------------------------|-----------|
| Potencial de crecimiento: ----- | 3 |
| Potencial de utilidades: ----- | 3 |
| Estabilidad financiera: ----- | 2 |
| Conocimiento de la tecnología: ----- | 3 |
| Utilización de los recursos: ----- | 4 |
| Intensidad del capital: ----- | 3 |
| Barreras de entrada: ----- | 3 |
| Utilización de las capacidades: ----- | 3 |
| Total: ----- | 24 |
| Promedio: ----- | 3 |

Estabilidad ambiental.

| | |
|-----------------------------------|-------------|
| Cambios tecnológicos: ----- | -3 |
| Tasa de inflación: ----- | -1 |
| Variedad de la demanda ----- | -4 |
| Rango de precios: ----- | -4 |
| Barreras de entrada: ----- | -1 |
| Presión de la competencia: ----- | -3 |
| Elasticidad precio-demanda: ----- | -3 |
| Crisis financiera: ----- | -2 |
| Total: ----- | -21 |
| Promedio: ----- | -2.6 |

Ventajas competitivas.

| | |
|------------------------------------|--------------|
| Participación en el mercado: ----- | -5 |
| Calidad del producto: ----- | -4 |
| Fidelidad de los clientes: ----- | -4 |
| Atractivo del mercado: ----- | -4 |
| Capacidad competitiva: ----- | -3 |
| Nivel de costos: ----- | -3 |
| Control sobre proveedores: ----- | -3 |
| Tecnología: ----- | -3 |
| Total: ----- | -29 |
| Promedio: ----- | - 3.6 |

Eje Y= FF + EA

Eje X = VC + FI

$Y = 2.5 - 2.6 = -0.1$

$X = -3.6 + 3 = -0.6$

Intersección -0.6; -0.1

La estrategia general es Defensiva, sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas, las estrategias defensivas también incluyen recorte de gastos.

3.6.2. Matriz General-Electric:

Esta matriz combina el atractivo del mercado con la posición competitiva. (Ver Anexo # 33)

Atractivo del mercado:

| Parámetros | Impacto | Importancia | Valor ponderado |
|------------------------|---------|-------------|-----------------|
| Nivel de rentabilidad | 0.3 | 4 | 1.2 |
| Intensidad competitiva | 0.2 | 5 | 1.0 |

| | | | |
|----------------------------------|-------------|---|-------------|
| Estabilidad de la demanda | 0.3 | 3 | 0.9 |
| Disponibilidad de recursos | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Grado de turbulencia del entorno | 0.05 | 2 | 0.1 |
| Total | 1.00 | | 3.65 |

Posición Competitiva

| Parámetros | Impacto | Importancia | Valor Ponderado |
|--------------------------------|-------------|-------------|-----------------|
| Calidad del producto/ servicio | 0.20 | 4 | 0.80 |
| Amplitud de ofertas | 0.25 | 5 | 1.25 |
| Localización | 0.15 | 3 | 0.45 |
| Precios | 0.20 | 3 | 0.60 |
| Relación comunidad-gobierno | 0.10 | 3 | 0.30 |
| Personal directivo | 0.10 | 4 | 0.40 |
| Total | 1.00 | | 3.8 |

Los resultados de la matriz General-Electric demuestran que a pesar de que la UEB de Suministros Médicos Guantánamo posee una actividad ganadora (cuadrante D), la estrategia es Construir, lo cual indica que es una prioridad de la empresa avanzar y defender la posición a partir del refuerzo de las áreas vulnerables y desarrollo selectivo de las fortalezas.

3.7. Formulación de estrategias

Para la formulación de las estrategias de la empresa se aplicó la matriz DAFO en su segundo momento, quedando las estrategias por cuadrante.

Estrategia General: (De Reorientación)

- Estudio del plan de inversiones para el aumento de la capacidad de los almacenes y del parque automotor.

Estrategias Ofensivas

- Presentación de las evidencias correspondientes que validen el aumento de asignación de combustible.
- Actualización semanal del plan de distribución atendiendo a las prioridades de cada unidad de salud.

Estrategias Defensivas

- Acondicionamiento de los almacenes en función su total categorización.
- Gestión de compra de medios de protección de los trabajadores.

Estrategias de Supervivencia

- Negociación de la empresa con los proveedores en función del aumento de los abastecimientos.

(Ver Anexo # 34) Plan de Acción

Conclusiones:

La presente investigación permitió arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se propuso una misión de la entidad, pues las actuales no cumplen con las condiciones requeridas.
2. La matriz EFAS arrojó un resultado de **4.20**, lo que indica que la empresa posee una capacidad de respuesta alta ante los factores del entorno.
3. La matriz IFAS arrojó un resultado de **4.08**, indicando que la entidad tiene una capacidad alta ante los factores internos.
4. La matriz IFAS arrojó un resultado menor que la EFAS por lo que la entidad puede maximizar las fortalezas y minimizar o eliminar las debilidades que le permitan aprovechar las oportunidades y neutralizar el efecto de sus amenazas.
5. Se determinaron los objetivos estratégicos.
6. El análisis prospectivo permite ayudar a construir el futuro más conveniente, ofrece una panorámica de los posibles futuros de un sistema, facilitando la adopción de estrategias efectivas para el logro de los objetivos deseados en un entorno de total turbulencia donde se ha de tener una respuesta proactiva.
7. La aplicación del método MIC-MAC permitió la identificación de las variables claves o esenciales de la entidad.
8. Con la aplicación del método MACTOR o juego de actores se concretaron objetivos en función de las variables claves identificadas, se reconocieron actores de enlace y autónomos asociados a la empresa. El método también posibilitó conocer la magnitud de las alianzas de los actores, así como su posición respecto a los objetivos de la entidad, y finalmente ofrecer un conjunto de recomendaciones estratégicas para el mejor funcionamiento de la entidad.
9. La ejecución del SMIC PROBABILY EXPERT o Método de Expertos posibilitó la visualización de los posibles escenarios.
10. La matriz PEA plantea optar por una orientación estratégica Defensiva.
11. La matriz General Electric plantea como estrategia Construir.
12. Se diseñaron estrategias por cuadrantes en un segundo momento de la matriz DAFO.
13. Se elaboró una propuesta de un plan de acción.

Recomendaciones:

Teniendo en cuenta las conclusiones aportadas en este trabajo se le recomienda a la empresa lo siguiente:

- Evaluar la posibilidad de implementar la misión y visión propuestas por el autor en la investigación.
- Utilizar el diagnóstico estratégico realizado para aprovechar oportunidades y neutralizar el efecto de las amenazas que permita a la entidad adaptarse al entorno donde ella se desenvuelve.
- Implementar los objetivos formulados y estrategias propuestas como resultados del diagnóstico realizado.
- Viabilizar y evaluar el diseño estratégico realizado por el autor en la presente investigación que permita la retroalimentación del proceso.
- Valorar la propuesta de escenario arrojada por la investigación.

Bibliografia

Bibliografía:

Menguzzato M. y Renal I.J. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. MES. Ciudad Habana, 1997.

Porter Michael. Qué es la estrategia. Editorial CCDE. MES. Noviembre 1997.

Stoner J. Administración. Quinta Edición, 1995.

Yañez, Eugenio. Dirección Estratégica. Decisiones Estratégicas. UH. CETED, 1992.

Ackoff, Russell L. Planeación de la empresa del futuro. Editorial Limusa. México, 1997.

Bueno Campos, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Edición Pirámide S. A. España 1992.

Heinrich, Heinz. Excelencia Administrativa. Productividad mediante Administración Por Objetivos. Editorial Limusa, 1990.

Schein. Cultura Empresarial y Liderazgo. Editorial Plaza Janes Barcelona. 1998.

Porter Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. E.U. 1997.

Mintzberg, Henry. La caída y el ascenso de la Planeación Estratégica. Revista Harvard Deusto Business Review. 1994.

Bueno, Eduardo. Dirección Estratégica de Empresas. Cuba, 1996.

Resolución Económica V Congreso del PCC, Cuba. Octubre, 1997.

Gallego Felipe. Dirección Estratégica en los hoteles del siglo XX. Editorial McGraw Hill, 1996.

Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Análisis, planeación, gestión y control. Fotocopiado.

Resolución Económica V Congreso del PCC, Cuba. Octubre, 1997.

Dossier. Pensamiento Estratégico Contemporáneo.

PorterMachel: Estrategia Competitiva. Edit. Cepsa, 1990.

Chiavenato, Idalberto: "Introducción a la Teoría General de la Administración" Editora Mc Graw Hill. México, 1990.

Mintzberg H. El Proceso Estratégico. Editorial. Printice Hall. México., 1993.

Navas L. José y Guerras, Luís A. La Administración Estratégica de la Empresa, Teoría y aplicaciones. España. McGraw Hill. 1996.

Machado, Ricardo y Monagas Marusia. Diseño de Estrategias (aspectos fundamentales). Cuba. EAEHT. 1999.

La Caja de herramientas de la Prospectiva estratégica. Michel Godet.

Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto. MsC. Norma Sánchez Paz.

La prospectiva: Ciertos apuntes para un marco conceptual.

Prospectiva territorial. Escenarios futuros.

Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones.

Jean Paul Pinto.

Técnica de análisis estructural. Laura Copantitla Rodríguez.

Ohmae, Kenichi. La mente del estratega. El triunfo de los japoneses en el mundo de los negocios. McGraw Hill, México 1988.

Hamermesh, Richard G. Planeación Estratégica o cómo se las arreglan los gerentes triunfadores. Editorial Limusa S. A., México 1990.

Steiner, George A. Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber. Editorial Continental, S. A. México 1996.

Deus Nogueiras, José Luis. Diseño de la estrategia empresarial. Ediciones Gestión 2000, S.A. España 1994.

Gibson, Donnelly e Ivanneevich Addison-Wesley. Dirección y administración de empresas. Editorial Iberoamericana, E.U.A. 1994.

Koontz, Harold y Heinz Heinrich. Administración, una perspectiva global. McGraw Hill, México 1994.

Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED). Dirección por objetivos y Dirección Estratégica. MES. Ciudad de la Habana. Septiembre de 1998.

Dossier. Pensamiento Estratégico Contemporáneo.

Páginas Web

Cuervo Conceptos de Estrategias [http:// www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com).

Planificación Estratégica. Disponible en URL: www.ricoveritripod.com. Consultado el 10/1/2013.

<http://comunicarefectivamente.com/2008/03/10/la-importancia-de-la-estrategia-empresarial/>

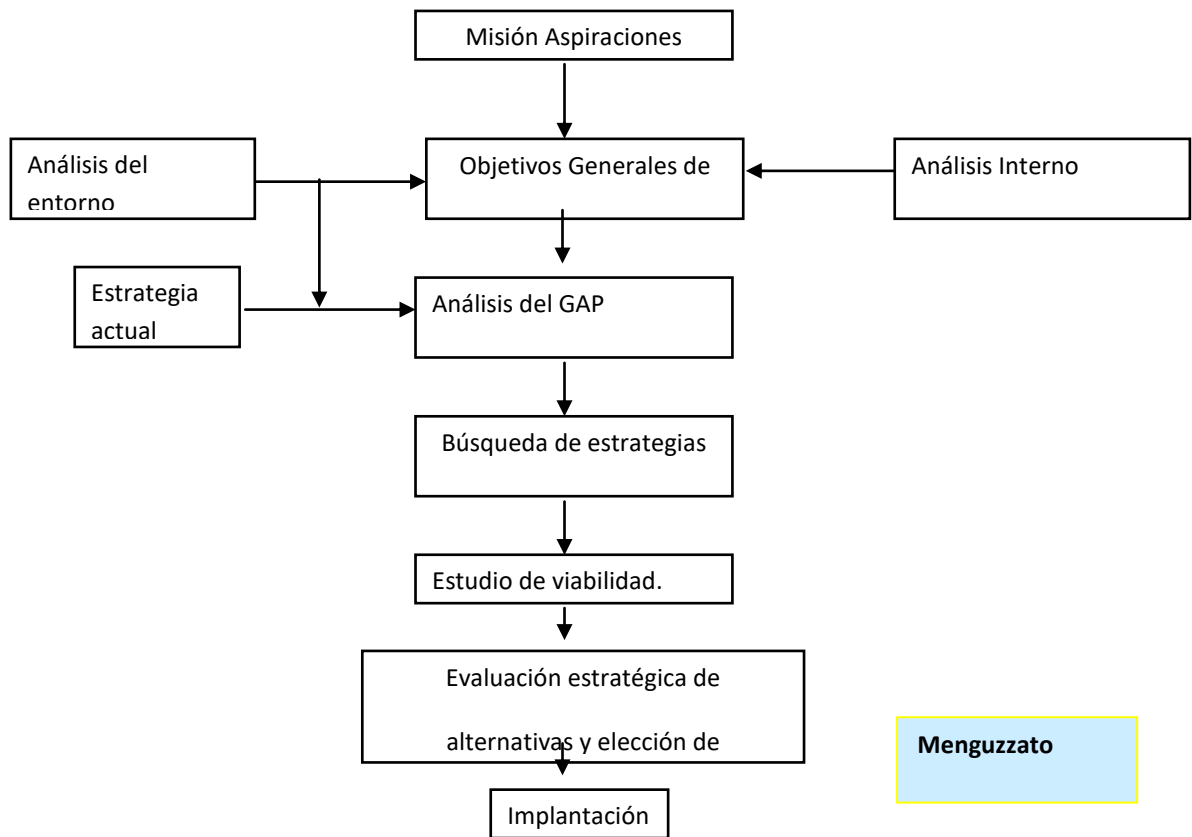
- ” (Porter Michael. Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. E.U. 1997.)
- Menguzzato, M. y Reúna, J.: La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management, Edición del Ministerio de Educación Superior, La Habana, (1995:78
- http://html.rincondelvago.com/direccion-estrategica-de-la-empresa_2.html. Colectivo de autores. Dirección Estratégica de la empresa.
- Bueno Campos, Eduardo. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Edición Pirámide S. A. España 1992

Conceptos de Estrategia: <http://www.aulafacil.com>.

Menguzzato M. y Renal I.J. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. MES. Ciudad Habana, 1997.

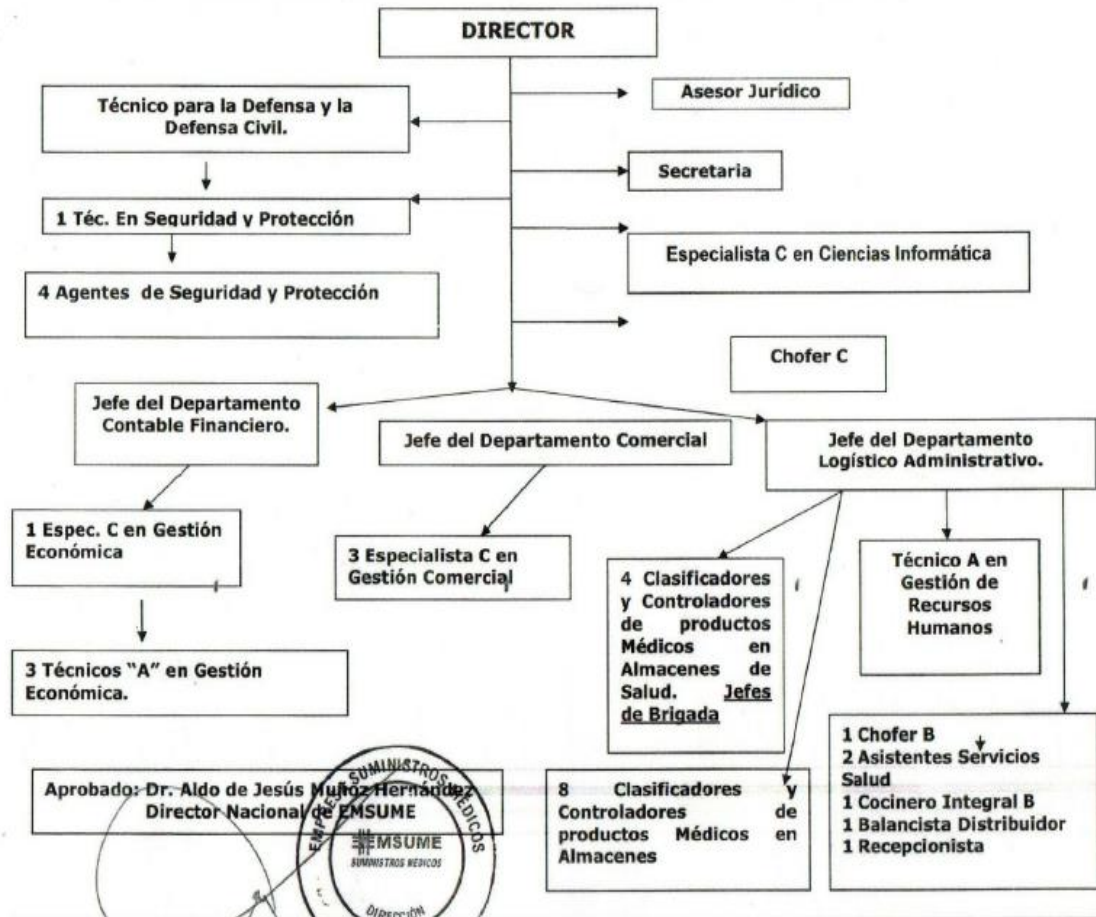
<https://www.google.com/wikipedia.es>. Importancia de las áreas funcionales.

Anexos

Anexo # 1. Modelo estratégico de Marina Menguzzato

Anexo # 2. Organigrama de la Entidad

ESTABLECIMIENTO DE SUMINISTROS MÉDICOS DE GUANTÁNAMO





Anexo# 3. Comité de expertos:

Ciro Harriete Peres –Director


Eda Virginia Carbonell Isaac-Jefa del departamento de Economía

Yoryana Bárbara Suárez Vega-Jefa del departamento Comercial

Luis Eisel Chivas Montoya-Jefe del departamento Logístico

Luis Orlando Castellano – Clasificador de Efectos Médico

Anexo# 4. Evaluación de expertos:



Evaluaciones de los expertos

| | | |
|------------------------------|----------|------------|
| Ciro Harriete Peres | K = 1 | Es Experto |
| Eda Virginia Carbonell Isaac | K = .973 | Es Experto |
| Yoryana Bárbara Suárez Vega | K = .964 | Es Experto |
| Luis Eisel Chivas Montoya | K = .991 | Es Experto |
| Luis Orlando Castellano | K = .951 | Es Experto |

Anexo # 5. Matriz de Evaluación de proveedores

| Atributos Proveedores | Calidad del servicio | | Facilidades de pago | | Eficiencia del servicio | | Relación precio/calidad | | Total |
|--|-----------------------------|-----|----------------------------|-----|--------------------------------|-----|--------------------------------|-----|--------------------|
| Peso | 0.3 | | 0.2 | | 0.3 | | 0.2 | | 1.0 |
| Minerva SA | 4 | 1.2 | 5 | 1.0 | 4 | 1.2 | 4 | 0.8 | 4.2 |
| MediCuba SA | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 5.0 |
| Empresa Provincial de Servicio a la salud | 5 | 1.5 | 4 | 0.8 | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 4.8 |
| Cupet SA | 4 | 1.5 | 4 | 0.8 | 5 | 1.5 | 4 | 0.8 | 4.3 |
| UNE | 5 | 1.2 | 4 | 0.8 | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 4.8 |
| ETECSA | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 5.0 |
| Empresa Cárnico | 4 | 1.2 | 4 | 0.8 | 4 | 1.2 | 4 | 0.8 | 4.0 |
| Empresa alimentaria | 3 | 0.9 | 4 | 0.8 | 3 | 0.9 | 3 | 0.6 | 3.2 |
| ATM | 4 | 1.2 | 4 | 0.8 | 4 | 1.2 | 4 | 0.8 | 4.0 |
| Unidad Mayorista 621 | 3 | 0.9 | 4 | 0.8 | 3 | 0.9 | 3 | 0.6 | 3.2 |
| Promedio | | | | | | | | | <u>4.25</u> |

Fuente: Elaboración propia.

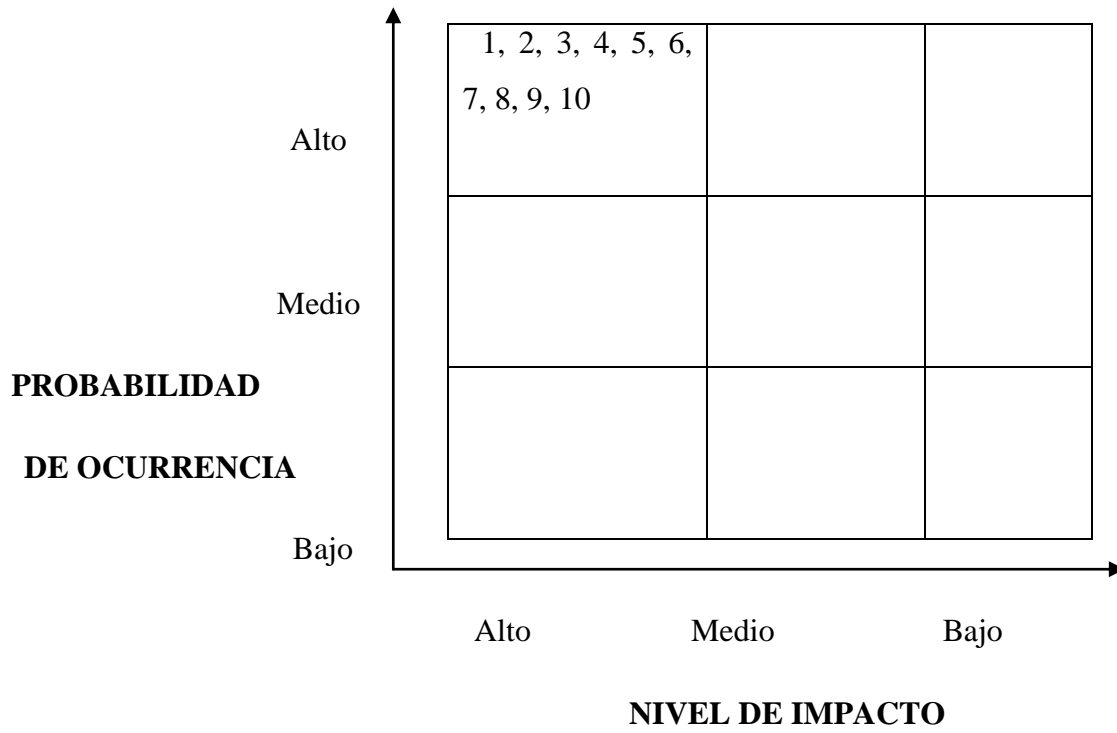
| | | | | | | | |
|---------------------------------------|-----|------|---|-----|---|-----|--------------------|
| Centro provincial de Electro Medicina | 5 | 2.5 | 5 | 1.5 | 4 | 0.8 | 4.8 |
| UP Salud Guantánamo | 5 | 2.5 | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 5.0 |
| Hospital Psiquiátrico | 4 | 2.0 | 4 | 1.2 | 5 | 1.0 | 4.2 |
| UP Tames | 4 | 2.0 | 4 | 1.2 | 5 | 1.0 | 4.2 |
| UP Caimanera | 3 | 1.5 | 3 | 0.9 | 4 | 0.8 | 3.2 |
| UP San Antonio del Sur | 3 | 1.5 | 4 | 1.2 | 4 | 0.8 | 3.5 |
| UP Salud Yateras | 2.5 | 1.25 | 3 | 0.9 | 3 | 0.6 | 2.75 |
| Gastronomía | 4 | 2.0 | 5 | 1.5 | 5 | 1.0 | 4.5 |
| Clínica Mella | 4 | 2.0 | 4 | 1.2 | 5 | 1.0 | 4.2 |
| Hospital Pediátrico | 5 | 2.5 | 4 | 1.2 | 4 | 0.8 | 4.5 |
| Hospital General Dr. A Neto | 5 | 2.5 | 5 | 1.5 | 4 | 0.8 | 4.8 |
| Promedio | | | | | | | <u>4.00</u> |

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 7. Matriz de evaluación de los competidores

| Competidores | Atributos | | Tecnología | | Calidad del producto | | Precio del producto | | Total |
|--------------------------|-----------|--|------------|--|----------------------|-----|---------------------|-----|-------------------|
| | | | | | | | | | |
| Peso | | | 0.4 | | 0.3 | | 0.3 | | 1.0 |
| ENCOMED Guantánamo | 5 | | 2.0 | | 5 | 1.5 | 5 | 1.5 | 5.0 |
| RETOMED Santiago de Cuba | 4 | | 1.6 | | 4 | 1.2 | 4 | 1.2 | 4.0 |
| Promedio | | | | | | | | | <u>4.5</u> |

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 8. Matriz de Prioridades Externas.


Fuente: Elaboración propia

Anexo # 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFAS)

| Factores externos | Peso (0-1) | Calificación (1-5) | Ponderación (Peso x Calificac.) |
|--|-----------------------|-------------------------------|--|
| A1- Bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por los EEUU. | 0.15 | 5 | 0.75 |
| A2- Aplicación de la ley Helms Burton. | 0.15 | 5 | 0.75 |
| A3- Situación financiera y económica mundial. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| A4- Centralización de las facultades que limita la toma de decisiones. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| A5 -Existencia de un entorno competitivo. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| A6- Insuficiencia en el abastecimiento de los proveedores. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| | | | 3.10 |
| O1 -La estabilidad política del país. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O2- Equipamiento tecnológico aceptable. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| O3- Amplio mercado para la aplicación del objeto social de la UEB. | 0.10 | 5 | 0.50 |
| O4-Existencia de clientes satisfechos. | 0.10 | 3 | 0.3 |
| | | | 1.10 |
| Promedio | 1 | | <u>4.20</u> |

Fuente: Elaboración propia

Anexo# 10. Estados Financieros



MINSAP
24105912 EES EMPRESA SUMINISTROS MEDICOS
028-EMSUME GUANTANAMO
Moneda: PESOS CUBANOS

Fecha : 22/03/19
Página : 1
Periodo : año 2019 -Marzo

Balance de Comprobación de Saldos
Usuario : EDA

| CTA*SCTA*ANA*SAN*ESPEC | Descripción | Periodo | | Acumulado | |
|------------------------|--|--------------|--------------|----------------|----------------|
| | | Débitos | Créditos | Débitos | Créditos |
| 086 | Reservas Estatales | | | \$196,192.16 | |
| 100 | Contrapartida de la Cuenta Memorandum | | | | \$196,192.16 |
| 101 | Efectivo en Caja CUP | | \$4,281.18 | \$1,940.00 | |
| 109 | Efectivo en Banco y en Otras Instituciones en CUP. | | \$20,681.15 | \$ 934, 258.70 | |
| 135 | Cuenta por Cobrar a Corto Plazo en CUP | | \$178,128.36 | \$1,226,452.66 | |
| 146 | Pagos Anticipados a Suministradores en CUP | | \$562.40 | | |
| 161 | Anticipo a Justificar CUP | \$350.00 | | \$350.00 | |
| 164 | Adeudos del Presupuesto del Estado | \$1,216.60 | | \$1,556.09 | |
| 167 | Adeudos del Organismo | \$650.90 | | \$650.90 | |
| 183 | Materias Primas y Materiales | \$6,620.10 | | \$31,580.51 | |
| 187 | Útiles y Herramientas | \$3,549.60 | | \$104,269.38 | |
| 189 | Mercancia para la venta | | \$278,851.13 | \$793,266.01 | |
| 193 | Alimentos | | \$305.29 | \$1,218.94 | |
| 207 | Otros Inventarios | \$937.76 | | \$131,707.13 | |
| 208 | Inventarios Ociosos | | \$11,544.50 | \$63,371.95 | |
| 209 | Inventarios de Lento Movimiento | | \$4,504.65 | \$20,740.39 | |
| 240 | Activos Fijos Tangibles | \$1,028.54 | | \$983,084.15 | |
| 330 | Pérdidas en Investigación CUP | \$47,349.13 | | \$493,606.31 | |
| 332 | Faltantes de Bienes en Investigación CUP | | | \$18,456.82 | |
| 334 | Cuenta por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes CUP | | \$4,869.32 | \$28,188.78 | |
| 375 | Depreciación de Activos Fijos Tangibles | | \$5,051.02 | | \$295,846.27 |
| 405 | Cuentas por Pagar a Corto Plazo CUP | \$602.59 | | | \$134,049.32 |
| 440 | Obligaciones con el Presupuesto del Estado | \$16,387.70 | | | \$17,173.25 |
| 455 | Nóminas por Pagar en CUP | \$21,942.37 | | | \$15,004.93 |
| 460 | Retenciones por Pagar | | \$60.22 | | \$2,701.59 |
| 492 | Provisión para Vacaciones | | \$1,324.53 | | \$17,456.18 |
| 500 | Provisión para pago de Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo | | \$106.35 | | \$3,975.34 |
| 555 | Sobrantes en Investigación CUP | | \$46,931.07 | | \$91,846.41 |
| 565 | Cuentas por Pagar Diversas CUP | | \$16,416.33 | | \$32,635.43 |
| 600 | Inversion Estatal | \$5,051.02 | | | \$4,127,987.61 |
| 696 | Operaciones entre Dependencias | \$493,009.72 | | \$847,634.42 | |

Anexo# 11. Estados Financieros



MINSAP
 24105912 EES EMPRESA SUMINISTROS MEDICOS
 028-EMSUME GUANTANAMO
 Moneda: PESOS CUBANOS

Fecha : 22/03/19
 Página : 2
 Período : año 2019 Marzo

Balance de Comprobación de Saldos

Usuario : EDA

| CTA*SCTA*ANA*SAN*ESPEC | Descripción | Período | | Acumulado | |
|------------------------|--|--------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | | Débitos | Créditos | Débitos | Créditos |
| 805 | Impuesto por Las Ventas | \$12,490.52 | | \$39,532.92 | |
| 814 | Costo de Venta de Mercancias | \$651,052.41 | | \$1,925,923.76 | |
| 826 | Gastos de Operación CUP | \$73,660.53 | | \$228,943.45 | |
| 835 | Gastos Financieros-CUP | \$55.00 | | \$150.00 | |
| 855 | Otros Impuestos , Tasas y Contribuciones | \$3,756.64 | | \$34,115.69 | |
| 865 | Otros Gastos CUP | | \$372.04 | \$1,154.68 | |
| 900 | Ventas CUP | | \$765,253.32 | | \$2,268,225.54 |
| 950 | Otros Ingresos CUP | | \$468.27 | | \$1,491.32 |
| Total Período : | | \$1,339,711.13 | \$1,339,711.13 | | |
| | | Total Acumulado : | | \$7,204,585.35 | \$7,204,585.35 |

Anexo# 12. Estados de Rendimientos Financieros

MINSAP
 24105912 EES EMPRESA SUMINISTROS MEDICOS
 028-EMSUME GUANTANAMO

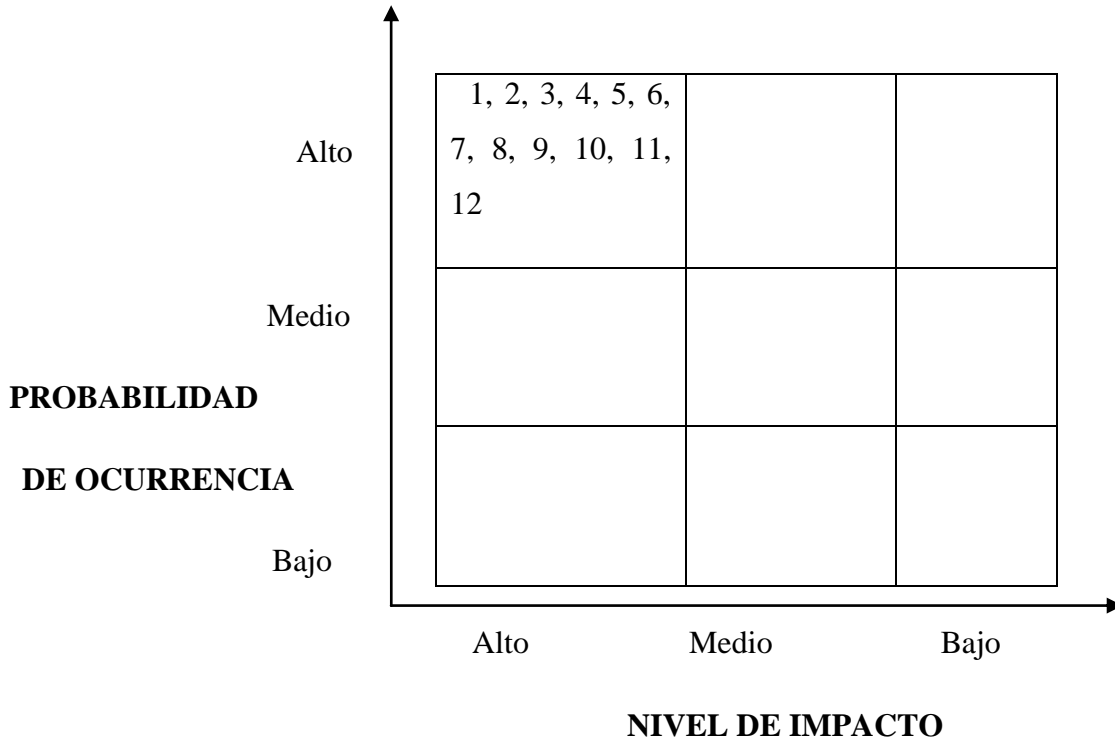
 Fecha : 22/03/19
 Página : 1
 Período : año 2019-Marzo

Moneda: PESOS CUBANOS

Estado de Rendimiento Financiero

Usuario : EDA

| Conceptos | | Periodo | Acumulado |
|-----------------|--|---------------------|------------------------|
| INGRESOS | | | |
| 900 | Ventas CUP | \$765,253.32 | \$ 4,266,225.54 |
| 950 | Otros Ingresos CUP | \$468.27 | \$1,491.32 |
| | SubTotal | \$765,721.59 | \$ 4,267,716.86 |
| EGRESOS | | | |
| 805 | Impuesto por Las Ventas | \$12,490.52 | \$39,532.92 |
| 814 | Costo de Venta de Mercancias | \$651,052.41 | \$1,925,923.76 |
| 826 | Gastos de Operación CUP | \$73,660.53 | \$228,943.45 |
| 835 | Gastos Financieros-CUP | \$55.00 | \$150.00 |
| 855 | Otros Impuestos , Tasas y Contribuciones | \$3,756.64 | \$34,115.69 |
| 865 | Otros Gastos CUP | -\$372.04 | \$1,154.68 |
| | SubTotal | \$740,643.06 | \$2,229,820.50 |
| | Resultado | \$25,078.53 | \$ 2,037,896.36 |

Anexo # 13. Matriz de Prioridades Internas.

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 14. Matriz de evaluación de factores internos (IFAS)

| Factores internos | Peso (0-1) | Calificación (1-5) | Ponderación (Peso x Calificac.) |
|---|-----------------------|-------------------------------|--|
| F1 -Adecuado sistema de Control Interno. | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F2 -Buen sistema de dirección | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F3 -Disminución de productos de lento movimiento y ociosos (2017-2018) | 0.06 | 3 | 0.18 |
| F4 -Situación económica - financiera favorable. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F5 - Personal calificado | 0.08 | 4 | 0.40 |
| F5 -Adecuado plan de capacitación | 0.08 | 5 | 0.40 |
| F6 -Disminución de las reclamaciones comerciales y devoluciones de los suministros de la entidad (2017-2018) | 0.05 | 3 | 0.15 |
| F7 -Categorización de los almacenes | 0.08 | 4 | 0.32 |
| | | | 2.07 |
| D1 -Obsolescencia del Parque Automotor. | 0.13 | 5 | 0.65 |
| D2 -Mala planificación del ciclo de distribución. | 0.10 | 4 | 0.4 |
| D3 -Insuficiente asignación de combustible | 0.08 | 4 | 0.32 |
| D4 -Insuficiencia en la capacidad y cantidad de almacenes | 0.9 | 4 | 0.36 |
| D5 -Condiciones desfavorables de trabajo | 0.07 | 4 | 0.28 |
| | | | 2.01 |
| Promedio | 1 | | <u>4.08</u> |

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 15. Matriz DAFO (1er momento)

| | O1 | O2 | O3 | O4 | | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 | Suma |
|-------------|----|----|----|----|--|----|----|----|----|----|----|------|
| F1 | 0 | 0 | 1 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 7 |
| F2 | 0 | 2 | 4 | 3 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 2 | 15 |
| F3 | 0 | 0 | 2 | 0 | | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 2 | 11 |
| F4 | 3 | 4 | 4 | 4 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 3 | 22 |
| F5 | 0 | 5 | 5 | 5 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 17 |
| F6 | 0 | 2 | 4 | 5 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 0 | 16 |
| F7 | 0 | 0 | 5 | 5 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 5 | 20 |
| | | | | | | | | | | | | |
| D1 | 0 | 0 | 5 | 5 | | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 37 |
| D2 | 0 | 1 | 5 | 5 | | 0 | 0 | 0 | 4 | 5 | 2 | 22 |
| D3 | 0 | 0 | 4 | 4 | | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 0 | 28 |
| D4 | 0 | 3 | 5 | 5 | | 1 | 0 | 0 | 4 | 4 | 3 | 25 |
| D5 | 0 | 2 | 3 | 4 | | 4 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 21 |
| Suma | 2 | 19 | 47 | 45 | | 14 | 9 | 9 | 23 | 51 | 24 | |

Fuente: Elaboración propia

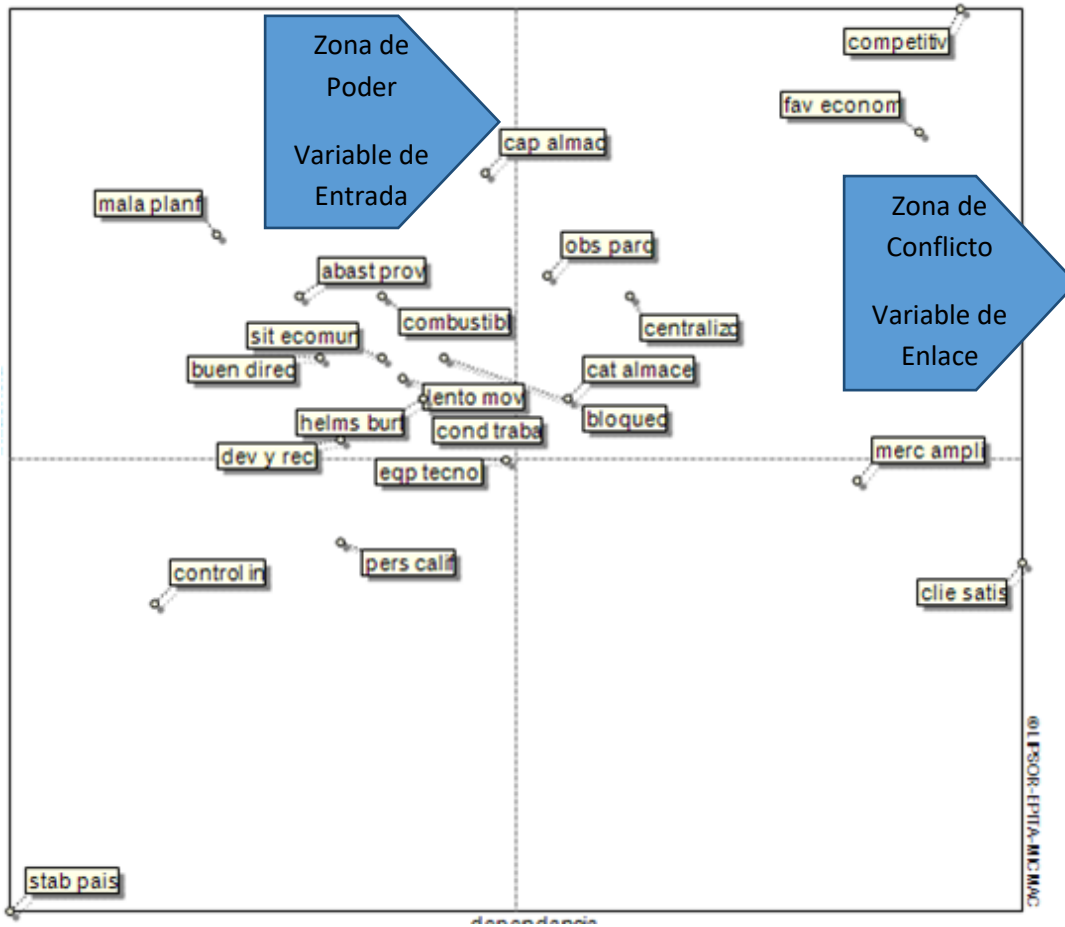
Anexo # 16. Listados de variables MIC-MAC

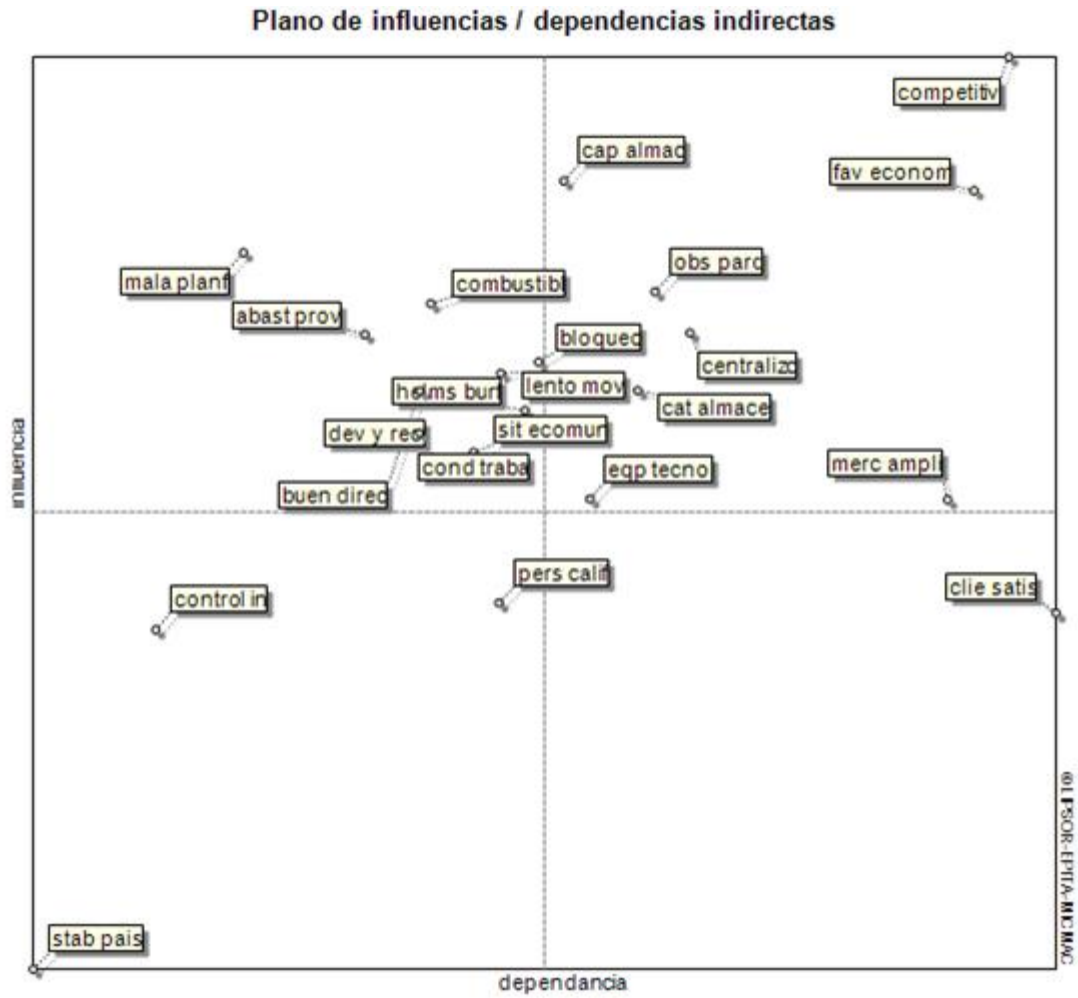
| | 1 : bloqueo | 2 : helms burt | 3 : sit ecomun | 4 : centralizc | 5 : competitiv | 6 : clie satis | 7 : abast prov | 8 : stab pais | 9 : eqp tecnol | 10 : merc ampli | 11 : control in | 12 : buen direc | 13 : lento mov | 14 : fav econom | 15 : pers calif | 16 : dev y recl | 17 : cat almace | 18 : obs parq | 19 : mala planf | 20 : combustibl | 21 : cap almac | 22 : cond traba |
|-----------------|-------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| 1 : bloqueo | 0 | 3 | 3 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 |
| 2 : helms burt | 3 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| 3 : sit ecomun | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 1 |
| 4 : centralizc | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 |
| 5 : competitiv | 3 | 3 | 2 | 3 | 0 | 3 | 1 | 0 | 3 | 3 | 0 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 1 |
| 6 : clie satis | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0 | 0 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 1 | 0 |
| 7 : abast prov | 3 | 2 | 2 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 |
| 8 : stab pais | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 9 : eqp tecnol | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 2 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 10 : merc ampli | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| 11 : control in | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 12 : buen direc | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 0 | 1 | 2 | 2 |
| 13 : lento mov | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 1 | 0 | 2 | 1 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 0 |
| 14 : fav econom | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 |
| 15 : pers calif | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 16 : dev y recl | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 0 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 |
| 17 : cat almace | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 |
| 18 : obs parq | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 | 1 | 3 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 2 |
| 19 : mala planf | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 1 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 3 | 0 | 3 | 3 | 3 |
| 20 : combustibl | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 1 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| 21 : cap almac | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 0 | 1 | 3 | 0 | 1 | 3 | 3 | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 | 0 | 0 | 3 |
| 22 : cond traba | 0 | 0 | 0 | 3 | 3 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 3 | 0 | 2 | 2 | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 0 |

Anexo # 17. Suma de Matriz MIC-MAC

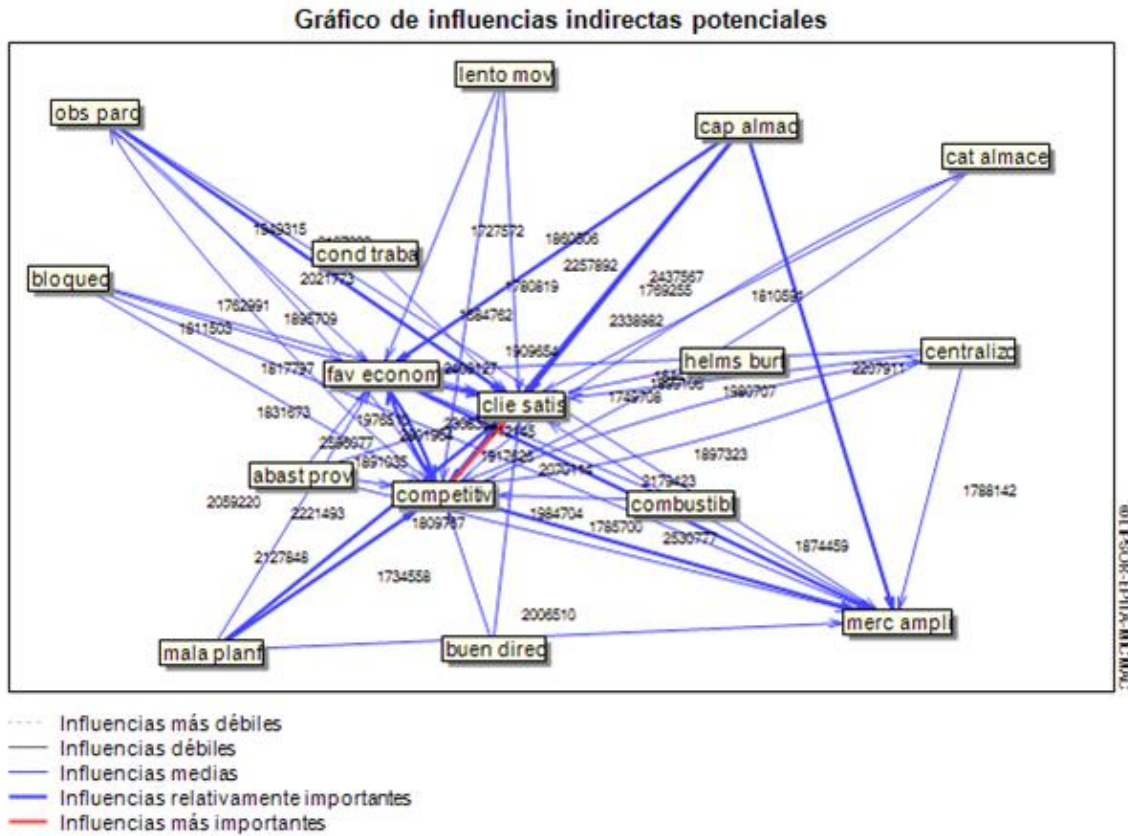
| N° | Variable | Total de líneas | Total de columnas |
|----|------------------------|-----------------|-------------------|
| 1 | - Bloqueo econó... | 29 | 26 |
| 2 | - Aplicación de la... | 27 | 25 |
| 3 | - Situación financ... | 29 | 23 |
| 4 | - Centralización d... | 32 | 35 |
| 5 | Existencia de un ... | 46 | 51 |
| 6 | - Existencia de cl... | 19 | 54 |
| 7 | Insuficiencia en e... | 32 | 19 |
| 8 | -La estabilidad po... | 2 | 5 |
| 9 | - Equipamiento te... | 24 | 29 |
| 10 | Amplio mercado ... | 23 | 46 |
| 11 | Adecuado sistem... | 17 | 12 |
| 12 | -Buen sistema de... | 29 | 20 |
| 13 | -Disminución de ... | 28 | 24 |
| 14 | -Situación econó... | 40 | 49 |
| 15 | - Personal califica... | 20 | 21 |
| 16 | -Disminución de l... | 25 | 21 |
| 17 | -Categorización d... | 27 | 32 |
| 18 | -Obsolescencia d... | 33 | 31 |
| 19 | Mala planificació... | 35 | 15 |
| 20 | -Insuficiente asig... | 32 | 23 |
| 21 | Insuficiencia en l... | 38 | 28 |
| 22 | -Condiciones des... | 27 | 25 |
| | Totales | 614 | 614 |

Anexo # 18. Plano de influencias/dependencias directas



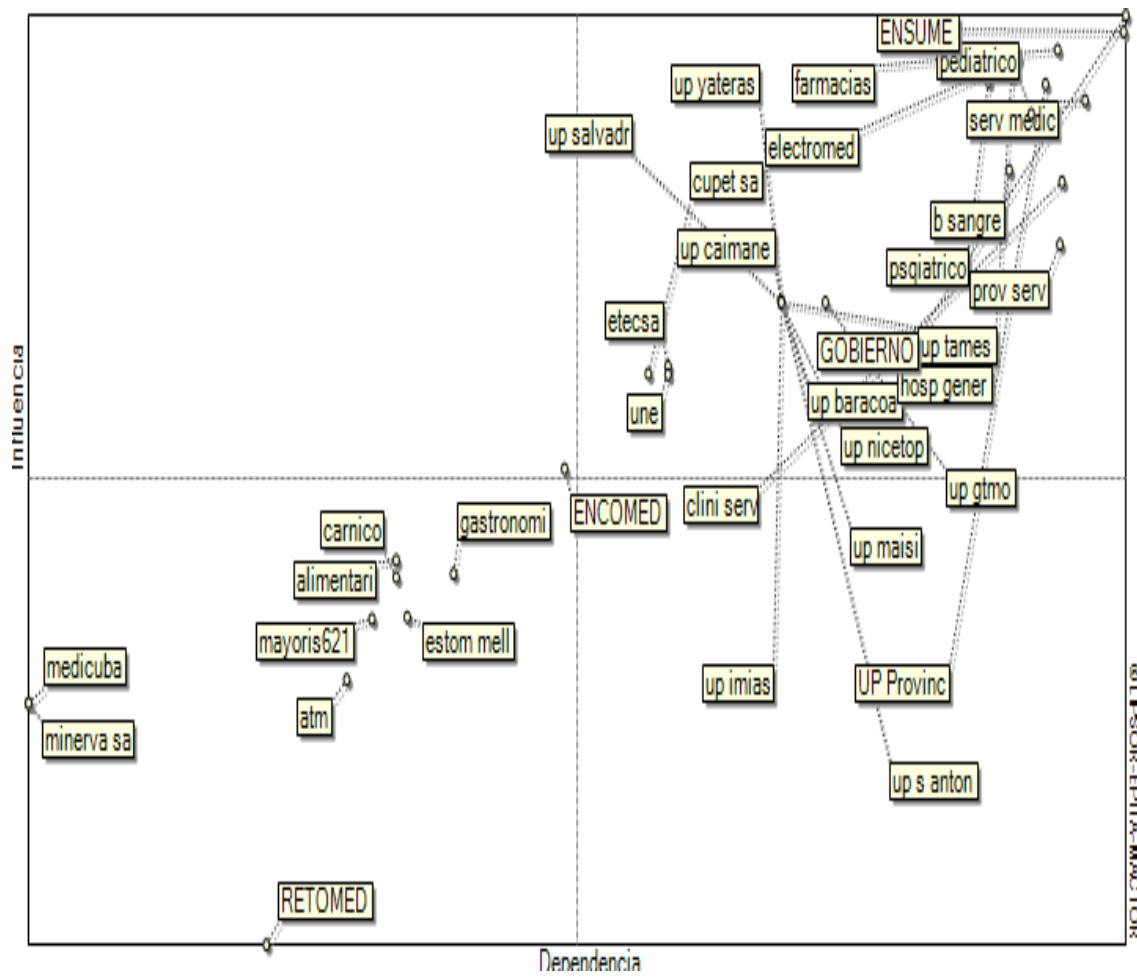
Anexo # 20. Plano de Influencias / Dependencias Indirectas


Anexo # 21. Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales

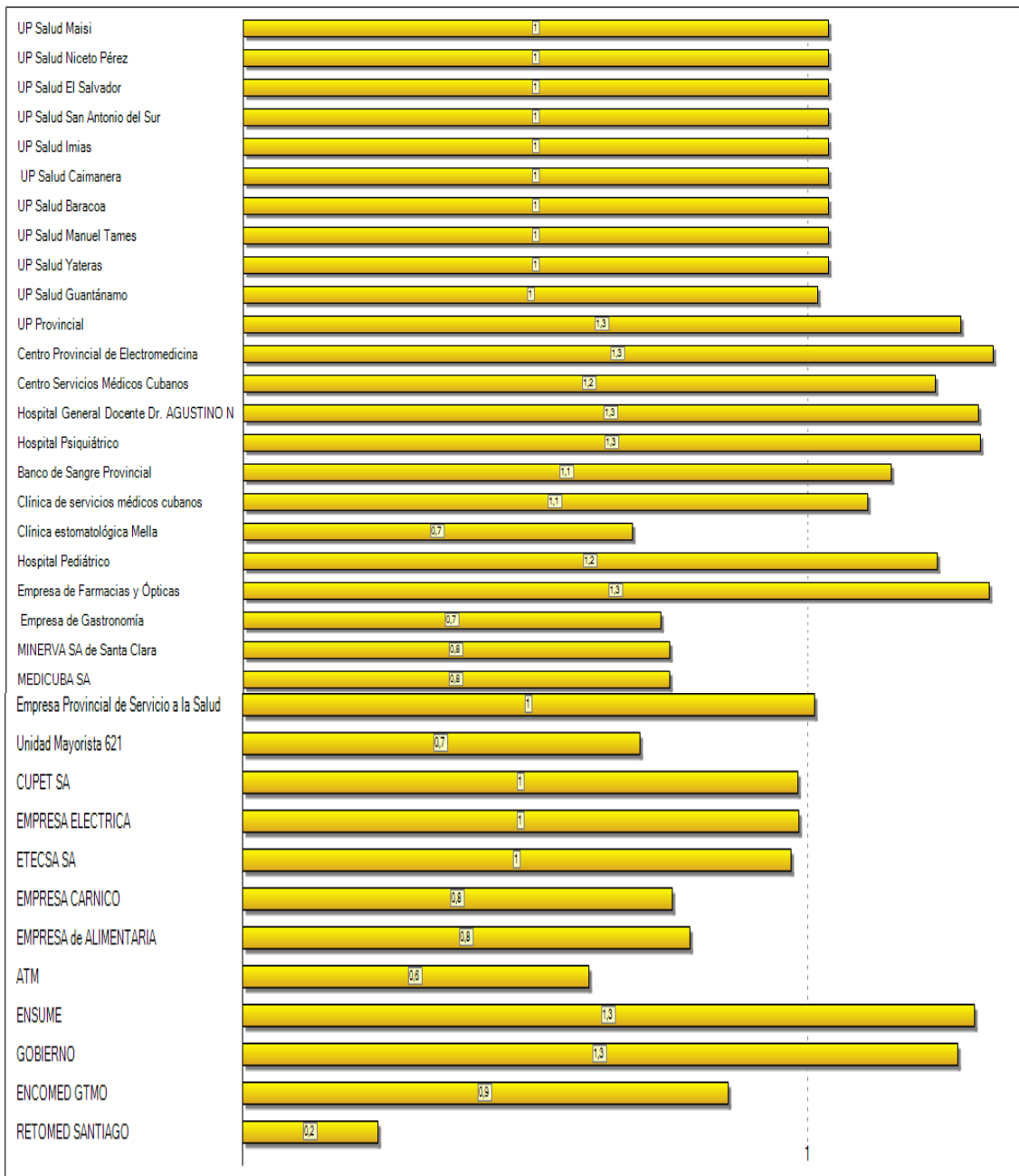


Anexo # 22. Listado de actores

| N° | Título largo | Título corto |
|----|--|--------------|
| 1 | UP Salud Maisí | up maisí |
| 2 | UP Salud Niceto Pérez | up nicetop |
| 3 | UP Salud El Salvador | up salvadr |
| 4 | UP Salud San Antonio del Sur | up s anton |
| 5 | UP Salud Imías | up imías |
| 6 | UP Salud Caimanera | up caimane |
| 7 | UP Salud Baracoa | up baracoa |
| 8 | UP Salud Manuel Tames | up tames |
| 9 | UP Salud Yateras | up yateras |
| 10 | UP Salud Guantánamo | up gtmo |
| 11 | UP Provincial | UP Provinc |
| 12 | Centro Provincial de Electromedicina | electromed |
| 13 | Centro Servicios Médicos Cubanos | serv medic |
| 14 | Hospital General Docente Dr. AGUST... | hosp gener |
| 15 | Hospital Psiquiátrico | psiquiatrico |
| 16 | Banco de Sangre Provincial | b sangre |
| 17 | Clínica de servicios médicos cubanos | clini serv |
| 18 | Clínica estomatológica Mella | estom mell |
| 19 | Hospital Pediátrico | pediatrico |
| 20 | Empresa de Farmacias y Ópticas | farmacias |
| 21 | Empresa de Gastronomía | gastronomi |
| 22 | MINERVA SA de Santa Clara | minerva sa |
| 23 | MEDICUBA SA | medicuba |
| 24 | Empresa Provincial de Servicio a la S... | prov serv |
| 25 | Unidad Mayorista 621 | mayoris621 |
| 26 | CUPET SA | cupet sa |
| 27 | EMPRESA ELECTRICA | une |
| 28 | ETECSA SA | etecsa |
| 29 | EMPRESA CARNICO | camico |
| 30 | EMPRESA de ALIMENTARIA | alimentari |
| 31 | ATM | atm |
| 32 | ENSUME | ENSUME |
| 33 | GOBIERNO | GOBIERNO |
| 34 | ENCOMED GTMO | ENCOMED |
| 35 | RETOMED SANTIAGO | RETOMED |

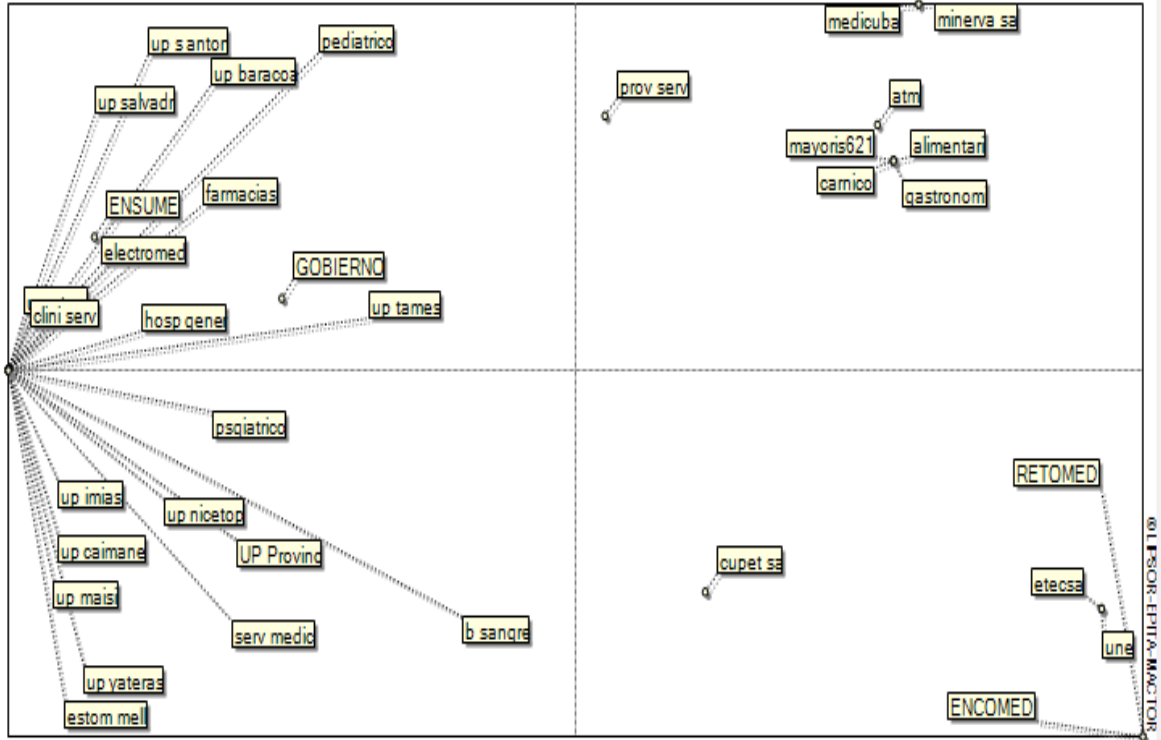
Anexo # 23. Plano de influencias y dependencias entre actores


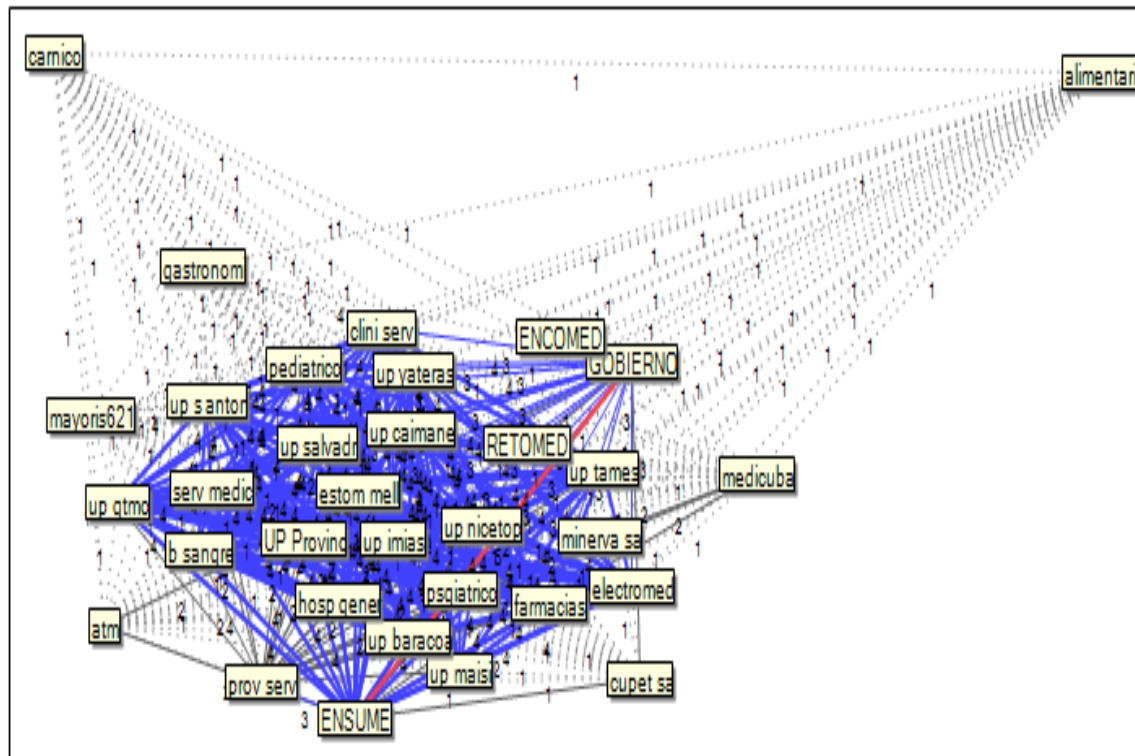
Anexo # 24. Histograma de relaciones de fuerzas MIDI



Anexo # 25. Plano de Convergencias entre actores de orden 1

Plano de convergencias entre actores de orden 1

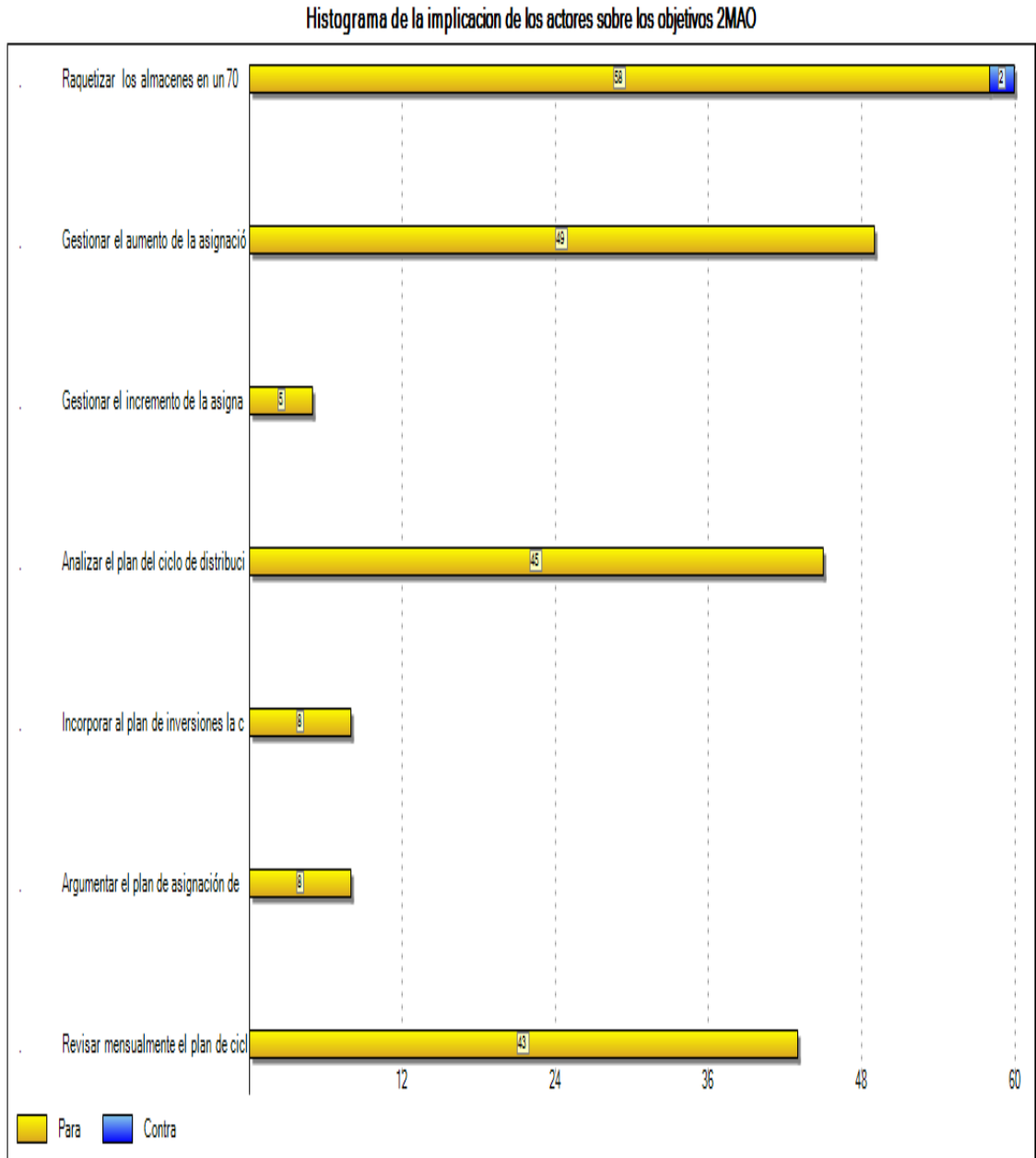


Anexo # 26. Gráfico de Convergencias entre actores de orden 1
Gráfico de convergencias entre actores de orden 1


@LIPSOR-EPJA-MOTOR

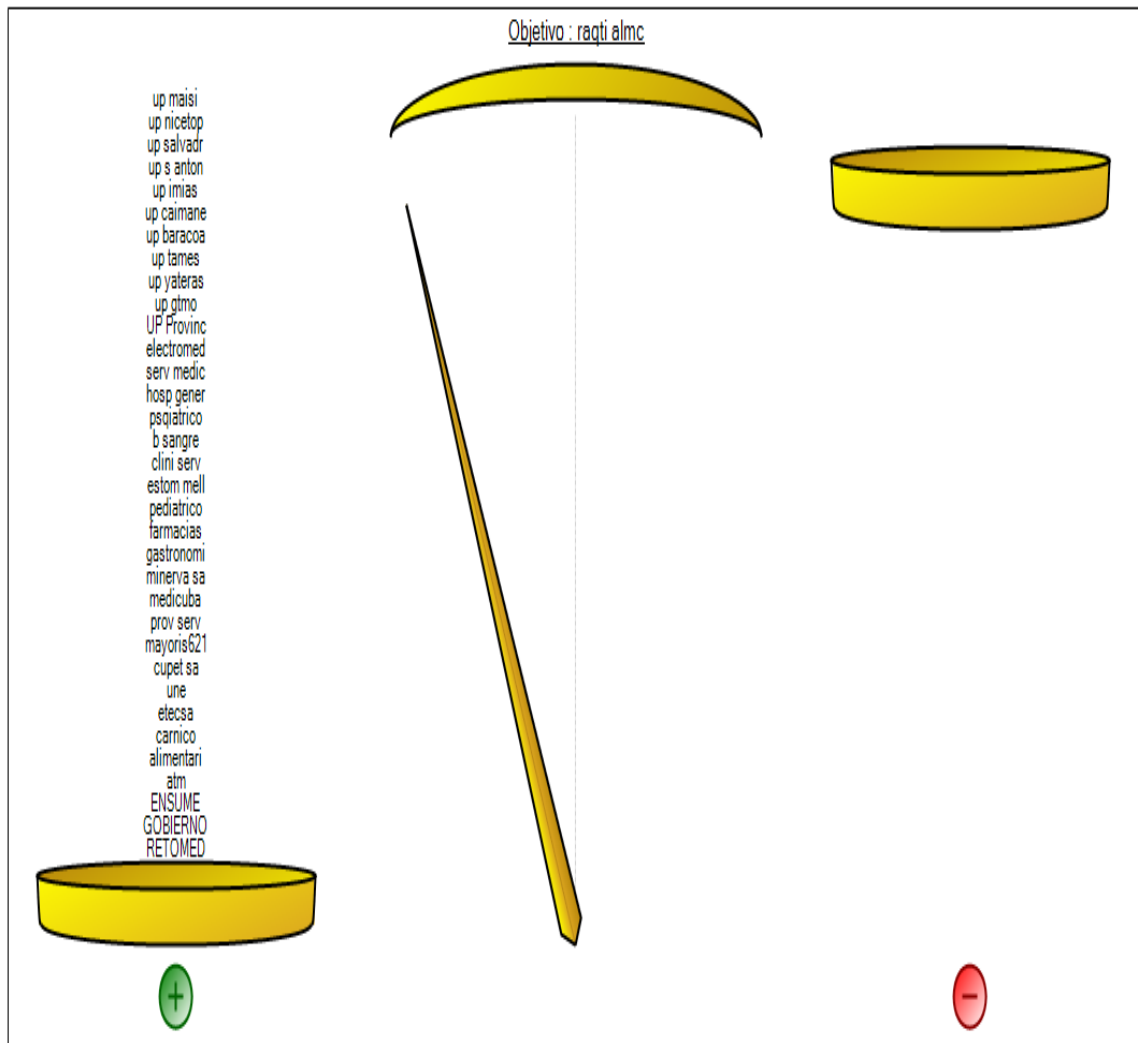
- Convergencias más débiles
- Convergencias débiles
- Convergencias medias
- Convergencias relativamente importantes
- Convergencias más importantes

Anexo # 29. Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO

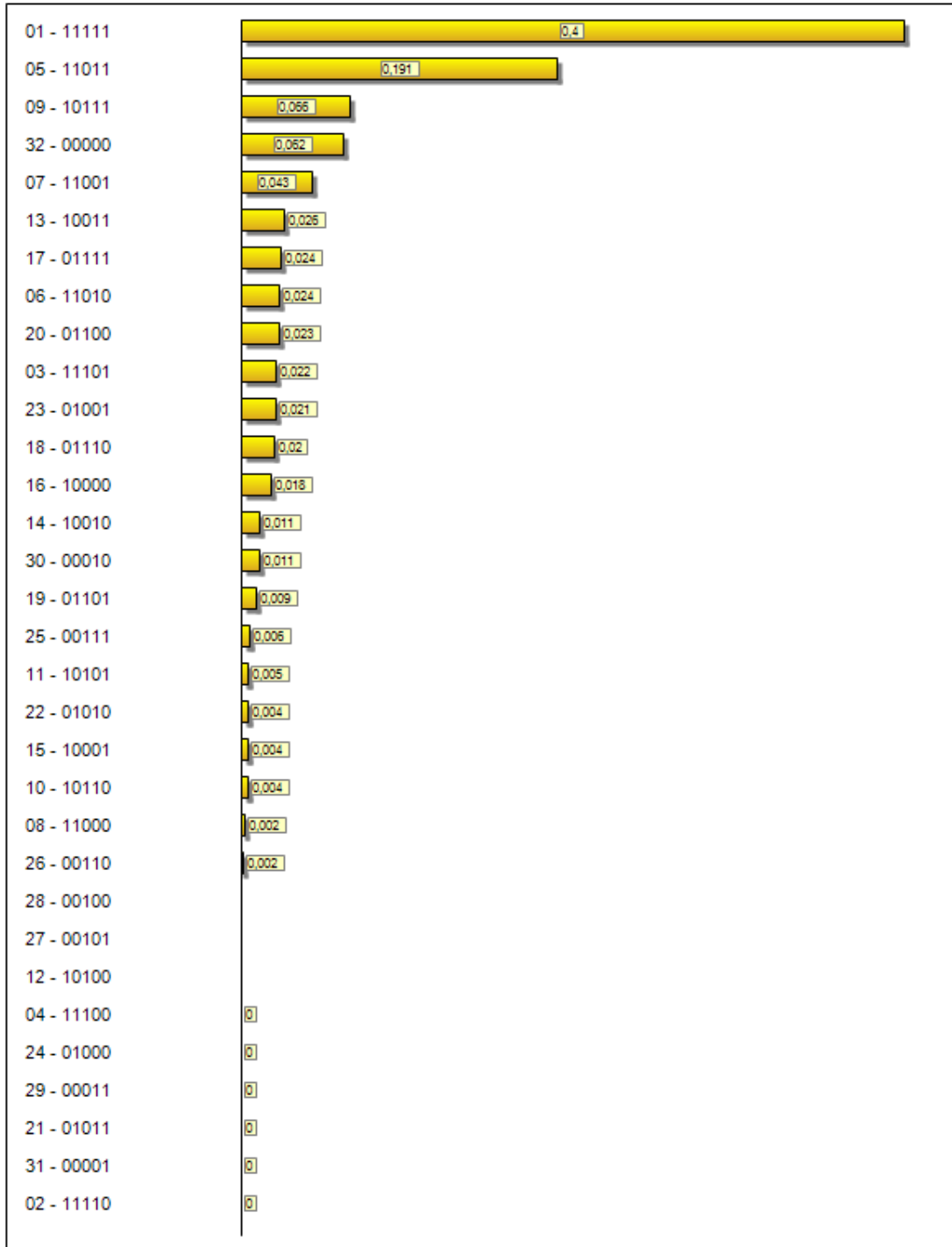


Anexo # 30. Balance de Posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza

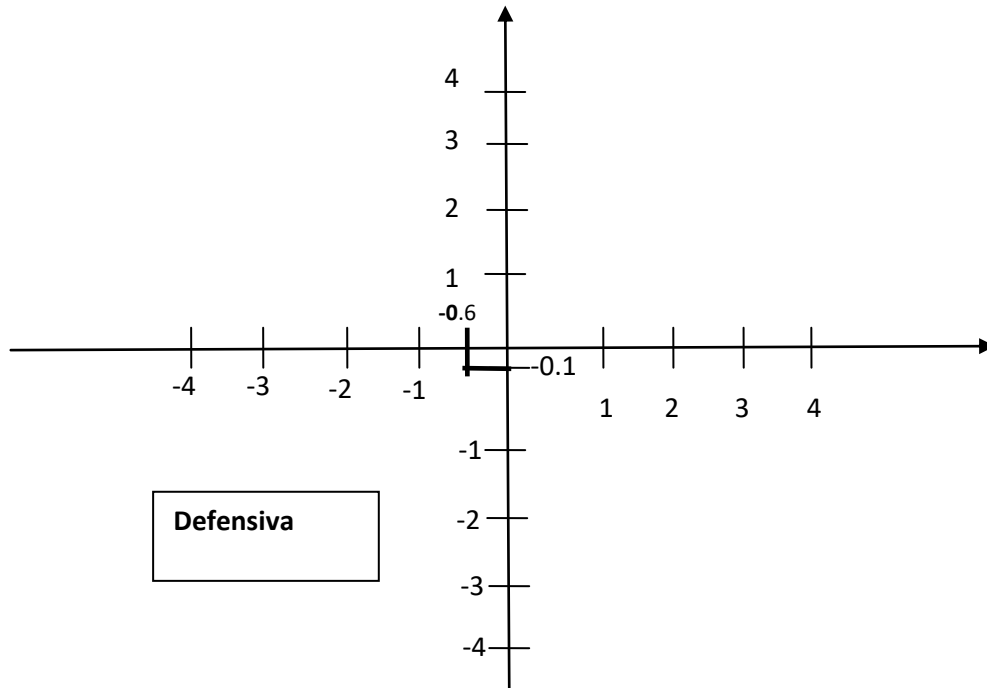
Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderados por las relaciones de fuerza



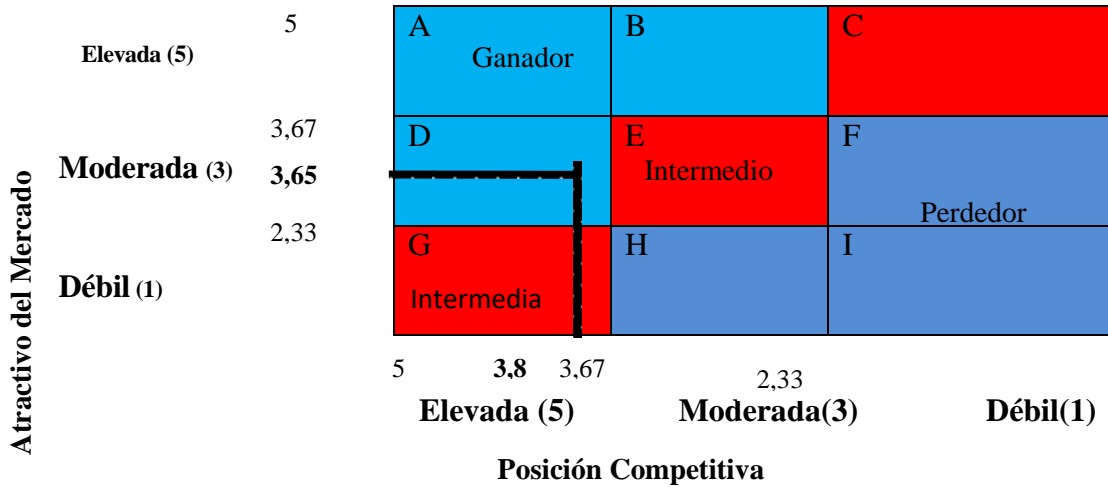
Bajo el signo (-) se han posicionado los actores opuestos al objetivo (teniendo en cuenta las relaciones de fuerza).
 Bajo el signo (+) se han posicionado los actores favorables al objetivo (teniendo en cuenta las relaciones de fuerza).
 La aguja de la balanza indica el grupo al que corresponde;

Anexo # 31. Aplicación del SMIC PROBABILY EXPERT o método de expertos
Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)


Anexo # 32. Matriz de Posicionamiento Estratégico (PEA)



Fuente: Elaboración propia

Anexo # 33. Matriz General-Electric.

Leyenda:

| |
|----------------------|
| Actividad Ganadora |
| Actividad Intermedia |
| Actividad Perdedora |

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 34. Plan de Acción

| Objetivos | Acciones | Responsable | Fecha | Recursos |
|---|--|---------------------------------|--------------|---|
| Incorporar al plan de inversiones la compra de material destinado a la reparación de los almacenes. | Analizar, discutir y aprobar el plan de gasto de compra de material de la construcción. | Director UEB. | Año 2024 | Reunión con los directivos de la entidad. |
| Argumentar el plan de asignación de combustible de acuerdo al nivel de actividad de la empresa. | Presentar el informe actualizado de consumo de combustible. | Departamento Energético | Año 2024 | Personal designado |
| Revisar mensualmente el plan de ciclo de distribución. | Priorizar en la distribución semanal las principales necesidades de cada unidad de salud | Jefe del Departamento Comercial | Año 2024 | Personal designado |

Fuente de elaboración: Propia.