

**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 Flora
y Fauna Guantánamo.**

Autor: Yulibet Preval Gainza.

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





“El futuro y el desarrollo del país está en las manos de los economistas y en su amplia capacidad de control y manejo de los recursos con que contamos...”

Fidel Castro Ruz.

A handwritten signature in black ink, which appears to be 'Fidel Castro Ruz', written in a cursive style.

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:

A **mi madre**, que ha sido la gran impulsora de lo que he sido hasta hoy

A la **MsC. Yoanna Barrientos Camacho** por su paciencia, comprensión y guía desde el primer momento.

A **mi familia**, por su apoyo y confianza, en las buenas y malas..., lo logramos.

A **mi pareja**, que me ha brindado todo su apoyo, Te Adoro.

A **mis amigos**, el regalo más grande que estos años me han dado, por ustedes esto ha sido posible, en especial a Yisel.

A todos **los profesores** de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.

A todo aquel que de una forma u otra contribuyó a la realización de este trabajo de diploma.

Agradecimientos



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

- A **Dios**, por darme la oportunidad de convertirme en una profesional.
- A mi madre **Magdalena Gainza Salazar** por su amor, confianza, apoyo moral y espiritual.
- 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.
- A mi pareja por ser tan incondicional durante el transcurso de la realización de la tesis.
- A los compañeros de la UEB Flora y Fauna Guantánamo que me brindaron toda la información necesaria para la realización de la investigación y especialmente al compañero Carlos Manuel.
- 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, de corazón, los amo. Gracias.

Resumen



Resumen

El trabajo investigativo se desarrolla en la Unidad Empresarial de Base Flora y Fauna Guantánamo, que es una entidad económica con personalidad jurídica propia y patrimonio independiente, subordinada directamente a la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y Fauna, autorizada su creación mediante la Resolución No. 413 dictada por el Ministro de la Agricultura.

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 como herramienta la proyección de escenarios, que facilitará la implementación de las estrategias en la empresa determinando los más probables y favorables que garanticen obtener mejores resultados en la realización de sus actividades. Se escoge el tema porque es de gran importancia para todas las organizaciones del mundo, pero en particular para las del país, ya que la mayoría de éstas, incluyendo la que se utiliza como objeto de estudio en la investigación, carecen de un modelo formal para implantar la formulación de estrategias en el corto, mediano y largo plazo. Lo que ha traído como consecuencia el incumplimiento de los objetivos definidos, el incorrecto análisis del entorno general y la carencia de desarrollo de las habilidades para analizar este contexto.

Abstract



Abstract

The research had development in Managerial Unit of Base Flora and Fauna Guantánamo is an economic entity with its own legal personality and independent patrimony, directly subordinate to the National enterprise for the Protection of the Flora and Fauna, authorized its creation by Resolution No. 413, dictated for the Minister of the Agriculture.

The advanced directing technicians have acquired notable diffusion at the entrepreneurial field, however many organizations resist their application; which as of the present moment face the challenge to assimilate fortresses and continuous changes of the surroundings more than ever. It is necessary, because, that they take decisions within the entrepreneurial space in order to become adapted to this dynamic and complex world. This process is a part of the strategic address, that we can define her as philosophy and the science to materialize and developing a company's all of the potentials, that they assure one of his long-term survivals and to obtain benefits. Present it investigation is intended to formulate strategies, transiting for a strategic external diagnosis and intern, utilizing like tool the projection of scenes, that you will make easy the implementation of the strategies at the company determining the more probable and favorable that they guarantee getting better results in the realization from his activities. The theme because it is of great importance for all the organizations of the world, is chosen but in particular stops give them the country, right now than the majority of these, including the one that is utilized like object of study in investigation, they lack a formal model to establish the formulation of strategies in the short, medium and long term. What has resulted in the unfulfillment of the definite objectives, the incorrect analysis of the general surroundings and the scarcity of development of the abilities to examine this context.

Índice



Índice

Contenido	Página
Introducción.....	1
Capítulo I Consideraciones teóricas acerca de la Planeación y la Dirección Estratégica.....	4
1.1. Conceptualización de la estrategia.....	4
1.1.1. Componentes de la estrategia empresarial.....	6
1.1.2. Niveles de la estrategia.....	6
1.2.La dirección estratégica. Actualidad e importancia.....	7
1.2.1. Fases de la Dirección Estratégica.....	8
1.3. La planeación estratégica.....	8
1.3.1. Diagnóstico estratégico externo.....	10
1.3.2. Diagnóstico estratégico interno.....	16
1.4La planificación estratégica por escenarios.....	17
1.4.1. Conceptualización de Escenario.....	18
1.4.2. Tipos de Escenarios.....	18
Capítulo II. Diagnóstico Estratégico de Empresa.....	21
2.1 Caracterización general de la empresa.....	21
2.1.1 Dimensiones del Macroentorno.....	24
2.1.2 Análisis del Microentorno.....	27
2.2 Herramientas del diagnóstico estratégico externo.....	30
2.2.1 Matriz de evaluación de los factores externos.....	31

2.3 Análisis Interno.....	31
2.3.1. Análisis Económico.....	37
2.3.2. Razones Financieras.....	38
2.4 Matriz de Prioridades.....	39
2.4.1 Matriz de evaluación de los factores internos.....	39
2.5 Análisis del Entorno.....	40
Capítulo III Formulación de objetivos y estrategias.....	42
3.1. Elaboración de la matriz DAFO impacto en su primer momento...	42
3.2 Objetivos estratégicos.....	42
3.3 MIC MAC.....	43
3.4. Análisis del entorno del MACTOR.....	44
3.5. MÉTODO SMIC.....	47
3.6. Análisis de las matrices de actividades.....	49
3.6.1. Matriz de posicionamiento estratégico (PEA).....	49
3.6.2. Matriz General-Electric.....	51
3.7. Formulación de estrategias.....	52
Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
 Bibliografía	
 Anexos	

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.

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 fijados 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 Problemática:

Reconociendo la necesidad de obtener mejores resultados en la prestación de los servicios, así como también en la posición en el mercado, se hace necesaria la formulación de estrategias para la realización de una política proactiva. El adecuado uso y aplicación de la misma y el mejoramiento continuo en los procesos de la entidad, serán la base para la generación de ventajas competitivas sostenible, un aumento en los niveles de desempeño y por ende un buen posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Es de gran importancia ya que es una fuente de información estratégica que prepara a la organización para ser competitiva en el futuro, además visualiza cómo la organización se puede potenciar y que esto se traduzca en una operatividad más eficaz y en unos buenos resultados financieros y de crecimiento de mercado.

Es por esto que la autora a solicitud de la entidad objeto de investigación, ha realizado un análisis de su actividad fundamental contribuyendo al mejoramiento de la entidad.

Problema científico:

Insuficiencia en el proceso de formulación de estrategias en la UEB Flora y Fauna 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 Flora y Fauna Guantánamo.

Objetivo general: diseñar estrategias que permitan la mejora continua de los procesos de dirección estratégica en la UEB Flora y Fauna Guantánamo.

Objetivos específicos:

- Realizar el diagnóstico estratégico en la UEB Flora y Fauna 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 Flora y Fauna Guantánamo se contribuiría al perfeccionamiento de la gestión empresarial, permitiendo un incremento en los niveles de desempeño.

Métodos y técnicas utilizadas:

- 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 software 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 Flora y Fauna Guantánamo.

Capítulo 3. Formulación de objetivos y estrategias de la UEB Flora y Fauna Guantánamo.

Capítulo I Fundamentos teóricos de Dirección Estratégica.

Fundamentos teóricos de la dirección estratégica.

1.1. Conceptualización de la estrategia.

El término estrategia se deriva de la palabra griega Estrategos y significa: general. Este término fue usado durante años por el ejército con el fin de aludir a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich y Koontz, 1993).¹

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.

El concepto de **estrategia empresarial** abarca distintas dimensiones, según el tratamiento dado por los diferentes autores que han contribuido al desarrollo de esta materia.

“La **estrategia** es un proceso de descubrimiento”, es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovación continua.

¹<https://definicion.de/estrategia/>

Estrategia es el conjunto de decisiones fijadas en un determinado contexto o plano, que proceden del proceso organizacional y que integra misión, objetivos y secuencia de acciones administrativas en un todo independiente.

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.

Todas las dimensiones enunciadas son significativas y pertinentes, y contribuyen a su mejor comprensión, Kenneth Andrews la define “como un modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”

La **estrategia** es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio está o va a estar la compañía y la clase de compañía que es o que va a ser (Kenneth Andrews).

Después de analizar diferentes autores de estrategia, en la investigación se considera que el concepto de estrategia debe incluir los tres aspectos fundamentales que comprenden la

estrategia empresarial, ya que en el momento de su formulación e implementación se debe tener en cuenta: el entorno donde se desenvuelve la empresa, el cumplimiento de los objetivos planteados y la búsqueda de una ventaja competitiva sostenible. Es por ello que se propone como concepto que la estrategia es un proceso interactivo entre la empresa y su entorno que implica su integración con el planteamiento de misiones y objetivos, que pretenda defender y mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

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. La dirección estratégica. Actualidad e importancia.

El nuevo milenio está caracterizado por un conjunto de factores que convierten el entorno en turbulento, complejo y con alto grado de incertidumbre, por lo cual las organizaciones tienen que desarrollar su capacidad de adaptación a los cambios con la rapidez que se requiere, constituyendo la Dirección Estratégica una herramienta importante por las posibilidades que brinda dado su carácter proactivo, permitiendo anticiparse a dichos cambios.

La Dirección Estratégica en la actualidad, debe ir enfocada a la solución de los retos que se le presentan, por lo que el enfoque a utilizar debe ser adaptado a estas condiciones. La realidad actual muestra que las organizaciones para poder adaptarse y sobrevivir al entorno activo necesitan no solo de una actitud reactiva, sino activa, voluntarista, anticipadora, abierta al cambio, caracterizada por la capacidad de poner en práctica 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.

En la actualidad 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 microeléctrica, 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.

El entorno de la sociedad del conocimiento exige a las organizaciones tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo. La habilidad para movilizar y explotar los activos intangibles o invisibles de una organización se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Actualmente, se observa una creciente preocupación en las organizaciones ante la necesidad de definir estrategias más acordes con un entorno dinámico y altamente competitivo, pero el problema no solo se centra en saber definir esa estrategia diferenciada, coherente con la evolución del mercado, la cultura de la empresa y las características de esta, sino que radica también en la necesidad de efectuar su implementación, factor que no depende solo de la alta dirección.

1.2.1. Fases de la Dirección Estratégica:

- **Análisis Estratégico:** es la comprensión de la posición estratégica, tras realizar el correspondiente análisis interno y externo (del Macroentorno y el Microentorno).
- **Formulación de Estrategias:** es la elección de estrategias para el futuro.
- **Implantación y Control de Estrategias:** es la conversión de la estrategia en acción.

1.3. La planeación estratégica.

Como se sabe 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 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 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.

Es el estudio del entorno de la empresa, tanto a nivel sectorial, nacional e internacional.

El diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, Económicos, Geográficos, Productivos y Comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

Factores del Macroentorno:

El macroentorno se puede definir como aquellos elementos externos que tienen una influencia determinada en la producción de una empresa.

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): El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y

servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

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. Refleja el aumento porcentual de los precios en un cierto período temporal.

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.

Es el proceso por el cual el gobierno, el banco central o la autoridad monetaria de un país controlan:

- La oferta monetaria. Cantidad de dinero en circulación.
- Los tipos de interés o coste de dinero, a través de la fijación del Tipo de Interés de intervención que controla el banco central o autoridad monetaria a muy corto plazo.

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. Es cuando un país sanciona a las empresas que comercian con otro país considerado enemigo.

Cambios en el nivel de ingresos de la población: se denomina ingreso a la entrada económica que recibe una persona, una familia o una población entera de un país, una ciudad, un pueblo, una aldea, etcétera. De acuerdo con Mochón Morcillo (1993), el ingreso es la cantidad de dinero que puede gastar una familia durante un plazo de tiempo sin incrementar ni disminuir sus activos netos, e incluye sueldos, salarios, rentas, transferencias de pago y todo lo que refuerza la capacidad para gastar. 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.

Al igual que los factores socio-culturales su análisis tiene triple objetivo:

Primero: analizar la posible evolución y tendencias que puedan afectar al futuro de la empresa.

Segundo: diagnosticar qué evoluciones o tendencias se nos presentan como oportunidades y amenazas.

Tercero: decidir qué acciones son las más adecuadas para aprovechar las oportunidades y para defenderse de las amenazas.

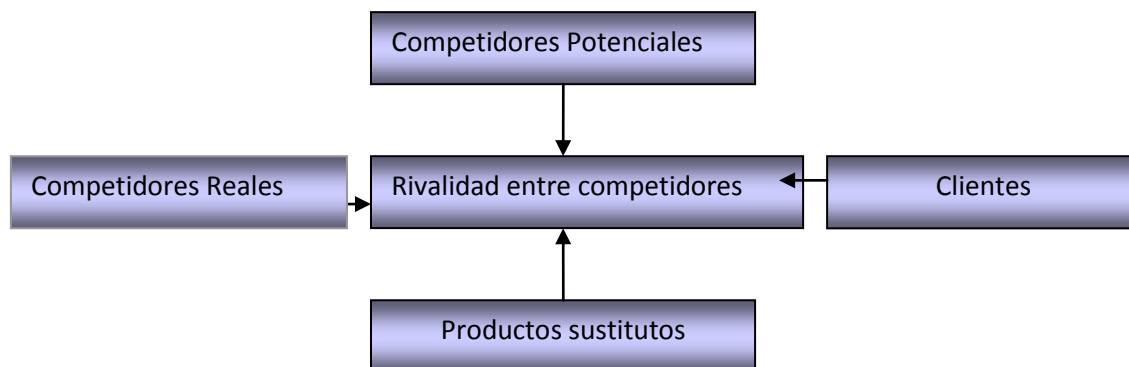
Factores político-legales: los relacionados con el sistema político existente, ideologías, disposiciones, leyes económicas, etc., disposiciones gubernamentales y situaciones que caracterizan el clima político del país, su estabilidad, proyección gubernamental sobre el control y crecimiento de los sectores económicos de la nación, la protección de la industria nacional, la actividad sindical y de las organizaciones sociales. Los **factores políticos** son todas las leyes que el gobierno aprueba que se dé un nuevo aumento en los impuestos, tratados de libre de comercio en este caso al traer más competencia en el país te afecta a ti como empresario en el mercado y cosas de este tipo y son **legales**. Los factores político legales establecen las reglas de juego en que se desenvuelven las empresas. También son política monetaria, fiscal, regulación del mercado, actuación de empresas públicas.

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.

Determina las condiciones del funcionamiento y desarrollo de las empresas y limita en gran medida sus decisiones estratégicas. Las empresas pueden influir en el **microentorno**, pero la fuerza de su influencia vendrá determinada por su poder en el mercado.

Fig. 1.1. Esquema de las fuerzas competitivas Porter:



Fuente: Porter, Michael. “Ventajas competitivas”.

Leyenda:

1. Poder de negociación de los proveedores.
2. Amenaza de nuevos competidores.
3. Poder de negociación de los clientes.
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos.

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.

- **Competidores potenciales:** es el término que se aplica a aquellas empresas que, aunque aún no forman parte del mismo mercado que tú, podrían hacerlo de forma inmediata. Normalmente son entidades que poco a poco se hacen con ventajas competitivas que les ayudan a incorporarse al escenario, la posibilidad de que una empresa (competidor) decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada, las cuales son un conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre las empresas entrantes en dicho sector.
- **Rivalidad entre competidores:** 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.

La rivalidad en una industria usualmente toma la forma cuando las empresas luchan por una posición utilizando diversas tácticas (por ejemplo, la competencia de precios, batallas publicitarias, lanzamientos de productos). Esta rivalidad tiende a aumentar en intensidad cuando las empresas sienten la presión competitiva o ven una oportunidad para mejorar su posición.

- **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.

Los productos sustitutivos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en el lugar de otros. Su característica principal es que tienen demandas relacionadas entre sí, es decir, que el consumidor sabe que puede sustituir uno por otro cuando lo crea oportuno.

- **Poder de negociación de los clientes:** el poder de negociación de los clientes vendrá dado en función del grado de concentración de estos, además dependerá del grado de diferenciación de los productos, de tal modo que su poder de negociación se incrementará conforme al grado de diferenciación en que los productos disminuyan, la posibilidad de negociación hacia atrás es otro elemento con que cuenta el cliente para negociar. Por otra parte, si la rentabilidad de los clientes es reducida, pero se trata de clientes de alta importancia, entonces tendrán un alto poder de negociación, aprovechando dicha situación para tratar de lograr reducción en los precios de compra lo que disminuirá los márgenes y rentabilidad del productor y elevará los del comprador.

El Poder de Negociación de los clientes se refiere a la presión que pueden ejercer los consumidores sobre las empresas para conseguir que se ofrecen productos de mayor calidad, mejor servicio al cliente, y precios más bajos. Al analizar el poder de negociación de los clientes, se puede concluir que este análisis de la industria se lleva a cabo desde la perspectiva del proveedor.

- **Poder de negociación de los proveedores:** el poder de negociación de los proveedores vendrá dado por el grado de concentración pues cuanto mayor sea este se incrementará su poder de negociación; igual el grado de diferenciación es un elemento que influye pues un mayor grado de diferenciación puede incrementar su poder de negociación; además la posibilidad de integración hacia delante es un elemento a favor del proveedor para negociar. Por otra parte la existencia de productos sustitutos puede

reducir el poder de negociación de un proveedor de productos existentes en provecho de quién oferta un producto sustituto. Tiene gran impacto para las pymes, que no son, por lo general, compradoras de grandes volúmenes de insumos, mercadería o materias primas.

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 directivo.

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.

Es 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.

1.4 La 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.

Antes de presentar el esquema de la planificación estratégica por escenarios en nueve etapas, conviene recordar la definición y los orígenes del método de escenarios.

1.4.1. Conceptualización de escenario.

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.

1.4.2. Tipos de escenarios.

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.

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. Este artículo propone una revisión bibliográfica de autores

prominentes e investigaciones científicas recientes sobre la planeación por escenarios, revisando las teorías que giran alrededor del término escenario y proveer al lector de información sobre las distintas metodologías existentes.

Capítulo 2 Diagnóstico Estratégico.

2.1. Caracterización general de la Empresa.

La Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna fue creada el 15 de diciembre de 1976 con el nombre de Empresa para la reproducción de la fauna Managua por la Resolución No 9 del extinto Instituto Nacional de desarrollo y aprovechamiento Forestal hoy Ministerio de la Agricultura, y es en el año 1985 por la Resolución No 348 del Ministerio de la Agricultura que se denomina con el nombre actual.

La Unidad Empresarial de Base (UEB) Flora y Fauna Guantánamo, subordinada a la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna, se crea el 31 de agosto de 1992 por la Resolución No. 413 dictada por el Ministro de la Agricultura.

Los principales productos que se comercializan están relacionados con el Turismo de Naturaleza, Porcino mamón, Ovino-Caprino, Toros cebados, huevos y carne de aves, asesorías técnicas en reproducción equina a productores naturales y jurídicos así como el manejo de especies y conservación de la biodiversidad.

Objeto social:

La entidad posee un amplio objeto social donde se destacan actividades como el desarrollo de proyectos de conservación de la flora y la fauna. Producción y comercialización de animales genéticos, équidos, ganado menor, aves, vacunos comerciales y de trabajo, productos y subproductos agropecuarios que incluyen hortalizas viandas, frutales granos, productos forestales, carbón vegetal, madera aserrada y rolliza, postes, leña. Además de la prestación de servicios de recreación y turismo de naturaleza en pesos cubanos y convertibles.

Misión

Conservar y desarrollar los recursos naturales de las áreas protegidas y el fondo genético equino del país, con una estrategia de uso sostenible, contribuyendo al desarrollo medioambiental de las áreas rurales.

Propuesta de Misión: (horizonte temporal de 5 años)

La autora considera que la misión de la entidad debe expresar claramente ¿Qué hace? ¿Cómo? ¿Con qué? ¿Para qué? y propone la siguiente misión:

Conservar y desarrollar los recursos naturales de las áreas protegidas y el fondo genético equino del país, con un personal calificado y comprometido en la aplicación de una estrategia de uso sostenible, que contribuya al desarrollo de las áreas rurales.

Visión

Somos una empresa de referencia nacional e internacional en la conservación y desarrollo sostenible del patrimonio natural del fondo genético equino de Cuba.

Propuesta de Visión:(horizonte temporal de 5 años)

La autora considera que la visión cumple con los requisitos, solo proponerle el horizonte temporal de 5 años.

Valores Compartidos:

- Participación.
 - Decisiones Colegiadas.
 - Valoración de los Talentos.
 - La ética.
 - La Justicia Social.
 - Lealtad a los Principios de la Revolución.
 - Consagración al Trabajo.
 - Solidaridad.
- ❖ En esta investigación solo se trabajará con información referente a la dirección de la UEB.

Composición de la fuerza de trabajo

De la Plantilla aprobada hay 24 Trabajadores, los cuales están comprometidos con la alta dirección para garantizar el cumplimiento de la Misión y el Objeto Social de la entidad y están distribuidos de la siguiente manera:

- Cuadros(Ejecutivos) 5
- Técnicos 19

Cuenta con la fuerza de trabajo necesaria para realizar las actividades y se proyecta un significativo crecimiento futuro, se trabaja en la captación de recién graduados y jóvenes en general con el objetivo de reponer la fuerza de trabajo que tienen próxima las edades de jubilación.

La UEB Flora y Fauna Guantánamo cuenta con un patrimonio total de 28 000 ha aproximadamente, el cual está distribuido en diez unidades básicas:

- Reserva Florística Manejada Sierra Canasta. Es un área protegida de significación local aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en el año 2011, su función es la conservación de los principales valores de la flora y la fauna existente en las 5841.00 ha que se manejan con la ejecución de proyectos financiados por el Fondo Nacional para el Desarrollo Forestal (FONADEF).
- Reserva Ecológica Baitiquirí. Es un área protegida de significación nacional aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro en el año 2010, tiene la función de conservar la diversidad biológica en las 4424 ha que poseen, de ellas 1549 ha marinas su gestión y manejo se desarrolla a través de la ejecución de proyectos financiados por el FONADEF.
- Áreas Protegidas Baracoa. Es una unidad que cuenta con dos áreas protegidas, los Elementos Naturales Destacados (END) Yunque de Baracoa y el Cañón del río Yumurí, además administra una valla de gallos de lidia y dos fincas dedicadas al ecoturismo, La Esperanza (en explotación) y Maraví (en construcción). Tiene la función de conservar los recursos naturales, prestar servicios de ecoturismo y fundamentalmente administra un patrimonio de 3056 ha a la actividad de gallos.
- Reserva Ecológica Maisí. Es un área protegida de significación nacional en proceso de aprobación por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministro, se dedica a la conservación de los principales valores de la flora y la fauna que existen en las 9167.0 ha, que se manejan de ellas 3456.0 ha marinas para la ejecución de proyectos financiados por el Fondo Nacional para el Desarrollo Forestal (FONADEF).
- Rancho Granadillo. Es un centro genético que se dedica en lo fundamental a la reproducción de la raza cuarto de milla o Quarter Hourse con 80 reproductoras

actualmente con un patrimonio de 297.71 ha. Cuentan además con diferentes producciones agrícolas con fines de autoconsumo y un centro porcino con 27 reproductoras y su descendencia.

- Rancho La Sierrita. Es un centro de reproducción mular con 42 yeguas en la reproducción que destina sus producciones fundamentalmente hacia las empresas cafetaleras del territorio y el desarrollo agrícola con producciones dedicadas al autoconsumo con un patrimonio de 1847.3 ha dedicadas fundamentalmente a garantizar la alimentación animal y de sus trabajadores.
- Rancho Casimba. Unidad dedicada fundamentalmente al desarrollo genético de los equinos destetados de la unidad Rancho Granadillo y diversifica sus producciones con especies cunícula, avícola, vacuno, y los cultivos varios en las 419.9 ha que posee en su patrimonio. Cuenta con un centro porcino especializado con más de 600 animales, de ellos 130 reproductoras, una finca con porcino tradicional y un programa para el cultivo de flores finas.
- Unidad Avícola Cayamo. Es una unidad especializada en la producción de huevos y la ceba de pollos, destina sus producciones fundamentalmente a satisfacer las necesidades de los trabajadores, los comedores obreros de la UEB y a la venta en los mercados de la provincia.
- Feria de gallos de Lidia. Unidad dedicada a la recreación y prestación de servicios gastronómicos a través de las ferias de gallos de lidia encaminadas a potenciar el desarrollo del gallo fino cubano. Esta unidad cuenta con 24.16 ha.
- Unidad de Aseguramiento. Como su nombre lo indica es una unidad encargada de todos los aseguramientos materiales necesarios para la producción en el resto de las unidades.

Diagnóstico Estratégico. Análisis Externo.

2.1.1. Dimensiones del Macroentorno:

En el diagnóstico del macroentorno se evalúa el comportamiento y organización de las variables asociadas a las diferentes dimensiones del entorno, cuyos cambios incidirán de manera favorable o no, en la organización.

En este análisis se estudian los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto general como específico y la evolución futura de estos, con el objetivo de detectar las

posibles amenazas y oportunidades para la entidad. El conjunto de todas las influencias externas (económicas, políticas-legales, ambientales, tecnológicas, etc.) que tienen incidencia sobre una empresa es lo que se considera su entorno.

Las fuerzas del macroentorno no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito del análisis del macroentorno es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito, se debe identificar y analizar la forma de manifestación de esas fuerzas del macroentorno con respecto a la empresa.

Dimensión económica:

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 que se encarecen los productos. La tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PNB), es una variable económica adicional que se debe considerar en el proceso de planificación estratégica, es uno de los indicadores que avalan la recuperación económica de un país. En el caso de Cuba en los últimos 3 años su tendencia ha sido variable (2017 fue de 0.9 %), (2018- 1.2 %), (2019- Se estima en una tasa ligeramente superior al 1 %), aunque su economía centralmente planificada garantiza un mayor control y aseguramiento de los insumos para el desarrollo de la actividad limita la independencia en la toma de decisiones certeras que garanticen actuar ante los cambios bruscos en el entorno; además imposibilita hacer uso de los recursos financieros que genere la empresa para invertir o perfeccionar en acciones que creen rentabilidad. En este sentido la UEB Flora y Fauna Guantánamo se ve afectada por la centralización de las facultades y el poder de las decisiones empresariales tienen que ser viables y sostenibles con amplitudes para que la UEB pueda desarrollarse, ejemplo de esto es que el uso de las ganancias después de impuestos tienen que ser administradas por las unidades en función de su desarrollo y la estimulación salarial a los esfuerzos de los trabajadores.

Dimensión tecnológica:

La tecnología es un factor estratégico clave para el sector, ya que tiene una alta repercusión en la actividad económica y sobre la posición competitiva de la misma. Los cambios tecnológicos traen consigo un fuerte impacto en la vida de las personas y de las organizaciones. Los avances tecnológicos suponen para las organizaciones el desarrollo de

nuevos productos y servicios y a su vez el dominio de algunos de estos mercados. Lograr una tecnología de punta proporcionaría a la UEB crecimiento y mayor satisfacción de los clientes, la entidad tiene un marcado interés en las nuevas tecnologías, principalmente en cuanto a maquinarias y transporte no sólo para su uso dentro de la UEB, sino para la comercialización de los productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Dimensión político-legal:

Las organizaciones dentro de su marco de actuación, se ven afectadas por leyes y regulaciones de carácter político legal que pueden modificar las decisiones a tomar, así como el comportamiento de los clientes. De aquí la importancia de conocer el entorno político y legal donde actuará la organización, ya que su análisis puede proporcionar oportunidades y/o amenazas para la entidad, con respecto a esta variable es importante señalar la estabilidad del clima político del país, lo que favorece el desarrollo de la actividad económica en general.

La entidad objeto de estudio puede beneficiarse con la puesta en vigor de la Ley No. 118 Ley de inversión extranjera promoviendo las exportaciones de bienes y servicios, los proyectos de colaboración internacional y avanzar en la sustitución de importaciones, contribuyendo de esta forma al desarrollo productivo y científico-técnico del país; la colaboración de las cooperativas sector no agropecuario y los Trabajadores por Cuenta Propia (TCP) como nuevos sujetos de derecho económico.

Dimensión medioambiental:

La crisis ambiental contemporánea que afecta al planeta se manifiesta en un número significativo de problemas medioambientales (cambio climático, deterioro de la capa de ozono, contaminación del agua, del aire y los suelos, pérdida de la biodiversidad, entre otros), esta situación exige por parte de los agentes económicos una adecuada administración de los recursos naturales que utilizan en su actividad económica, de aquí que se hable con tanta fuerza, en el orden nacional e internacional, de la gestión medio ambiental empresarial. El sector cuenta con la identificación de sus principales problemas en cuanto a esta dimensión, por ejemplo, la UEB Flora y Fauna Guantánamo ha sido azotada por los cambios climatológicos (las intensas lluvias, períodos secos prolongados, huracanes y ciclones tropicales como es el caso de Mathew, María) que influyeron negativamente en la infraestructura y productividad de la misma.

2.1.2 Análisis del microentorno.

El diagnóstico y análisis del microentorno perfila y concreta el análisis del entorno en general. Este responde a los componentes del entorno competitivo o las cinco fuerzas competitivas, agrupadas por Michael Porter 1984 para su estudio por la relación conjunta e implicaciones en la formulación de la estrategia empresarial.

Aunque las fuerzas del microentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan considerablemente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno en la entidad se emplearán las cinco fuerzas de Michael Porter.

Análisis de los Proveedores.

Los principales proveedores que intervienen directamente son:

- Empresa Comercializadora ITH
- Empresa Productora de Piensos
- Laboratorio Farmacéutico (LABIOFAM)
- Empresa de Suministros Agropecuarios
- Abastecimiento Técnico Material (ATM)
- Cervecería Bucanero S.A

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 y 4**). 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 **4.12**, lo cual demuestra que los proveedores cumplen los parámetros exigidos.

Los proveedores que más satisfacen a la UEB son Cervecería Bucanero S.A, con una puntuación de 5.0, el mismo constituye ser el más importante, seguidos de la Comercializadora ITH, LABIOFAM, Empresa de Suministros Agropecuarios y ATM. El proveedor con menor peso es la Empresa Productora de Piensos, cuyos atributos posee una calificación baja de 3.3.

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:

Las empresas de la industria cubana se encuentran en un proceso de desarrollo para la aplicación de cambios tecnológicos, que conlleven a la disminución de los costos de operación, ahorro energético, mejora de las condiciones de trabajo y protección del medio ambiente, como lo establecen los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba el 18 de abril de 2011(98, 99, 100, 101, 104, 108). Cito:

100. Continuar reordenando las entidades de ciencia, tecnología e innovación que están en función de la producción y los servicios hacia su transformación en empresas, pasando a formar parte de estas o de las organizaciones superiores de dirección empresarial, en todos los casos que resulte posible y conveniente.

101. Implementar las políticas de los sistemas de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente, facilitando la interacción en sus ámbitos respectivos, e incrementar su impacto en todas las esferas de la economía y la sociedad a corto, mediano y largo plazos. Asegurar el respaldo económico-financiero de cada sistema en correspondencia con la naturaleza y objetivos de sus actividades.

Por las razones antes expuestas muchos de los clientes habituales requieren de introducir en sus procesos productivos nuevas tecnologías relacionadas con la automática, la informática y las comunicaciones y la organización está llamada a dar respuestas a estas demandas. La entidad cuenta con un total de 4 clientes importantes teniendo en cuenta los servicios que presta la entidad objeto de estudio.

Principales Clientes

- Empresa ALCONA
- Empresa Provincial de Flores
- Empresa Pecuaria Iván Rodríguez
- Empresa Comercializadora del Turismo(ECOTUR)

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 dos atributos valorados.

La matriz arrojó un índice de satisfacción calificado de alto, con un resultado de **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 ALCONA y Empresa Eléctrica Guantánamo.

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 periódicamente 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.

Por dichas razones el presente trabajo sólo enmarcará su alcance en el análisis de la competencia, en citar las diferentes empresas del territorio que puedan competir en el sector, destacando el posible servicio a prestar por las mismas.

Competidores reales:

- Empresa de Cárnico Guantánamo
- Empresa Avícola de Guantánamo
- Empresa Agroforestal de Guantánamo
- Empresa de Porcino Guantánamo

Para el estudio de esta fuerza se utilizó la matriz de evaluación de competidores (**Ver Anexo # 7**) que analiza los diferentes competidores de la empresa. En el análisis de la matriz se obtuvo un promedio de **4.75**, lo cual demuestra que los competidores que más fuerza ejercen

sobre la Empresa de Cárnico Guantánamo, Empresa Avícola de Guantánamo y la Empresa de Porcino Guantánamo, seguido por la Empresa Agroforestal de Guantánamo.

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.
- Posible pérdida de mercado por demoras en los servicios, por escasos de recursos humanos, técnicos y logísticos.
- La pérdida de la Contabilidad Certificada.

Los posibles riesgos con los proveedores que asumimos son:

- Muchos no tienen implementado el Sistema de Gestión Empresarial.
- Constantes cambios en la organización de sus servicios.
- Aumento de precios de los productos y servicios.
- Incumplimiento en la contratación de los productos y los servicios.

En los aspectos relacionados con los clientes, se evalúan como principales riesgos:

- Insuficiente parque automotor para realizar los trabajos.
- Necesidad de algunos instrumentales técnicos y sustitución de otros por el mal estado técnico que presentan.
- Impacto del desarrollo de las empresas existentes que se dedican a la actividad de los servicios.
- Mejoras tecnológicas de nuestros clientes y por consiguiente las exigencias de los mismos.

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

2.2. Herramientas del diagnóstico estratégico externo

Matriz de prioridades:

Luego 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.

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 Flora y Fauna Guantánamo tiene una capacidad alta de respuesta ante los factores del entorno, ya que la ponderación arrojó un resultado de **4.05**, el cual se encuentra por encima de la media. Analizado por independiente, la capacidad de respuesta ante las amenazas (**1.9**) y oportunidades (**2.15**), se observa que tiene más capacidad para aprovechar sus oportunidades que para atenuar el efecto de las amenazas.

2.3. Análisis Interno.

Sistema de Dirección:

La dirección tiene un plan de reuniones según el plan de actividades de la UEB Flora y Fauna Guantánamo, en la que participan todos los trabajadores en los consejos de dirección, consejillos, asambleas con los trabajadores, cada 15 días se realizan Consejillos donde se analizan los principales problemas y sus posibles soluciones para lograr el desarrollo de la entidad. Anualmente se reúnen para la aprobación del plan anual de la UEB, mensualmente para la discusión y aprobación del plan mensual para el período de 1 mes a partir del plan de trabajo anual, y el plan individual elaborado para cada uno de los trabajadores. El plan de capacitación es aprobado anualmente teniendo en cuenta los resultados de la evaluación del desempeño de cada trabajador.

Recursos Humanos

Procedimiento de incorporación al trabajo:

Establecer un método para realizar la incorporación al empleo de los trabajadores en la UEB Flora y Fauna Guantánamo. Los Directores de las áreas de Supervisión y Control y de las UEB teniendo en cuenta el nivel de actividad prevista en el Plan de Negocios, solicitarán a través de una Comunicación Interna a la Dirección de Recursos Humanos la fuerza de trabajo óptima para ocupar las plazas provisionales o definitivamente vacantes y/o de nueva creación

que se requieran en su área, así como las necesidades de fuerza de trabajo para la ejecución de un trabajo u obra y de adiestramiento laboral. El Comité de Expertos de la UEB Flora y Fauna Guantánamo evaluará y realizará la selección de aquel candidato más idóneo para ocupar la plaza.

Formas de contratación:

Del total de la Plantilla Cubierta 396, están vinculados como:

* 369 Contratos indeterminados.

*27 Contratos Determinados: (Por Personal de Misión y necesidad de la Producción).

*22 Por Resolución de Nombramiento: (15Cuadro, y 7 Especialistas amparados por Resoluciones dictadas por el Director General de la UEB.

Atención al hombre:

Los principios básicos que posee la entidad en su plan de atención al hombre son los siguientes:

- Acciones para lograr transformar las relaciones en cada uno de los grupos en sanas relaciones de trabajo, basadas en el respeto mutuo y en el trabajo en equipo.
- Realizar estudios de clima organizacional para determinar el estado de este en el centro y tomar medidas para su mejoría en caso de dificultades.
- Planear las necesidades de superación del personal.
- Atención consecuente con las necesidades espirituales del colectivo laboral.
- Lograr que cada trabajador obtenga beneficios económicos acorde con su aporte laboral.
- Garantizar en los puestos de trabajo las condiciones medioambientales de seguridad y salud requeridas.
- Acciones para mejora de la salud, y del porte y aspecto de los trabajadores.
- Seguimiento a los chequeos y actualización del Convenio Colectivo de Trabajo.
- Atención consecuente con enfermos, embarazadas y jubilados.

Plan de Capacitación:

La razón fundamental de la UEB Flora y Fauna Guantánamo es capacitar a sus trabajadores en los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para alcanzar las competencias que exige cada puesto de trabajo y lograr un desempeño laboral superior.

Para ello se desarrollarán diferentes programas que se ofrecen en el Sistema de Educación Superior y el MINAG y que están dirigidos a objetivos distintos, ellos son:

- Formación académica que comprende a la maestría, doctorados y especialidades que se ofrecen en el Sistema de Educación Superior y el MINAG.
- Formación post graduada, que comprende diplomados y entrenamientos de postgrado.
- Perfeccionamiento de los conocimientos dentro de su propio cargo.
- Conferencias, talleres, eventos científicos-técnicos y seminarios.
- La inserción de estudiantes Universitarios y Técnicos para la realización de las prácticas laborales.
- Las acciones de capacitación orientadas a elevar la competencia del personal, que están encaminadas a elevar la productividad y que tienen incidencias en la calidad; se organizarán para lograr como objetivo que: todo el personal de la entidad se capacite en el dominio y manejo del Sistema de Calidad en correspondencia con el alcance que deba desarrollar para implementar el mismo.

Investigación y Desarrollo:

Como mecanismos para la investigación y desarrollo de la UEB Flora y Fauna Guantánamo se cuenta con un movimiento de Fórum y Eventos de Mujeres Creadoras, con directivos comprometidos con los programas de desarrollo de la UEB.

Producción y Desarrollo:

Especial atención en la UEB Flora y Fauna Guantánamo se le presta al aspecto de la producción al ser la actividad económica que aporta valor agregado por la prestación de bienes y servicios, es decir, consiste en la comercialización de productos y/o servicios y al mismo tiempo la creación de valor agregado bruto, más específicamente es la capacidad de un factor productivo para crear determinados bienes en un período de tiempo determinado, por lo

que en el caso concreto nuestro, se corresponde con la producción de carbón vegetal para el consumo nacional y la exportación, la silvicultura, la conservación de suelos, la producción de carne porcina para el consumo en el turismo, el desarrollo del fondo genético equino, la comercialización del producto turístico así como otras producciones agropecuarias, los cuales forman parte del cumplimiento del objeto social, que es su razón de ser por lo que en cada escenario se mantiene un riguroso seguimiento de cómo se cumple con cada uno de los niveles previstos de producción, ello abarca el seguimiento que se da desde la base hasta el nivel de UEB Flora y Fauna Guantánamo. Los espacios utilizados son los análisis decenales, consejillos, 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 producción, pues ello repercute directamente en el nivel de desarrollo que puede alcanzar la UEB Flora y Fauna Guantánamo al generarse los recursos y crear las riquezas para promover y mantener la prosperidad empresarial.

Capacidad de producción:

Al la UEB Flora y Fauna Guantánamo una entidad dedicada fundamentalmente dedicada al desarrollo de proyectos de conservación de la flora y la fauna, la producción y comercialización de animales genéticos, productos y subproductos agropecuarios así como la prestación de servicios de recreación y turismo de naturaleza en moneda nacional y moneda libremente convertible, la capacidad de producción se evalúa a partir de los niveles de producción que generan nuestras unidades productivas, para lo que se tiene en cuenta la capacidad potencial de los mismos y la disponible, pues no siempre los planes aprobados se corresponden con la capacidad potencial de los mismos, sino que se tiene en cuenta una serie de factores internos y externos que limitan el cumplimiento de lo planificado, entre los que se destacan la inestabilidad en el abastecimiento del alimento animal (piensos y materia prima), el envejecimiento del parque automotor, carencia de partes y piezas de repuestos y la obsolescencia tecnológica, lo que limita las operaciones de traslado y comercialización de nuestras producciones. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite conocer y analizar el grado de uso de cada uno de los niveles de producción en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos.

Plan de Operaciones de Producción:

Para lograr que la UEB Flora y Fauna Guantánamo pueda cumplir con su plan de producción anual este se desglosa en períodos más cortos como: semestres, trimestres, mensuales y otras versiones más pequeñas como los decenales y los diarios, en los que se precisan las direcciones, medidas de aseguramientos y otras cuestiones de importancia que son los que se analizan en los consejillos y reuniones de programación que tiene establecidos la UEB Flora y Fauna Guantánamo, que es donde se va analizando los niveles de cumplimiento que va teniendo el plan de producción de la UEB Flora y Fauna Guantánamo. Estos contactos se realizan de forma diaria o decenal y participan los Miembros del Consejo de Dirección Estrecho, Especialistas y Directores de Unidades, así como otros funcionarios que se determine por parte del director de la UEB Flora y Fauna Guantánamo. 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, todo lo cual se chequea en el próximo contacto.

Plan de Producción por centros de Costos:

La UEB Flora y Fauna Guantánamo está compuesta por 10 Unidades Productivas y 1 Sede Central; de ellas 4 se dedican fundamentalmente a la producción agropecuaria y el desarrollo del fondo genético equino, 4 dedicadas a la Conservación de la Flora y la Fauna, 1 a la prestación de servicios gastronómicos y de recreación, 1 de Aseguramiento Logístico Material y la Dirección General, por lo que el Plan de Producción de la UEB Flora y Fauna Guantánamo está conformado por la suma de los planes de las Unidades subordinadas, los que a su vez están elaborados a nivel de colectivos laborales. En cada uno de los planes y de forma individual se recoge el nivel de actividades que debe realizar cada Unidad, cuáles son sus fuentes de ingresos, gastos, así como el nivel de cumplimiento que deben dar a cada uno de los índices económicos y financieros para lograr una estabilidad satisfactoria en sus procesos de producción. El chequeo del cumplimiento de estos planes se realiza al propio nivel en que son elaborados, utilizándose los espacios de los consejos de dirección, consejillos, asambleas con los trabajadores, etc.

Escenario de la Producción:

En el momento de fijar los niveles de producción que ejecuta la UEB Flora y Fauna Guantánamo se valora en la comisión para la elaboración del plan, cuáles son los posibles escenarios a los que nos enfrentaremos por lo que las variables que se manejan incluyen no solamente el caso con que contemos con todos los recursos disponibles para el cumplimiento de los niveles productivos, sino también la ausencias de algunos suministros o que los mismos se reciban con posterioridad a las fechas en que se demanden, de igual forma sucede con los chequeos que de forma mensual, o trimestral se realizan de su cumplimiento, una vez que está en ejecución, donde se valora en qué nivel nos encontramos, las causas que frenan su cumplimiento, así como las alternativas que se tienen a mano para suplir con otras producciones, la valoración de los posibles escenarios también lleva implícito la adopción de las medidas adicionales que se deben tomar para corregir las desviaciones cuando se trata de problemas subjetivos u organizativos, y por consiguiente la adopción de medidas con aquellas personas responsables de los incumplimientos.

Presupuestos de Gastos:

La UEB Flora y Fauna Guantánamo elabora un solo presupuesto de gasto, que está dirigido a la divisa con su destino. Cada gasto en que se incurre ampara los niveles de producción y/o servicios que la UEB Flora y Fauna Guantánamo tiene planificado ejecutar, en los análisis que se realizan una vez que se ejecuta el cierre contable del mes y que tiene como escenario la junta económica y el consejo de dirección se analiza el comportamiento que va teniendo cada uno de los indicadores que se han fijado, 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 corregir la situación creada. En la ejecución del Presupuesto de Gasto se exige que solamente se puede incurrir aquellos que fueron planificados y en su correspondiente cuantía.

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 Flora y Fauna Guantánamo 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.

Planificación:

Además de lo señalado en el punto Plan de producción por centros de costos, se debe agregar que la Planificación de la UEB Flora y Fauna Guantánamo abarca la totalidad de las Unidades, en su proceso de elaboración se tiene en cuenta las potencialidades de cada una de ellas, así como las proyecciones de desarrollo que deben implementar para cada nivel de producción y/o servicios, además de cumplir con los indicadores directivos que se le fijan a la UEB desde la Dirección de la Empresa. Una vez que están aprobados se le dan a conocer a los trabajadores en asambleas y su chequeo se realiza en los escenarios a los que se ha hecho mención en los puntos anteriores. Los planes de la UEB Flora y Fauna Guantánamo, se aprueban una vez que son propuestos por la máxima dirección de la Empresa Nacional para la Protección de la Flora y la Fauna (ENPFF).

Todo esto permite dar cumplimiento a la proyección estratégica, a los objetivos de trabajo, a los lineamientos de la política económica y social del país, así como a las acciones de los planes de trabajo en las diferentes áreas.

Marketing:

A este nivel empresarial no se cuenta con un Departamento de Mercadotecnia o Marketing, la propia actividad, que es de alta demanda, la política económica trazada por el estado en cuanto al destino de las producciones y que obedecen a un balance nacional hacen que se tenga un mercado asegurado por lo que no hay que buscar destinos para las ventas, ellos están fijados por el propio estado.

2.3.1. Análisis Económico 1er trimestre del año 2019 con respecto al año 2018:

Al cierre del mes de Marzo/19, las ventas netas de la UEB Flora y Fauna Guantánamo, disminuyeron en 1053.3 MP lo cual representa un 85.3%, encontrándose por debajo de los valores previstos. El total de ingresos del año 2019 disminuye en 1112.5 MP que representa el 79%, en el caso del año 2018 fue de 1849.5 lo cual representó un 100.7%, como se observa, la tendencia del total de los ingresos en los períodos analizados es a la disminución, es un elemento muy importante que la empresa debe tener en cuenta. El total de gastos en el 2019 fue de 1031.0 MP lo cual representa el 76.7% con respecto al 2018 que fue de 1670.4, lo que representó un 100.6%, esto significa que disminuyeron los gastos. No obstante, en el año 2019 una utilidad de 81.5 MP y en el año 2018 con una utilidad de 179.1 MP, evidenciándose nuevamente en estos períodos la tendencia a disminuir.

El gasto de salario por peso de valor agregado del 2019 se cumple a 0.739 % de 1.2841 MP planificado hasta la fecha y en el 2018 se cumple a 0.53 % de 530 MP.

Resumiendo el anterior análisis, se puede explicar que debido a que hubo más disminución de los gastos que de los ingresos, se deduce una mayor utilidad permitiendo que se aumente el gasto de salario por peso de valor agregado. **(Ver Anexos # 10, 11, 12, 13 y 14)**

La utilidad antes de impuestos por peso de VAB representa un 128.0% que alcanza 17825.1 MP de 63,632.69 MP prevista en el Plan. El fondo de salario es de 586.2 MP lo cual representa un 66.5%. Los gastos de material son 177.20 MP lo cual representa un 16%.

El valor agregado bruto en el año 2019 alcanza un valor de 793.2 MP lo que representa el 115.6% y en el 2018 alcanza un valor de 1353.9 MP lo que representa un 97.1 %.

En las cuentas por pagar cierran sin saldo.

2.3.2. Razones Financieras

Razones de Liquidez: (Ver Anexo # 15)

- **Liquidez General**, tiene un valor de 2.88, esto indica que hay peligro de tener ociosos y expresa las veces que el Activo Circulante cubre el Pasivo Circulante o la cantidad de pesos de Activo Circulante que posee la entidad por cada peso de Pasivo Circulante.

- **Liquidez Inmediata**, tiene un valor de 0.18, esto indica que hay 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 entidad por cada peso de deuda a corto plazo.

- **Disponibilidad**, tiene un valor de 0.18, esto indica que es insuficiente.

Razón de Solvencia

- **Solvencia**, tiene un valor de 1.35, esto indica que hay peligro de no poder solventar las deudas y expresa las veces que los Activos Reales cubren los financiamientos ajenos (Total de Deudas), o sea, cuántos pesos de Activos Reales tiene la entidad para solventar un peso de Deuda Total.

Razones de Apalancamiento

- **Endeudamiento**, tiene un valor de 0.74, esto indica que están bajo riesgo y expresa el por ciento que representan los financiamientos ajenos con relación a los financiamientos propios, o cuántos pesos de financiamientos ajenos tiene la entidad por cada peso de financiamiento propio.

- **Calidad de la Deuda**, tiene un valor de 0.26, esto indica que como el valor de la misma es menor, la deuda es de mejor calidad (No existe un valor óptimo para esta razón). Expresa qué por ciento representa la Deuda a Corto Plazo (PC) del total de deudas (FA), o sea, cuántos pesos de deuda a corto plazo tiene la entidad por cada peso de deuda total.

Razones de Actividad

- **Rotación del Capital de Trabajo**, tiene un valor de 0.42, esto indica que hay insuficiente rotación y expresa las veces que las ventas netas cubre el Capital de Trabajo Promedio, o sea, cuántos pesos se generaron de Ventas Netas por cada peso de Capital de Trabajo Promedio.

- **Rotación del Activo Circulante**, tiene un valor de 0.28, esto indica que hay insuficiente rotación.

- **Rotación del Inventario**, tiene un valor de 111.09, lo cual indica que hay insuficiente rotación.

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 # 16**), 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 # 17**), 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 baja de respuesta ante los factores internos, ya que la ponderación arrojó un resultado de **3.61**, el cual se encuentra por debajo de la media. Analizado por independiente la capacidad de respuesta ante las debilidades (**2.3**) y fortalezas (**1.31**), se observa que tiene más capacidad para minimizar o eliminar sus debilidades que para maximizar o potenciar sus fortalezas.

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

A2- Cambios climatológicos.

A3- Entorno altamente competitivo.

A4- No acceso a la tecnología de punta.

Oportunidades:

O1- Surgimiento de las cooperativas sector no agropecuario y los TCP como nuevos sujetos de derecho económico.

O2- Puesta en vigor de la Ley No. 118 Ley de inversión extranjera.

O3- Proyectos de colaboración internacional.

O4- Avances en la sustitución de importaciones.

Banco de Fuerza Interno:

Debilidades:

D1- No cuenta con un Departamento de Marketing.

D2- Obsolescencia del Parque Automotor.

D3- Obsolescencia de la tecnología.

D4- No tienen en cuenta las Competencias Laborales.

D5- Resultados desfavorables en la gestión económica.

D6- Resultados negativos en los indicadores de eficiencia.

D7- Liquidez general e inmediata insuficiente.

D8- Insuficiencia en la solvencia y en la disponibilidad.

D9- Insuficiente rotación del capital de trabajo.

D10- Insuficiente rotación del activo circulante.

D11- Insuficiencia en la rotación del inventario.

Fortalezas:

F1- Enfoque de dirección con estilo participativo.

F2- Adecuado plan de atención al hombre.

F3- Adecuado plan de capacitación.

F4- Buena proyección de I+D

F5- Adecuado sistema de Control Interno.

F6- Buen sistema de planificación.

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 # 18).

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 los resultados desfavorables en la gestión económica, no se podrá aprovechar el contar con una buena proyección de I+D ni los beneficios de la inversión extranjera y de los proyectos de colaboración internacional.

Solución estratégica (FODA)

Para aprovechar una buena proyección de I+D y la posibilidad de los beneficios de la inversión extranjera y de los proyectos de colaboración internacional, se debe eliminar los resultados desfavorables en la gestión económica y minimizar el entorno altamente competitivo.

3.2. Objetivos Estratégicos (Horizonte Temporal de 3 años)

Objetivos Estratégicos Generales.

- Modernizar en un 80% la tecnología existente en la entidad.
- Implantar el departamento de Marketing.
- Mejorar la gestión económico-financiera en 90%.
- Fomentar el buen clima laboral.

Objetivos Estratégicos Específicos.

- Elaborar un plan de inversiones que incluya la compra de tecnología moderna.
- Promocionar los productos y servicios que se brindan en la entidad.
- Incrementar el volumen de las materias primas y materiales para la producción y prestación de servicios.
- Implementar las competencias laborales.

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 (**Ver Anexo # 19**), para la selección de los factores claves de actuación.

El **gráfico de influencias / dependencias directas** muestra que las relaciones entre las variables que en dicho gráfico se encuentran son muy débiles, por lo que influencias de las variables entre ellas no son representativas. (**Ver Anexo # 22**)

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:
 - No cuentan con un departamento de Marketing
 - No tienen en cuenta las competencias laborales.
- 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:
 - Entorno altamente competitivo
 - Adecuado plan de capacitación
 - Buen sistema de planificación
 - Adecuado sistema de Control Interno.
 - Buena proyección de I+D

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. Se muestra en la Matriz de Influencias-Dependencias Directas, que una vez que se introdujo la información, el programa procesó los datos, aportando los resultados finales.

A partir del procesamiento de la misma se pueden conocer la influencia y dependencia de cada variable en el resto del sistema y se puede observar el plano que denota estas relaciones (**Ver Anexo # 21**); pero además el programa puede dar un conjunto de iteraciones que se producen multiplicando la matriz n veces por sí misma hasta que haya un cierto equilibrio. El **gráfico de influencias directas**(**Ver Anexo # 22**), muestra que hay una interrelación entre las variables, esto quiere decir que si los resultados en la gestión económica son desfavorables, es lo que conlleva a que sea insuficiente la solvencia y la disponibilidad, los resultados en los indicadores de eficiencia sean negativos, sea insuficiente la rotación del inventario, la liquidez general e inmediata y la rotación del capital de trabajo, los resultados en los indicadores de eficiencia son negativos y además no tienen en cuenta las Competencias Laborales. En el **gráfico de influencias indirectas** (**Ver Anexo # 24**) la influencia más importante es del adecuado sistema de Control Interno hacia el entorno altamente competitivo.

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

1. No cuentan con un departamento de Marketing
2. No tienen en cuenta las competencias laborales.
3. Entorno altamente competitivo.
4. Adecuado plan de capacitación.
5. Buen sistema de planificación.
6. Adecuado sistema de Control Interno.
7. Buena proyección de I+D.

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 (**Ver Anexo # 25**), se pasa al llenado de la matriz de relaciones directas entre actores utilizando una escala de 0 a 4, 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 antes mencionada 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 según el cual se clasifican en:

- Actores dominantes: Alta influencia y baja dependencia.
- Actores enlace: Alta Influencia y alta dependencia.
- Actores autónomos: Baja Influencia y baja dependencia.
- Actores dominados: Baja influencia y alta dependencia.

En el **Plano de Influencias y Dependencias entre actores (Ver Anexo # 26)** podemos observar que el Gobierno y la UEB Flora y Fauna Guantánamo tienen una alta influencia y dependencia en el sistema y se encuentran en el cuadrante superior derecho según Godet

(2007) los cuales son los actores de enlace del sistema. 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. La Empresa Productora de Piensos y la Empresa Pecuaria Iván Rodríguez tiene poca influencia y mediana dependencia se encuentra en el cuadrante inferior derecho conocido según Godet (2007) como el actor dominado.

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.

Histograma de relación de de fuerzas (MIDI)

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 # 27)**

De ahí que la relación de fuerza es calificada de fuerte entre la Empresa Avícola de Guantánamo, el actor Gobierno, la Empresa de Porcino Guantánamo, la Empresa ALCONA, LA Empresa Comercializadora del Turismo (ECOTUR), la Empresa de Cárnico Guantánamo y la UEBFlora y Fauna Guantánamo respecto al resto de actores es fuerte.

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

El programa ofrece el **plano de convergencia entre actores de orden 1** **(Ver Anexo # 28)** 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.

En el **Gráfico de Convergencias entre actores de orden 1** **(Ver Anexo # 29)**, podemos observar que los actores que convergen fuertemente son la Empresa de Porcino Guantánamo, la Empresa de Cárnico Guantánamo, la Empresa Avícola de Guantánamo y la Empresa Agroforestal de Guantánamo, los cuales son competidores de la entidad, por lo que resulta importante que la entidad aproveche la alianza con la Empresa Comercializadora ITH y con el Gobierno.

El **Gráfico de Divergencias de orden 1**(Ver Anexo # 31), podemos observar que los conflictos se encuentran ubicados entre la UEB Flora y Fauna Guantánamo, el Gobierno y los Competidores

Histograma de relaciones de fuerza (MMIDI)

El actor que mayor fuerza ejerce sobre el grupo de actores de la UEB Flora y Fauna Guantánamo, es el gobierno en su condición de actor de poder. **(Ver Anexo # 32)**

Como se puede observar le siguen la Empresa ALCONA, la Empresa Provincial d Flores, la Empresa Pecuaria Iván Rodríguez, la Empresa Comercializadora del Turismo (ECOTUR), la Empresa Comercializadora ITH, la Empresa Productora de Piensos, LABIOFAM, la Empresa de Suministros Agropecuarios, ATM, Cervecería Bucanero, la Empresa de Cárnico Guantánamo, la Empresa Avícola de Guantánamo, la Empresa Agroforestal de Guantánamo y la Empresa de Porcino Guantánamo.

Balance de posiciones por objetivos valorados

- Los actores que favorecen el objetivo básico de la entidad que es Mejorar la gestión económico-financiera en 90%, en la entidad con eficiencia y eficacia son: ITH, Pienso, LABIOFAM, Suministros Agropecuarios, ATM, Cervecería Bucanero, ALCONA, Flores, Empresa Pecuaria, el Gobierno y la propia UEB Flora y Fauna Guantánamo. Los actores que están en contra del objetivo son los competidores. **(Ver Anexo # 33)**

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

La función del método Smic-Prob-Expert **(Ver Anexo # 34)**, 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.

- En el 2024, la entidad logrará modernizar la tecnología en un 85%.
- En el 2024, la entidad contará con un departamento de Marketing que permitirá el incremento de sus ingresos y un buen posicionamiento en el mercado.

- En el 2024, la entidad contará con un parque automotor especializado que permitirá mejorar la calidad de sus servicios.
- En el 2024, la entidad incrementará los proyectos de colaboración internacional la reanimación de su objeto social.
- En el 2024, la entidad optimizará su gestión económica que contribuirá a la mejora continua de la entidad.

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 #34)**

Escenario más probable (11111)

En el 2024, la entidad logrará modernizar su tecnología, pues contará con un departamento de Marketing que le permitirá el incremento de sus ingresos y un buen posicionamiento en el mercado, contará además con un parque automotor especializado, permitiéndole mejorar la calidad de sus servicios extendiendo los

proyectos de colaboración internacional y optimizando su gestión económica permitiendo a la mejora continua de la entidad.

Este escenario será posible si se logra la implicación de todos los actores asociados a la entidad 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. (PEEA).

Para la realización de este análisis en la entidad, 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 # 35)**

Fortalezas financieras.

Tasa de retorno de la inversión: -----	2
Apalancamiento financiero: -----	1
Liquidez: -----	1
Nivel de capital de trabajo: -----	1
Rentabilidad: -----	1
Nivel de utilidades: -----	1
Nivel de riesgo del negocio: -----	3
Ciclo de vida del producto: -----	3
Total: -----	13
Promedio: -----	1.6

Fortalezas de la industria.

Potencial de crecimiento: -----	3
Potencial de utilidades: -----	3
Estabilidad financiera: -----	1
Conocimiento de la tecnología: -----	1
Utilización de los recursos: -----	4
Intensidad del capital: -----	3
Barreras de entrada: -----	3
Utilización de las capacidades: -----	3
Total: -----	21
Promedio: -----	3.6
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: -----	-4
Elasticidad precio-demanda: -----	-3
Crisis financiera: -----	-2
Total: -----	-21
Promedio: -----	-2.6
Ventajas competitivas.	

Participación en el mercado: -----	-3
Calidad del producto: -----	-3
Fidelidad de los clientes: -----	-2
Atractivo del mercado: -----	-4
Capacidad competitiva: -----	-1
Nivel de costos: -----	-4
Control sobre proveedores: -----	-5
Tecnología: -----	-3
Total: -----	-28
Promedio: -----	- 3.5

Eje Y= FF + EA

Eje X = VC + FI

$$Y = 1.6 - 2.6 = -1$$

$$X = -3.5 + 3.6 = 0.1$$

Intersección 0.1; -1

La estrategia general es Competitiva. La entidad tiene un entorno particularmente inestable y graves problemas financieros. A partir de esto se recomienda a la entidad mantener e, incluso, aumentar su posición competitiva, aprovechando el atractivo del sector, a pesar de su débil fuerza financiera y de la inestabilidad del entorno, aumentar la promoción y prestación de servicios.

3.6.2. Matriz General-Electric:

Esta matriz combina el atractivo del mercado con la posición competitiva. (Ver Anexo # 36)

Atractivo del mercado:

Parámetros	Impacto	Importancia	Valor ponderado
Nivel de rentabilidad	0.2	4	0.8

Intensidad competitiva	0.2	5	0.10
Estabilidad de la demanda	0.3	3	0.9
Disponibilidad de recursos	0.2	3	0.6
Grado de turbulencia del entorno	0.1	4	0.4
Total	1.00		1.27

Posición Competitiva

Parámetros	Impacto	Importancia	Valor Ponderado
Calidad del producto/ servicio	0.2	4	0.80
Amplitud de ofertas	0.20	5	1.00
Localización	0.15	3	0.45
Precios	0.20	4	0.80
Relación comunidad-gobierno	0.15	3	0.45
Personal directivo	0.10	3	0.30
Total	1.00		3.8

Los resultados de la matriz General-Eleccric demuestran que a pesar de que la entidad posee una actividad intermedia (cuadrante G), la estrategia es Proteger, lo cual indica que hay que preservar y reenfocar el área, suministrar selectivamente, lo cual permita apoyar la diferenciación del producto y aumentar su rentabilidad, protegiendo sus puntos fuertes, reenfocando la actividad hacia nuevos segmentos, reevaluando una posible revitalización del sector y controlando cuidadosamente para poder identificar el mejor momento para la salida o reconversión del área.

3.7. Formulación de estrategias

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

Estrategia General. (De Reorientación).

- Estudio de mercado y de factibilidad que le permite a la entidad diferenciar sus productos y servicios, en busca de una mayor rentabilidad.

Estrategias Ofensivas

- Implementación de un departamento de Marketing para obtener un buen posicionamiento en el mercado.
- Gestionar de la modernización tecnológica.

Estrategias Defensivas

- Perfeccionamiento del plan de capacitación.
- Reanimación de los proyectos de colaboración internacional.

Estrategia de Reorientación

- Diversificación de su cartera de servicios y productos.

Estrategias de Supervivencia

- Utilización del surgimiento de las cooperativas del sector no agropecuarios y los TCP como nuevos sujetos de derecho económico.

(Ver Anexo # 37) 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 **4.05**, 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 **3.61**, indicando que la entidad tiene una capacidad muy 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 dominantes, dominados 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 PEEA plantea optar por una orientación estratégica competitiva.
11. La matriz General Electric plantea como estrategia Proteger.
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.



Empresa Nacional para la Protección de
Flora y Fauna

GUANTÁNAMO

Bibliografías



Bibliografía:

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.

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.

Porter Machel: 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.

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>.

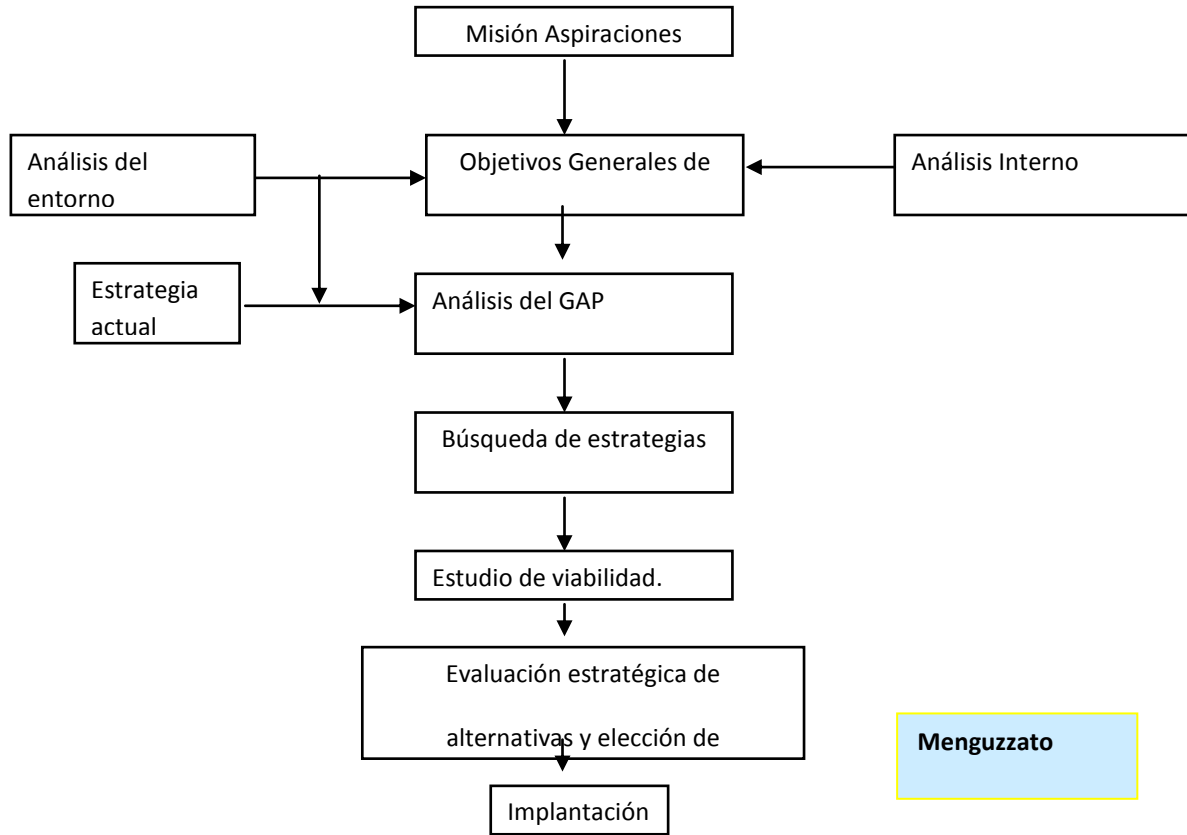
Menguzzato M. y Renal I.J. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. MES. Ciudad Habana, 1997.

<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

Anexo# 3. Comité de expertos:

Ríder Lobaina Durán----Director UEB

Nayais Rill Marsilli-----Técnica en Gestión Comercial


Elvis Cipriano Poveda---Jefe del Departamento Técnico

Leonela de la Fuente Leyva--Jefa del Departamento Contable Financiero

Joel Manuel César Durán---Director de la Unidad de Aseguramiento

Agustín Ramírez Muñoz----Especialista en Comercialización del Producto Turístico

Anexo# 4. Evaluación de los expertos:



Evaluaciones de los expertos

Ríder Lobaina Durán	K = .99	Es Experto
Nayais Rill Marsilli	K = .87	Es Experto
Elvis Cipriano Poveda	K = .87	Es Experto
Leonela de la Fuente Leyva	K = .99	Es Experto
Joel Manuel César Durán	K = .9265	Es Experto
Agustín Ramírez Muñoz	K = .95	Es Experto

Anexo # 5. Matriz de Evaluación de proveedores

Atributos	Calidad del servicio		Facilidad es de pago		Eficiencia del servicio		Relación precio/calidad		Total
Proveedores									
Peso	0.3		0.2		0.3		0.2		1.0
Empresa Comercializadora ITH	4	1.2	5	1.0	4	1.2	5	1.0	4.4
Empresa Productora de Piensos	4	1.2	3	0.6	3	0.9	3	0.6	3.3
LABIOFAM	4	1.2	4	0.8	4	1.2	4	0.8	4.0
Empresa de Suministradores Agropecuarios	4	1.2	4	0.8	4	1.2	4	0.8	4.0
ATM	4	1.2	4	0.8	4	1.2	4	0.8	4.0
Cervecería Bucanero S.A	5	1.5	5	1.0	5	1.5	5	1.0	5.0
Promedio									<u>4.12</u>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo #6. Matriz de Satisfacción de clientes

Atributos Clientes	Estabilidad		Confiabilidad		Rapidez en el pago		Total
Peso	0.4		0.2		0.4		1.0
ALCONA	5	2.0	5	1.0	5	2.0	5.0
Empresa Provincial de Flores	3	1.2	3	0.6	3	1.2	3.0
Empresa Pecuaria Iván Rodríguez	4	1.6	4	0.8	4	1.6	4.0
ECOTUR	3	1.2	3	0.6	3	1.2	3.0
Empresa Eléctrica	5	2.0	5	1.0	5	2.0	5.0
Promedio							<u>4.0</u>

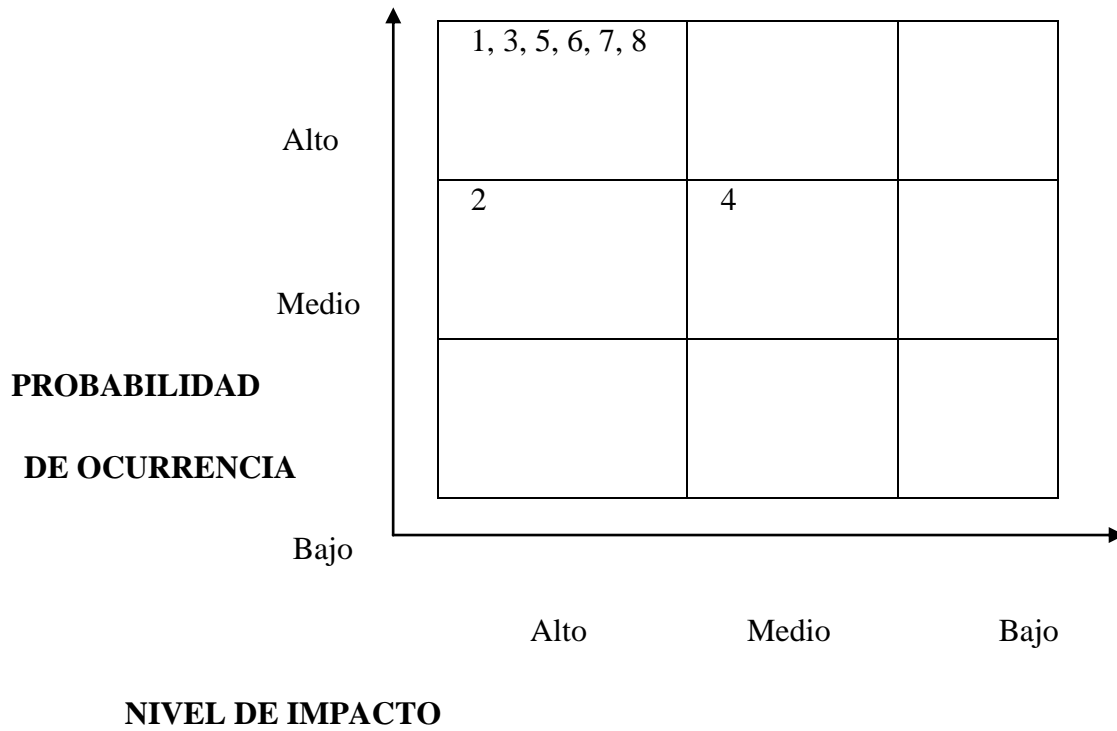
Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 7. Matriz de Evaluación de los competidores

Competidores	Atributos		Tecnología		Calidad del producto		Precio del producto		Total
Peso			0.5		0.3		0.2		1.0
Empresa de Cárnico Guantánamo	5	2.5	5	1.5	5	1.0	5.0		
Empresa Avícola Guantánamo	5	2.5	5	1.5	5	1.0	5.0		
Empresa Agroforestal de Guantánamo	4	2.0	4	1.2	4	0.8	4.0		
Empresa de Porcino Guantánamo	5	2.5	5	1.5	5	1.0	5.0		
Promedio							<u>4.75</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 -Centralización de las facultades que limita la toma de decisiones.	0.20	5	1
A2 -Cambios climatológicos.	0.10	3	0.3
A3 -Entorno altamente competitivo.	0.10	3	0.3
A4 - No acceso a la tecnología de punta.	0.10	3	0.3
			1.9
O1 -Surgimiento de las cooperativas sector no agropecuario y los TCP como nuevos sujetos de derecho económico	0.10	4	0.4
O2 -Puesta en vigor de la Ley No. 118 Ley de inversión extranjera.	0.15	4	0.60
O3 - Proyectos de colaboración internacional.	0.15	5	0.75
O4 - Avances en la sustitución de importaciones.	0.10	4	0.4
			2.15
Promedio	1		<u>4.05</u>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo # 10. Acumulado del 1er trimestre del año 2018

INDICADORES	UM	ACUMULADO MARZO 2018			
		PLAN	REAL	DIF REAL	%
PRODUCCIÓN BRUTA	MP	2207.90	2478.8	270.90	112.3
PRODUCCIÓN MERCANTIL	MP	1717.5	1823.0	105.50	106.1
Ventas Totales	MP	1714.5	1820.1	105.60	106.2
Valor Agregado	MP	1394.2	1353.9	-40.30	97.1
Costo Producción Bruta	MP	1859.1	2078.5	219.39	111.8
Costo Producción Mercantil	MP	1327.89	1422.7	94.80	107.1
Ingresos	MP	1836.09	1849.5	13.41	100.7
Costos y Gastos	MP	1659.9	1670.4	10.54	100.6
Resultados	MP	176.2	179.1	2.87	101.6
Costo por peso de Ingresos	P	0.90	0.90	0.00	99.9
Costo por peso Prod. Bruta	P	0.84	0.84	0.00	99.6
Costo por peso Prod. Mercantil	P	0.77	0.78	0.01	100.9
SALARIOS	MP	897.41	715.20	-182.21	79.7
PROMEDIO DE TRABAJADORES	UNO	408.00	401.00	-7.00	98.3
Productividad (Prod. Bruta)	P	5411.52	6181.55	770.03	114.2
Productividad (Valor Agregado)	P	3417.16	3376.31	-40.85	98.8
SALARIO MEDIO	P	2199.53	1783.54	-415.99	81.1
Gasto de salario por peso Prod. Bruta	P	0.41	0.29	-0.12	71.0
Gasto de salario por peso Valor Agregado	P	0.64	0.53	-0.12	82.1
Gasto por Peso de Ventas	P	1.18	0.88	-0.30	74.3
Costo por Peso de Ventas	P	0.90	0.90	0.00	99.9

Anexo # 11. Estado de Situación (Año 2019)

Ministerio de la Agricultura			Estado de Situación - EFE - 5920-03		Acumulado Hasta		Unidad de Medida		
Estados Financieros					2019	Marzo	Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad					UEB FLORA Y FAUNA GUANTÁNAMO				
Código de Entidad			N.A.E.		D.P.A				
Org.	Sub.	Código	División	Clase	Provincia	Municipio	Página 1 de 3 (5920-03)		
131		03768	01	0102	14	02			
Conceptos					Filas		Plan Anual	Apertura	Real Hasta la Fecha
(A)					(B)	N	(1)	(2)	(3)
ACTIVO									
ACTIVOS CIRCULANTES					01		3509,408.50	3553,418.24	3855,134.59
Efectivo en Caja (101-108)					02		27,272.77	25,974.07	9,444.33
Efectivo en Banco y en Otras Instituciones (109-119)					03		397,928.95	378,979.95	233,608.13
Inversiones a Corto Plazo o Temporales (120-129)					04				
Efectos por Cobrar a Corto Plazo (130-133)					05				
Menos: Efectos por Cobrar Descontados (365-368)					06				
Cuenta en Participación (134)					07				
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo (135-139)					08		30,246.09	28,805.80	53,820.57
Menos: Provisión para Cuentas Incobrables (369)					09				
Pagos por Cuenta de Terceros (140)					10				
Participación de Reaseguradores por Sinistros Pendientes (141)					11				
Préstamos y Otras Operaciones Crediticias a Cobrar a Corto Plazo (142)					12				
Suscriptores de Bonos (143)					13				
Pagos Anticipados a Suministradores (146-149)					14		15,541.12	14,801.07	22,962.80
Pagos Anticipados del Proceso Inversionista (150-153)					15				
Materiales Anticipados del Proceso Inversionista (153)					16				
Anticipos a Justificar (161-163)					17				1,274.00
Adeudos del Presupuesto del Estado (164-166)					18		23,522.03	22,401.93	21,620.35
Adeudos del Órgano u Organismo (167-170)					19		254,874.83	242,737.93	341,278.80
Ingresos Acumulados por Cobrar (173-180)					20				
Dividendos y Participaciones por Cobrar (181)					21				
Ingresos Acumulados por Cobrar - Reaseguros Aceptados (182)					22				
Total de Inventarios					23		2760,022.71	2839,717.49	3171,125.61
Materias Primas y Materiales (183)					24		47,043.70	58,804.62	94,684.42
Combustibles y Lubricantes (184)					25		41.29	51.61	874.41
Partes y Piezas de Repuesto (185)					26		28.00	35.00	312.48
Envases y Embalajes (186)					27				
Útiles, Herramientas y Otros (187)					28		35,445.55	44,306.94	43,016.52
Menos: Desgaste de Útiles y Herramientas (373)					29				
Producción Terminada (188)					30		2,000.00		
Mercancías para la Venta (189)					31		7,384.84	9,231.05	12,088.48
Menos: Descuento Comercial e Impuesto (370-372)					32				
Medicamentos (190)					33		9,922.11	12,402.64	17,370.79
Base Material de Estudio (191)					34				
Menos: Desgaste de Base Material de Estudio (366)					35				
Vestuario y Lencería (192)					36				
Menos: Desgaste de Vestuario y Lencería (367)					37		3,788.94	4,736.17	4,288.87
Alimentos (193)					38		31,804.44	39,755.55	41,282.87
Inventarios de Mercancías de Importación (194)					39				
Inventarios de Mercancías de Exportación (195)					40				
Producción Auxiliar Terminada (196)					41				
Otros Inventarios (205-207)					42		233.70	292.13	292.13
Inventarios Ociosos (208)					43				
Inventarios de Lento Movimiento (209)					44				
Producción en Proceso (700-724)					45		2622,044.54	2669,744.78	2955,860.62
Producción Propia para Insumo o Autoconsumo (725)					46				
Reparaciones Capitales con Medios Propios (726)					47				
Inversiones con Medios Propios Activos Fijos Intangibles (727)					48				
Conceptos					Filas	N	Plan Anual	Apertura	Real Hasta la Fecha
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
ACTIVOS A LARGO PLAZO					51				
Efectos por Cobrar a Largo Plazo (215-217)					52				
Cuentas por Cobrar a Largo Plazo (218-220)					53				
Préstamos Concedidos a Cobrar a Largo Plazo (221-224)					54				
Inversiones a Largo Plazo o Permanentes (225-234)					55				
ACTIVOS FIJOS					56		11802,390.57	2974,828.25	2944,717.76
Activos Fijos Tangibles (240-251)					57		3268,883.98	3113,222.84	3112,773.52
Menos: Depreciación de Activos Fijos Tangibles (375-388)					58		1304,023.41	1241,927.06	1271,588.23
Fondos Bibliotecarios (252)					59				
Medios y Equipos para Alquilar (253)					60				
Menos: Desgaste de Medios y Equipos para Alquilar (389)					61				
Monumentos y Obras de Arte (254)					62				
Activos Fijos Intangibles (255 a 263)					63				
Activos Fijos Intangibles en Proceso (264)					64				
Menos: Amortización de Activos Fijos Intangibles (390-399)					65				
Inversiones en Proceso (265-278)					66		9837,530.00	1103,532.47	1103,532.47
Plan de Preparación de Inversiones (279)					67				
Equipos por Instalar y Materiales para el Proceso Inversionista (280-289)					68				
ACTIVOS DIFERIDOS					69				
Gastos de Producción y Servicios Diferidos (300-305)					70				
Gastos Financieros Diferidos (306)					71				
Gastos Diferidos del Proceso Inversionista (310-311)					72				
Gastos por Faltantes y Pérdidas Diferidos (312)					73				
OTROS ACTIVOS					74		8,231.63	29,232.49	37,148.23

Pérdidas en Investigación (330-331)	75			1,793.73	9,655.83
Faltantes de Bienes en Investigación (332-333)	76				
Cuentas por Cobrar Diversas - Operaciones Corrientes (334-341)	77		8,231.63	27,438.76	27,432.40
Cuentas por Cobrar - Compra de Monedas (342)	78				
Cuentas por Cobrar Diversas del Proceso Inversionista (343-345)	79				
Efectos por Cobrar en Litigio (346)	80				
Cuentas por Cobrar en Litigio (347)	81				
Efectos por Cobrar Protestados (348)	82				
Cuentas por Cobrar en Proceso Judicial (349)	83				
Depósitos y Fianzas (354-355)	84				
Fondo de Amortización de Bonos - Efectivo y Valores (364)	85				
Menos: Otras Provisiones Reguladoras de Activos (374)	86				
TOTAL DEL ACTIVO	87		15320,030.70	6557,478.98	6837,000.58
PASIVO					
PASIVOS CIRCULANTES					
Sobregiro Bancario (400)	88		1701,855.76	2204,282.14	1337,166.04
Efectos por Pagar a Corto Plazo (401-404)	89				
Cuentas por Pagar a Corto Plazo (405-415)	90				
Cobros por Cuenta de Terceros (416)	91		138,195.31	276,390.62	241,681.72
Dividendos y Participaciones por Pagar (417)	92				
Cuentas en Participación (418-420)	93				
Cuentas por Pagar - Activos Fijos Tangibles (421-424)	94				
Cuentas por Pagar del Proceso Inversionista (425-429)	95				
Cobros Anticipados (430-433)	96				
Materiales recibidos de forma anticipada (434)	97		3,076.28	3,845.33	6,512.02
Depósitos Recibidos (435-439)	98				
Obligaciones con el Presupuesto del Estado (440-443)	99				
Obligaciones con el Órgano u Organismo (450-453)	100		23,881.85	29,852.31	48,303.51
Nóminas por Pagar (455-459)	101				
Retenciones por Pagar (460-469)	102		123,670.35	154,567.94	194,817.30
Préstamos Recibidos y Otras Operaciones Crediticias por Pagar (470-479)	103		6,632.54	13,265.08	17,438.42
Gastos Acumulados por Pagar (480-489)	104		997,875.78	1247,344.73	288,664.74
Provisión para Vacaciones (492)	105		15,010.51	12,508.76	42,355.61
Otras Provisiones Operacionales (493-499)	106		67,134.09	83,917.61	86,728.37
Provisión para Pagos de Subsidios de Seguridad Social a Corto Plazo (500)	107		268,994.40	336,243.00	366,983.88
Fondo de Compensación para Desbalances Financieros (501)	108		57,384.67	46,328.76	43,680.47
	109				
PASIVOS A LARGO PLAZO					
Efectos por Pagar a Largo Plazo (510-514)	110		2266,579.77	2833,224.71	3709,536.79
Cuentas por Pagar a Largo Plazo (515-519)	111				
Préstamos Recibidos por Pagar a Largo Plazo (520-524)	112				
Obligaciones a Largo Plazo (525-532)	113		2266,579.77	2833,224.71	3709,536.79
Otras Provisiones a Largo Plazo (533-539)	114				
Bonos por Pagar (540-544-549)	115				
Bonos Suscritos (541)	116				
PASIVOS DIFERIDOS	117				
Ingresos Diferidos (545-549)	118				
Ingresos Diferidos por Donaciones Recibidas (549)	119				
OTROS PASIVOS	120				
Sobrantes en Investigación (555-564)	121			1,413.97	989.70
Cuentas por Pagar Diversas (565-569)	122				
Cuentas por Pagar - Compra de Monedas (569)	123			1,413.97	989.70
Ingresos de Periodos Futuros (570-574)	124				
Obligación con el Presupuesto del Estado por Garantía Activada (575)	125				
TOTAL DEL PASIVO	126		3968,435.53	5038,920.82	5047,692.53
PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE					
Inversión Estatal (600-612) Sector Público	127		10084,748.33	1518,558.16	
Patrimonio (600) Sector Privado	128				
Capital Social Suscrito y Pagado	129				
Recursos Recibidos (617-618) Sector Público	130				
Donaciones Recibidas - Nacionales (620)	131				
Donaciones Recibidas - Exterior (621)	132				
Utilidades Retenidas (630 a 634)	133				
Subvención por Pérdida (635-639)	134				
Reservas para Contingencias (645)	135				
Otras Reservas Patrimoniales (646-654)	136				
Fondo de Contravalor para proyectos de Inversión (688)	137				
Menos: Recursos Entregados - Sector Público (619)	138				
Donaciones Entregadas - Nacionales (626)	139				
Donaciones Entregadas - Exterior (627)	140				
Pagos a Cuenta de las Utilidades (690)	141				
Pagos a Cuenta de los Dividendos (691)	142				
Pérdida (640-644)	143				
Más o Menos: Revalorización de Activos Fijos Tangibles (613-615)	144				
Otras Operaciones de Capital (616-619) Sector Privado	145				
Revaluación de Inventarios (637)	146				
Ganancia o Pérdida no Realizada (638)	147				
Resultado del Periodo	148		309,883.03		81,457.74
TOTAL DE PATRIMONIO NETO	149		10394,631.36	1518,558.16	5131,094.28
TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO NETO O CAPITAL CONTABLE	150		14363,066.89	6557,478.98	11978,786.81
	151				

Anexo # 12. Estado de Rendimiento Financiero (Año 2019)

Ministerio de la Agricultura			Estado Rendimiento Financiero - EFE - 5921-03		Acumulado Hasta		Unidad de Medida		
Estados Financieros			UEB FLORA Y FAUNA GUANTANAMO		2019	Marzo	Pesos Cubanos con dos decimales		
Entidad			N.A.E.		D.P.A		Página 1 de 2 (5921-03)		
Org.	Sub.	Código	División	Clase	Provincia	Municipio			
131		03768	01	0102	14	02			
CONCEPTO					FILA	N	Plan Anual	Plan Hasta la Fecha	Real Hasta la Fecha
(A)					(B)	(C)	(1)	(2)	(3)
Ventas (900-913)					01		5905,078.84	1022,493.33	940,039.11
Más: Ventas de Bienes con destino a la Exportación (914)					02		36,600.00	6,100.00	
Ventas por Exportación de Servicios (915)					03				
Subvenciones (916 - 919)					04		1015,265.02	206,471.08	154,237.82
Menos: Devoluciones y Rebajas en Ventas (800 - 804)					05				
Impuesto por las Ventas (805 - 809)					06				40,973.64
Ventas Netas					07		6956,943.86	1235,064.41	1053,303.29
Menos: Costo de Ventas de la Producción (810 - 813)					08		5839,440.36	1177,460.31	854,916.16
Costo de Ventas de Mercancías (814 - 817)					09				
Costo por Exportación de Servicios (818)					10				
Utilidad o Pérdida Bruta en Ventas					11		1117,503.50	57,604.10	198,387.13
Menos: Gastos de Distribución y Ventas (819 - 821)					12		75,894.23	8,772.22	
Utilidad o Pérdida Neta en Ventas					13		1041,609.27	48,831.88	198,387.13
Menos: Gastos Generales y de Administración (822 - 824)					14				
Gastos de Operación (826 - 833)					15				
Gastos de Administración de la OSDE (834)					16				
Utilidad o Pérdida en Operaciones					17		1041,609.27	48,831.88	198,387.13
Menos: Gastos de Proyectos (825)					18				
Gastos Financieros (836 - 838)					19				7,974.67
Gastos por Pérdida en Tasa de Cambio (839)					20				Página 11
Financiamiento Entregado a la OSDE (840)					21		51,285.18	12,821.31	12,821.31
Gastos por Estadia - Importadores (841)					22				
Gastos por Estadia - Otras Entidades (843)					23				
Gastos por Pérdidas (845 - 848)					24		47,321.00	8,515.00	
Gastos por Pérdidas-Desastres (849)					25				
Gastos por Faltantes de Bienes (850 - 854)					26				
Otros Impuestos, Tasas y Contribuciones (855-864)					27		533,588.70	124,351.23	94,772.56
Otros Gastos (865 - 866)					28		732,740.84	12,076.05	19,562.96
Gastos de Eventos (867)					29				
Gastos de Recuperación de Desastres (873)					30				
Más: Ingresos Financieros (920 - 922)					31				
Financiamiento Recibido de las Empresas (923)					32				
Ingresos por Variación de Tasa de Cambio (924)					33				
Ingresos por Dividendos Ganados (925)					34				
Ingresos por Estadia (navieras y operadores) (926- 927)					35				
Ingresos por Recobro de Estadia Importadores y otras entidades (928 - 929)					36				
Ingresos por Sobrantes de Bienes (930 - 939)					37				
Otros Ingresos (950 - 952)					38		633,809.48	172,564.40	18,202.11
Ingresos por Donaciones Recibidas (953)					39				
Utilidad o Pérdida Antes de Impuesto					40		309,883.03	63,632.69	81,457.74

Página 4

Anexo # 13. Estado de Gastos por Elementos (Año 2019)

Ministerio de la Agricultura			Estado de Gastos por Elementos - EFE - 5924-03		Acumulado Hasta		Unidad de Medida	
Estados Financieros			UEB FLORA Y FAUNA GUANTANAMO		2019	Marzo	Pesos Cubanos con dos decimales	
Código de Entidad			N.A.E.		D.P.A		Página 1 de 1 (5924-03)	
Org.	Sub.	Código	División	Clase	Provincia	Municipio		
131		03768	01	0102	14	02	Plan	Real Hasta la Fecha
Conceptos					Filas	Plan del Año	Hasta la Fecha	
(A)					(B)	(1)	(2)	(3)
Materias Primas y Materiales					01	4066,121.30	1085,258.24	155,716.00
Combustibles y Lubricantes					02	60,742.24	15,198.51	18,263.42
Energía					03	19,618.90	4,895.70	3,217.96
Salario					04	3825,644.37	881,297.84	586,156.29
De ello: Salario Escala					05	1929,947.19	446,579.57	302,384.41
Pagos Adicionales del Perfeccionamiento Empresarial					06			
Otros Pagos Adicionales					07	226,331.60	55,953.90	27,889.00
Pago por Resultado					08	1357,211.84	306,011.42	207,041.02
Acumulación de Vacaciones (3.09%)					09	312,153.74	70,752.95	43,841.86
Depreciación y Amortización					10	127,247.52	31,811.88	26,063.08
Otros Gastos Monetarios					11	471,227.62	105,613.45	71,263.49
De ellos: Servicios Comprados Entre Entidades					12	54,300.00	13,700.00	43,374.32
Servicios de Mantenimiento y Reparación Constructivo					13			
Reparación y Mantenimiento de Viales					14			
Otros Servicios de Mantenimiento y Reparaciones Corrientes					15	4,000.00	1,000.00	765.92
Gastos por Importación de Servicios					16			
Viáticos					17	36,000.00	9,000.00	14,136.22

Anexo # 14. Análisis de los principales indicadores (Año 2019)

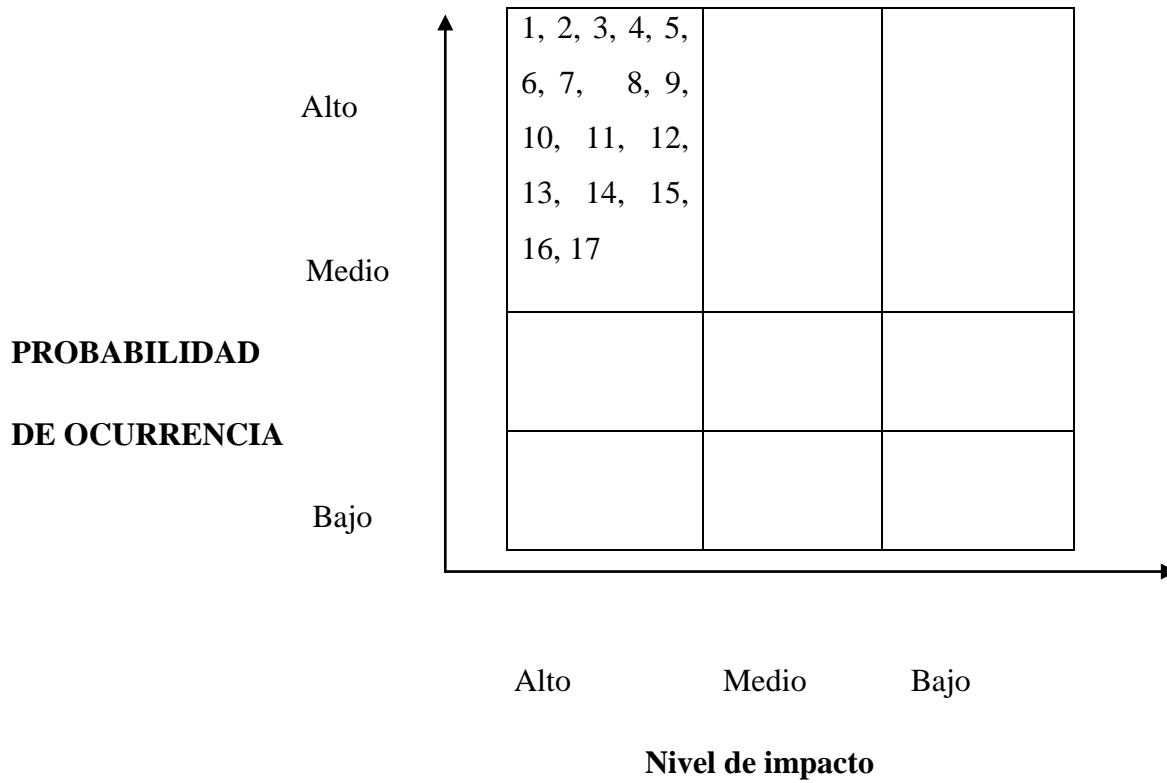
ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES INDICADORES DEL PLAN					ACUMULADO HASTA: Marzo DEL 2019	
INDICADORES	UM	Real 2019	Plan 2019	Real 2019	Real/2019	
Ventas Netas	MP		1235.1	1053.3	85.3	
Total de Ingresos	MP		1407.6	1112.5	79	
Total de Gastos	MP		1344.0	1031.0	76.7	
Utilidad o Perdida	MP		63.6	81.5	128.1	
Fondo de Salario	MP		881.3	586.2	66.5	
Promedio de Trab.	UNO		411			
Gastos Material	MP		1105.4	177.20	16	
Salario Medio	PESOS	#DIV/0!	2144.3	#DIV/0!	#DIV/0!	
Valor Agregado Bruto	MP		686.3	793.2	115.6	
Productividad	PESOS	#DIV/0!	1670	#DIV/0!	#DIV/0!	
Gasto Sal. X Peso VAB	PESOS	#DIV/0!	1.2841	0.739	57.6	

Anexo # 15. Análisis de las Razones Financieras (Año 2019)

UEB FLORA Y FAUNA GUANTANAMO				
ANÁLISIS ECONÓMICOS-FINANCIEROS (RATIO FINANCIEROS)				
PERIODO ACUMULADO HASTA	Marzo	90	Días	EJERCICIO
2019				
INDICES DE LIQUIDEZ				
01- Liquidez Inmediata			Insuficiencia	0.18
02- Liquidez a Corto Plazo o Prueba acida			Insuficiencia	0.22
03- Liquidez de Tesoreria			Insuficiencia	0.49
03- Liquidez Media			Exceso	2.88
04- Liquidez Total o General			Exceso	2.88
05- Capital de Trabajo			Aceptable	2517968.55
06- Disponibilidad			Insuficiencia	0.18
Ratios de Solvencia				
07- Solvencia a Largo Plazo			#VALOR!	#VALOR!
08- Solvencia Total			Garantia ante terceros	1.35
Ratios de Solidez				
09- Solidez			Balance Equilibrado	0.74
10- Estabilidad de los Activos Fijos			#VALOR!	#VALOR!
11- Estabilidad Propia de los Activos Fijos			#VALOR!	#VALOR!
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO				
12- Endeudamiento			Aceptable	0.74
13- Endeudamiento Total			#VALOR!	#VALOR!
14- Grado de Endeudamiento			#VALOR!	#VALOR!
15- Capacidad para atender el servicio de deuda			Aceptable	10.21
16- Costo de la Deuda			% de los Intereses Bancarios	2.76%
17- Calidad de la Deuda			Aceptable	0.26
Ratios de Rotación				
18- De la Empresa			Insuficiente Rotacion	0.31
19- De los Inventarios			Insuficiente Rotacion	111.09
20- Del Activo Circulante			Insuficiente Rotacion	0.28

Página 7

Anexo # 16. Matriz de Prioridades Internas.



Fuente: Elaboración propia.

Anexo #17. Matriz de evaluación de factores internos (IFAS)

Factores internos	Peso (0-1)	Calificación (1-5)	Ponderación (Peso x Calificac.)
D1- No cuenta con un Departamento de Marketing.	0.05	3	0.15
D2- Obsolencia del Parque Automotor.	0.05	3	0.15
D3- Obsolencia de la tecnología.	0.05	3	0.15
D4- No tienen en cuenta las Competencias Laborales.	0.07	4	0.28
D5- Resultados desfavorables en la gestión económica.	0.10	4	0.40
D6- Resultados negativos en los indicadores de eficiencia.	0.08	5	0.40
D7- Liquidez general e inmediata insuficiente.	0.06	4	0.24
D8- Insuficiencia en la solvencia y en la disponibilidad.	0.05	3	0.15
D9- Insuficiente rotación del capital de trabajo.	0.05	3	0.15
D10- Insuficiente rotación del activo circulante.	0.05	3	0.15
D11- Insuficiencia en la rotación del inventario.	0.04	2	0.08
			2.3

F1- Enfoque de dirección con estilo participativo.	0.06	4	0.24
F2- Adecuado plan de atención al hombre.	0.09	5	0.45
F3- Adecuado plan de capacitación que permita dominar y manejar el Sistema de Calidad.	0.06	4	0.24
F4- Buena proyección de I+D	0.05	3	0.15
F5- Adecuado sistema de Control Interno.	0.04	2	0.08
F6- Buen sistema de Planificación	0.05	3	0.15
			1.31
Promedio	1		<u>3.61</u>

Anexo# 18.Matriz DAFO (1er momento)

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	A4	Suma
F1	0	0	3	0		0	0	4	0	7
F2	0	0	0	0		0	0	5	3	8
F3	3	3	4	3		0	4	5	4	26
F4	2	4	4	4		0	5	5	4	28
F5	4	0	0	0		0	0	0	0	4
F6	0	2	2	0		0	2	3	0	9
D1	0	4	4	4		0	0	5	2	19
D2	0	3	4	4		5	0	5	0	21
D3	0	3	4	2		0	0	4	4	17
D4	5	2	4	3		2	0	5	2	23
D5	4	4	3	3		4	0	5	0	23
D6	0	3	3	2		4	0	5	0	17
D7	2	2	0	0		0	0	5	0	9
D8	3	2	0	0		0	0	5	0	10
D9	2	3	0	0		0	0	5	0	10
D10	3	2	0	0		0	0	4	0	9
D11	2	3	0	0		0	0	4	0	9
Suma	30	40	35	35		15	11	74	19	

Fuente: Elaboración propia.

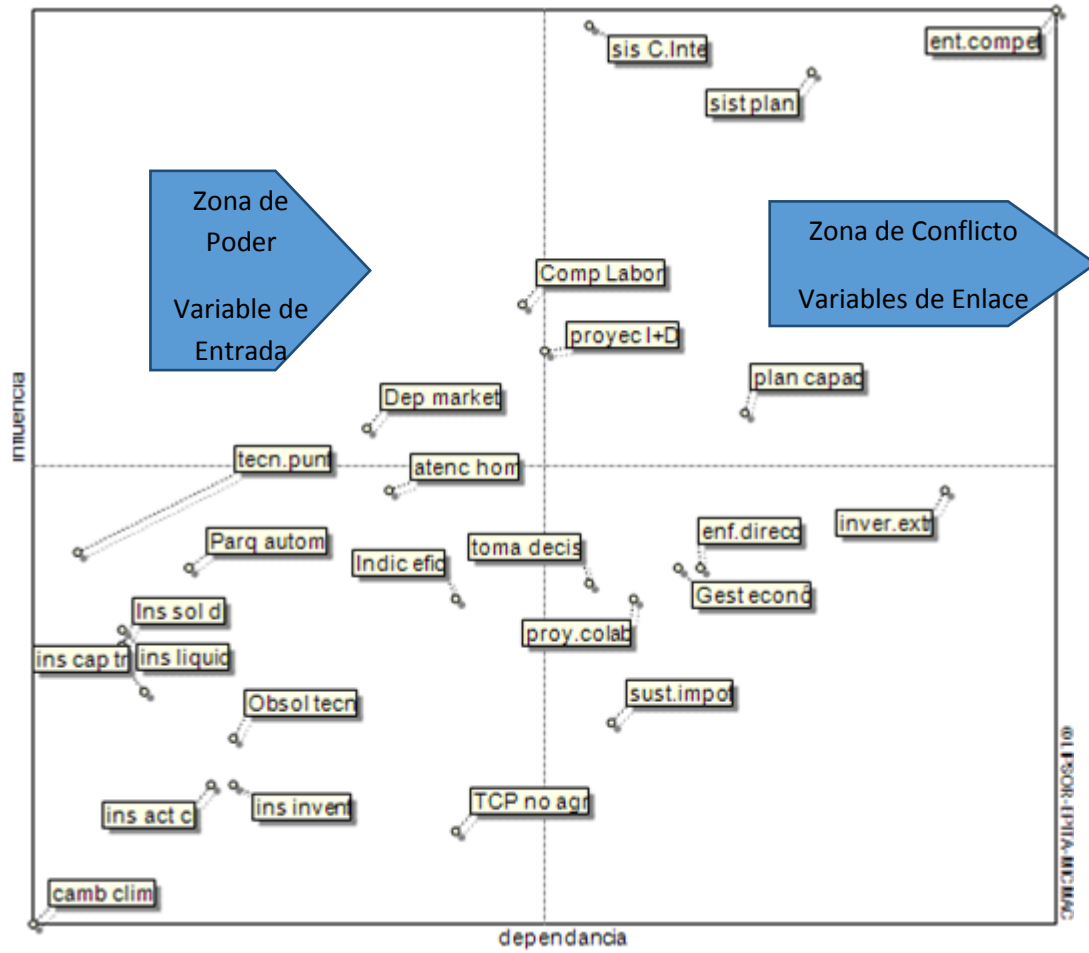
Anexo # 19. Listados de variables MIC-MAC

	1 : TCP no agr	2 : inver.extr	3 : proy.colab	4 : sust.impot	5 : toma decis	6 : camb clim	7 : ent.compet	8 : tecn.punt	9 : enf.direcc	10 : atenc hom	11 : plan capac	12 : proyec I+D	13 : sis C.Inte	14 : sist plani	15 : Dep market	16 : Parq autom	17 : Obsol tecn	18 : Comp Labor	19 : Gest econó	20 : Indic eficc	21 : ins liquid	22 : Ins sol di	23 : ins cap tr	24 : ins act ci	25 : ins invent
1 : TCP no agr	0	0	0	2	0	0	3	0	2	0	2	1	1	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0
2 : inver.extr	3	0	3	3	0	2	3	0	2	2	3	3	3	3	3	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0
3 : proy.colab	2	3	0	3	0	0	3	0	2	3	3	3	1	1	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0
4 : sust.impot	2	3	3	0	0	0	3	2	0	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
5 : toma decis	0	0	2	0	0	1	3	0	3	1	2	2	3	3	1	2	1	3	2	2	0	0	0	0	0
6 : camb clim	0	0	1	1	1	0	2	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : ent.compet	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
8 : tecn.punt	1	2	3	3	1	0	3	0	1	1	3	3	1	1	2	2	3	1	1	1	0	0	0	0	0
9 : enf.direcc	2	3	3	1	3	0	3	1	0	1	3	1	3	3	1	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0
10 : atenc hom	3	3	3	0	3	1	3	2	3	0	3	3	2	2	1	1	1	0	3	0	0	0	0	0	0
11 : plan capac	3	3	3	1	3	2	3	1	3	3	0	3	3	2	2	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0
12 : proyec I+D	3	3	3	2	3	1	3	1	3	2	3	0	3	3	3	2	3	3	2	0	0	0	0	0	0
13 : sis C.Inte	3	3	3	2	3	1	3	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
14 : sist plani	3	3	3	2	3	1	3	0	3	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
15 : Dep market	3	3	3	2	3	0	3	3	2	3	3	3	2	3	0	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0
16 : Parq autom	2	3	2	3	2	1	3	1	2	1	2	1	3	3	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0
17 : Obsol tecn	1	1	1	1	1	0	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	0	3	1	1	1	1	1	1	1
18 : Comp Labor	0	1	3	3	3	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	0	0	0	0	0
19 : Gest econó	0	1	0	3	2	0	3	0	2	0	1	0	1	3	0	0	0	0	0	3	3	3	3	3	3
20 : Indic eficc	0	3	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3
21 : ins liquid	0	3	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	3	3	0	3	2	2	3
22 : Ins sol di	0	3	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	3	3	3	0	2	2	3
23 : ins cap tr	0	3	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	3	3
24 : ins act ci	0	3	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0
25 : ins invent	0	3	0	1	1	0	2	0	1	0	1	0	1	2	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0

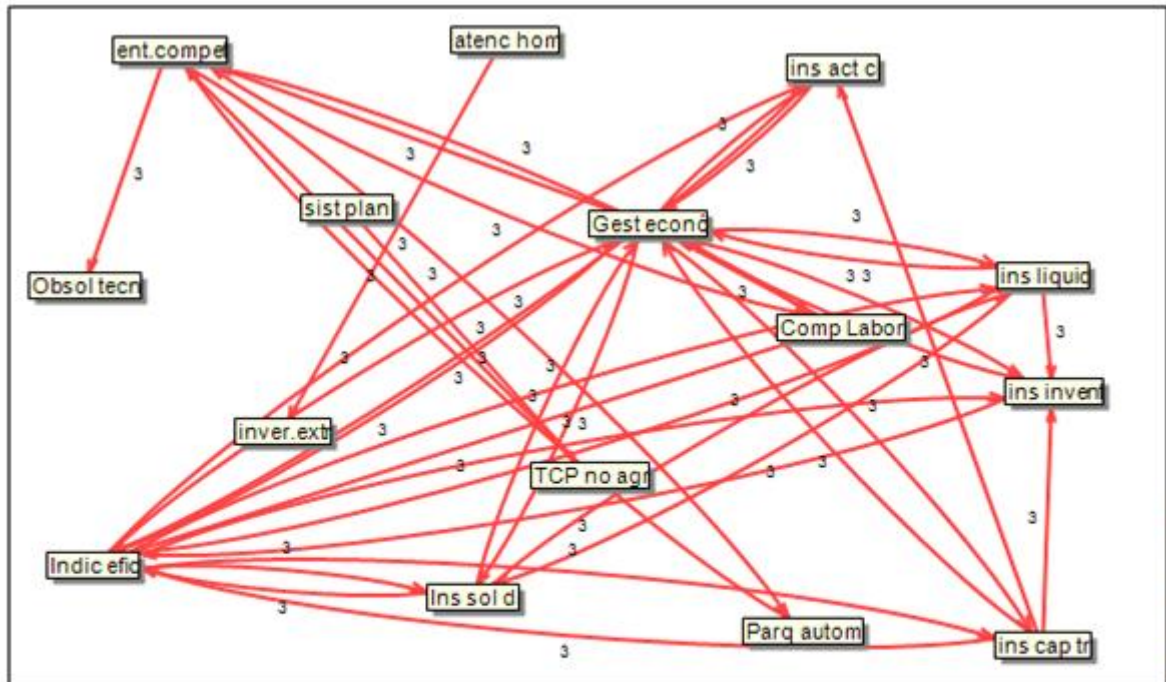
Anexo # 20. Suma de Matriz MIC-MAC

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas
1	Surgimiento de la...	15	34
2	Puesta en vigor d...	37	56
3	Proyectos de col...	30	42
4	Avances en la su...	22	41
5	Centralización de...	31	40
6	Cambios climatol...	9	15
7	Entomo altament...	72	63
8	No acceso a la t...	33	17
9	Enfoque de direc...	32	45
10	Adecuado plan d...	37	31
11	Adecuado plan ...	42	47
12	Buena proyecció...	46	38
13	Adecuado sistem...	67	42
14	Buen sistema de ...	66	52
15	No cuenta con u...	41	30
16	Obsolescencia d...	32	22
17	Obsolescencia d...	21	24
18	No tienen en cue...	49	37
19	Resultados desfa...	34	46
20	Resultados negat...	30	34
21	Liquidez general ...	28	19
22	Insuficiencia en l...	27	19
23	Insuficiente rotaci...	24	20
24	Insuficiente rotaci...	18	23
25	Insuficiencia en l...	18	24
	Totales	861	861

Anexo # 21. Plano de Influencias / Dependencias Directas

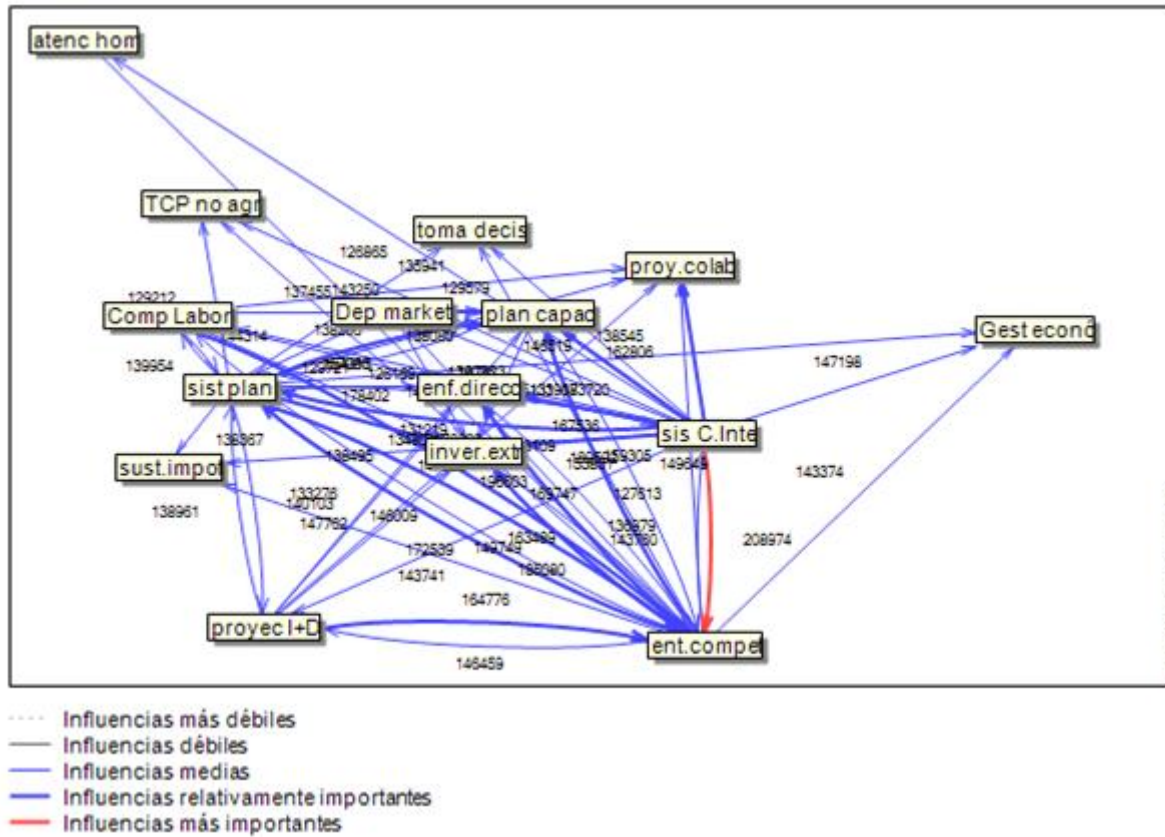


Anexo # 22. Gráfico de Influencias Directas



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

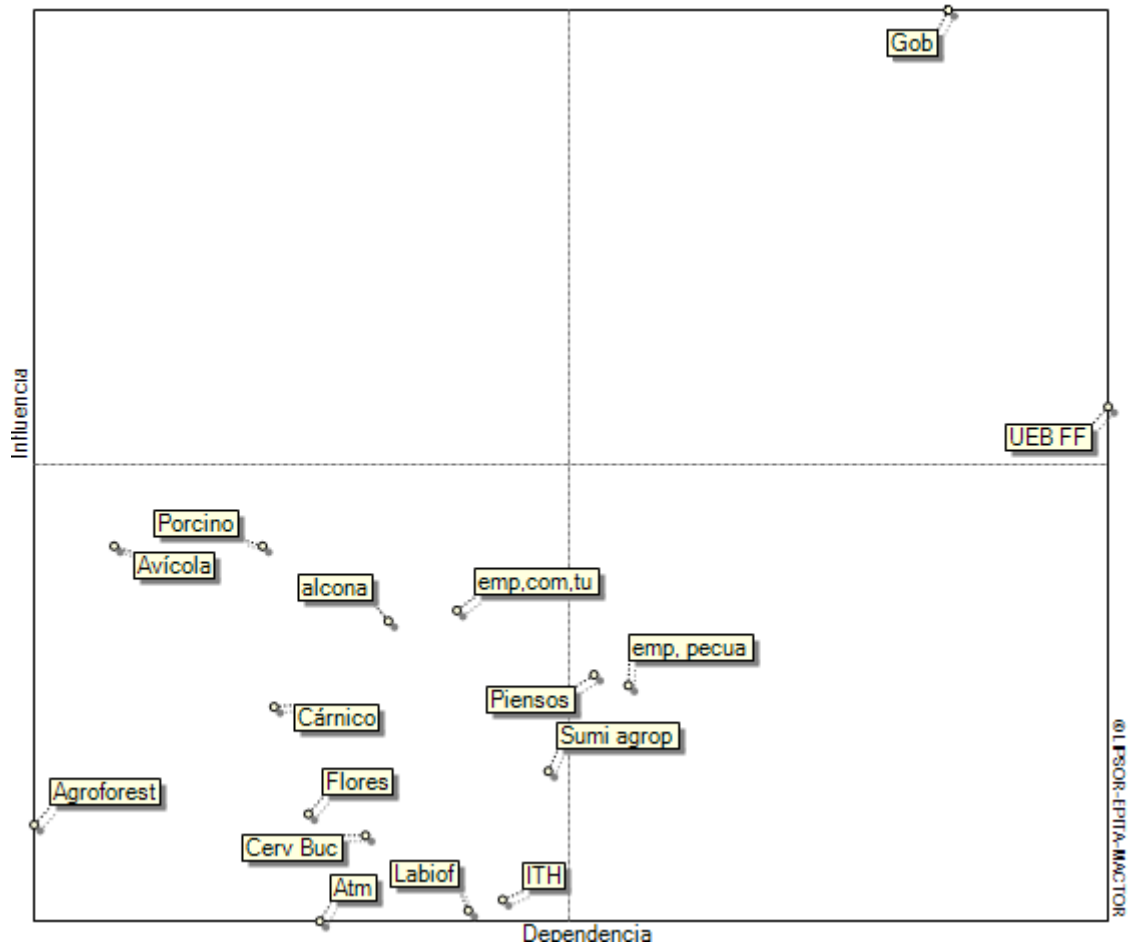
Anexo # 24. Gráfico de Influencias Indirectas Potenciales



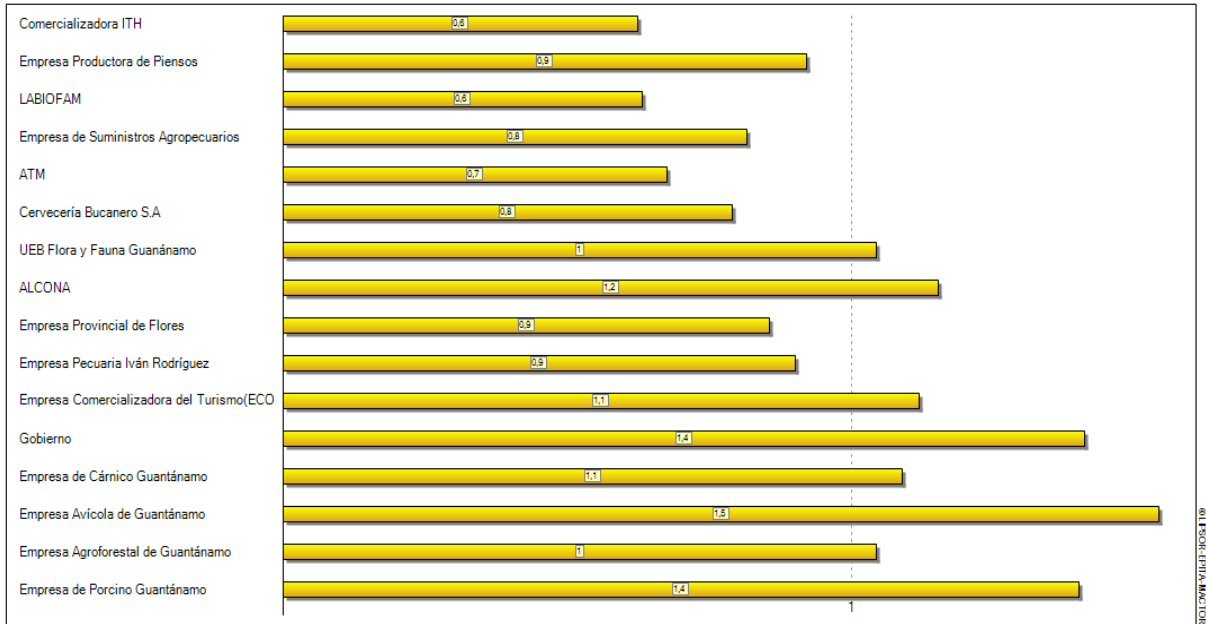
Anexo # 25. Listado de actores

N°	Título largo	Título corto
1	Comercializadora ITH	ITH
2	Empresa Productora de Piensos	Piensos
3	LABIOFAM	Labiop
4	Empresa de Suministros Agropecuarios	Sumi agrop
5	ATM	Atm
6	Cervecería Bucanero S.A	Cerv Buc
7	UEB Flora y Fauna Guanánamo	UEB FF
8	ALCONA	alcona
9	Empresa Provincial de Flores	Flores
10	Empresa Pecuaria Iván Rodríguez	emp, pecua
11	Empresa Comercializadora del Turism...	emp.com,tu
12	Gobierno	Gob
13	Empresa de Cámico Guantánamo	Cámico
14	Empresa Avícola de Guantánamo	Avícola
15	Empresa Agroforestal de Guantánamo	Agroforest
16	Empresa de Porcino Guantánamo	Porcino

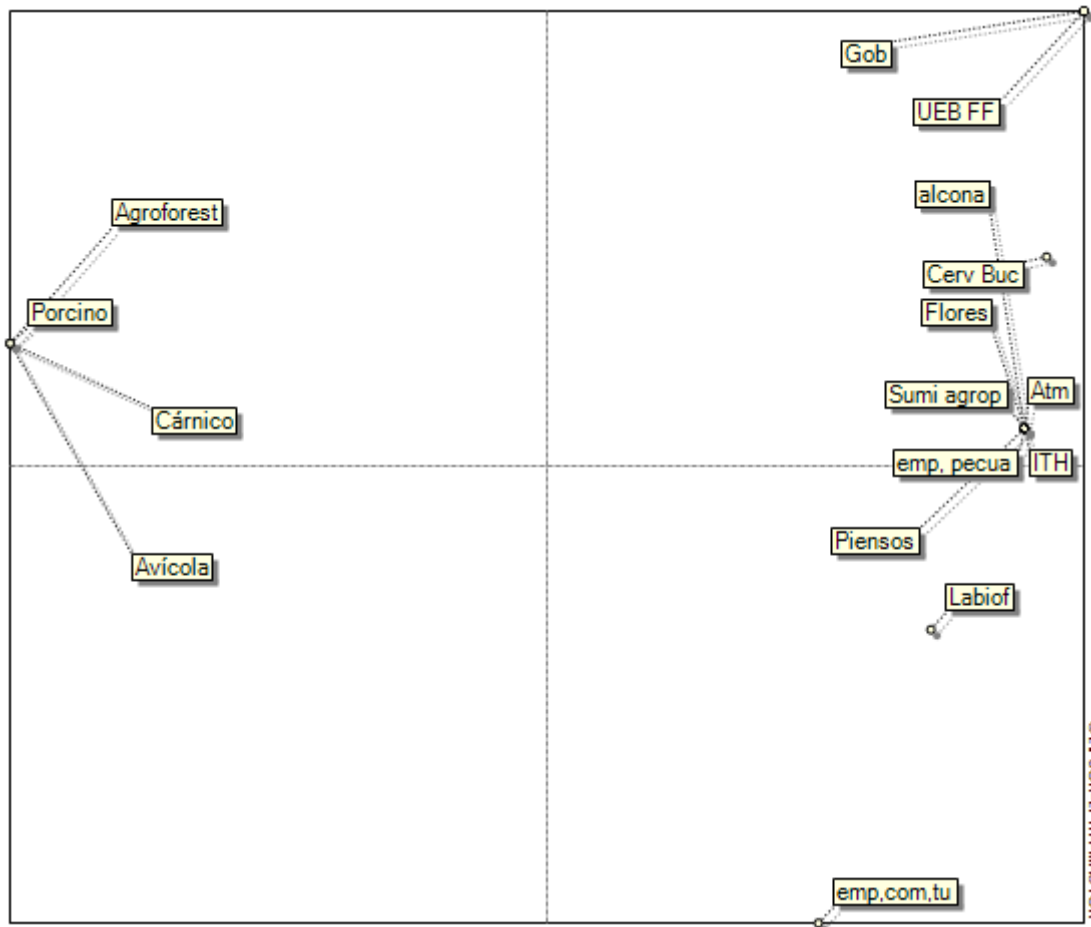
Anexo # 26. Plano de influencias y dependencias entre actores.



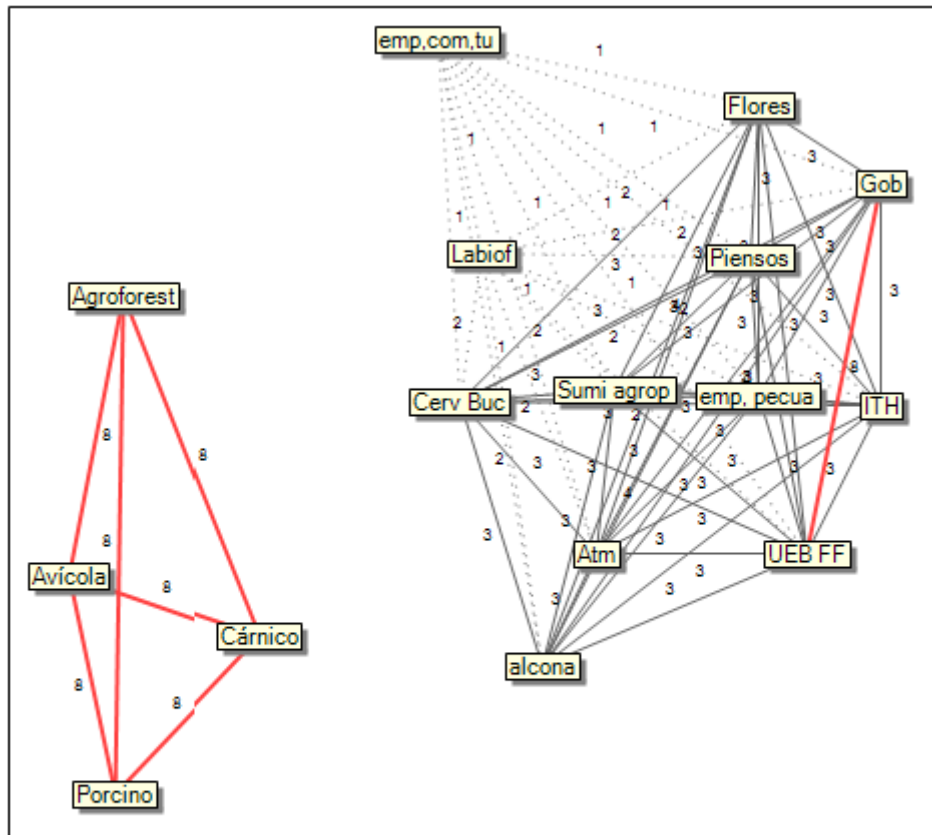
Anexo # 27. Histograma de relación de de fuerzas (MIDI)



Anexo # 28. Plano de Convergencia de orden 1

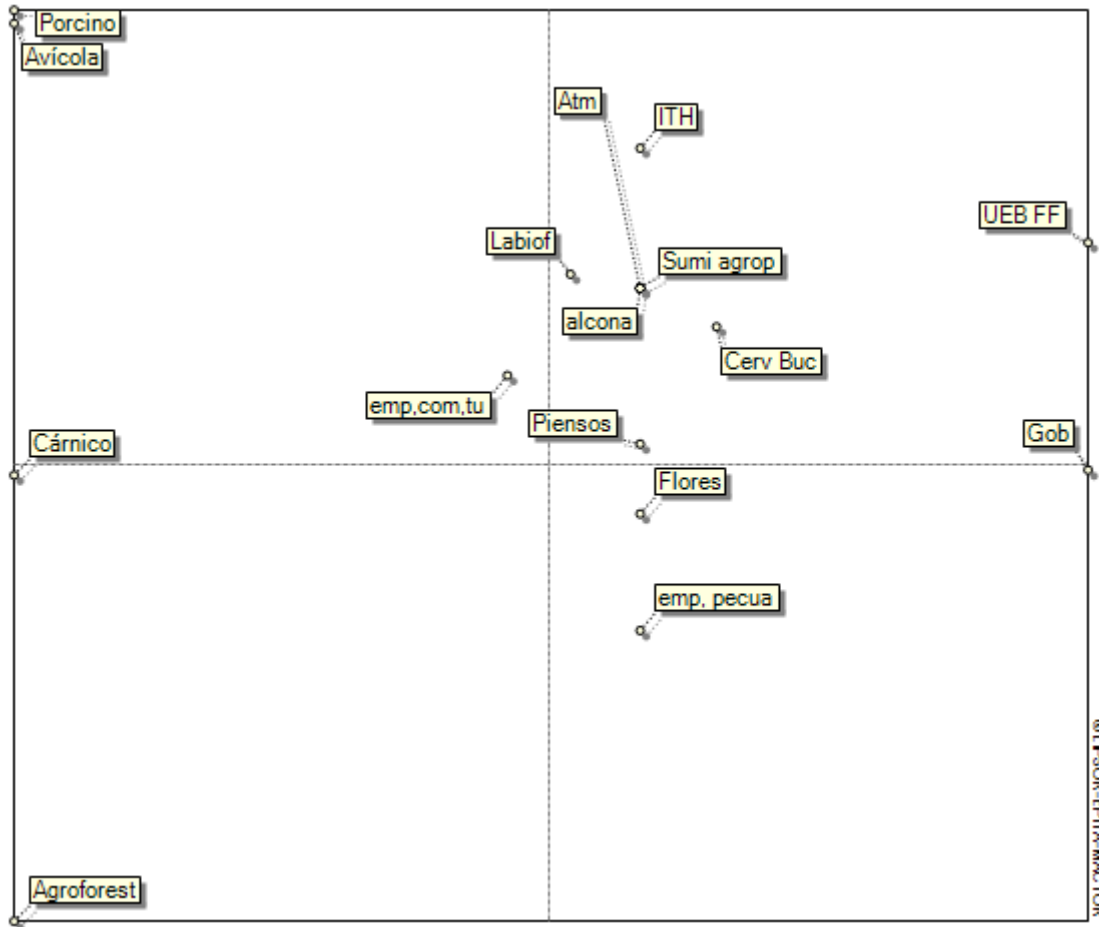


Anexo # 29. Gráfico de Convergencias entre actores de orden 1

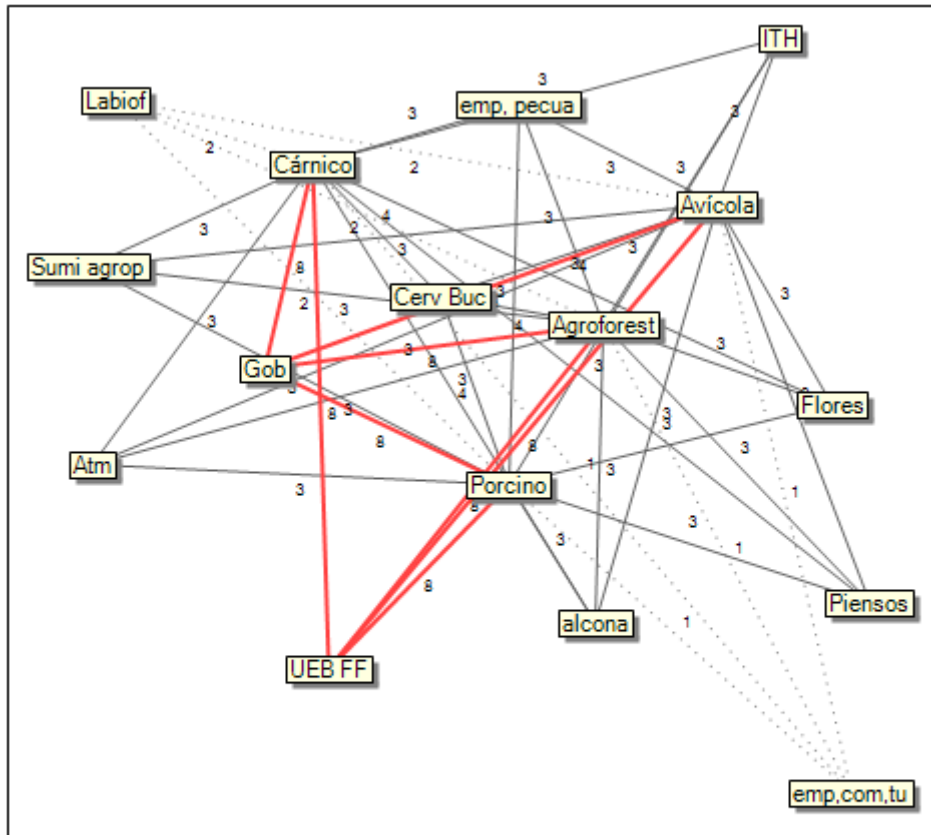


- Convergencias más débiles
- Convergencias débiles
- Convergencias medias
- Convergencias relativamente importantes
- Convergencias más importantes

Anexo # 30. Plano de Divergencias de orden 1

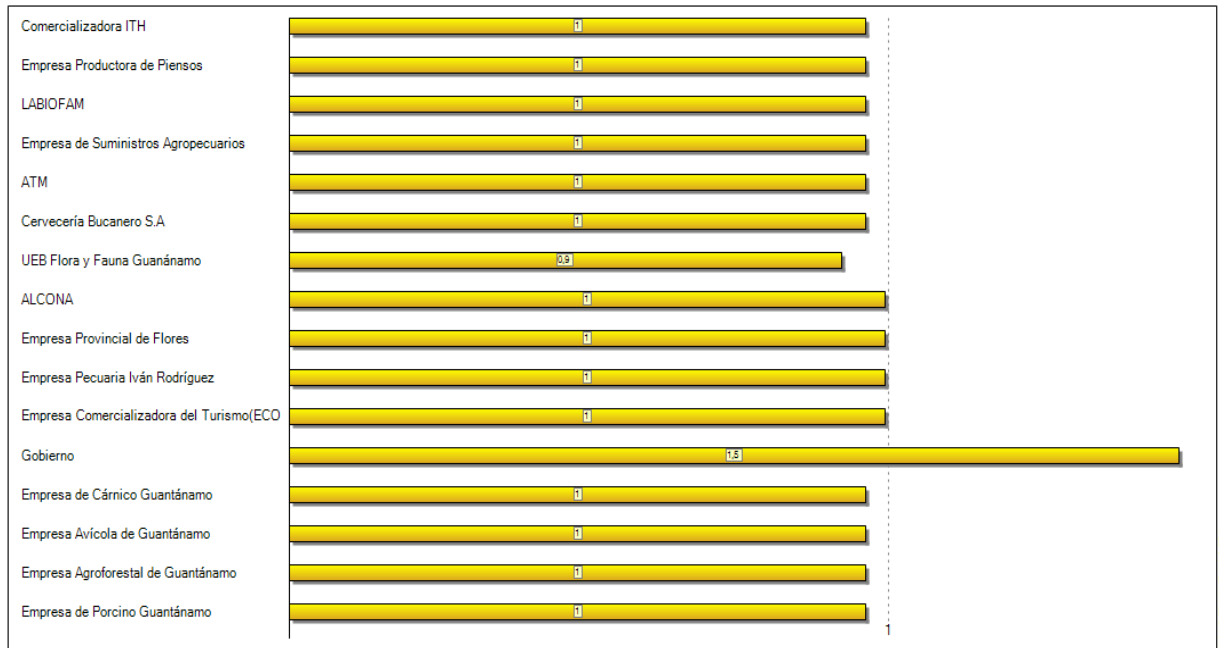


Anexo # 31. Gráfico de Divergencias de orden 1

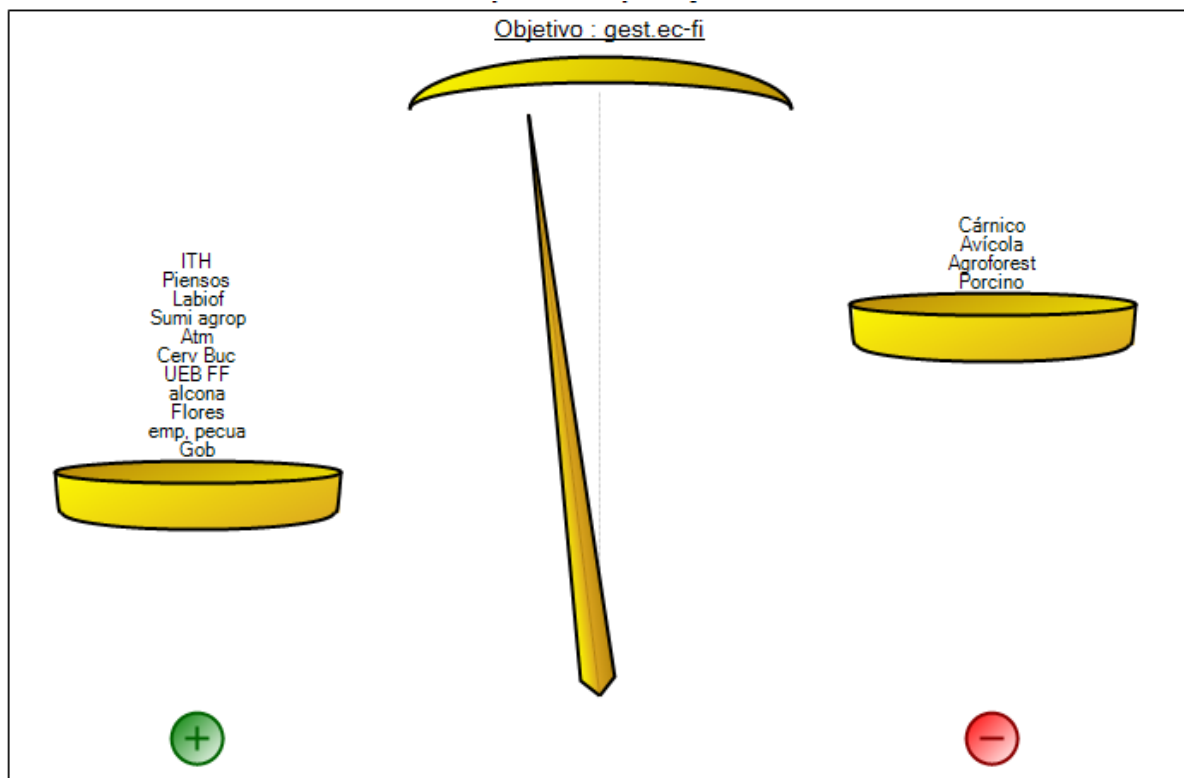


- Divergencias más débiles
- Divergencias débiles
- Divergencias medias
- Divergencias relativamente importantes
- Divergencias más importantes

Anexo # 32. Histograma de relaciones de fuerza (MMIDI)



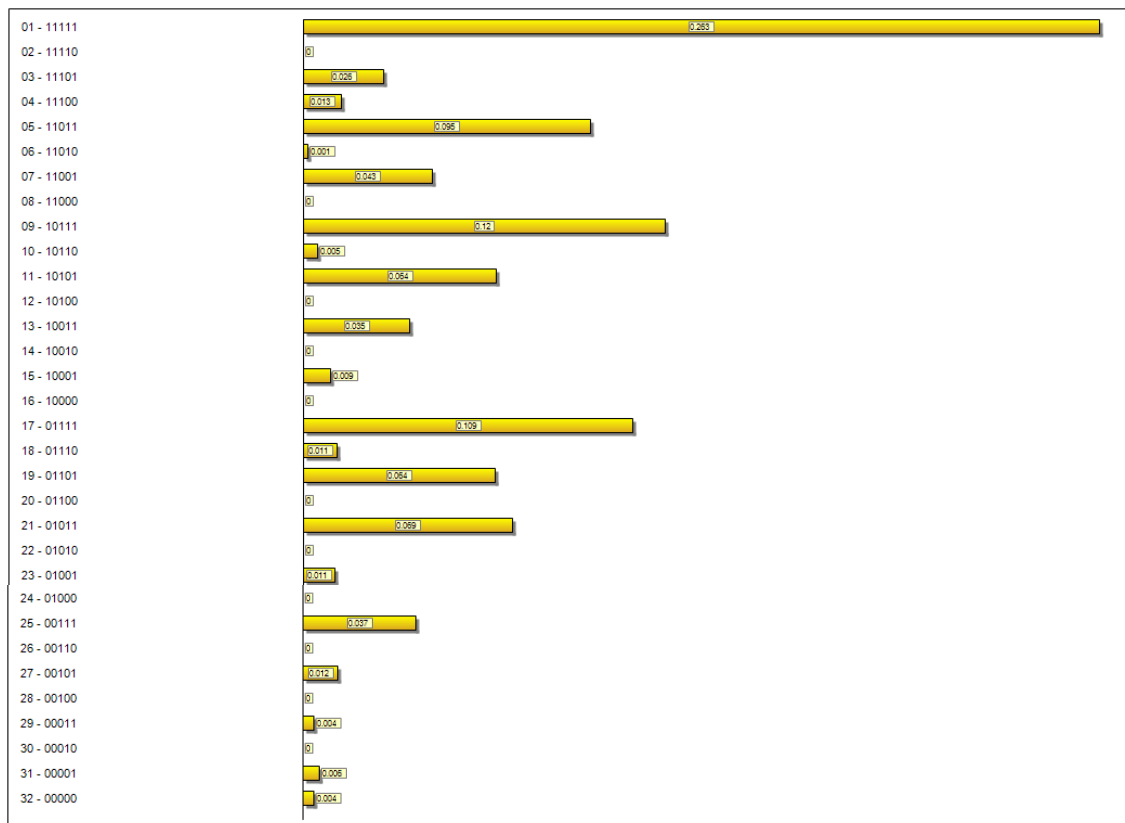
Anexo # 33. Balance de Posiciones por Objetivos valorados



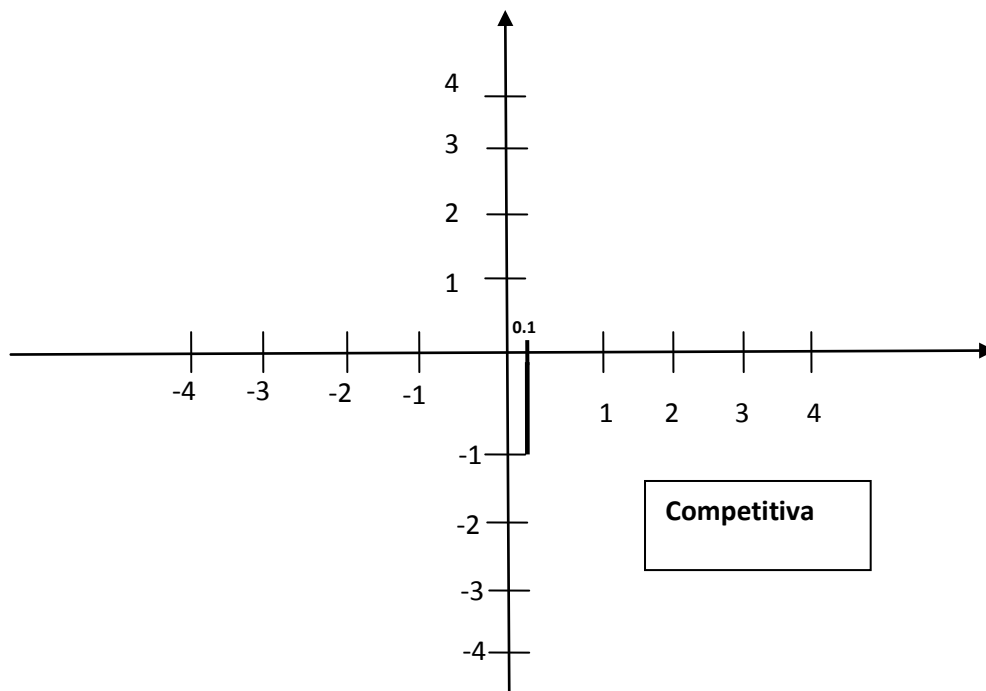
Bajo el signo (-) se han posicionado los actores opuestos al objetivo (teniendo en cuenta las relaciones de fuerza).
 Bajo el signo (+) se han posicionado los actores favorables al objetivo (teniendo en cuenta las relaciones de fuerza).
 La aguja de la balanza indica el grupo al que corresponde*;

Fermer

Anexo # 34. Aplicación del SMIC PROBABILY EXPERT o método de expertos

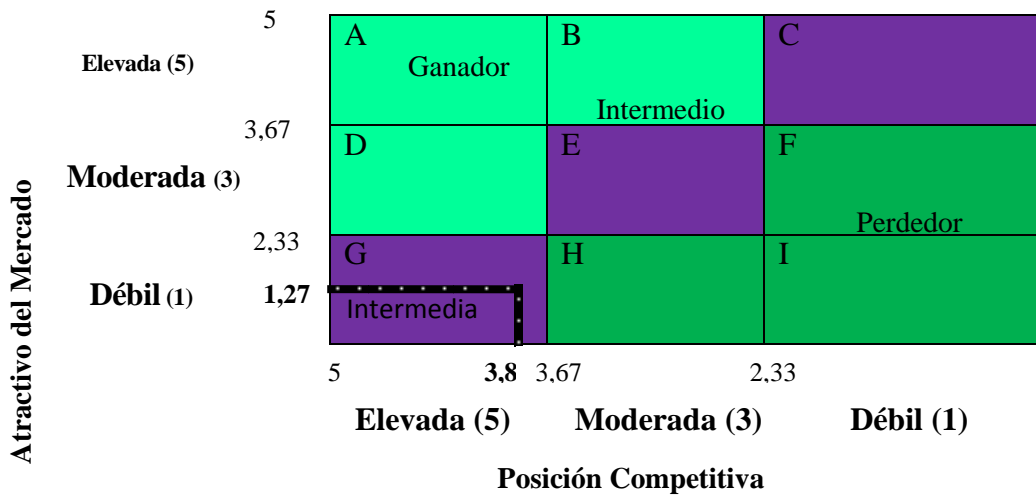


Anexo # 35. Matriz Posicionamiento Estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Anexo # 36. Matriz General-Electric.



Leyenda:

Actividad Ganadora
Actividad Intermedia
Actividad Perdedora

Fuente: Elaboración propia

Anexo # 37. Plan de Acción

Objetivos	Acciones	Responsable	Fecha	Recursos
Promocionar los productos y servicios que se brindan en la entidad.	Contratar especialistas capacitado para hacer estudios de Marketing.	Director UEB.	Año 2024	Reunión con los directivos de la entidad.
Elaborar un plan de inversiones incluya la compra de tecnología moderna.	Revisar el plan de inversiones.	Director UEB.	Año 2024	Personal.
Incrementar el volumen de las materias primas y materiales para la producción y prestación de servicios.	Gestionar alternativas de compra.	Producción y servicios.	Año 2024	Personal designado.
Implementar las competencias laborales.	Diseñar las competencias laborales para cada puesto de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos.	Año 2024	Especialista en Recursos Humanos.

Fuente de elaboración: Propia.