



MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR  
UNIVERSIDAD DE ORIENTE

# TRABAJO DE DIPLOMA

SANTIAGO DE CUBA



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA**

**Tema:** Construcción de escenarios para la toma de decisiones en la UEB Almacenes Universales S.A (AUSA).

**Autor:** Oscar Barzaga Garlobo

**Tutor (a):** MSc. Lilian M. Montero Barbado

Santiago de Cuba  
Año 59 de la Revolución

# **HOJA DE FIRMAS**

***Tribunal:***

\_\_\_\_\_  
***Presidente***

\_\_\_\_\_  
***Secretario(a)***

\_\_\_\_\_  
***Vocal***

***Tutoría y Oponencia:***

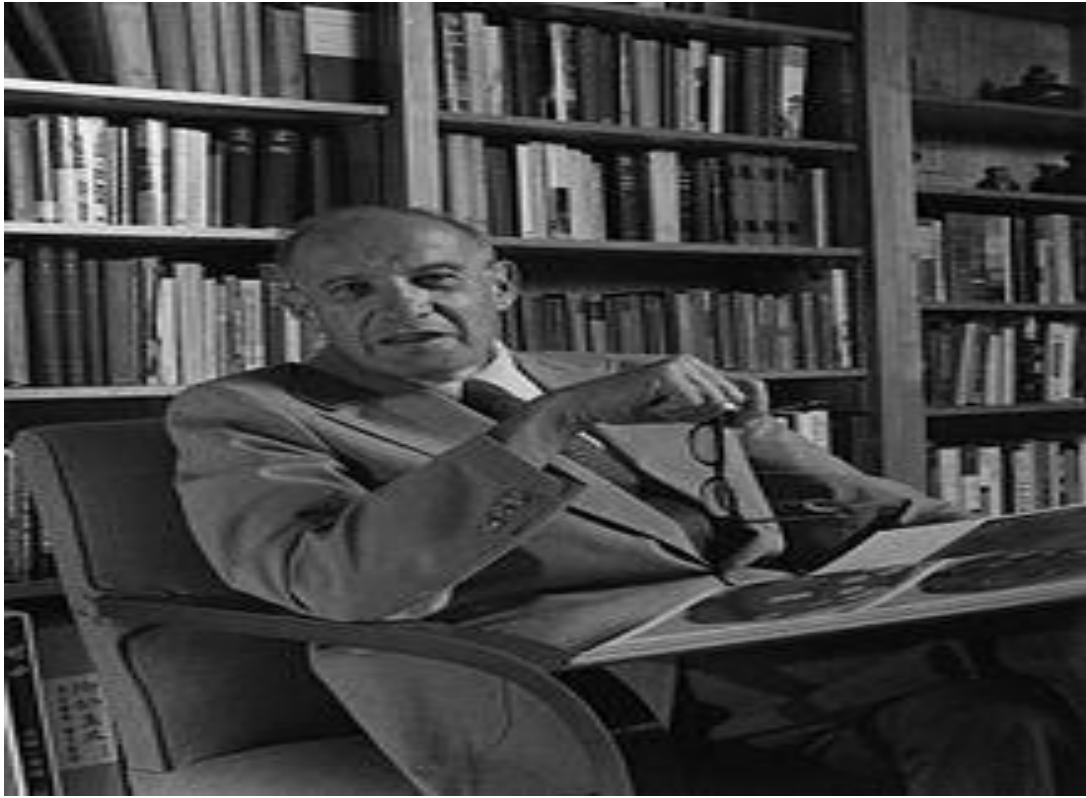
\_\_\_\_\_  
***Oponente***

\_\_\_\_\_  
***Tutor(a)***

\_\_\_\_\_  
***Consultante***

\_\_\_\_\_  
***Diplomante***





*“LA MEJOR MANERA DE PREDECIR EL FUTURO ES CREARLO”.*

**PETER DRUCKER**

*Dedicatoria*

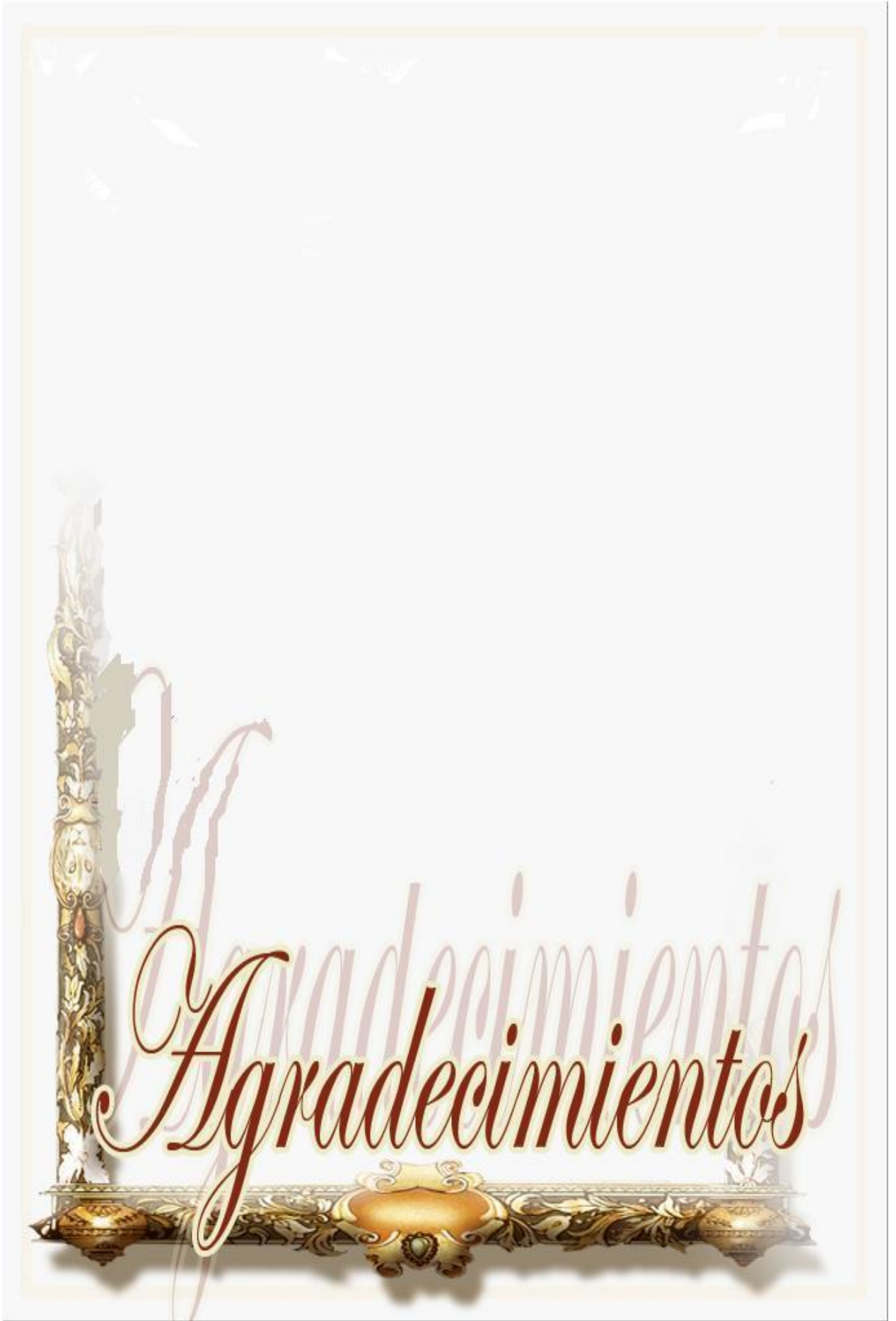


A mi familia en primer lugar que es lo más importante y bello para mí, a quienes les debo todo, y que han insistido tanto en mi desarrollo estudiantil.

A mis amigos que sólo por estar presentes me dan mucha fuerza y alegría, que con cariño y dedicación me brindaron su apoyo en todo momento.

A mis hermanos y sobrinos para que les sirva de ejemplo y logren superarse y ser alguien en esta vida.

A los que confían realmente en mí.



A Dios por haberme permitido llegar hasta aquí, y ver cumplido este sueño tanto mío como de las personas a quienes les intereso.

A mis padres por apoyarme sin condición en todo momento.

A mi tutora en quien siempre he confiado y agradezco su orientación en la realización de este trabajo.

A mi hermano mayor que siempre me ha servido de guía en todas mis cuestiones, tanto personales como académicas.

A mi tía que sabes lo especial que siempre has sido para mí.

A mi novia por apoyarme siempre y por haberse convertido en una parte tan importante de mi vida.

A mis compañeros: Luis Angel, Ramiro, Daniel, Yorlenis, Abigail, Jorge Luis, Angel, Rosmery, Javier y todos los demás que de alguna forma siempre han estado ahí para ayudarme sin que les importe nada y sin esperar nada a cambio.

A los trabajadores de la Sucursal sin los cuales hubiera sido imposible realizar la investigación: Iliana, Yanet, Cecilia, Raúl y comité de expertos en general.

A todas las personas que me ayudaron en cualquiera que fuese la situación que se me presentara.

A todas las personas que se brindaron a ayudarme con todo cariño, aun cuando no me haya apoyado en ellos.

A todos, muchas gracias.





# Resumen

En las condiciones actuales que caracterizan el contexto nacional e internacional de constantes cambios y transformaciones, es necesario para la supervivencia de las empresas y organizaciones, independientemente de su naturaleza, tener una visión a largo plazo, es decir, una visión estratégica proactiva que sustente el proceso de toma de decisiones y que permita a los directivos conducir a la organización hacia un estado futuro mejor, aprovechando al máximo las oportunidades del entorno y minimizando los efectos de las amenazas.

Téngase en cuenta, además, que sobrevivir en un entorno altamente turbulento solo es posible siendo eficientes, eficaces, competitivos y rentables, condiciones que ameritan la necesidad de la utilización de la prospectiva estratégica como herramienta para la toma de decisiones.

Atendiendo a lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo realizar un diseño estratégico con enfoque prospectivo para el perfeccionamiento de la toma de decisiones en la UEB Almacenes Universales S.A. Esto se hace a partir del análisis de un conjunto de variables clave y del comportamiento de actores, que determinan la evolución futura de la organización en relación al entorno, y revelan, tras la opinión de un conjunto de expertos, los escenarios futuros más probables asociados al sistema analizado.

En función de esos escenarios más probables, se formula la estrategia a seguir y se propone a la UEB Almacenes Universales S.A, objeto de este análisis, un plan de acción.

## **ABSTRACT**

Under the current conditions of the national and international context with constant changes and troublesome transformations, the survival of companies and organizations requires, independently of their nature, having a long-term vision, that is, a strategic and proactive vision that supports the process of decision-making and allows managers to drive to the organization toward a better future state, taking advantage of the opportunities to the fullest and minimizing the effects of the threats.

This research also takes into account that surviving in a highly turbulent environment is possible only by being efficient, effective, competitive and profitable, conditions required due to the need and widespread use of prospective strategies as a decision-making tool.

Taking into account the aforementioned, the present research is aimed at “carrying out a strategic prospective study to perfect the decision-making process in the UEB Almacenes Universales S.A, starting from the analysis of group of key variables and of the behavior of actors that determine the future evolution of the organization in relation to the environment, and they reveal, after the opinion of a group of experts, the more likely scenarios associated to the analyzed system.

The strategy to be followed is formulated and an action plan is proposed to the UEB Almacenes Universales S.A, based on those more likely scenarios.

*Índice*



<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO I: La planificación prospectiva estratégica, herramienta de planificación.</b>	
1.1 Planificación Empresarial, surgimiento y evolución.	5
1.2 Planificación Estratégica.	7
1.3 Planificación Estratégica Prospectiva	11
1.3.1 Antecedentes de la prospectiva.	12
1.4 Relación entre planificación, estrategia y prospectiva.	14
1.5 Prospectiva Estratégica por Escenario.	15
1.5.1 Métodos de los escenarios.	16
<b>CAPÍTULO II: Diagnóstico externo e interno de la UEB Almacenes Universales S.A.</b>	
2.1 Caracterización de la UEB Almacenes Universales S.A.	25
2.2 Análisis del Macroentorno.	27
2.2.1 Análisis del Microentorno o Entorno Competitivo.	32
2.3 Análisis Interno de la UEB Almacenes Universales S.A.	35
2.3.1 Función de Dirección. Funciones Administrativas.	35
2.3.2 Función de Marketing (Comercial).	37
2.3.3 Función de Recursos Humanos.	39
2.3.4 Función de Economía.	41
2.3.5 Función de Operaciones.	45
2.3.6 Función de I + D.	46
<b>CAPÍTULO III: Construcción de escenarios para la toma de decisiones en la UEB División TRD Caribe Oriente-Sur.</b>	
3.1 Análisis Estructural. Aplicación del software MICMAC.	48
3.1.1 Análisis de estrategias de actores. Aplicación del software MACTOR.	50
3.1.2 Impactos Cruzados o Método de expertos. Aplicación del software SMIC-PROB-EXPERT.	54
3.2 Formulación de la estrategia empresarial y propuesta de plan de acción.	56
<b>CONCLUSIONES</b>	58

**RECOMENDACIONES**

59

**BIBLIOGRAFÍA**

**ANEXOS**



*Introducción*

La actual globalización económica, informática y cultural y la revolución de la inteligencia son fenómenos cuyos efectos constituyen transformaciones significativas y en particular un abanico de retos y de oportunidades que podemos convertir en ventajas competitivas. Los cambios que se están produciendo son tan importantes, profundos y algunos de tal celeridad, que sus efectos ya han comenzado a sentirse en las instituciones/organizaciones y empresas.

En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersos tanto administraciones públicas como privadas. Unido a ello, el rápido crecimiento de los soportes tecnológicos que va desde la introducción de mejores equipos de manipulación y almacenaje hasta la utilización de sistemas de control computarizados, condición esencial para lograr altos niveles de competencia en los mercados internacionales.

La economía cubana no está ajena a los cambios que se suscitan en el mundo, y en aras de actualizar el modelo económico cubano para insertarse en el mercado internacional traza los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el VI y VII Congreso del PCC, que buscan alcanzar un desarrollo y crecimiento sostenido a través de sistema empresarial constituido por empresas eficientes, eficaces y competitivas.

Las líneas de trabajo están creadas, sin embargo, queda mucho por hacer para que el país cuente con un sistema empresarial que garantice el desarrollo y la eficiencia que amerite la sostenibilidad del crecimiento económico que nos hemos propuesto.

Por lo anteriormente expuesto, se considera que los cambios que suceden hoy en día no son evolutivos, sino más bien rupturas con las tendencias del pasado, por lo cual la planificación tradicional, basada en la previsión y pronóstico inmediateista carece de sentido. A diferencia de la adivinación que va al futuro, la Prospectiva busca construirlo. En este sentido, la Prospectiva Estratégica, como herramienta de gestión, analiza las posibles evoluciones de una organización, en un horizonte de tiempo determinado, teniendo en cuenta las interacciones que esta tiene con su entorno (endógeno y exógeno), con la finalidad de mejorar su gestión.

Y es ello lo que busca la UEB Almacenes Universales S.A, operador logístico integral por excelencia para la importación, exportación y el mercado doméstico que participa en el desarrollo económico del país e integra los servicios de logística integral y manejo

de Zonas Especiales de Desarrollo en función de facilitar el movimiento de las mercancías. Desde su surgimiento se ha caracterizado por tener alto prestigio nacional e internacional por su desempeño empresarial, lograr de forma competitiva la satisfacción del cliente, y asegurar el sistema de información y la cadena logística integral. Sin embargo, en el último año han derivado problemas que en cierta medida influyen en su gestión logística. Entre algunas de estas dificultades se encuentran:

- ✓ Deterioro de la infraestructura de almacenamiento.
- ✓ Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancías.
- ✓ Disposición Técnica (CDT) se encuentra al 85% por lo que damos una limitada respuesta a las solicitudes de transporte.
- ✓ El nivel de actividad actual no se puede cubrir todas las demandas de los clientes.
- ✓ Deficiente publicidad de los servicios que oferta la entidad.

Tomando en cuenta todo lo mencionado anteriormente se pudo identificar como **problema científico:** ¿Cómo perfeccionar el proceso de toma de decisiones para la gestión de la UEB Almacenes Universales S.A (AUSA)?

**Objeto de estudio:** Planificación Estratégica.

**Campo de acción:** Planificación Prospectiva Estratégica en la UEB Almacenes Universales S.A.

**Objetivo general:** Realizar un diseño estratégico con enfoque prospectivo para el perfeccionamiento de la toma de decisiones en la UEB Almacenes Universales S.A.

**Objetivo específicos:**

1. Argumentar teóricamente la necesidad de la prospectiva estratégica como herramienta para la planificación.
2. Realizar el diagnóstico externo e interno de la UEB Sucursal Santiago de Cuba Almacenes Universales S.A.
3. Determinar el escenario más probable para la UEB Sucursal Santiago de Cuba Almacenes Universales S.A.

**Hipótesis:** Si se realiza una construcción de escenario para la UEB Almacenes Universales S.A se podría perfeccionar la toma de decisiones para una mejor gestión de la organización.

**Justificación y Viabilidad de la investigación:**

La investigación aborda un problema práctico, la carencia de un enfoque prospectivo estratégico en la planificación impide que muchas empresas y organizaciones cubanas, en general, tomen decisiones mirando hacia el futuro o tengan la posibilidad de que,

desde el presente construyan el futuro deseado. Ante esta situación la investigación se plantea construir ese futuro utilizando el método prospectivo de construcción de escenarios dinámico y sistémico aplicado a la UEB Almacenes Universales S.A, con el fin de formular objetivos y estrategias para perfeccionar la toma de decisiones. Por la actualidad y relevancia del tema, la dirección de la organización mostró interés en su realización, contándose con la información requerida, la ayuda de los expertos y los software de prospectiva necesarios para el procesamiento de dicha información.

### **Métodos y Técnicas de investigación:**

Para el efectivo desarrollo de la presente investigación y el cumplimiento del objetivo propuesto se utilizaron los siguientes métodos:

- ✓ El método histórico - lógico, empleado en el análisis de la evolución histórica de la planificación prospectiva estratégica.
- ✓ El método análisis - síntesis, utilizado en la recopilación de los elementos e ideas fundamentales que caracterizan el objeto y campo de la presente investigación.

### **Técnicas utilizadas:**

- ✓ Encuestas a clientes internos y externos.
- ✓ Entrevistas a expertos.
- ✓ Software Decisión para la elección de los expertos.
- ✓ Software IBM SPSS Statistics Versión 22 para el procesamiento de las encuestas.
- ✓ Software MICMAC para el análisis estructural.
- ✓ Software MACTOR para el análisis de estrategias de actores.
- ✓ Software SMIC-PROB-EXPERT para la identificación de los escenarios más probables.

### **Estructura de la tesis:**

La tesis está conformada por un resumen en idioma español e idioma inglés, introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Breve análisis por capítulos:

**Capítulo I:** La planificación prospectiva estratégica herramienta de la planificación.

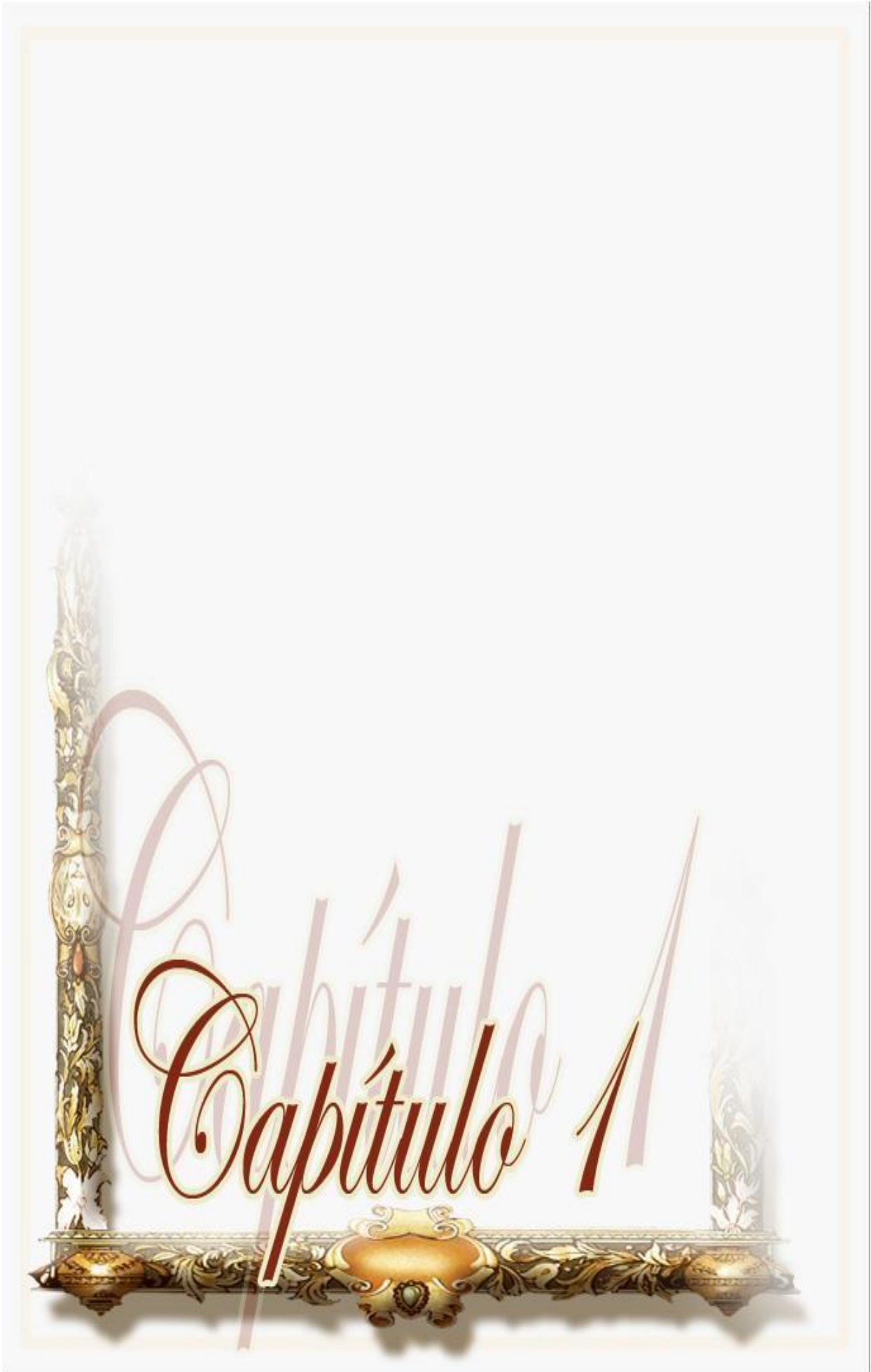
En este capítulo se analiza el marco teórico y conceptual referente a la planificación prospectiva estratégica.

**Capítulo II:** Diagnóstico externo e interno de la UEB Almacenes Universales S.A.

En este capítulo se efectúa el diagnóstico externo e interno de la UEB Almacenes Universales S.A., con el fin de caracterizar el sistema organización - entorno y detectar las fuerzas relevantes clasificadas en oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

**Capítulo III:** Construcción de futuros escenarios para la toma de decisiones en la UEB Almacenes Universales S.A.

En el tercer capítulo se aplica el método de construcción de escenarios de Michel Godet a través de los software MICMAC, MACTOR y SMIC-PROB-EXPERT identificándose los escenarios más probables en función de los cuales se formuló una estrategia y un plan de acción.



### **1.1 Planificación Empresarial, surgimiento y evolución.**

El surgimiento de la planificación está asociado al mismo surgimiento del hombre como ser racional, desde el momento en que el hombre pensó en cómo obtener alimentos para el día y conservarlos para los momentos en que las inclemencias del tiempo le impidieran salir a cazar o pescar; desde que pensó en cómo defenderse y proteger la vida, ya el hombre planeaba como ganar el combate, cómo sobrevivir, aun cuando conscientemente no supiera que eso se llamaba planear<sup>1</sup>.

La Planificación es un instrumento que utiliza el hombre sabio, sin embargo, a menudo se convierte en un ritual que proporciona paz al espíritu, pero no el futuro que se espera. La necesidad de planificar es tan obvia que es difícil encontrar personas que no estén de acuerdo con ello, pero más difícil aún es lograr que esta planificación sea útil, debido a que es una actividad intelectual ordenada y compleja.

Planificar es proyectar el futuro deseado y los medios para lograrlo según R.L. Ackoff.

La planificación establece las proporciones básicas del desarrollo, los niveles de producción y de gastos en las distintas actividades económicas, la eficiencia y la rentabilidad que se deben alcanzar; asigna los recursos fundamentales y define, en fin, el desarrollo económico para un cierto período de tiempo cuando los planes son elaborados con objetividad y cumpliendo los principios básicos que sustentan esta disciplina.

Los procesos de planificación bien estructurados y científicamente argumentados permiten a las organizaciones elaborar planes objetivos, contribuyen a reducir la incertidumbre del entorno y garantizan la toma de decisiones acertadas considerando previamente los posibles escenarios que pudieran presentarse. Constituye un poderoso medio para lograr la eficiencia y la eficacia de la organización.

Por lo que podemos definir como planificación:

La acción de elaborar y ejecutar un plan científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado.

En nuestro campo (La Economía) la podemos definir como:

Adaptación de la producción a las necesidades sociales mediante la elaboración de planes económicos.

---

<sup>1</sup> Sánchez Paz, Norma "Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto" Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias económicas. Septiembre del 2006.

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

En la presente investigación para adentrarnos un poco más en el tema que nos concierne aremos referencia a la planificación estratégica:

En un balance interpretativo de la evolución de la planificación, conduce inevitablemente a considerar que es un proceso de perspectivas múltiples que emerge con mayor claridad ante la creciente complejidad e incertidumbre de los procesos de cambio y desarrollo en países y regiones, los cuales ejercen una presión sobre los enfoques e instrumentos tradicionales de la planificación empresarial y territorial e inducen a su adecuación ante los cambios actuales y futuros.

Teniendo en cuenta los nuevos enfoques y tendencias que se están produciendo en la práctica de la planificación, se considera que además de la perspectiva técnica, la planificación debe ser considerada como un proceso de perspectivas múltiples: participativo, de cambios estructurales, estratégicos y prospectivos.

En primer lugar, la planificación es un proceso participativo y se mueve en el marco definido por el sistema económico. Tiene que desenvolverse en los límites que imponen las condiciones económicas, sociales y políticas de cada realidad.

En segundo lugar, todo proceso de desarrollo implica determinados cambios estructurales que tienen que ocurrir para que éste se produzca (Todaro, 1989: 119; Van Arkadie, 1986: 18). Desde esta perspectiva, la planificación en sus términos esenciales puede percibirse como un proceso que intenta producir una determinada modificación preestablecida en la estructura del sistema empresarial o territorial.

En tercer lugar, la planificación es un proceso de carácter estratégico y prospectivo. La planificación estratégica representa un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo, pues introduce un análisis sistemático del entorno dentro del diagnóstico estratégico; un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas. Esto se debe a que las decisiones vinculadas a la planificación enfrentan dos características asociadas a los sistemas y a su entorno que se han acentuado en la actualidad: la complejidad y la incertidumbre. Estas ejercen una presión sobre los enfoques e instrumentos tradicionales de la planificación y exigen su adecuación a los cambios crecientes del entorno.

Esta característica supone el uso de métodos de programación, enfoques sistémicos, etc.; e imprime un carácter estratégico a la planificación. Desde este punto de vista se requiere, además, la introducción del análisis aleatorio (decisiones aleatorias) y, por tanto, de la estrategia, que aparece en este caso como una modalidad reactiva de acción, al establecer un conjunto de decisiones alternativas que definen las acciones a llevar a

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

cabo en función de las circunstancias actuales y futuras que puedan presentarse, permitiendo que el sistema se mantenga en equilibrio con el entorno.

Además de la perspectiva estratégica, la planificación requiere del uso de la prospectiva. Esto se debe a que el desarrollo es un fenómeno complejo e incierto y que la incertidumbre [...] se ha convertido en una faceta estructural del entorno socio-económico, y no en una desviación ocasional, respecto a una previsión. Por tanto, es obvio que la previsión vista como extrapolación, es una técnica no del todo conveniente para explicar los cambios que pueden producirse y se requieren de herramientas más flexibles como la prospectiva” (Godet, 1991, citado por Fernández, 1997).

### 1.2 Planificación Estratégica

Antes de hacer referencia a la planificación estratégica en sí, es necesario hacer alusión al concepto por el cual esta cobra sentido: la estrategia.

El concepto “estrategia” se introduce en el campo académico desde 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, y en el campo de la teoría de la dirección se promueve en Estados Unidos de América en el año 1962 y es expuesto en el libro “Estrategias Corporativas” de Igor Ansoff (1965).

Muchos han sido los autores que hasta la actualidad han abordado y enriquecido este concepto, identificándose durante el período 1962 - 2002 tres grandes grupos:

1. El primer grupo conformado por aquellos autores que en su concepto de estrategia abordan la interacción empresa - entorno, por tanto, consideran la estrategia como una herramienta de dirección que facilita la adaptación de la organización a un entorno turbulento y que garantiza la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes. Entre estos autores destacan: Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc (1993), Harper (1994), Saravia (1994) y Wright (1996).
2. En el grupo dos se agrupan los autores que en su concepto de estrategia hacen referencia a la estrategia como vía para el logro de objetivos y metas organizacionales tras el evidente éxito de la dirección por objetivos desde 1954. Entre estos autores vale mencionar: Andrews (1962), Menguzzato (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992) y Lambin (1994).
3. El tercer grupo está compuesto por los autores que centran la atención en el término competencia haciendo referencia a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

opponentes en el campo de batalla. En este grupo figuran: Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994) y Londoño (1995).

El autor se afilia al concepto de estrategia empresarial profetizado por Menguzzato y Ranau (1984) el cual plantea que la *estrategia empresarial* “*explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios de actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico*”<sup>2</sup>.

Teniendo presente este concepto se aborda la relación empresa - entorno y la existencia de metas y objetivos organizacionales, así como la necesidad de acometer acciones para lograrlos con los recursos con que cuenta la organización.

La estrategia empresarial engloba cinco componentes:

1. **Ámbito o campo de acción**, se refiere al campo de actuación de la empresa, o sea, a la amplitud y las características de las relaciones productivas de la organización con su entorno.
2. **Negocio o Actividad**, se define en términos de producto y de mercado.
3. **Capacidades distintivas**, compuestas por los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos y otros) y las habilidades (tecnológicas, organizativas, directivas y otras) presentes y potenciales, que posee y domina la empresa.
4. **Ventajas competitivas**, son las características diferenciadoras que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.
5. **Sinergia**, 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.

Los niveles de la estrategia empresarial se definen en función de su alcance:

Estrategia global, también llamada estrategia de empresa o estrategia maestra, se enmarca en la relación empresa - entorno, planteándose en qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más acertada de éstas. Hace referencia al comportamiento de la empresa en su conjunto y énfasis en los componentes: ámbito de actividad y efecto sinérgico.

---

<sup>2</sup>Menguzzato, Martina y Renau, J.I. “La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management”. Editorial Ariel, Barcelona. Marzo, 1992. Pág. 78

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

Estrategia de negocios, se refiere a cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a una unidad estratégica. Se hace necesaria en empresas suficientemente diversificadas o multiactividad. Establece la forma de competir en cada negocio concreto y se apoya fundamentalmente en los componentes capacidades distintivas y ventajas competitivas.

Estrategia funcional, responde a cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, de cada actividad o cada unidad estratégica, a fin de obtener la máxima productividad de dichos recursos. Se sustenta en las capacidades distintivas y en el efecto sinérgico.

La estrategia cobra sentido a partir de la necesidad de lograr una meta o un objetivo al que se pretende llegar, pero para ello, es necesario haberse trazado objetivos claros, específicos, realistas y medibles.

Por otro lado, la estrategia se materializa en el marco de la planificación estratégica.

La **planificación estratégica** es el *“análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a su entorno, y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfagan las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”*<sup>3</sup>.

*...“planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa”* de G. A. Steiner en “Planificación de la alta dirección” (1991)<sup>4</sup>.

La planificación estratégica constituye un importante paso de avance respecto a los intentos anteriores de planificación a largo plazo, puesto que introduce un análisis sistemático de la relación empresa - entorno, como parte del diagnóstico estratégico de la empresa; involucra a la alta dirección en la formulación de las estrategias, y le permite trazar diversas alternativas estratégicas para el efectivo logro de las metas de la organización ante futuros escenarios.

---

<sup>3</sup>Menguzzato, Martina y Renau, J.I. “La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management”. Editorial Ariel, Barcelona. Marzo, 1992. Pág. 78

<sup>4</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia>

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

Por tanto, la planificación estratégica puede ser definida como el proceso de formulación de estrategias en función del cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Con la planificación estratégica no se trata de sustituir el ámbito interno de la empresa, como centro de atención, por el entorno, sino que se trata de complementar y de ampliar el objeto de atención de la Dirección<sup>5</sup>.

Sin embargo, lo que constituyó un paso de avance resultó ser también una limitante, la planificación estratégica se limita en sí misma por el hecho de poner énfasis en la formulación de la estrategia, despreocupándose de las condiciones necesarias para la realización, así como de su propia ejecución y control.

En tal sentido, el MSc. Humberto Blanco Rosales, plantea: “La etapa de la planificación estratégica constituyó una respuesta sólo parcial a la necesidad de establecer y encauzar el rumbo de las organizaciones. Sus limitaciones básicas estuvieron en obviar variantes de alta relevancia (ejemplo: las socioculturales) y poner el énfasis en formular la estrategia, sin atender factores y condiciones organizacionales determinantes para su puesta en práctica: resistencia al cambio y manejo de conflictos, implicación de los empleados y aspectos motivacionales, la cultura organizacional y el liderazgo predominante, entre otros aspectos”<sup>6</sup>.

Ante tal deficiencia, la **dirección estratégica** se erige como un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas interrelacionadas: la formulación de la estrategia empresarial, que recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, y la implementación y control de la estrategia. En esta última fase se diseñan planes estratégicos y tácticos así como programas y presupuestos, en los cuales se especifican las acciones concretas a seguir en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. Como parte del control, basado en la retroalimentación, se deciden acciones correctivas tras las desviaciones detectadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

---

<sup>5</sup>Menguzzato, Martina y Renau, J.I. “La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management”. Editorial Ariel, Barcelona. Marzo, 1992.

<sup>6</sup>Ronda Pupo, G. A. y MarcanéLaserra, José A. “Apuntes sobre Dirección Estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?”. Año 2003

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

El enfoque estratégico en la dirección dota a las organizaciones de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación y, por ende, de una mayor capacidad de anticipación y actuación ante los cambios de su entorno.

Todo lo anterior ha contribuido a formular e implementar la estrategia desde un enfoque novedoso, que se sustenta en la existencia de un entorno cada vez más incierto y turbulento, caracterizado por la mayor rapidez con que se producen los cambios y el cambio de mentalidad de los directivos y del enfoque del management; comienza entonces a jugar un papel importante la prospectiva como un útil herramienta para el proceso de planificación estratégica y para la toma de decisiones.

### **1.3 Planificación Estratégica Prospectiva:**

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática donde se definen los objetivos a largo plazo, identificando metas, objetivos y desarrollando estrategias que propicien el alcance de los mismos, a partir de la localización de los recursos para su implementación.

Constituye una herramienta para el diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. Por lo que está muy relacionada con la situación actual y el proyecto desarrollado por las organizaciones e instituciones, en correspondencia con los cambios y las demandas que les impone el medio, logrando el máximo de eficiencia y calidad de los servicios.

Una correcta planificación estratégica permite prever y decidir las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, tomando las decisiones pertinentes para que este evento ocurra. Debe ser visto como un proceso participativo, que no da solución a todas las incertidumbres, pero que permite trazar una línea de objetivos para actuar en consecuencia con los mismos. Esta se refiere al proceso de formulación y definición de objetivos y prioridades a nivel macro de la organización y/o de la sociedad, que se formula a partir de las demandas de los públicos de la empresa o del entorno donde está insertada la institución.<sup>7</sup>

La Prospectiva parte del futuro se concentra la atención sobre el porvenir, imaginándolo a partir del futuro y no del presente.

No busca "adivinar" el futuro sino que pretende construirlo. Lo construye a partir de la realidad, siempre en función de la selección de aquellos futuros que hemos diseñado y calificado como posibles y deseables. La Prospectiva sostiene una visión holística

---

<sup>7</sup> Google, Yudy Águila Cudeiro y otros. "La planificación estratégica a partir del análisis prospectivo".

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

además de aspectos cuantitativos. Sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa. Su propósito no es conocer el futuro, sino ayudarnos a tomar decisiones acertadas hoy y en cada momento, a través de sus métodos que nos obligan a prever o anticipar oportunidades y amenazas y considerar cómo controlarlas.

"Una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado."

La relación pasado – presente – futuro es fundamental para entender el papel de la prospectiva ya que entre estos tres tiempos ocurre una relación de causalidad. Así pues, el presente se explica por el pasado o, dicho de otra forma, el pasado es la causa del presente. Esta afirmación la podemos constatar advirtiendo las situaciones de nuestra vida, de una organización, de una empresa, incluso del país, porque lo bueno o malo que nos acontece o lo que sucede a la empresa, a la organización, a la ciudad, al país, se explica por las decisiones afortunadas o desafortunadas que se tomaron en el pasado. De igual manera, en el futuro, lo que se viva en ese momento, bueno o malo, se podrá explicar por las decisiones, acertadas o desacertadas, que se tomen hoy. Esto quiere decir que lo que vaya a ocurrir en el futuro, dentro de cinco, diez o más años, se está decidiendo en el momento actual.

### **1.3.1 Antecedentes de la prospectiva**

Si bien la prospectiva es una disciplina relativamente nueva en nuestro medio, en el mundo se viene aplicando desde inicios del Siglo XX. Los primeros estudios serios sobre escenarios futuros comenzaron a desarrollarse en los Estados Unidos en la década de los años veinte, pero la recesión de 1929 y luego el inicio de la II Guerra Mundial, diluyó este primer intento de identificar escenarios futuros. Al finalizar la guerra, Japón inició la búsqueda de metodologías que le permitieran reactivar su industria, y redescubrió la prospectiva, convirtiéndose en el primer país que emprendió con éxito su aplicación en el planeamiento de su industria manufacturera. La experiencia exitosa del Japón convirtió a la prospectiva en una herramienta imprescindible para el planeamiento de las políticas públicas. Es así como, desde la década de los ochenta, casi todas las

## *CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION*

naciones de Europa y Asia vienen desarrollando sus Programas Nacionales de Prospectiva. América Latina no ha sido ajena a esta corriente. Gracias a la labor de ONUDI desde 1998 en Latinoamérica y el Caribe se vienen implementando los respectivos Programas Nacionales de Prospectiva. Brasil, Argentina, Venezuela, Colombia, Uruguay, Ecuador, Chile y México ya vienen ejecutando sus Programas Nacionales con singular éxito. Pero la prospectiva no ha sido empleada sólo por los gobiernos. Es en el campo empresarial donde ha tenido un impacto significativo en las tres últimas décadas. Con los años, se demostró que el uso de la prospectiva “tuvo un impacto fundamental en la forma en que las empresas que la aplicaron en su totalidad atravesaron el turbulento periodo de crisis por el que pasaban”. En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas internacionales, desde las automotrices hasta las líderes de la microelectrónica y las telecomunicaciones, emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones. Debido a que no sólo deben convivir y estar suficientemente satisfechos con los éxitos del presente, sino seguir visualizando y planificando su visión hacia un futuro prometedor, los éxitos de hoy no serán los éxitos de mañana, las organizaciones tendrán que estar renovándose siempre, no es suficiente formular un plan estratégico, no siempre es la solución total, tenemos que tener visión y adecuada prospectiva del entorno, ya que de cada diez planes estratégicos formulados adecuadamente sólo uno se implementa exitosamente, y que entre las causas más comunes tenemos fundamentalmente el adormecimiento de los niveles gerenciales, falta de visión, prospectiva y problemas básicamente debido a las actitudes gerenciales, como el conformismo, escasas competencias para inspirar, motivar e entusiasmar a sus colaboradores; el benchmarking, no es una solución necesariamente, pero si es una necesidad constante que puede coadyuvar a asegurar su futuro de largo plazo, aprendiendo las mejores prácticas de los negocios líderes.

Otras razones de importancia para investigar al futuro:

1. La competencia, aumenta rápidamente e impacta de manera repentina en los mercados y en las sociedades creciendo la rivalidad no sólo entre países sino también entre compañías.
2. La innovación tecnológica y la demanda que ella genera en materia de aumento de los conocimientos y las habilidades presionan de manera cada vez más directa e inmediata sobre mercados, productos y políticas públicas y empresariales.

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

3. Anticipa el futuro en un entorno de gran incertidumbre y contribuye a trazar políticas, estrategias y planes de acción a corto, mediano y largo plazo para llegar a un escenario futuro deseado.

En la bibliografía consultada se encontraron cuatro grandes líneas o escuelas de la prospectiva:

1. Francesa: Basada esencialmente en el modelo propuesto por Michael Godet.
2. Anglosajona: La cual se basa en las técnicas propuestas por W y Shwatz.
3. Colombiana: Esta se basa esencialmente en la técnica de escenarios propuesta por Mojica, y con antecedentes valiosos.
4. Rio Platense: La cual se rige por las técnicas propuestas por Balvi especialmente para los observatorios prospectivos.

El desarrollo de estas escuelas demostró que la prospectiva es una disciplina que está en constante cambio, como consecuencia del dinamismo de sus componentes y específicamente de los estudios de futuro los cuales marcan una tendencia hacia la utilización de nuevas herramientas para soportar el énfasis, el trabajo con actores, la estructura y razonamiento de la prospectiva sobre el desarrollo de un país y la organización en general.

El autor se afilia a la escuela francesa de Godet porque la misma logró estructurar toda una metodología con una serie de métodos que permiten, de manera secuencial, articulada y racional, la identificación los futuros posibles y deseables, de la cual se ofrece una breve reseña en posteriores epígrafes.

### **1.4 Relación entre Planificación, estrategia y prospectiva.**

La prospectiva permite reducir el riesgo o la incertidumbre en la ejecución de un proyecto porque permitirá identificar los factores clave y sobre ellos implementar la estrategia efectiva, siendo ésta, según Godet, el conjunto de reglas de conducta de un actor que le permitan conseguir sus objetivos y su proyecto, utilizando vías y medios para alcanzarlos en función de las circunstancias (tácticas).

La prospectiva permite a su vez analizar los posibles escenarios que se abren al proyecto y, una vez seleccionado el escenario, pone en marcha las acciones estratégicas pertinentes.

Ante la visible relación que se establece entre la prospectiva y la estrategia Godet plantea “...la prospectiva resulta muy a menudo estratégica caso de no serlo por los avances que provoca, sí por la intención que lleva y la estrategia se vuelve

*necesariamente prospectiva si desea iluminar las opciones que comprometen el futuro*".<sup>8</sup>

Para Igor Ansoff la relación entre planificación, prospectiva y estrategia tiene un carácter evolutivo:

- ✓ A finales de los 60 Ansoff promueve el concepto de planificación estratégica, haciendo referencia al hecho de que la planificación de una empresa debía tener en cuenta cada vez más las turbulencias del entorno y adaptar, en consecuencia, sus objetivos.
- ✓ A mediados de los 70 lanza el concepto *gestión estratégica*, para establecer las condiciones que permitirían a las estructuras y a las organizaciones adaptarse a un mundo cada vez más turbulento.
- ✓ La prospectiva estratégica es un concepto de los años 90, donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa.

### **1.5 Prospectiva Estratégica por Escenario.**

Según Godet (2002) la prospectiva estratégica pone la anticipación al servicio de la acción. La anticipación en este sentido se asocia a la previsión, a visualizar el futuro, saber lo que sucederá y ateniéndose al mismo la empresa llevará a cabo sus estrategias. En este sentido, se anticipan los principales escenarios futuros y la selección de estrategias puede ser en base al más probable (tomar el riesgo) o apostar por la estrategia que responda a la mayor cantidad de escenarios posibles.

La planificación estratégica por escenarios definidas por este autor puede ser llevada a cabo en nueve etapas pero en este caso centraremos la atención en las técnicas (cualitativas o cuantitativas) que permiten la representación de los diferentes escenarios. El origen de los métodos en materia de escenarios puede verse fundamentalmente en los que han sido introducidos por Herman Kahn en los Estados Unidos y por la Datar en Francia. Un ejemplo exitoso de aplicación lo representa la Royal Dutch Shell. Al respecto Pierre Back (1985) expresó: "Está de moda subvalorar e incluso denigrar la utilidad de los pronósticos económicos. La razón es obvia: los encargados de hacerlos parecen equivocarse más de lo que aciertan. Aún así muchas compañías siguen usando alguna técnica de pronóstico, pues aparentemente nadie ha desarrollado alguna técnica especial para tratar de mejor manera las incertidumbres económicas futuras. Sin

---

<sup>8</sup>Godet, Michel y Durance, Philippe "Prospectiva Estratégica: problemas y métodos". Segunda Edición, Enero de 2007. Pág. 9

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

embargo, hay una excepción, Royal Dutch Shell...desarrolló una técnica conocida como “planificación de escenarios”.

Otras razones que sugieren el uso de esta técnica son las condiciones históricas en los 50s y las que empiezan a desarrollarse a partir de los 80s donde se depende de la planificación estratégica y el estudio del entorno cambiante se vuelve una necesidad. No puede hablarse de un único pronóstico sino de todos los posibles y los más probables.

### 1.5.1 Métodos de escenarios

La metodología de construcción de escenarios de Michel Godet se describe a través de un conjunto de herramientas de prospectiva estratégica. Para Godet las herramientas de la prospectiva estratégica son útiles en tanto su uso apropiado y oportuno permite a los analistas, investigadores y a todo aquel que las utilice, reducir las incoherencias, crear un lenguaje común, estructurar la reflexión colectiva y permitir la apropiación de la estrategia.

El método de los escenarios es uno de los más utilizados en prospectiva para definir qué hacer en el presente para construir el futuro.

*“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”<sup>9</sup>.*

*“Es una construcción consistente y coherente que enfoca una situación futura, dentro de un marco de tiempo específico, donde es posible identificar variables críticas, definir tendencias y su impacto sobre el comportamiento de una organización”; o simplemente “son descripciones del futuro presentadas en forma coherente, que sirven de marco de referencia para definir la actuación organizacional”<sup>10</sup>.*

La planeación prospectiva estratégica tiene dos grandes fases:

1. Pensar escenarios.
2. Planear escenarios.

Godet, haciendo referencia a la relación entre escenarios y estrategias según las características del entorno, plantea *“si el grado de incertidumbre no es alto, lo que equivale a decir que un número de escenarios próximos concentra la mayor parte del campo de los probables, se podría optar; bien por una estrategia arriesgada (haciendo*

---

<sup>9</sup>Godet, Michel y Durance, Philippe “Prospectiva Estratégica: problemas y métodos”. Segunda Edición, Enero de 2007. Pág. 22

<sup>10</sup>[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102053/OVA\\_-\\_Material\\_de\\_apoyo\\_unidad\\_dos.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102053/OVA_-_Material_de_apoyo_unidad_dos.pdf).

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

*las apuestas sobre un escenario situado entre los más probables); bien por una estrategia robusta que resista bien a la mayor parte de las evoluciones probables. Si la incertidumbre fuese elevada convendría adoptar una estrategia flexible que abarque el máximo de opciones estratégicas reversibles”<sup>11</sup>.*

Las hipótesis referentes a los posibles escenarios deben cumplir de manera simultánea cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

Para Godet los escenarios se clasifican en dos grandes tipos:

1. Escenarios exploratorios: parten de las tendencias pasadas y presentes, y conducen a futuros verosímiles.
2. Escenarios de anticipación o normativos: son contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o rechazables y son concebidos de forma retroproyectiva.

Estos escenarios pueden también ser tendenciales o contrastados si se tienen en cuenta las evoluciones más probables o más extremas.

En su generalidad los diversos métodos de construcción de escenarios tienen en cuenta los siguientes aspectos:

1. Identificar las variables clave, a través del análisis estructural.
2. Analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
3. Reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios más probables del entorno gracias a los métodos de expertos.

Estos tres aspectos son desarrollados en las 9 etapas de la metodología de construcción de escenarios propuesta por Godet (ver Anexo No. 1).

- ✓ La primera etapa tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a investigar.
- ✓ La segunda etapa se basa en elaborar un diagnóstico exhaustivo de la organización, materializado en el árbol de competencias o en un análisis estratégico.
- ✓ En la tercera etapa se identifican las variables clave de la organización y de su entorno a partir del análisis estructural.
- ✓ La cuarta etapa analiza la dinámica de la retrospectiva de la organización y su entorno en relación a los principales actores, delimitándose los campos de batalla y los retos estratégicos que arrojan cuestiones clave para el futuro.

---

<sup>11</sup>Godet, Michel y Durance, Philippe “Prospectiva Estratégica: problemas y métodos”. Segunda Edición, Enero de 2007.

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

- ✓ En la quinta etapa, con la colaboración de los expertos, se busca reducir la incertidumbre inherente a las cuestiones clave de futuro y descubrir los escenarios más probables del entorno.
- ✓ La sexta etapa pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles con la identidad de la organización y con los escenarios más probables de su entorno.
- ✓ La séptima etapa se dedica a la evaluación de las opciones estratégicas. Con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.
- ✓ La octava etapa del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa decisiva porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.
- ✓ En la novena etapa se pone en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

En correspondencia con la metodología descrita anteriormente, el método de escenarios permite construir representaciones de los futuros posibles y arroja luces para su consecución, éste método se compone por tres fases (ver Anexo No. 2):

### **Fase 1.** Construir la base.

Esta fase juega un papel fundamental en la construcción del escenario. Consiste en construir un conjunto de representaciones del estado actual del sistema constituido por la empresa y su entorno. La base es la expresión de un sistema de elementos dinámicos ligados unos a los otros, sistema a su vez, ligado a su entorno exterior.

Conviene para ello: Delimitar el sistema y su entorno, determinar las variables esenciales y analizar la estrategia de actores

#### Paso 1: Delimitar el sistema y su entorno

Para ello se realiza diagnóstico estratégico; este cuenta con tres niveles; el diagnóstico del macro - entorno o global, el del micro-entorno y, finalmente, el diagnóstico interno de la organización, lo que permitirá elaborar una lista que incluya de forma exhaustiva todas las posibles variables que caracterizan el sistema y su contexto, objeto de esta investigación

En el *macro-entorno* están aquellos elementos que pueden o no impactar a la entidad pero que no forman parte de ella, es decir, las fuerzas políticas-legales, económicas, tecnológicas, demográficas, socioculturales, medioambientales, de regulación, de

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

prácticas marginales y de otros entornos relevantes. Las empresas también se ven afectadas por fuerzas que son ajenas a su sector industrial.

Estas fuerzas afectan no sólo al éxito de las entidades, sino a la industria en general. El análisis del entorno es el método sistemático que se usa por la empresa para monitorizar y prever aquellas fuerzas que son externas y no están bajo su control directo o de la industria. Las empresas generalmente dividen el examen del entorno en cuatro áreas: económica, política (incluyendo regulaciones), social, tecnológica y prácticas marginales. La clave del examen en cada área son las tendencias que tienen relevancia en el total de la organización.

Fuerzas económicas: De las cuatro áreas, el examen en el área económica es probablemente la considerada como la más significativa, ya que esta representa el estado general de la economía.

Fuerzas tecnológicas: La tecnología es la aplicación sistemática de conocimientos científicos para propósitos prácticos, e incluye nuevas ideas, invenciones, técnicos y materiales.

Fuerzas políticas y regulativas: La orientación política tiene una influencia muy importante en las decisiones de la planificación estratégica.

Fuerzas sociales: Las fuerzas sociales incluyen factores relacionados con valores, actitudes, y características demográficas de los clientes y empleados de una empresa. Las dinámicas fuerzas sociales pueden influir significativamente en la demanda de productos y servicios de una organización, y pueden alterar sus decisiones estratégicas.

Prácticas marginales: Es un concepto relativamente novedoso y se puede definir como la aparición de desarrollos tecnológicos, técnicas de marketing, nuevas tecnologías de la información, nuevos sistemas de estudio etc. Que se encuentran en una etapa de desarrollo muy precoz, y consiguientemente es muy difícil prever el impacto que podrán tener en algún sector industrial en el futuro.

En el micro-entorno están las fuerzas o factores del entorno que se encuentran más próximos a la organización y cuya influencia es inmediata y directa, condicionando el desarrollo de la relación de intercambio. Para el análisis del micro-entorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el Michael Porter: amenaza de la entrada de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores.

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

Para cada una de las cinco fuerzas se aplicarán las herramientas convenientes para su análisis.

El diagnóstico interno tiene como objetivo conocer las fortalezas y debilidades a partir de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales.

Una vez realizado el diagnóstico estratégico se elabora una lista de las variables internas y externas que caractericen el sistema constituido y su contexto.

**Paso 2: Determinar las variables esenciales**

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

El análisis estructural lo realiza un grupo de trabajo compuesto por actores y especialistas del sector en cuestión. Se divide en tres fases sucesivas:

1. Inventariar las variables: Consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

2. Describir las relaciones existentes entre las variables: Para concluir que existe una relación entre dos variables, el grupo de análisis prospectivo debe responder sistemáticamente a tres preguntas: ¿Ejerce la variable i una acción efectiva sobre la variable j, o la relación será más bien de j hacia i? ¿Ejerce i una acción sobre j, o existe más bien una colinealidad, es decir, que una tercera variable k actúa sobre i y j? ¿La relación entre i y j es directa, o más bien se realiza a través de otra variable r de las incluidas en la lista?

Este procedimiento de interrogación sistemática permite evitar muchos errores que podrían cometerse al rellenar la matriz.

Es bueno advertir que el relleno de la matriz es en general cualitativo (existencia o no existencia de relaciones), pero también cuantificado. Así se distinguen varias intensidades de relaciones directas: muy fuertes, fuertes, débiles y nula. Es común que estas intensidades sean anotadas respectivamente por los valores 3, 2, 1 y 0. También se puede establecer un sistema binario donde la influencia fuerte y muy fuerte será representada cuantitativamente por el número 1, y la débil y nula por el cero (0).

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

3. Identificar las variables clave: Se utiliza la técnica MICMAC, Matrices de Impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación la cual permite, una vez establecida la lista de las variables y sus interrelaciones, reducir la complejidad del sistema e identificar las variables clave que habría que estudiar en primer lugar.

El objeto del método MICMAC es identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las variables mediante clasificaciones directas y potencial) es rica en enseñanzas. Permite confirmar la importancia de ciertas variables, así como descubrir variables que, por su acción indirecta, desempeñan un papel preponderante aunque no hayan sido detectadas por la clasificación directa.

Los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable permiten identificar las variables más influyentes del sistema y clasificarlas en: variables de entrada, variables de enlace, variables resultado, variables excluidas y variables del pelotón (ver Anexo No. 3).

Ventajas del método:

1. El interés primero de un análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema.
2. No hay una lectura única u oficial de los resultados del MICMAC y conviene que el grupo haga avanzar la reflexión con nuevas interpretaciones.
3. Permite realizar un estudio cualitativo de sistemas extremadamente diferentes.

Desventajas del método:

1. Carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, así como de las relaciones entre las variables.

Paso 3: Analizar la estrategia de actores

El juego de actores tiene como objetivo el analizar de qué manera los actores se pueden posicionar en el futuro con relación a las variables y objetivos claves de futuro.

En los estudios empresariales sobre producción, rentabilidad y mercado, el número y la composición de los actores son seis, en cuyas manos está el desarrollo de la empresa; actores de poder (Ministerios y los Gobiernos), la empresa, competidores, proveedores, centros de investigación y productos sustitutos.

El método de análisis de los juegos de actores, denominado MACTOR por “método de actores, objetivos, correlación de fuerzas”, busca estimar la correlación de fuerzas que

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

existen entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a determinados retos y objetivos asociados.

El método MACTOR consta de 7 pasos:

1. Construcción de la tabla de estrategias de los actores y elaborar ficha, refiriéndose a los actores que controlan las variables clave identificadas en el análisis estructural. Se recomiendan entre 10 y 20 actores, aunque el número idóneo depende del sistema en cuestión.
2. Identificación de los retos estratégicos y los objetivos asociados.
3. Posicionamiento de los actores en relación con los objetivos y la identificación de las convergencias y divergencias.
4. Jerarquización de las prioridades de objetivos para cada actor, se realiza a través de una matriz de posiciones evaluadas (2MAO y 3MAO).
5. Evaluar las relaciones de poder a través del plano de influencia-dependencia de actores (ver Anexo No.4)
6. Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores, permite observar el posible rompimiento de alianzas y conflictos potenciales teniendo en cuenta la jerarquización de objetivos y las relaciones de fuerza entre los actores.
7. Formular recomendaciones estratégicas para cada actor y preguntas claves sobre el futuro. Ventajas del método:

1. El método MACTOR aporta un valor real añadido sobre el análisis de juegos de actores al medio de herramientas, que resulta simple a las aplicaciones múltiples y que pueden tener en cuenta datos complejos.
2. Tiene un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos, implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados.

Desventajas del método:

1. Reticencias de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos.
2. Presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus métodos finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad.

**Fase 2.** Balizar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre.

Realizados los análisis de las variables clave y juego de actores, se procede a preparar los futuros posibles a partir de una lista de hipótesis que podrían reflejar el mantenimiento de una tendencia o la ruptura de la misma.

En esta fase entre los métodos utilizados se encuentran el Análisis Morfológico y SMIC-PROB-EXPERT.

### **Método de impactos cruzados probabilísticos**

Los métodos de impactos cruzados, cuyas bases se sentaron a finales de los sesenta (Gordon, 1968), persigue determinar probabilidades simples y condicionales de hipótesis y/o acontecimientos, así como probabilidades de las combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre acontecimientos y/o hipótesis.

Paso 1: Formulación de hipótesis y elección de expertos

Luego de realizado el análisis estructural y la elección de los juegos de actores para identificar las variables claves y formular las hipótesis estratégicas, se procede a su formulación que necesariamente harán los expertos, con respecto a los eventos escogidos para el estudio. El número de imágenes que se puede obtener a partir de determinado número de hipótesis obedece a la fórmula  $2^n$ , donde n será el número de hipótesis, número de hipótesis no debe ser mayor de 6. A las imágenes finales también se le llaman escenario, cada escenario está constituido por la aparición o no aparición de determinadas hipótesis. Se le denominará (1) a la ocurrencia del evento y (0) a la no ocurrencia del mismo.

A los expertos interrogados (en grupo o de manera aislada) se les solicita que den una información sobre:

1. Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 1 (muy débil) hasta una probabilidad 5 (acontecimiento muy probable).
2. Evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de toda la demás.
3. Probabilización de escenarios.

El programa SMIC (programa clásico de minimización de una forma cuadrática con límites lineales) permite el análisis de estos grupos de expertos:

- ✓ Corrigiendo las opiniones de los expertos de forma que se obtengan resultados netos coherentes.
- ✓ Afectando una probabilidad a cada una de las  $2^N$  combinaciones posibles de las N hipótesis.

Teniendo en cuenta las probabilidades acordadas para cada una de estas imágenes, dada por el cómputo de expertos, se puede determinar una jerarquía de estas imágenes, y en consecuencia, de los escenarios más probables. Es conveniente entonces realizar en el

## CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEORICOS DE LA INVESTIGACION

seno de los escenarios una selección de 3 ó 4 entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios: camino del presente hacia las imágenes finales, comportamiento de los actores. Este es el método denominado de escenarios.

### Ventajas

1. Contrariamente al método Delphi, el SMIC tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas.
2. Su aplicación bastante rápida y los resultados obtenidos en general son fácilmente comprensibles.

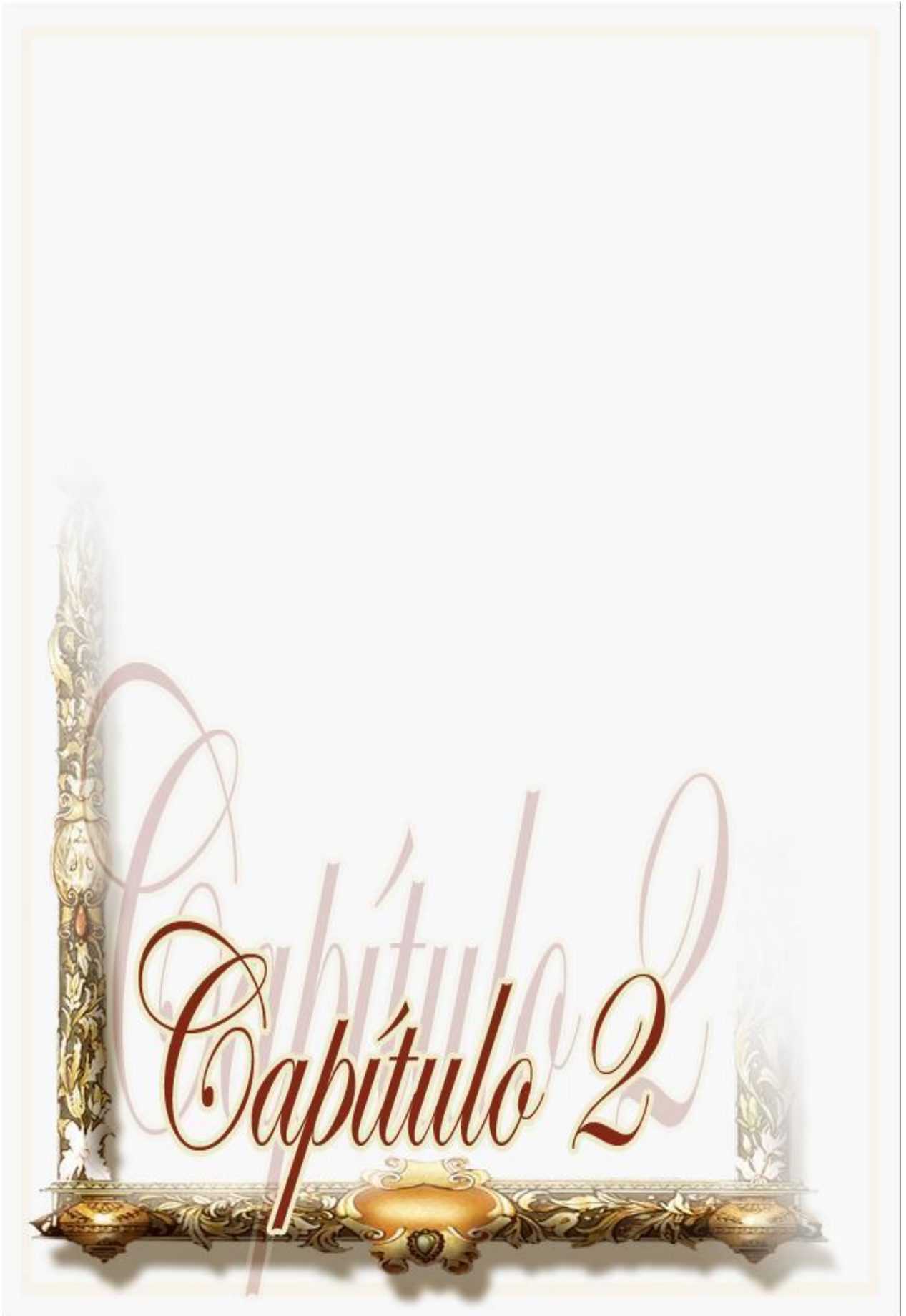
### Desventajas

1. Las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se sustentan en frecuencias observadas, sino en opiniones.
2. La información recogida durante la aplicación del método es considerable debido a la existencia de tantas jerarquías de escenarios como de expertos interrogados de las respuestas de los diferentes grupos de expertos contribuye también a poner a luz los juegos de ciertos grupos de actores.

### **Fase 3.** Elaborar los escenarios

En este estadio, los escenarios están todavía en estado embrionario, ya que se limitan a dos juegos de hipótesis realizadas o no. Se trata entonces de describir el camino que conduce de la situación actual a las imágenes finales (esta fase del trabajo se denomina fase diacrónica).

En esta última fase se elegirá la estrategia compatible con la organización y con los escenarios más probables de su entorno y pondrá en marcha un plan de acción.



## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

En este capítulo se efectúa una breve caracterización de la empresa, definiéndose su misión, visión, objeto social y valores, además, se expone la base para la aplicación de la Prospectiva Estratégica a través de la Construcción de escenario.

### **2.1 Caracterización de la UEB Sucursal Santiago de Cuba Almacenes Universales S.A**

La Compañía Almacenes Universales S.A fue constituida el 28 de enero de 1994 por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, representada territorialmente a lo largo y ancho de todo el país; es una sociedad mercantil cubana con 21 años de experiencia en la actividad vinculada a la logística integral de las mercancías tanto para la importación como para la exportación y el mercado nacional.

La Sucursal Santiago de Cuba Almacenes Universales S.A ubicada en carretera de Mar Verde kilómetro 3 ½, es una empresa grande, donde prevalece el sector terciario y un régimen de propiedad estatal, fue creada el 28 de junio de 1995 de forma retroactiva por la Resolución N°36/99 del 22 de febrero de 1999 del Presidente de la Compañía Pedro Perera Ruiz. Perteneciente, al Grupo Administración Empresarial (GAE) de las FAR, y constituye una Unidad Empresarial de Base con gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma creada para la dirección técnica, económica y comercial de los procesos de prestación de los diferentes servicios previstos en el objeto social aprobado en marzo del 2008.

El autor constató la misión, la visión, el objeto social y la política de calidad de la organización, los cuales se presentan a continuación:

#### **Misión:**

“Lograr el crecimiento sostenido de aporte de Moneda Libremente Convertible (MLC) a la reserva estatal del país, cumpliendo los principios de la legalidad socialista”.

En la misión no aparece la base en la cual se apoya su servicio, no está orientada al futuro, carece de originalidad y no es lo suficientemente motivadora, por lo que se propone la siguiente:

“Almacenes Universales S.A es un operador logístico integral por excelencia para la importación, exportación y el mercado doméstico que le aporta eficiencia y valor agregado a sus clientes y logra un crecimiento sostenido de aportes en MLC a la reserva estatal del país.”

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

**Visión:** Se persigue un sistema de Logística Integral con alto nivel de calidad y de seguridad para las mercancías, convertir a Almacenes Universales S.A en la Compañía líder en logística, proyectada al comercio internacional y nacional a partir de la ubicación geográfica de Cuba y en apoyo a que el país alcance el papel que le corresponde en el Comercio Internacional.

La visión que posee la UEB Almacenes Universales S.A tiene como única deficiencia que no posee un horizonte predeterminado, este puede abarcar de 5 a 15 años; por ello a la presente se le añade el mismo, quedando de la siguiente manera:

“Mediante un sistema de Logística Integral con alto nivel de calidad y de seguridad para las mercancías, convertir a Almacenes Universales S.A en la Compañía líder en logística y gestión de cadenas de suministro en nuestro país, proyectada al comercio internacional y nacional a partir de la ubicación geográfica de Cuba y en apoyo a que el país alcance el papel que le corresponde en el Comercio Internacional (2016-2021).”

### **Objeto Social**

- ✓ Arrendamiento de almacenes (secos, a cielo abierto y refrigerado).
- ✓ Arrendamiento de oficinas comerciales.
- ✓ Arrendamiento de transporte (ligero, refrigerado y pesado).
- ✓ Servicio de alimentación.
- ✓ Arrendamiento de equipos de manipulación y almacenamiento de mercancías.
- ✓ Comercialización de productos de ferretería.
- ✓ Servicios de control de plagas y vectores.
- ✓ Servicios de agrupe y desagrupe de contenedores.
- ✓ Servicio de llenado/vaciado de contenedores.
- ✓ Servicios de control de inventarios.
- ✓ Servicios de suministros de fuerza de trabajo.
- ✓ Servicios aduanales

Valores compartidos:

Compromiso con la Revolución y el Partido: Es este el principal atributo que debe caracterizar a los trabajadores de la UEB Almacenes Universales S.A. Preservar los principios revolucionarios y las conquistas alcanzadas será la máxima responsabilidad que asumirán y estará presente en cada misión o tarea que realicen. Tampoco les

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

abandonará una profunda sensibilidad revolucionaria y el humanismo que ha marcado la ética de la sociedad cubana.

Consagración: Es dedicarse con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, ser exigente con uno mismo en el cumplimiento de los deberes laborales.

Laboriosidad: Concebir el trabajo como fuente de riqueza, como un deber, la vía honrada para la realización de los objetivos sociales.

Ética: Trato adecuado y de excelencia. Respuesta acertada y rápida a su demanda. Disposición para incrementar la satisfacción al cliente con actitud patriótica y revolucionaria.

Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para la toma de decisiones (Patriotismo Socialista, Unidad, Honestidad, Sencillez, Humildad, Responsabilidad, Amor y la Eficiencia).

### **Caracterización de la fuerza de trabajo**

La Sucursal a finales del año 2016 contaba con una plantilla de 376 trabajadores compuestos por: 61 mujeres y 315 hombres (ver Anexo No. 5, Tabla No. 1). De ellos 143 mestizos, 213 blancos y 20 negros (ver Anexo No. 5, Tabla No. 2); los mismos cuentan con una categoría ocupacional compuesta por 19 cuadros, 67 técnicos, 87 de servicios, 189 operarios y 14 administrativos (ver Anexo No. 5, Tabla No. 3). El nivel de escolaridad es de 77 universitarios, 84 técnicos medios, 113 preuniversitarios, 12 obreros calificados, 27 de nivel medio superior, 15 de primaria y 48 de secundaria básica (ver Anexo No. 5, Tabla No. 4).

Del total de trabajadores 45 son militantes del PCC, 10 de la UJC, 19 cuadros de los cuales 16 son hombres; 12 reservas, de los cuales 8 son hombres, y existe una edad promedio de 43 años.

### **2.2 Análisis del Macroentorno:**

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

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

### **Dimensión Político – Legal**

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

Las organizaciones desarrollan su encargo social a la luz de un marco regulatorio de leyes, decretos, legislaciones y regulaciones legales que rigen su accionar, interviene en la toma de decisiones y pueden modificar el comportamiento de los clientes, de aquí su relevancia. Entre las principales variables político - legales que en la actualidad influyen sobre las empresas y organizaciones cubanas en general, se destacan:

La estabilidad política que caracteriza al país, la cual favorece a todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza: estatales, privadas o mixtas.

La Legislación Laboral, donde se aborda la solución del excedente de fuerza de trabajo dentro de las estructuras del Estado cubano, ha modificado el promedio de trabajadores en muchas organizaciones estatales, no exenta de la misma la UEB analizada, en la que se están desarrollando estudios integrales para el redimensionamiento de la estructura organizativa y del capital humano, siendo la idoneidad el criterio por excelencia.

En el marco de las legislaciones comerciales, el Manual de Procedimientos Comerciales, es un documento de referencia cuyo propósito es regular, organizar y controlar la actividad comercial orientando el camino a recorrer para encarar las posibilidades de negocios en las empresas, con el fin de maximizar los ingresos. Por lo establecido deben regirse todas las empresas que de una forma u otra desarrollen la comercialización de sus bienes y/o servicios.

La Ley No. 105/08 de Seguridad Social regula el procedimiento para los trámites en materia de seguridad social, cuyo complemento, el Decreto Ley No. 283/09, establece los términos y condiciones que deben cumplir todas las organizaciones para los diferentes trámites, así como los años de servicio y la edad requerida para que el trabajador acceda a la jubilación, teniendo gran repercusión en la permanencia de éste en el puesto de trabajo.

La Ley 113/12 del Sistema Tributario influye en la estructura financiera y las decisiones de inversión de las organizaciones, al establecer los impuestos, tasas y contribuciones que deberán pagar las mismas por los diferentes conceptos.

Además, la actualización del modelo económico cubano aboga por un sistema empresarial constituido por empresas eficientes, bien organizadas, eficaces, rentables y competitivas.

Almacenes Universales S.A es una de las empresas de mayor aporte económico al Estado; tiene implantado el Decreto Ley No. 320 del Sistema de Gestión Empresarial

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

(conocido comúnmente como Perfeccionamiento Empresarial), que ofrece a las empresas cubanas beneficios económicos, mejoras de las condiciones laborales y de atención al hombre, mejoras salariales, y cambios en la estructura organizacional, entre otras ventajas.

### **Dimensión Sociocultural**

El nivel educacional es una variable sociocultural que tiene una influencia positiva sobre las empresas y organizaciones cubanas; el país ofrece disímiles oportunidades para la formación y superación de profesionales, permitiéndoles alcanzar un nivel superior y medio superior y, además, optar por cursos de capacitación. Todo ello ha contribuido a elevar el nivel cultural de la sociedad cubana y a la formación de profesionales competentes y productivos.

La población que finalizó el 2016 fue de 11 millones 392 mil 888 habitantes, apenas 153884 personas más que el año. A finales del año anterior se había registrado una tasa de crecimiento de 0,06 por mil habitantes. Existieron 25 064 nacimientos, 2 421 más que en el 2014, pero las defunciones sobrepasaron a las de ese último año en 3 381, mientras que alrededor de 25 mil personas migraron.

La información antes mencionada evidencia que la población cubana experimenta un notable envejecimiento, sumándole que desde 1978 no se logra el nivel de remplazo de la población, siendo el segmento poblacional de personas mayores de 60 años cada vez más representativo con respecto a la población joven menor de 15 años. La provincia Santiago de Cuba no se exenta de este fenómeno, que además se manifiesta a través del envejecimiento de la población laboral y que, por ende, repercute en muchas organizaciones cuya fuerza de trabajo está envejecida, y modifica los patrones de consumo de una sociedad.

### **Dimensión Económica**

Las políticas económicas dictadas por el Ministerio de Economía y Planificación a nivel nacional influyen en el actuar de las empresas cubanas de forma positiva, conllevándolas a elevar la eficiencia en el desarrollo de sus actividades económicas y elevando el control interno tanto contable como administrativo. Ejemplos de ellas son: la Resolución No. 106 - 2008 y el Decreto Ley No. 249 de la Responsabilidad Material (23/07/2007); la Resolución No. 37 (1/03/2005) cuyas resoluciones No.10 (28/02/1997) y No.57 (1/12/1997) aprueban los principios de contabilidad generalmente aceptados,

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

las Normas de Valoración y Exposición y el Nomenclador de Cuentas Nacional para el sector público y los estados financieros aplicables a las entidades públicas y privadas; y la Resolución No. 59 (28/12/1986) que establece el procedimiento para el financiamiento y amortización de los gastos de inversiones.

En cuanto al presupuesto del Estado en el 2016 fue asignado un presupuesto de 52 365,8 millones de pesos cubanos y se contemplan 58 589,00 millones de pesos en CUP solamente en gastos, lo que genera un déficit presupuestario de 6223,2 millones de pesos. También se continuó financiando una parte sustancial de este déficit mediante bonos de deuda pública, lo que reduce las presiones inflacionarias al no realizarse emisión monetaria. Los indicadores de empleo muestran que el empleo estatal disminuyó 3,7%, en tanto que el no estatal creció 1,6%, este último ya representa el 29% del total. La productividad del trabajo creció 6,7% por encima de la cifra prevista. El índice de desempleo bajó a 2,4%, frente a 3,1% el año anterior.

A finales de 2016 se confirmó en las sesiones de la Asamblea Nacional el crecimiento de 4% en la economía cubana, cifra que supera notablemente el 1% de 2014 y el promedio de 2,4% del período 2009-2014. Entre los factores que más incidieron en ese resultado están el favorable desempeño de la política financiera externa en los últimos años y un escenario internacional más favorable a partir de los impactos indirectos del 17 de diciembre de 2014, con el restablecimiento de las relaciones diplomáticas y comerciales entre Cuba y EE.UU. Otra de las razones que incidió en este crecimiento es el hecho de haberse elevado la cifra de visitantes hasta tres millones y medio, lo que constituye el más alto crecimiento registrado desde que el país decidió apostar por el desarrollo del turismo, sector que representa un gran porcentaje de los ingresos de la nación.

La combinación del impulso al proceso de renegociación y pago de la deuda, un servicio estimado de 5 661 millones de dólares para 2015, lo que representa alrededor del 5% del PIB con la finalización justo al cierre del año del proceso de renegociación con el Club de París, que decidió una condonación del 70% de los adeudos y facilidades para liquidar el resto en 18 años, elevó notablemente la confianza financiera en el país y por ende su capacidad para obtener nuevos créditos.

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

La política de precio de la UEB Almacenes Universales S.A es establecida por el Ministerio de Finanzas y Precio (MFP) a través de la Resolución 531/2015 donde se establece los márgenes comerciales topados para cada familia de productos.

A pesar de todo lo antes mencionado el bloqueo económico, financiero y comercial impuesto a Cuba por Estados Unidos continúa teniendo una influencia negativa en la economía cubana, acumulando un costo de 121 000 millones de dólares.

### **Dimensión Tecnológica**

A nivel general la infraestructura tecnológica con que cuenta los Almacenes Universales S.A es bastante buena ya que permite y garantiza la realización de los servicios prestados por la empresa, aunque en algunos casos se pudieran mejorar tratando de agilizar los procesos que la misma presta. Un aspecto a tener en cuenta es el uso de algunos sistemas computarizados algo obsoletos que impiden que la entidad preste el servicio con mayor rapidez.

### **Dimensión Medioambiental**

La legislación medioambiental es de obligatorio cumplimiento para todas las empresas por los efectos negativos que las actividades técnico - económicas que éstas realizan pudieran ocasionar al Medio Ambiente. Su objetivo es proteger y preservar el entorno ambiental y que las diferentes entidades se vean obligadas a contribuir con esta tarea, adoptando medidas que cumplieren este objetivo.

Entre las regulaciones ambientales por las cuales se rige Almacenes Universales S.A. (AUSA) se encuentran las siguientes: Resoluciones Ambientales y de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) de la Constitución de la República del 24/02/76; Ley No. 81 del Medio Ambiente; Decreto Ley No. 101/82 Reglamento de protección e higiene del trabajo; Decreto Ley No. 179/93 sobre Protección, uso y conservación de los suelos, y sus contravenciones; Decreto Ley No. 200/99 sobre Contravenciones en materia de medio ambiente; y la Resolución 136/2009 Reglamento integral para el manejo de desechos peligrosos.

Todas estas regulaciones contribuyen a que la empresa no agrave, dentro del territorio nacional, los efectos negativos de la crisis medioambiental que actualmente afecta al planeta.

### **Otros entornos relevantes**

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

Entre los entornos relevantes que afectan a la UEB Almacenes Universales S.A se deben mencionar los siguientes:

El proceso de actualización del modelo económico cubano y pronta unificación monetaria; la doble circulación monetaria y cambiaria existente en la nación, que afecta la contabilidad y los resultados de empresas y organizaciones cubanas que generan cuantiosos ingresos e incurrir en gastos valorados en ambas monedas. Ante esta medida de política, con trascendente repercusión económica y social, se están dando pasos en función de preparar a la población y a las organizaciones para dicho cambio.

El restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre Cuba y EE.UU. y el posible cese del bloqueo, tendrán un impacto positivo sobre los Almacenes Universales, ya que se podrá acceder al mercado estadounidense.

### **2.2.1 Análisis del Microentorno o Entorno Competitivo:**

El entorno específico, particular o sectorial más comúnmente conocido como Microentorno o como entorno industrial competitivo es el que afecta a una empresa determinada; en éste también accionan numerosas fuerzas o dimensiones, conocidas como las 5 fuerzas competitivas de Porter<sup>12</sup>.

#### **Poder de negociación de los proveedores.**

Teniendo en cuenta la cantidad de servicios logísticos que ofrece la Sucursal Santiago de Cuba cuenta a su vez con numerosos proveedores que proporcionan desde los materiales técnicos hasta los productos alimenticios, garantizando todos los aseguramientos para el desarrollo diario de las operaciones.

La entidad cuenta con 24 proveedores nacionales e internacionales, los cuales están distribuidos entre todos los servicios, como parte de la estrategia que tiene la empresa de no contar con un solo proveedor para cada servicio, por lo que mantienen relaciones con diversos proveedores, lo que permite garantizar de forma oportuna y certera los servicios que ofrece AUSA. Para la selección de los proveedores y la evaluación de los mismos, el autor se apoyó en un conjunto de expertos que fueron seleccionados a partir del Software Decisión (ver Anexo No. 6).

---

<sup>12</sup>Michael Porter postuló que el entorno competitivo en una industria depende de cinco fuerzas, sustentando su análisis de la industria en el estudio y comportamiento de las mismas.

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

La aplicación de la Matriz de Análisis Diferencial de proveedores (ver anexo No. 7), arrojó puntuaciones promedio de 6,04 lo cual indica que los proveedores cumplen con los parámetros establecidos, lo que se traduce en una alta satisfacción de la Sucursal.

### **Poder de negociación de los clientes.**

La UEB Almacenes Universales S.A con el objetivo de evaluar la calidad de los servicios y conocer cómo piensan los consumidores de los mismos, realiza todos los meses entrevistas o encuestas a sus clientes externos según lo estipula el Procedimiento General del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) PG 01- 07 concerniente a la Satisfacción del Cliente.

La misma cuenta con 46 clientes externos potenciales los cuales al igual que los proveedores están distribuidos por los diferentes servicios que presta la entidad con la especificidad de que en algunos casos el mismo cliente pueda recibir otro de los servicios prestados por la empresa.

El autor para la evaluar la opinión de los mismos acerca de la empresa realizó una encuesta a sus clientes externos (Ver Anexo No. 8), para el procesamiento de las mismas se utilizó el Software IBM SPSS<sup>13</sup> Statistics, Versión 15, arrojando los siguientes resultados:

Se encuestaron todos los clientes externos de la entidad, basados en los estadígrafos de posición (Media, Mediana y Moda); los resultados arrojaron, que el 87% de los clientes que acuden a la empresa afirman que es excelente la seguridad de la instalación, en cuanto al servicio de arrendamiento de medios de manipulación e izaje 67,4% cree que es de alta calidad, el 71,7% de los clientes opina que las condiciones reales de los almacenes son óptimas, mientras que el 87% piensa que los precios están en correspondencia con el servicio prestado. De forma general se puede plantear que la entidad cuenta con una buena infraestructura para satisfacer en gran proporción las especificidades de cada uno de sus clientes. (Ver Anexo No. 9).

### **Amenaza de nuevos competidores o competidores potenciales.**

Las barreras de entrada al sector del comercio mayorista son altas, dadas por los requisitos de capital, por la especialización y alta experiencia alcanzada por sus trabajadores. La política gubernamental aplicada en el país por el Grupo Empresarial de

---

<sup>13</sup> Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales.

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

Administración (GAE) perteneciente a la Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR) en la última década ha sido la de concentrar la actividad logística en esta entidad, satisfaciendo a las empresas de su grupo empresarial y a las del territorio. Por lo antes expuesto y luego de realizado el análisis pertinente se puede determinar que la Sucursal, para un futuro cercano, debe considerar la entrada de nuevos competidores al mercado en lo que se refiere al servicio de transporte de mercancías. (Ver anexo No. 10).

### **Rivalidad entre competidores:**

La UEB Almacenes Universales S.A no posee competencia en el mercado sin embargo existen empresas en el territorio que dentro de su objeto social prestan algunos de los servicios que ofrecen la entidad analizada, aún así estas no son consideradas competidores por la entidad.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos:**

En este mercado existen servicios sustitutos porque coexisten otras organizaciones además de la UEB Almacenes Universales S.A que ofertan algunos servicios como es el caso del CIMEX, TRD Caribe, Transporte Oriente y MINCIN.

A partir de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS) se determinó que la Sucursal Almacenes Universales S.A, tiene una capacidad de respuesta ante los factores relevantes de tendencia a alta, debido a que la puntuación obtenida en base al peso de cada factor y a la capacidad de respuesta de la organización, dados por los expertos, es de 4,50 puntos (ver Anexo No. 15).

### **Oportunidades:**

- ✓ Estabilidad Política.
- ✓ Infraestructura tecnológica adecuada.
- ✓ Satisfacción de los clientes externos.
- ✓ Necesidad creciente de los servicios transitorios.
- ✓ Política del país de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la sucursal adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con menor tiempo para su puesta en marcha.

### **Amenazas:**

- ✓ Bloqueo Económico.
- ✓ Existencia de productos sustitutos.
- ✓ Reorganización y fortalecimiento de la competencia, fundamentalmente en el

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

servicio de transportación de mercancías.

- ✓ Demora en la entrega de los aseguramientos para el transporte por parte de los suministradores.
- ✓ Envejecimiento poblacional.

### **2.3 Análisis interno de la UEB Almacenes Universales S.A Santiago de Cuba**

#### **2.3.1 Funciones de la Administración**

##### **Planificación:**

El proceso de planificación se realiza durante el período de marzo a noviembre, a partir de cifras directivas emitidas por el Grupo Administración Empresarial (GAE). Estas cifras son desagregadas por los diferentes servicios teniendo en cuenta el comportamiento de la demanda, estas son analizadas y aprobadas posteriormente en Consejo de Dirección.

Luego se envía a la empresa, al Ministerios de Economía y Planificación y al de Finanzas y Precios. En cada uno de estos niveles el plan es sujeto a análisis, modificaciones y aprobación, por tanto, cuando el plan es finalmente aprobado, retorna a la UEB, donde se analiza y discute con los trabajadores.

Los principales procesos de planificación que realiza la UEB Almacenes Universales S.A están en correspondencia con el plan técnico - económico, los recursos humanos y la planificación administrativa. El plan técnico - económico recoge todos los recursos financieros y las fuentes de ingresos y gastos que se miden por medio de indicadores físicos. A través de la planificación de los recursos humanos se define la cantidad de trabajadores necesarios para cumplir efectivamente con el plan técnico - económico, antes planificado; y la planificación administrativa consiste en establecer un plan anual de actividades que responde a los objetivos de trabajo.

A partir de lo anterior, se han detectado serias limitaciones en el proceso de planificación en los Almacenes Universales S.A fundamentalmente por la excesiva centralización en la toma de decisiones:

1. Las cifras directivas emitidas por el GAE no están en correspondencia con las condiciones reales de la UEB.
2. No se hace un análisis adecuado por parte del GAE de las cifras preliminares que envía la organización.

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

3. En consecuencia, se considera que el plan es impuesto por la empresa es superior a la capacidad operacional con que cuenta la empresa.

### **Organización:**

Los Almacenes Universales presenta una estructura organizacional plana y funcional, dividida en grupos y unidades alineados en 3 niveles jerárquicos y subordinados a un director general (ver Anexo No.16). Esto responde a la estructura general de la empresa y permite que las funciones de la División y la empresa se puedan homologar.

La organización posibilita que se lleve a cabo una autoridad formal en virtud del cargo y funcional en relación vinculante con otros departamentos. Todo el proceder de la entidad está recogido en Procedimientos Documentales que rigen el accionar de la misma, trayendo consigo centralización de las decisiones y rigidez en los procesos.

Los puestos de trabajo se diseñan en correspondencia con el objeto social de la entidad y de la función para la cual son creados. La relación entre los puestos de trabajo es lineal y se realiza por procesos a través de un flujo tecnológico (entradas - insumos y salidas - servicios) que permite la realización del servicio.

La organización de la entidad está sujeta a procedimientos que dificultan el funcionamiento de la entidad aportando centralización de las decisiones y rigidez en los procesos, además hay procedimientos que no están acordes con la operatividad que exige el comercio mayorista.

### **Dirección**

Los directivos de la entidad se rigen por el Decreto Ley No. 320 que recoge los métodos y estilos de dirección. El proceso de dirección en la División se realiza a través de 10 órganos de dirección<sup>14</sup>, teniendo como base la planificación de los objetivos de trabajo, el plan de actividades y el plan de trabajo individual.

La comunicación también se realiza por medio de estos órganos, que por las vías formales comunican a los trabajadores las decisiones tomadas, además la entidad cuenta con un amplio sistema de comunicación compuesto por: matutinos, asambleas de eficiencia, murales, puntualizaciones, correo electrónico, reuniones departamentales y teléfonos.

---

<sup>14</sup>Consejo de Dirección, Comité de contratación, Comité de pago, Comisión de ajustes, Asamblea de la disciplina, Comité de control, Comisión de electrónica, Comité de calidad, Puntualizaciones, Reunión de plan de trabajo.

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

Cada jefe de proceso y de departamento, tiene su propio estilo de dirección que le permite motivar a los trabajadores y crear un clima laboral agradable.

El liderazgo en la entidad analizada es formal, responde estrictamente a la estructura organizativa, y por tanto, es ejercido por el director de AUSA, el estilo de dirección es participativo. En la misma se fomenta el trabajo en equipo, los trabajadores desde sus puestos trabajan en función de la misión de la organización, todo esto a pesar de que existe una mala comunicación intra e interdepartamental.

### **Control**

La función de control se lleva a cabo según la Instrucción No. 1 del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, donde se esboza el proceso de construcción y ejecución de los planes administrativos, por el que se rige la organización. Como parte del control, la entidad cuenta con un Sistema de Control Interno que realiza supervisiones no planificadas por interés de la dirección, fiscalía y la Contra Inteligencia Militar (CIM) hacen controles al sistema de gestión de la calidad, y participan en controles integrales a las estructuras para certificar las especialidades.

Además, controlan la aplicación de las guías de autocontrol con la revisión de los cinco componentes que regula la Resolución 60/2010; ambiente de control, gestión del riesgo, actividad de control, información y comunicación y por último supervisión y monitoreo; resulta ineficiente la aplicación de la guías por parte de las estructuras

Cuentan con la Resolución 865/2012 Procedimiento Documental de la Gestión de la Dirección que establece la metodología para identificar, analizar, evaluar y darle seguimiento a los riesgos para implementar el componente de Gestión y Prevención de Riesgo del Sistema de Gestión de Riesgo, trabaja con los registros, identificación de riesgo, plan de prevención y el informe trimestral de su cumplimiento.

Teniendo en cuenta lo establecido para el Control Interno, se concluye que existe una buena aplicación del mismo en casi todas las estructuras de la Sucursal excepto en las Bases de Almacenes que no se aplican de manera adecuada las guías de control interno trayendo consigo grandes faltantes de mercancías.

### **2.3.2 Función de Marketing (Comercial):**

#### **Variable Servicio**

La UEB Almacenes Universales S.A posee una cartera de servicios conformada por 12 líneas, para su análisis se tuvo en cuenta los niveles de demanda de los mismos a finales

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

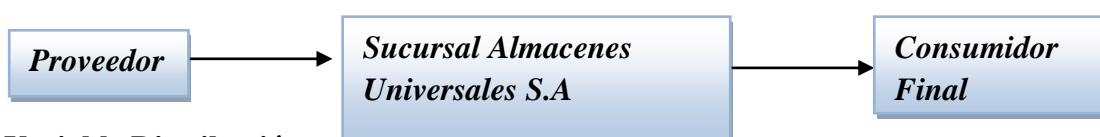
del año 2016. Este análisis demostró que los servicios más demandados por la entidad son los referentes a transportación de mercancía, almacenamiento de la misma y el arrendamiento de oficinas y otros locales. No pretendiendo restarle importancia a los demás servicios prestados por la entidad, ya que estos también contribuyen significativamente a los ingresos de la misma, se puede plantear que la Sucursal cuenta con una cartera de servicios equilibrados y estables, convirtiéndola en un operador logístico por excelencia.

### **Variable Precio**

El sistema de precios y tarifas de la Sucursal Almacenes Universales S.A se fundamenta en la elaboración de fichas de costo, establecidas en las Indicación 113/10 del Presidente Ejecutivo de AUSA, la cual se basa en la Resolución 117/00 del Ministerio de Finanzas y Precios.

### **Variable Comunicación**

La comunicación de sus servicios se realizara a cara con los clientes, vía telefónica y correo electrónico. Lo que les permite crear preferencias en los mismos a través de la interacción directa, conocer sus criterios acerca de los productos y servicios que la misma ofrece u a la vez agilizar su sistema de respuesta. Por lo antes planteado, su canal de distribución es Cero o Directo, cuya ventaja radica en una mayor interrelación entre la organización y los clientes, además de una retroalimentación entre los mismos. La presentación gráfica del canal de distribución es:



### **Variable Distribución**

La distribución en la Sucursal se realiza a partir de los pedidos que realizan los clientes a través de las vías antes mencionadas. La entidad presta el servicio atendiendo la disponibilidad de transporte, equipos y personal con el que disponga. De este modo los canales de distribución de la empresa generalmente comienzan con la recogida de la mercancía en cuestión en el lugar que requieran los clientes, que luego serán trasladadas a sus respectivos destinos. El sistema de transporte de la empresa está condicionado para que los medios trabajen las 24 horas del día, siempre y cuando estén en las condiciones óptimas para realizar dichos viajes. Garantizando siempre la entrega en tiempo y forma de las mercancías, para de esta manera asegurarla prestación de un

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

servicio con la seguridad requerida, además de ganar o mantener la confianza de sus clientes.

### **2.3.3 Función de Recursos Humanos.**

**Sistema de Gestión de Capital Humano:** Los Almacenes Universales S.A. (AUSA) tienen implementado el Sistema de Gestión de Capital Humano. En él se integran los procesos relacionados con la actividad y se desarrollan y exigen una serie de requisitos referentes a la Comunicación Institucional, Evaluación del Desempeño, Seguridad y Salud en el trabajo, Estimulación moral y material, Capacitación y Desarrollo, Selección, Organización del trabajo y Autocontrol. Todos ellos están interrelacionados directamente con las competencias laborales exigidas para el desempeño de cada puesto de trabajo. Estos procesos están debidamente legislados y actualizados a través de procedimientos específicos de estricto cumplimiento.

**Análisis y diseño de los puestos de trabajo:** Las funciones de cada puesto de trabajo están definidas teniendo en cuenta un grado de responsabilidad elevado, con diversidad de tareas de acuerdo con el principio de “Perfil Amplio” y con las características a que motiven la autoestima del Trabajador, su satisfacción y el óptimo desempeño.

**Atención al hombre:** El Sistema de Atención al Hombre en la Sucursal cuenta con un programa presupuestado; que incluye una norma financiera mensual al hombre en 10 CUC, un CUC diario para la alimentación, el presupuesto para la ropa de los Agentes de Seguridad y Choferes comerciales, los 52 CUC para los demás trabajadores para la compra del Módulo de Presencia en el año y el presupuesto para la compra de los medios de protección de seguridad y salud del trabajo.

**Rotación y ausentismo del personal:** El índice de fluctuación de finales del 2016, comparado con igual periodo del año anterior, se incrementó en un 1,1%, por un aumento de 36 bajas, 2 por medidas disciplinarias, 10 por pérdida de idoneidad y 24 por solicitud propia. (Ver Anexo No. 19, Tabla No.1)

El índice de ausentismo aumenta en un 1% con relación a igual periodo del año anterior por el incremento de las pérdidas por enfermedad, no obstante, el porcentaje de ausentismo, mantuvo un comportamiento similar (ver Anexo No. 19, Tabla No. 2).

**Plan de capacitación y desarrollo:** El plan de capacitación en Almacenes Universales S.A se realiza teniendo en cuenta las necesidades de superación individual de sus trabajadores amparados en la Ley # 116 Código del Trabajo y su Reglamento Decreto

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

326/2014. Reciben la capacitación a partir de talleres, conferencia, seminarios, posgrados y maestrías impartidas por la Universidad de Oriente. En el 2016 se cumplió el plan en un 100% recibiendo tanto capacitación interna como externa.

***Nivel de implicación y satisfacción del personal:*** Con el objetivo de conocer el nivel de implicación y satisfacción del personal de los Almacenes Universales Santiago de Cuba se realizó una encuesta (ver Anexo No. 20) a 101 trabajadores (ver cálculo de la muestra en Anexo No. 21) escogidos de forma aleatoria, la cual fue procesada con el uso del Software IBM SPSS Statistics Versión 22, obteniéndose los siguientes resultados (ver Anexo No. 22).

De forma general los trabajadores se sienten a gusto en sus respectivas áreas de trabajo, con sus jefes inmediatos, la comunicación y la información fluye correctamente entre las estructuras posibilitando el logro o solución de los problemas, existen buenas relaciones de trabajo, se realiza una evaluación del desempeño adecuada así como control sistemático por parte de los jefes. Se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores para las toma de decisiones y el nivel de preparación alcanzado por los trabajadores es alto. La única dificultad que arrojó la encuesta realizada es que no se cuenta con los recursos materiales adecuados para el mismo.

### **Indicadores de Capital Humano**

En el comportamiento de la productividad por trabajador en términos de Valor Agregado Bruto se sobre cumple, respecto a lo planificado en un 41%, con un crecimiento del 32% en comparación con el año anterior.

Con respecto al Promedio de Trabajadores al cierre de diciembre, se comportó por debajo de lo planificado, lo que se traduce en un ahorro de la fuerza de trabajo.

Las razones del mismo estuvieron motivadas por carencias productivas, sobre todo en las Filiales de Transporte y Base Celia, y otros por la fluctuación de la fuerza de trabajo calificada de la propia Filial de Transporte, y Grupo de Seguridad Interna, así como el incumplimiento de las cifras de trabajadores planificadas para la actividad de Inversiones.

El ingreso total acumulado se sobre cumplen en un 21% respecto a lo planificado, con un crecimiento del 16% respecto al año anterior.

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

En cuanto a la productividad del trabajo por peso de Valor Agregado se sobre cumple respecto al plan en un 51% y crece en un 24% comparada con igual período del año anterior.

El gasto de salario respecto al plan se sobre cumple en un 41%, y crece en un 35% respecto a igual período del año anterior.

La Correlación Salario Medio Productividad alcanza valor por debajo de la unidad. Se sobre cumple el salario medio planificado en un 51%, respecto al plan y en un 27% a igual período del año anterior.

El indicador del Gasto de Salario por peso de Valor Agregado Bruto, se sobre cumple en un 0,12% respecto a lo planificado, superior en un 3% respecto al año anterior. (Ver anexo No. 23).

### **2.3.4 Función de Economía**

Para el evaluar la situación económica - financiera el autor utilizó tres herramientas fundamentales: el análisis vertical, el análisis horizontal y las razones financieras, además de realizar una valoración del comportamiento de los principales indicadores económicos de la organización.

Análisis Horizontal:

En el **Balance General**, el total de Activos mostró un crecimiento del 12,78% respecto al año precedente, debido a un incremento de los Activos Circulantes de un 12,62% causado principalmente por un crecimiento de los inventarios por concepto de mercancía para la venta en un 4,54% y los inventarios en lento movimiento tuvieron un crecimiento de un 1,25% respecto al 2015. Las cuentas por cobrar decrecen en un 0,24% evidenciándose una mejora gestión de la misma.

Los Activos Fijos se incrementaron debido a que el gasto de Depreciación y Amortización de Activos Fijos Tangibles e Intangibles crecen en este periodo en un 3,97%.La depreciación acumulada en Inmuebles y Equipos de Computación, Transporte, Equipos Energéticos de Climatización y Refrigeración y otros activos creció causada por los aumentos de las cuentas de Faltantes de Bienes.

El total de Pasivo arrojó un crecimiento de un 12,78% provocado por el crecimiento de Otros Pasivos; en el caso del Pasivo Circulante se evidencia decrecimiento en un 3,58%, causado por la disminución de las Obligaciones con el Presupuesto del Estado y con la Empresa, así como la reducción de los Gastos Acumulados por Pagar y las cuentas por

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

pagar en un 44,54% y 15,92% respectivamente. La fuente de financiamiento propia de la Sucursal muestra un crecimiento de un 14,89%, equivalente a 2805865,96 pesos.

En términos de desempeño, el análisis horizontal aplicado al **Estado de Resultados**, arroja que las ventas en el 2016 aumentaron en un 115,84%, representando en términos absolutos 4416727,3 pesos. En este periodo no se realizaron devoluciones y rebajas, por lo que se evidencia que la calidad del servicio prestado por la entidad con respecto al año anterior, revirtiéndose en un incremento de las utilidades brutas en ventas en 4727709 pesos. Analizando el comportamiento que tuvieron los costos se evidencia que en el último periodo han disminuido en \$289314,29, situación que contribuye a que la empresa cuente con una mayor demanda de los servicios que presta.

Los gastos de operaciones comerciales aumentaron en un 16,36%, los gastos de generales y de administración crecieron en una cuantía de 792288,45 pesos con respecto al año anterior, mientras que los gastos financieros aumentaron en términos absolutos 17152,5 con respecto al 2015. Los gastos por pérdida crecieron en 103042,45 pesos, de igual manera lo hicieron los impuestos, tasas y contribuciones los cuales aumentaron en un 29,87% y los otros gastos que ascendieron a \$440065,38 cifra que supera en un 6,01% al año 2015.

Los ingresos financieros decrecieron en 23551,85 pesos mientras que los ingresos por sobrantes de bienes también disminuyeron en su totalidad. Con respecto a la cuenta de otros ingresos esta con respecto al año anterior aumento en 16487,38 pesos.

Lo anteriormente expuesto trajo consigo un aumento de las utilidades después de impuestos de \$2005980,77, lo que representa en términos relativo un 15,28%.

### **Vertical**

El análisis de la posición financiera en el cierre de los años 2015 y 2016 (ver Anexo No. 24), se comportó de la siguiente manera:

Al cierre de diciembre del 2015, la cuenta de activos fijos tangibles constituye la partida de mayor significación, representando un 39,11%. Los Activos Circulantes igualmente se incrementan en un 27,54% del total de los valores activos, de ellos un 10,91% corresponde a los inventarios y un 1,62% al Efectivo en Caja.

En el caso particular de las fuentes de financiamiento, fue posible determinar que el Capital o Patrimonio constituye el 87,36% y 89,03% del total respectivamente, mientras

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

que las deudas con terceros o financiamiento ajeno (Pasivo Total) disminuyen su peso porcentual hasta el 1,67% con respecto al 2015.

Con relación a la evaluación del desempeño durante los períodos analizados (ver Anexo No. 25), se toma como base el cien por ciento de las ventas de la entidad. Las devoluciones en ventas representan el 0%, los impuestos sobre las ventas se incrementan de 0% a 1% en el año 2016. Como resultado, las ventas netas son el 99% evidenciando que este indicador se mantuvo igual en ambos periodos. El costo de ventas representa el 25% y, en consecuencia, la utilidad bruta un 92%, mientras que los gastos generales aumentaron en 4% y los gastos financieros son nulos al igual que el año anterior, y los gastos de operaciones comerciales se incrementan en un 3% con respecto al 2015. Al cierre del año la utilidad ante impuestos es el 47% de las ventas, al igual que el periodo anterior.

### **Razones Financieras:**

La razón de liquidez general de este periodo creció en 1,17 veces con respecto al año anterior reflejando que la entidad está en condiciones de garantizar sus obligaciones a corto plazo aunque esté también en peligro de tener ocioso, por otra parte la liquidez inmediata nos dice que al activo circulante de la empresa cubre 1,19 veces a los pasivos de la misma aunque también se encuentra en peligro de tener tesorería ociosa. La razón de disponibilidad nos dice que la entidad cuenta con 0,27 de activos más líquido por cada peso de deuda a corto plazo.

Mientras que la razón de solvencia nos dice que en el año 2016 los activos reales cubrieron en 9,12 veces el financiamiento ajeno.

El comportamiento experimentado, por las razones de endeudamiento, refleja que en el periodo analizado la empresa ha disminuido su dependencia con respecto a financiamientos ajenos en un 11%. Respecto a la calidad de la deuda, el resultado de esta razón mantiene un comportamiento estable; el financiamiento propio representa alrededor del 81% del financiamiento total.

Por su parte, el capital de trabajo reduce a 1,49 veces, el número de rotaciones que realizaron hasta finales del 2016. Mientras que los inventarios también reducen ligeramente el número de rotaciones a 12,17 veces en el año, reflejo de que el dinero invertido en activos por la organización trabaja un número mayor de veces, lo que garantiza que la empresa tenga una alta rentabilidad.

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

Las Razones de Rentabilidad, miden la eficiencia con que está siendo manejada la organización y la relación entre los beneficios y los capitales invertidos, la rentabilidad sobre las ventas es 0,47 pesos por cada peso de venta lo que se encuentra en correspondencia con lo planificado por la entidad, mientras que la razón de rentabilidad económica nos dice que la entidad está ganando 0,62 pesos por cada peso que vende. (Ver Anexo No. 26).

Como es posible apreciar en los Estados Financieros, la entidad investigada a finales del año presenta excesiva liquidez, el insuficiente aprovechamiento del apalancamiento financiero, alta rotación de los activos, y un ineficiente uso de los beneficios y capitales invertidos. A pesar de lo anteriormente planteado, la Sucursal Almacenes Universales S.A es rentable.

### **Indicadores Económicos:**

El análisis del comportamiento de los principales indicadores económicos nos muestra que los ingresos operacionales aumentaron con respecto al año anterior, siendo los mismos de 31886,3, cifra que supera lo planificado y que contribuye al incremento de las mismas en un 116%, con respecto a los gastos se puede plantear que también se había planificado que en 2016 fueran superiores al año anterior en un 6%, cifra que fue duplicada en el presente año.

Al cierre de diciembre del año en cuestión el plan de ventas fue 26175,7 MP, el cual se sobre cumplió en un 116%, con un real de 31702,50 MP; de ellos, 14010,40 CUP y 17672,1 de moneda libremente convertible (CUC).

El Costo de Ventas se ejecuta al 97% en moneda total con una disminución de 289.3 MP, de igual manera en CUC el indicador cierra al 97% con ahorro de 176,9 MP.

Los gastos tienen una ejecución del 112% para la moneda total y del 100% en solo CUC, lo que en valores significa un desahorro en moneda total por 1800,9 MP y haber ahorrado las cifras previstas en la moneda CUC por 45,8 MP.

La utilidades en este periodo se cumplen al 122% para la moneda total y al 137 % en solo CUC, quedando por encima en 4616,2 MP respecto a las cifras esperadas. (Ver Anexo No. 27).

Analizada la situación económico financiera se concluye que en el año 2016 los Almacenes Universales S.A presenta una situación desfavorable.

Dificultades en el área de Economía a nivel de Sucursal:

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

1. Las conciliaciones internas que se realizan no son efectivas.
2. Contabilización o recepciones incorrectas de mercancías por no darle entrada a las dos monedas.

### **2.3.5 Función de Operaciones:**

#### **Logística:**

Almacenes Universal S.A es una empresa de servicios, donde la logística abarca todos lo correspondiente con el aprovisionamiento y la distribución. La función de almacenes, antes considerada tanto en el proceso de aprovisionamiento como en el de distribución, se unifica y a su vez constituye el enlace entre ambos subsistemas.

Para la evaluación de la gestión de **aprovisionamiento** se empleó la lista de chequeo de Logespro (Anexo No. 28) e indicadores de almacenamiento (ver Anexo No. 27, Tabla No.1 y No.2), y esta arrojó las siguientes dificultades:

1. No existen especialistas responsabilizados en la realización de pronósticos y estudio de demanda de productos importados, se realiza a nivel de Sucursal.
2. La organización no utiliza la misma identificación de las cargas que los proveedores.
3. No constan de un sistema que permita evaluar al proveedor en cuanto al servicio que brinda.
4. En el proceso de compra no se aplica el costeo basado en esta actividad para conocer, planificar y controlar el mismo.
5. No se realiza un estudio de mercado de aprovisionamiento.

#### **Almacenamiento:**

Para la prestación de este servicio la Sucursal cuenta con **25,776 m<sup>2</sup>** de almacén seco techado, en un total de 40 almacenes, y estos se subdividen en el área Ciudadamar con 418500 m<sup>2</sup> y el área Celia Sánchez con 21591 m<sup>2</sup>.(Ver Anexo No. 29)

- ✓ Deficiente control de las existencias
- ✓ No se encuentran definidas el área de merma o averías.

#### **Distribución:**

La Sucursal Santiago de Cuba cuenta actualmente para la prestación del servicio con un total de 73 vehículos, desglosados en: 5 cuñas tractoras con sus semirremolques, 14 camiones, 3 paneles y 6 vehículos refrigerados. Para el diagnóstico del transporte se partió del análisis de los indicadores logísticos reflejados anteriormente. Se tuvo en

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

cuenta los indicadores calculados por la entidad (Ver Anexo No. 30), después de comprobar que los mismos son calculados según la metodología establecida por el MITRANS para el caso de los Kpis de transporte (ver Anexos No. 31).

Se pudo comprobar que el uso de la transportación en las tres modalidades que practica la empresa (transporte pesado, ligero y refrigerado) es deficiente debido a que se aprovecha la capacidad estática de los vehículos a un 71%,78%,80% respectivamente, cada vehículo rota diariamente 0,57, 0,44, 0,42 veces en este orden, es decir, no llegan a rotar ni siquiera una vez al día. El coeficiente de inactividad de la entidad refleja en el caso del transporte pesado que este se encuentra en un 16,58%; mientras que los restantes se comportaron de la siguiente manera respectivamente 9,03% y 7,10%. También se pudo determinar que los índices de aprovechamiento del parque incumplen con el plan, quedando por debajo de lo planificado por la empresa, no siendo así con el coeficiente de aprovechamiento de recorrido el cual a pesar de no ser del todo alentador supera en dos de las modalidades las expectativas de la entidad.

El principal problema del sistema de transporte en la sucursal consiste en la falta de fuerza de trabajo calificada (equipos de mecánicos, eléctricos, chapistas, etc.). Además también se puede plantear que la variedad de equipos automotores en la compañía dificulta en algunos casos las reparaciones de los mismos propiciando su estadía por algún tiempo en el taller de la entidad, a pesar de lo anteriormente planteado no constituye esto el principal problema dado que a la empresa en el período anterior fue abastecida de todo tipos de piezas para estos equipos.

### **Logística inversa:**

La Sucursal debido a los servicios que presta le permite no hacerse responsable de ningún tipo de daños, roturas u otro evento que dañe de alguna forma las mercancías en cuestión, ya que las empresas que están recibiendo los servicios son las encargadas de supervisar y velar por el servicio que se presta.

### **2.3.6 Función de I + D:**

Dentro de esta función se incluye el presupuesto de inversión, que en esta UEB en estos momentos se enfoca en la construcción de un patio de contenedores que tiene por objetivo una vez terminado como su nombre lo indica, almacenar los contenedores que posteriormente serán trasladados, generando altas ganancias para la empresa ya que de este modo estarán prestando un servicio adicional. También se encuentran invirtiendo en

## *CAPITULO 2: BASE PARA LA APLICACIÓN DE LA PROSPECTIVA ESTRATEGICA EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A, SANTIAGO DE CUBA*

la reparación de 7000 m<sup>2</sup> de almacenes secos incluyendo la impermeabilización de sus cubiertas, garantizando la calidad de las reparaciones y del futuro servicio en dichas instalaciones. Otras inversiones que se están llevando a cabo es la construcción de una rampa de fregado y la de un taller de transporte los cuales cuando se terminen contribuirán al ahorro de la empresa al no tener que requerir de estos servicios fuera de sí.

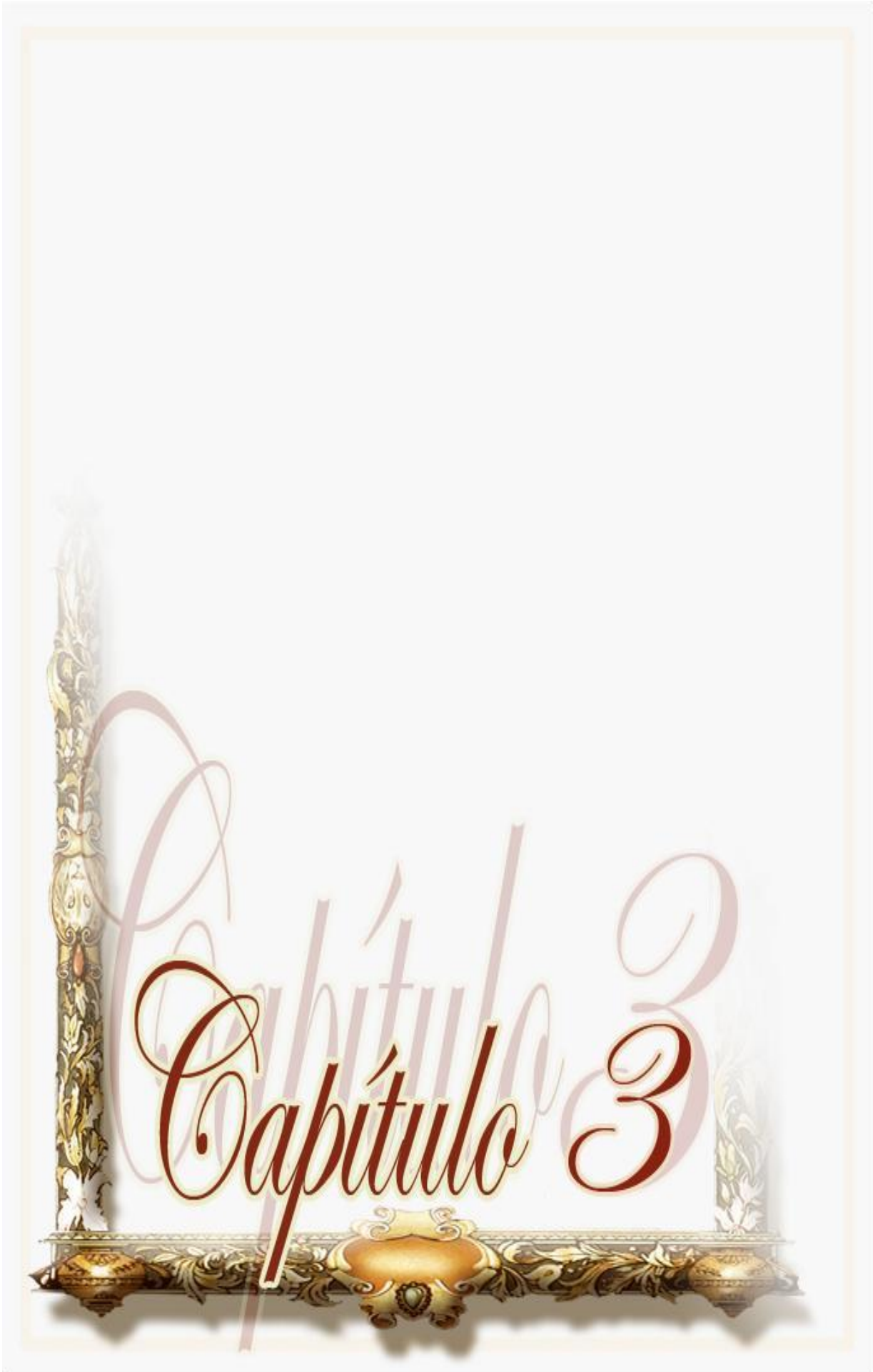
Finalizado el análisis interno de la organización, el autor pudo determinar el banco de fuerzas internas (ver Anexo No. 32) que contribuyen o no al efectivo desempeño de la Sucursal Almacenes Universales S.A. Fueron evaluadas a través de Matriz de Prioridades Interna (ver Anexo No 33), y fueron clasificadas en fortalezas y debilidades con la utilización del Perfil Estratégico Interno (ver Anexo No. 34), siendo los factores listados a continuación los de mayor relevancia:

### **Fortalezas**

- ✓ Fuerza de trabajo calificada.
- ✓ Sucursal económica y financieramente sólida.
- ✓ Contar con una flota estable de medios de transporte automotor, con licencia transitoria pública a nivel nacional de alta tecnología.
- ✓ Satisfacción de los clientes internos.
- ✓ Personal motivado.
- ✓ Canal distribución directo.

### **Debilidades**

- ✓ Deterioro de la infraestructura de almacenamiento.
- ✓ Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancías.
- ✓ Disposición Técnica (CDT) se encuentra al 85% por lo que damos una limitada respuesta a las solicitudes de transporte.
- ✓ El nivel de actividad actual no se puede cubrir todas las demandas de los clientes.
- ✓ Deficiente publicidad de los servicios que oferta la entidad.



## CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

La aplicación del método de construcción de escenarios de Michel Godet, a través de la ejecución de los software de prospectiva desarrollados por LIPSOR, permitieron a los expertos identificar los futuros escenarios más probables de los Almacenes Universales S.A tras un análisis exhaustivo de identificación de variables clave, juegos y estrategias de actores y de un conjunto de hipótesis explicativas de los comportamientos futuros de los componentes del sistema.

La aplicación del método de escenarios en la UEB Almacenes Universales S.A, así como sus correspondientes resultados, se muestran a continuación.

### ***3.1 Análisis Estructural. Aplicación del software MICMAC.***

De acuerdo a las relaciones directas, indirectas y potenciales que existen entre las fuerzas internas y externas relevantes identificadas en el capítulo anterior, el método MICMAC permite clasificar las variables del sistema a partir del llenado de una Matriz de Influencias Directas (MID) de doble entrada, que sirve de base para la construcción de los planos de influencias / dependencias directas e indirectas.

Las variables fueron clasificadas en 5 grandes grupos, según la metodología de Godet:

#### a) Variables de entrada.

Son aquellas variables que se encuentran en el Sector I o Zona de poder en el primer cuadrante del plano de influencias / dependencias. Se caracterizan por su alta motricidad (influencia) y su baja dependencia, la importancia de su estudio radica en que tienen una gran influencia sobre el resto de las variables y dependen poco de éstas, son poco vulnerables, son explicativas del sistema estudiado y condicionan su dinámica, por ende, si se modifican se modifica también todo el sistema.

Según el plano de influencias / dependencias directas (ver Anexo No.36, Figura No. 1), en este grupo clasificaron las variables siguientes:

#### **Variables de entrada:**

- ✓ Deterioro de la infraestructura de almacenamiento.
- ✓ Política del país de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la Sucursal adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con menor tiempo para su puesta en marcha.
- ✓ Canal de distribución directo.
- ✓ Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancías.

## CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

- ✓ Demora en la entrega de los aseguramientos para el transporte por parte de los suministradores.
- ✓ Fuerza de trabajo calificada.
- ✓ Bloque Económico.

### **Variables de enlace**

Pertenecen al Sector II o Zona de conflictos en el segundo cuadrante del plano de influencias/ dependencias, que debido a su alta motricidad y poca independencia, son inestables por naturaleza y cualquier acción sobre éstas tendrá, simultáneamente, repercusiones sobre el resto de las variables y sobre ellas mismas, modificando así la dinámica global del sistema. Dentro de este grupo clasificaron las siguientes variables según el plano de influencias / dependencias directas:

- ✓ Satisfacción de los clientes externos.
- ✓ Contar con una flota estable de medios de transporte automotor, con licencia transitoria pública a nivel nacional de alta tecnología.
- ✓ Existencia de productos sustitutos.
- ✓ Infraestructura tecnológica adecuada.
- ✓ Disposición Técnica (CDT) se encuentra al 85% por lo que damos una limitada respuesta a las solicitudes de transporte.
- ✓ Sucursal económica y financieramente sólida.
- ✓ Necesidad creciente de los servicios transitorios.

Según el plano de influencias / dependencias indirectas (ver Anexo No.36, Figura No.2), en este grupo se le incorporan la variable siguiente:

- ✓ Fuerza de trabajo calificada.

### **Variables resultado**

Se agrupan en el Sector III o Zona de Salida, en el tercer cuadrante del plano de influencias / dependencias debido a su baja motricidad pero alta dependencia. Su evolución es explicada por los impactos provenientes del resto de las variables, principalmente de las de entrada y las de enlace. Según el plano de influencias / dependencias directas e indirectas coinciden, la variable resultado del sistema estudiado es:

- ✓ Personal motivado.

## CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

### **VARIABLES EXCLUIDAS**

Conforman el Sector IV o Zona de problemas autónomos, se caracterizan por su baja motricidad y dependencia. Estas variables no influyen de forma significativa sobre el sistema, ya sea porque constituyen tendencias pasadas cuya inercia no modifica la dinámica del sistema o porque tienen poca relación con este último y experimentan un desarrollo relativamente autónomo, pueden ser excluidas sin grandes consecuencias para el análisis. A partir del plano de influencias / dependencias directas, las variables excluidas son:

- ✓ Deficiente publicidad de los servicios que oferta la entidad.
- ✓ Estabilidad Política.
- ✓ Existencia de productos sustitutos.
- ✓ Satisfacción de los clientes internos.
- ✓ Envejecimiento poblacional.

Los gráficos de influencias directas e indirectas muestran que existen entre las variables influencias muy importantes y relativamente importantes, lo cual señala la estrecha relación que existe entre las mismas (ver Anexo No.36, Figuras No.3 y No. 4).

Muchos autores proponen desarrollar el resto del análisis prospectivo con las variables de entrada y de enlace debido a su elevada motricidad o influencia sobre el resto, sin embargo, los expertos consideraron que analizando las variables de entrada y trazando objetivos y estrategias respecto a las mismas, la Sucursal podría aprovechar mejor las oportunidades del entorno, potenciar las fortalezas, y minimizar el efecto negativo de las amenazas y las debilidades existentes, creando así en la organización las condiciones necesarias para hacer frente a los acelerados cambios y a la incertidumbre que caracterizan al entorno.

#### ***3.1.1 Análisis de estrategias de actores. Aplicación del software MACTOR.***

Identificadas las variables clave del sistema, fueron formulados los retos estratégicos y objetivos asociados, los mismos se muestran a continuación:

Retos y objetivos:

CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

Variables Clave	Retos Estratégicos	Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal de distribución Directo.</li> <li>- Demora en la entrega de los aseguramientos para el transporte por parte de los suministradores.</li> <li>- Deterioro de la infraestructura de Almacenamiento.</li> <li>- Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancía.</li> </ul>	Gestión eficiente de la logística.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer alianza al 100% con los suministradores de piezas automotor.</li> <li>2. Restaurar en un 85% los inmuebles de almacenamiento de la entidad.</li> <li>3. Adquirir o reparar los medios de almacenamiento en un 75%.</li> </ol>
<p>Política del país de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas.</p>	<p>Crecer en infraestructura</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Adquirir inmuebles y transportación de carga.</li> <li>5. Elevar la calidad de los servicios ofertados.</li> <li>6. Satisfacer la demanda creciente de servicios de transportación</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fuerza de trabajo calificada.</li> </ul>	<p>Implementar un sistema integrado de gestión de capital humano.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Incentivar la superación de los trabajadores en cursos de posgrados, diplomados y maestrías en la universidad.</li> <li>8. Contratar personal capacitado para el taller de mecánica que cuenta la entidad.</li> </ol>

Ante los objetivos formulados es necesario conocer y analizar las posiciones de cada uno de los actores que intervienen en la evolución futura de las variables claves identificadas y, por ende, del sistema en estudio. El grupo de expertos identificó en total 16 actores clasificados en actores de poder (entre los que se encuentran los ministerios,

### CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

gobiernos y partido), clientes, competidores y proveedores, los cuales fueron objeto de estudio en la aplicación del software MACTOR.

El plano de influencias y dependencias (ver Anexo No.37, Figura No.1), nos permiten concentrar a los actores del sistema en 4 grandes grupos:

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

En este grupo clasificaron los actores siguientes:

- ✓ Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR).
- ✓ Grupo de Administración Empresarial (GAE).
- ✓ Casa Matriz (CM).
- ✓ Almacenes Universales S.A (AUSA).

2. Actores Enlace: Son actores con elevada influencia y dependencia por lo que se ubican en el segundo cuadrante del plano de influencias y dependencias. En este grupo clasificaron: La Empresa de Tiendas Recaudadora de Divisas; TRD Caribe; Habana Club Internacional; Cervecería Bucanero S.A; Empresa de Transporte Automotor Oriente; CIMEX; SASA; BRASCUBA.

3. Actores Dominados: Su baja influencia junto a su elevada dependencia los ubica en el tercer cuadrante del plano de influencias y dependencias, clasificando como actores dominados los siguientes: EMPROMAC, Cuba Control S.A, Cuba Meridiano; Recubrimientos (COP); Agencia de Servicios Técnicos (AGST).

4. Actores Autónomos: Son aquellos actores que se ubican en el cuarto cuadrante del plano de influencias y dependencias debido a su baja influencia y dependencia. En este caso no clasificaron ninguno de los actores en dicho cuadrante.

Se puede constatar, que el grupo de actores dominantes es conformado por los actores de poder, Casa matriz y AUSA; dentro de los actores de enlace se encuentra Habana Club Internacional, Bucanero S.A; los actores dominados, CIMEX, EMPROMAC, entre otros, los cuales en su mayoría son proveedores, competidores y clientes de la entidad.

El histograma de relaciones de fuerzas entre actores se corrobora lo anteriormente planteado, mostrando en orden descendente, a través de un número índice ( $R_i$ ), la relación de fuerza de cada actor según las influencias y dependencias directas e

### CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

indirectas y su retroacción respecto al resto de los actores (ver Anexo No.37, Figura No.2). 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. Según el plano y el gráfico de convergencias entre actores de orden 1 (ver Anexo No.37 Figura No.3), la convergencia más importante del conjunto de actores analizados se establece entre, la FAR, el GAE, Casa Matriz y AUSA, mientras que las convergencias más débiles se dan entre el resto de los actores. De lo anterior se deduce que los actores antes mencionados son los actores más convergentes y menos convergentes, respectivamente, en proporción a la consecución de los objetivos.

Por otro lado, el plano y el gráfico de divergencias entre actores de primer orden 1 (ver Anexo No.37, Figura No.4) muestra que los actores más divergentes son el GAE, AUSA, TRD, FAR, HCI y SASA, entre el resto de los actores existen divergencias débiles.

El Histograma de la implicación de los actores sobre los objetivos 2MAO muestra que los objetivos “establecer alianza” y “Adquirir inmuebles”, continúan siendo los que generan un mayor número de acuerdos, y los objetivos “Restaurar en un” y “Satisfacer la demanda”, son los que generan más desacuerdos (ver Anexo No.37, Figura No.5).

En tanto, en el plano de distancia neta entre actores se observa vínculos entre los actores FAR, CM, GAE, HCI, SASA, TRD por ser los mismos organismo que rigen el accionar de la entidad y principales clientes, razón de ser de la misma.

En el plano de distancia neta entre objetivos se evidencia distanciamiento entre los objetivos planteados en el cuerpo de la tesis, debido a inconformidades de los principales clientes, con respecto a atrasos en la entrega de algunos pedidos por problemas relacionados con transporte de mercancías, actividad que realiza la misma.

(Ver Anexo no. 37, Figura No.6).

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos y concluidos los análisis de fuerzas entre actores que determinan la evolución futura de las variables clave identificadas, así como del sistema en general, es posible llegar a las siguientes recomendaciones estratégicas:

1. Mantener y fortalecer la alianza entre el FAR, GAE, Casa Matriz y AUSA.
2. Generar alianzas entre los principales clientes de la entidad para la consecución de los objetivos propuestos.
3. Lograr un vínculo relacional entre los objetivos trazados.

4. Aumentar la calidad de los servicios que ofrece la entidad.

### **3.1.2 Impactos Cruzados o Método de expertos. Aplicación del software SMIC-PROB-EXPERT.**

El método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) consiste en corregir las opiniones brutas expresadas por los expertos consultados individualmente, de manera que se obtengan resultados netos coherentes. Se fundamenta en las opiniones emitidas respecto a preguntas sobre la probabilidad de ocurrencia de hipótesis no independientes. Dado el gran universo de soluciones entregado por el Morphol, es muy complejo abordar el análisis para seleccionar unos pocos escenarios que se propondrán como posibles en la empresa.

El programa Smic Prob Expert, es un software que sólo puede procesar un máximo de 6 hipótesis, éstas se seleccionaron de entre las 29 hipótesis existentes para las 4 componentes y 7 variables empleadas en el análisis morfológico. En el presente estudio se consultó individualmente a 7 expertos respecto a la probabilidad de ocurrencia de las siguientes seis hipótesis:

H1: En el 2022 AUSA habrá incrementado en un 20% los inmuebles de almacenamiento y el parque automotor.

H2: Eliminar en un 90% el deterioro de los almacenes y el deterioro de los medios de manipulación e izaje de mercancía.

H3: Contar para el año 2022 con un taller mecánico dotado de personal calificado que le permita brindar un servicio de transporte con mejor calidad a sus clientes.

H4: Para el 2022 AUSA establecerá alianzas estratégicas con nuevos proveedores que le garanticen en tiempo t forma las piezas del parque automotor.

La aplicación de este método arrojó un conjunto de 32 escenarios, cuyas combinaciones de 0 y 1 muestran la no realización o la realización, respectivamente, de las hipótesis analizadas (ver Anexo No.38, Figura No.1). El número de escenarios obtenidos obedece a la fórmula  $2^N$ , donde N es el número de hipótesis declaradas (4 en total) y 2 responde a un sistema binaria de 1 y 0 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 primero están los escenarios

### CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

probables, aquellos cuyas probabilidades acumuladas sean del 80%; y en el segundo, el de los escenarios improbables, el 20% restante. Se le llamará al primer grupo escenarios alternos, ya que solamente uno de ellos irá a realizarse en el futuro, de modo que los restantes no tienen sino una función exploratoria. El escenario más probable lleva también el nombre de referencial, con lo cual se quiere indicar que corresponde a la imagen más a menudo citada por los expertos. El segundo grupo involucra escenarios de difícil o imposible realización, los cuales se caracterizan por tener probabilidades muy débiles o nulas.

En el histograma de probabilidades de los escenarios (conjunto de experto) (ver Anexo No.38, Figura No.2) se muestran los escenarios donde uno (1) indica la ocurrencia de la hipótesis y cero (0) la no ocurrencia.

El grupo de los escenarios alternos está compuesto por nueve (9) escenarios que son los que sus valores representan una probabilidad acumulada hasta el 80,4%.

El conjunto de los escenarios improbables está constituido también por 16 escenarios (32, 13, 24, 30, 26, 19, 11, 25, 22, 07, 03, 15, 14, 23, 27, 29) representando un 16,3% de probabilidades acumuladas.

De este análisis se desprende que el escenario más probable es el 02(11110), en el cual se cumplen las seis hipótesis, es además el escenario más favorable del conjunto de escenarios alternos, a pesar de ello se deberá tener en cuenta que existen en este grupo otros escenarios que pueden ocurrir como es el caso del escenario 06 (11010) y el escenario 04 (11100).

Con esto se desea expresar que este análisis no constituye una herramienta mágica de predicción, sino que da una visión del futuro teniendo en cuenta la opinión de los expertos, y con ella se puedan tomar decisiones desde el presente con el objetivo de construir el futuro que se desea.

En este caso se centró la atención en los escenarios expuestos anteriormente por la probabilidad de ocurrencia que poseen y por ser satisfactorios y deseados en el futuro.

A continuación se redacta el escenario referencial de la UEB Almacenes Universales S.A como resultado del diagnóstico prospectivo. Para el logro de estos escenarios se requiere del apoyo y cooperación de los actores implicados para trazar las estrategias correspondientes.

### CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

En el 2022 AUSA habrá incrementado en un 20% los inmuebles de almacenamiento y el parque automotor, eliminando para este periodo el 90% del deterioro de los almacenes, medios de manipulación e izaje de mercancías y parque automotor, para dar respuesta a este último, establecerá alianzas estratégicas con nuevos proveedores que le garanticen en tiempo y forma las piezas para el mismo. Además contará con un taller mecánico dotado de personal calificado que le permita brindar un servicio de transporte con mejor calidad a sus clientes.

Todo esto será posible si se coordinan de manera integral las acciones de todos los actores implicados, propiciando mayor eficiencia a la Sucursal.

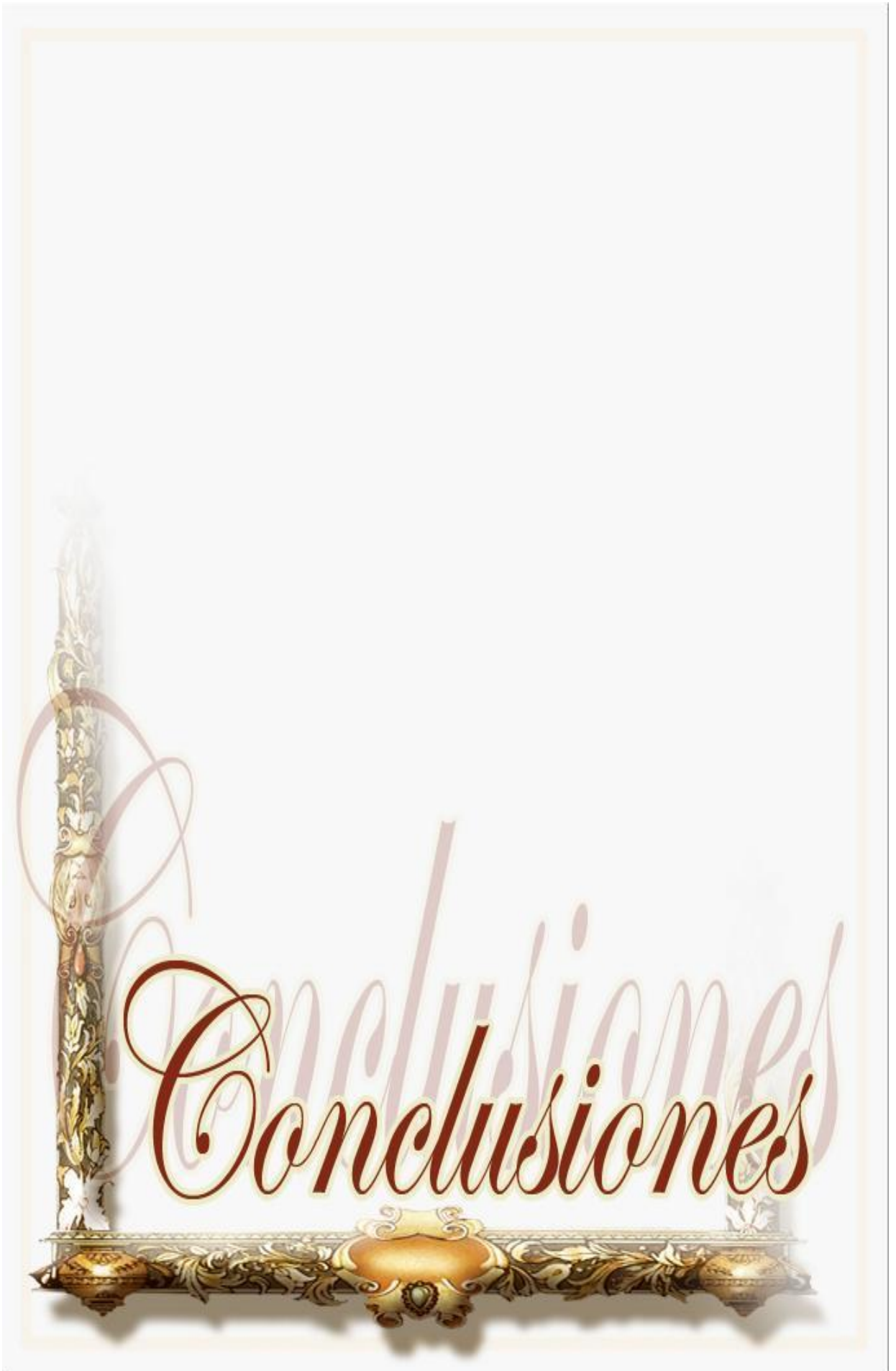
#### 3.2 Propuesta del plan de acción.

Determinado el escenario más probable o refencial, se deben adoptar las acciones correspondientes para el logro del mismo:

<i>Hipótesis</i>	<i>Acciones</i>	<i>Fecha</i>	<i>Responsable</i>
En el 2022 AUSA habrá incrementado en un 20% los inmuebles de almacenamiento y el parque automotor.	- Licitación de inmuebles al gobierno	IV Trim 2019	J/Grupo de Base de Almacenes y J/Grupo Transporte.
Eliminar en un 90% el deterioro de los almacenes y el deterioro de los medios de manipulación e izaje de mercancía.	-Restauración y mantenimiento constructivo de los almacenes Celia y Ciudadamar.	II Trim 2019	J/Grupo de Base de Almacenes y J/Grupo Transporte.
	-Mantenimiento de los medios de manipulación e izaje de mercancías.	IV Trim 2017	J/Grupo de Transporte.
	Adquirir nuevos medios de manipulación e izaje de mercancías.	2017/2018	J/Grupo de Inverciones.
Contar para el año 2022 con un taller mecánico dotado de personal calificado que le permita brindar un servicio de	-Poner en convocatoria las plazas de especialistas bacantes en el taller.	III Trim 2017	J/Grupo de RR.HH.

CAPITULO 3: CONSTRUCCION DE ESCENARIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA UEB ALMACENES UNIVERSALES S.A

transporte con mejor calidad a sus clientes.	-Realizar especializaciones de los trabajadores del taller.	2017/2018	Director de UEB y J/Grupo de RR.HH.
Para el 2022 AUSA establecerá alianzas estratégicas con nuevos proveedores que le garanticen en tiempo t forma las piezas del parque automotor.	-Realizar conciliaciones mensuales con los proveedores en áreas de establecer alianzas estrategicas.	2017/2022	Director de UEB.



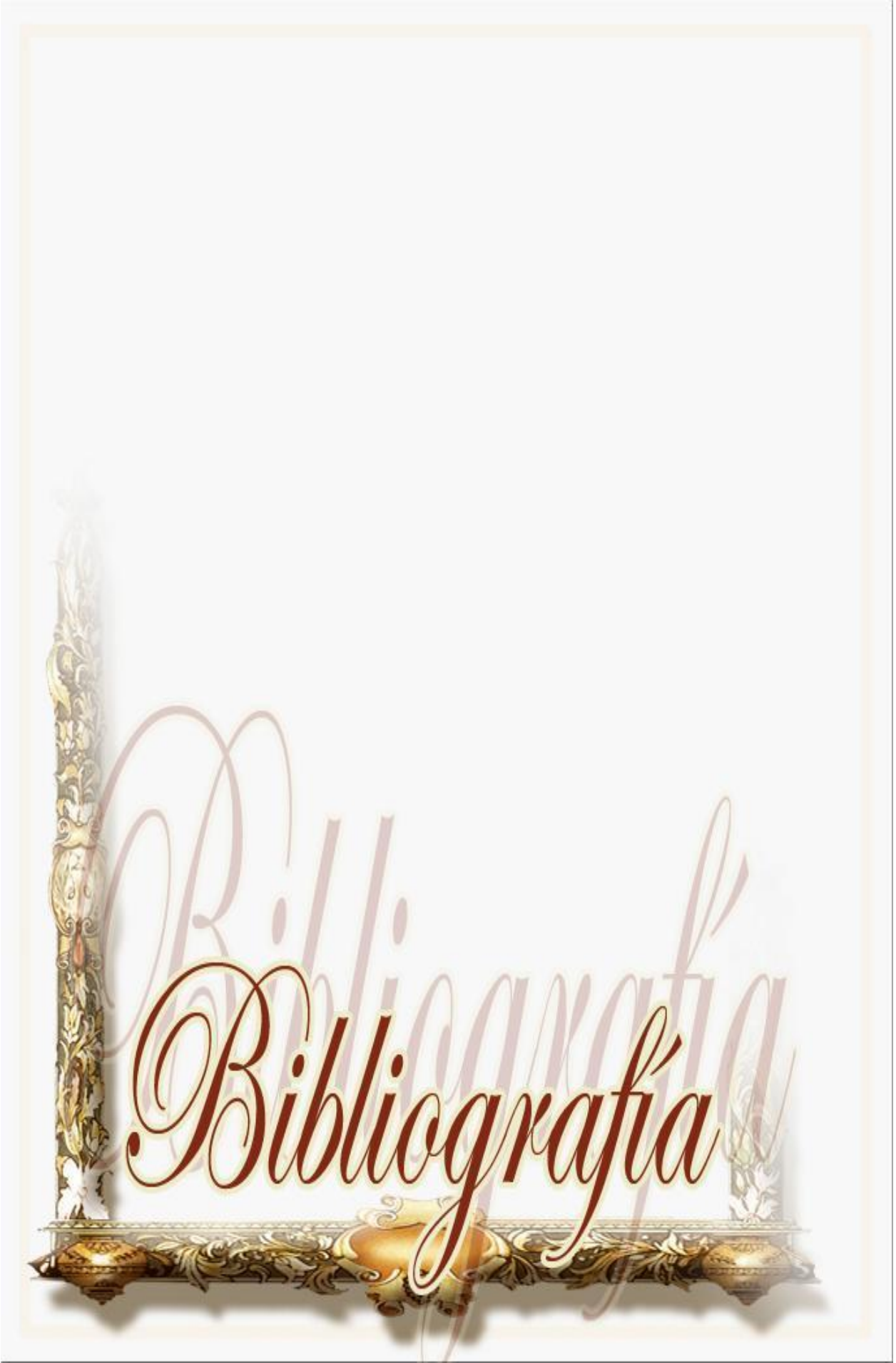
La presente investigación permitió arribar a las conclusiones siguientes:

1. Se realizó un diagnóstico estratégico en la UEB Almacenes Universales S.A, que permitió identificar las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.
2. Con la aplicación del software MICMAC se identificaron siete variables claves que fueron: Deterioro de la infraestructura de almacenamiento, Política del país de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la Sucursal adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con menor tiempo para su puesta en marcha, Canal de distribución directo, Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancías, Demora en la entrega de los aseguramientos para el transporte por parte de los Suministradores, Fuerza de trabajo calificada, Bloque Económico.
3. Para la aplicación del software MACTOR se definieron retos estratégicos y objetivos en función de las variables clave identificadas, detectándose las principales alianzas y conflictos entre actores así como la posición de los mismos respecto a los objetivos.
4. A partir de la aplicación del software SMIC-PROB-EXPERT se obtuvo el escenario referencial de UEB Almacenes Universales S.A para el 2022.
5. La ejecución del plan de acción propuesto para la dirección de la UEB Almacenes Universales S.A pueden contribuir a incrementar la eficiencia en la gestión empresarial.



A partir de las deficiencias detectadas y analizadas en la presente investigación se recomienda a la dirección de la UEB Almacenes Universales S.A Santiago de Cuba:

1. Valerse de la construcción de escenario como herramienta para la toma de decisiones con carácter proactivo.
2. Implementar el plan de acción propuesto por el autor como oportunidad de mejora.



*Bibliografija*

1. Análisis del juego de actores. Método MACTOR. Disponible en:  
[www.prospectiva.eu/zaharra/Juego\\_actores.doc](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Juego_actores.doc) Consultado el 17/01/2017.
2. Análisis Estructural. Aplicación a la Estrategia Nacional de Desarrollo de la República Dominicana. Noviembre, 2009. Disponible en:  
<http://www.camaradediputados.gov.do/masterlex/MLX/docs/2F/1B0/1B1/1C5/1C8.pdf>  
Consultado 17/01/2017.
3. Análisis estructural con el método MICMAC, y estrategia de los actores con el método MACTOR. Buenos Aires, Argentina – 2004 – ISBN: 987-98351-1-5. Disponible en:  
[http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet\\_analisis\\_estructural.pdf](http://guajiros.udea.edu.co/fnsp/cvsp/politicaspUBLICAS/godet_analisis_estructural.pdf)  
Consultado el 17/01/2017.
4. Análisis estructural prospectivo aplicado al sistema logístico. Scientia et Technica Año XIV No 39, Septiembre de 2008. Universidad Tecnológica de Pereira. ISSN 0122-1701. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4745437.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4745437.pdf) Consultado el 23/01/2017.
5. Análisis estructural prospectivo. Identificación de las cuestiones claves de futuro. Disponible en: [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/02\\_Aestructural\\_2013.pdf](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/02_Aestructural_2013.pdf)  
Consultado el 26/01/2017.
6. Análisis Morfológico, disponible en:  
[http://www.prospectiva.eu/zaharra/05\\_analisis\\_morfologico\\_ESTe.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/05_analisis_morfologico_ESTe.pdf).  
Consultado el 27/01/2017.
7. Anexo 1: Metodología y Planificación Prospectiva del Proyecto “Gestión del Conocimiento en la UCV”. Disponible en:  
[http://www.ucv.ve/fileadmin/user\\_upload/vrac/documentos/Gestion\\_del\\_Conocimiento/Anexo\\_B1\\_Planificacion.pdf](http://www.ucv.ve/fileadmin/user_upload/vrac/documentos/Gestion_del_Conocimiento/Anexo_B1_Planificacion.pdf) Consultado el 8/02/2017.
8. Anexo A. Análisis Estructural MICMAC. Disponible en:  
[http://cortolima.gov.co/sites/default/files/images/stories/boletines/agosto2014/cuenca\\_guali/fase2/ANEXO\\_A\\_METODOLOGIA\\_ANALISIS\\_ESTRUCTURAL\\_ANALISIS\\_SITUACIONA.pdf](http://cortolima.gov.co/sites/default/files/images/stories/boletines/agosto2014/cuenca_guali/fase2/ANEXO_A_METODOLOGIA_ANALISIS_ESTRUCTURAL_ANALISIS_SITUACIONA.pdf) Consultado el 9/02/2017.
9. Castellanos Castro, Marlina y Colectivo de Autores “Aplicaciones sobre prospectiva y valoración económico ambiental”. La Habana, 2007. Disponible en:  
<http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/libros/index/assoc/HASHed7b.dir/doc.pdf>  
Consultado en 9/02/2017.

10. Cely, Alexandra V. “Metodología de los Escenarios para Estudios Prospectivos”. Revista Ingeniería e Investigación No. 44 Diciembre de 1999. Disponible en: [dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902902.pdf](http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902902.pdf) Consultado el 10/02/2017.
11. Cereceda Meneses, Carlos “Métodos y Técnicas de la Prospectiva”. División Planificación Regional. Departamento de Planificación y Gestión en el territorio, disponible en: <https://ingcarlosmerlano.files.wordpress.com/2010/04/metodo-y-tecnicas-de-analisis-prospectivo.pdf> Consultado el 25/02/2017.
12. Colomer Ramos, Javier. Tesis Doctoral “Aplicación del método de escenarios para la conceptualización creativa de productos innovadores en el sector español de baldosas cerámicas”. Valencia 2011. Disponible en: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/14722/tesisUPV3733.pdf?sequence=1> Consultado el 25/02/2017.
13. Conti, Ing. Carlos A. “Dirección Estratégica”. 6ta Edición, Agosto 2001.
14. Colectivo de Profesores del Departamento de Ciencias Empresariales “Monografía. Dirección Estratégica de Empresa” Universidad de Oriente. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2009.
15. Cuaderno 3. Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial. Enero 2005. Disponible en: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf> Consultado el 9/03/2017.
16. Curso de Dirección Estratégica de Negocios. IEDE Escuela de negocios Española. IEDE Chile 2002.
17. Demestre Castañeda, Lic. Angela; Gonzales Torres, Lic. Antonio; Del Toro Ríos, Dr. C. José Carlos; Arencibia Sosa, MSc. Bárbara; Santos Cid, MSc. Carlos Manuel. II Programa de Preparación Económica para cuadros “Análisis e Interpretación de los Estados Financieros. Material de Consulta”. Impreso en el Combinado de Periódicos Granma. Febrero de 2006.
18. Diálogos, Prospectiva: retos para la Administración Pública en México. Instituto de Administración Pública de Estado de México, A.C. México, Agosto de 2012, disponible en: <http://iapem.mx/Presentaciones/Prospectiva%202012%20Ago%20La%20AP%20visiones%20del%20futuro%20SAP-1.pdf>. Consultado el 18/03/2017.
19. El análisis estructural prospectivo. Disponible en:

[www.prospectiva.eu/zaharra/estructural.rtf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/estructural.rtf) Consultado el 26/03/2017.

20. El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia operativa a través del Lean Manufacturing. Disponible en:

[http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/8.2/A6.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/8.2/A6.pdf) Consultados el 26/03/2017

21. Escenarios. Disponible en: [www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/09\\_Escenarios-2\\_ESTES.pdf](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/09_Escenarios-2_ESTES.pdf). Consultado el 26/03/2017.

22. Escenarios Exploratorios Valdivia 2020, disponible en:

[https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Ffau%2F2011%2F2%2FGEO-](https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Ffau%2F2011%2F2%2FGEO-704%2F1%2Fmaterial_docente%2Fbajar%3Fid_material%3D460515&ei=Jp5xVcjXIrTPsQTsw4PYDw&usg=AFQjCNEgKb2LFXbsFVwP5QeQz-w7uJGsEw)

[704%2F1%2Fmaterial\\_docente%2Fbajar%3Fid\\_material%3D460515&ei=Jp5xVcjXIrTPsQTsw4PYDw&usg=AFQjCNEgKb2LFXbsFVwP5QeQz-w7uJGsEw](https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=https%3A%2F%2Fwww.u-cursos.cl%2Ffau%2F2011%2F2%2FGEO-704%2F1%2Fmaterial_docente%2Fbajar%3Fid_material%3D460515&ei=Jp5xVcjXIrTPsQTsw4PYDw&usg=AFQjCNEgKb2LFXbsFVwP5QeQz-w7uJGsEw) Consultado el 26/03/2017.

23. Escenarios Método SMIC, disponible en:

[http://www.prospectiva.eu/zaharra/06\\_Smic\\_ESTES.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/06_Smic_ESTES.pdf) Consultado el 26/03/2017.

24. Estrategia Empresarial. Prospectiva, disponible en: [http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/00\\_Inicio\\_ESTES\\_2013.pdf](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/00_Inicio_ESTES_2013.pdf) Consultado el 1/04/2017.

25. Estrategias Vs Planificación prospectiva (Visión Hacia el Futuro). Disponible en:

[http://www.oocities.org/es/karmen\\_quijada/fase1/t4.html](http://www.oocities.org/es/karmen_quijada/fase1/t4.html) Consultado el 1/04/2017.

26. Estudio exploratorio de variables a través de análisis estructural MIC MAC en la prestación del servicio en la administración pública municipal de Monterrey, México. Revista Internacional Administración & Finanzas. Volume 6, Number 2, 2013. Disponible en:

<http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v6n2-2013/RIAF-V6N2-2013-5.pdf>

Consultado el 1/04/2017.

27. García Torres, Arturo “Pensando inteligentemente acerca de futuro”. Disponible en:

[http://www.pnt.org.mx/boletin/Junio\\_2011/Pdfs/Innovacion\\_en\\_mercadotecnia.pdf](http://www.pnt.org.mx/boletin/Junio_2011/Pdfs/Innovacion_en_mercadotecnia.pdf)

Consultado el 2/04/2017.

28. Guía para la planeación prospectiva de la Policía Nacional, disponible en:

[http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/Cartelera\\_New/doctrina/guias/41.pdf](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/INSTITUCION/Cartelera_New/doctrina/guias/41.pdf) Consultado el 8/04/2017.

29. Godet, Michel “De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia”. Disponible en:  
<http://administracion.uexternado.edu.co/matdi.pdf>. Consultado el 8/04/2017.
30. Godet, Michel “La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica”. Cuarta Edición Actualizada, Abril de 2000.
31. Godet, Michel y Durance, Philippe “La estrategia prospectiva estratégica para las empresas y los territorios”. UNESCO, 2011. Disponible en:  
<http://www.lapropective.fr/dyn/traductions/contents/1dunod-unesco-vspan-ext-15-06-2011.pdf>  
Consultado el 8/04/2017.
32. Godet, Michel y Durance, Philippe “Prospectiva Estratégica: problemas y métodos”. Cuaderno no. 20. Segunda Edición, Enero de 2007.
33. La escuela francesa de estrategia y prospectiva: una investigación aplicada. Revista Ciencias estratégicas Vol. 14 No. 15. Medellín - Colombia, Enero - Junio de 2006. ISSN: 1794-8347.
34. La perspectiva estratégica. Disponible en:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/perspectiva.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/perspectiva.htm). Consultado el 8/04/2017.
35. Laverde, Jairo C. “Taller de análisis estructural y escenarios MICMAC y SMIC-PROB- EXPERT: 2030”. Bogotá, D.C., Colombia, Octubre de 2013.
36. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Aprobado el 18 de abril de 2011.
37. Medina Vásquez, J. y Ortegón, E. “Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe”. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), CEPAL. Santiago de Chile, Septiembre de 2006. Disponible en:  
[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5490/S0600190_es.pdf?sequence=1)  
Consultado 11/04/2017.
38. Menguzzato, Martina y Renau, J.I. “La Dirección Estratégica de la Empresa: Un enfoque innovador del management”. Editorial Ariel, Barcelona. Marzo, 1992.
39. Métodos y técnicas de la Prospectiva. Gobierno de Chile. Ministerio de Planificación. Disponible en:  
<https://ingcarlosmerlano.files.wordpress.com/2010/04/metodo-y-tecnicas-de-analisis-prospectivo.pdf> Consultado el 11/04/2017.

40. MIC MAC. Análisis Estructural. Disponible en:  
[http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas\\_prospectiva/micmac](http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac)  
Consultado el 18/04/2017.
41. Miklos, Tomás “Planeación prospectiva y estratégica”. Disponible en:  
[http://estudiosdeldesarrollo.net/coleccion\\_america\\_latina/americalat/Americalat\\_capI\\_planeacion.pdf](http://estudiosdeldesarrollo.net/coleccion_america_latina/americalat/Americalat_capI_planeacion.pdf) Consultado el 18/04/2017.
42. Moragas Rodríguez, Ing. Williams “Plan de Marketing Estratégico para el Salón VIP del Aeropuerto Internacional “Antonio Maceo Grajales” en Santiago de Cuba” Tesis en opción al título de Master en Administración de Negocios. Julio, 2014.
43. Ortega San Martín, Fernando “La Prospectiva: Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios”, disponible en:  
<http://www.oei.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF> Consultado el 21/04/2017.
44. Paul Pinto, Jean “Las herramientas de la prospectiva estratégica: usos, abusos y limitaciones”. Cuadernos de Administración / Universidad del Valle / No. 40 / Julio – Diciembre 2008.
45. Planificación Prospectiva. Construyendo “los futuros”. ILPES Naciones Unidas CEPAL. Montevideo, Mayo de 2009, disponible en:  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/prospectiva\\_uruguay\\_lmm.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/prospectiva_uruguay_lmm.pdf)  
Consultado el 28/04/2017.
46. Programas Computacionales. Prospectiva y análisis estructural con el método MICMAC. Disponible en:  
<http://prof.usb.ve/miguelm/Nuevos%20Fundamtos%20Cap.12%20DEF%20M9.pdf>  
Consultado el 29/04/2017.
47. Prospectiva. Análisis estructural. Mic Mac. Disponible en:  
[http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac\\_instrucciones.pdf](http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac_instrucciones.pdf) Consultado el 29/04/2017.
48. Prospectiva Estratégica. Construcción de escenarios, disponible en:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102053/OVA\\_-\\_Material\\_de\\_apoyo\\_unidad\\_dos.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102053/OVA_-_Material_de_apoyo_unidad_dos.pdf) Consultado el 1/05/2017.
49. Pozo Rodríguez, M.; Rodríguez, Z.; Avilés Rodríguez, E.; Smith López, Y. “Apuntes sobre la Planificación Empresarial”. Universidad de La Habana. Facultad de Economía. La Habana, Julio 2010.
50. Ronda Pupo, G. A. y Marcané Laserra, J. “De la estrategia a la dirección estratégica. Un acercamiento a la integración de los niveles estratégico, táctico y operativo”

51. Ronda Pupo, G. A. y Marcané Laserra, José A. “Apuntes sobre Dirección Estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?”. Año 2003
52. Ruiz Quesada, S. C. y Parada Gutiérrez, O. “Diagnóstico prospectivo del servicio de recepción al turismo de crucero. Un reto para Santiago de Cuba” AFCEE. ISSN 2218-3639. Vol. V, Enero 2014. Disponible en:  
<http://www.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/download/3783/3177> Consultado el 5/05/2017.
53. Salas Bourgoïn, M. A. “Prospectiva Territorial. Aproximación a una base conceptual y metodológica”. Universidad de los Andes. Venezuela, 2013. Disponible en:  
<http://archivo.cepal.org/pdfs/ebooks/donacion/2013SalasBourgoïnProspectivaTerritorial.pdf>  
Consultado el 9/05/2017.
54. Sánchez Paz, Norma “Fundamentos y métodos generales de planificación. Apuntes para un libro de texto” Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias económicas. Septiembre de 2006.
55. Seminario de Prospectiva y Pensamiento Estratégico. “Análisis de actores. Aplicación del Método MACTOR”. Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas - INTA. C. A. Buenos Aires, Junio de 2014. Disponible en:  
[http://inta.gob.ar/documentos/analisis-de-actores-aplicacion-del-metodo-mactor/at\\_multi\\_download/file/actores.pdf](http://inta.gob.ar/documentos/analisis-de-actores-aplicacion-del-metodo-mactor/at_multi_download/file/actores.pdf) Consultado el 9/05/2017.
56. Seminario de Prospectiva y Pensamiento Estratégico “Análisis estructural. Aplicación del método MIC MAC”. Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas - INTA. C. A. Buenos Aires, Junio de 2014. Disponible en:  
<http://inta.gob.ar/documentos/analisis-estructural-aplicacion-del-metodo-mic-mac/.pdf>  
Consultado el 9/05/2017.
57. Seminario de Prospectiva y Pensamiento Estratégico. “Análisis Morfológico. Aplicación del método Morphol”. Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas- INTA. C. A. Buenos Aires, Junio de 2014. Disponible en:  
<http://inta.gob.ar/documentos/analisis-morfologico-aplicacion-del-metodo-morphol/file/.pdf> Consultado el 9/05/2017.
58. Seminario de Prospectiva y Pensamiento Estratégico. “Matrices de Impactos cruzados”. Instituto de Investigación en Prospectiva y Políticas Públicas- INTA. C. A. Buenos Aires, Junio de 2014. Disponible en:

<http://inta.gob.ar/documentos/matrices-de-impactos-cruzados.-uso-del-software-smic-prob-expert/.pdf> Consultado el 9/05/2017.

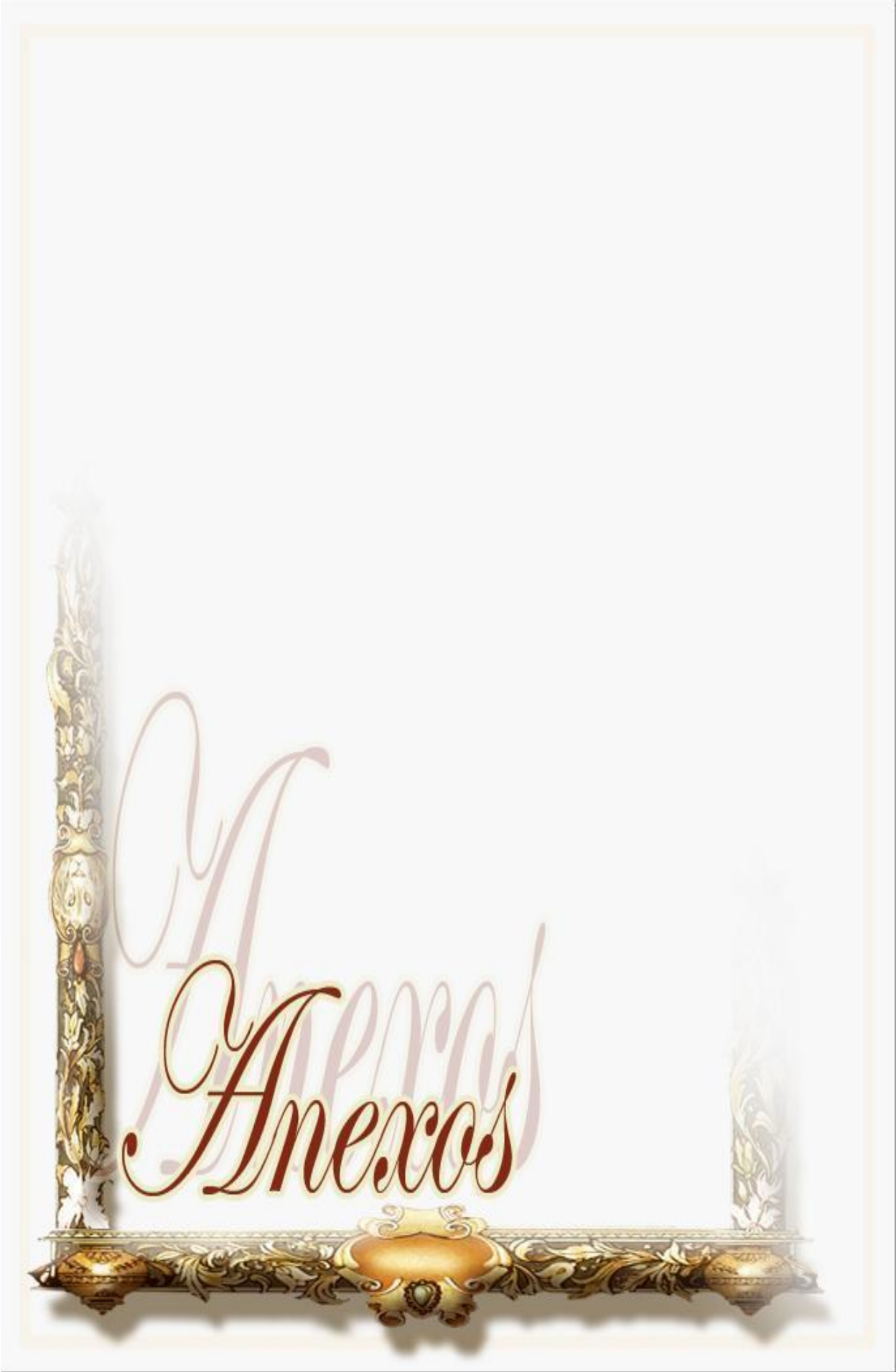
59. Stoner, J. “Administración” Quinta Edición, 1995.

60. Toboso Marqués, Fernando “Construyendo escenarios sin grupo de expertos. Escenarios de futuro en Mali”. Agosto 2014. Disponible en:

[http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/ConstruyendoEscenarios/ Mali F.Toboso.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/ConstruyendoEscenarios/ Mali F.Toboso.pdf)

Consultado el 25/05/2017.

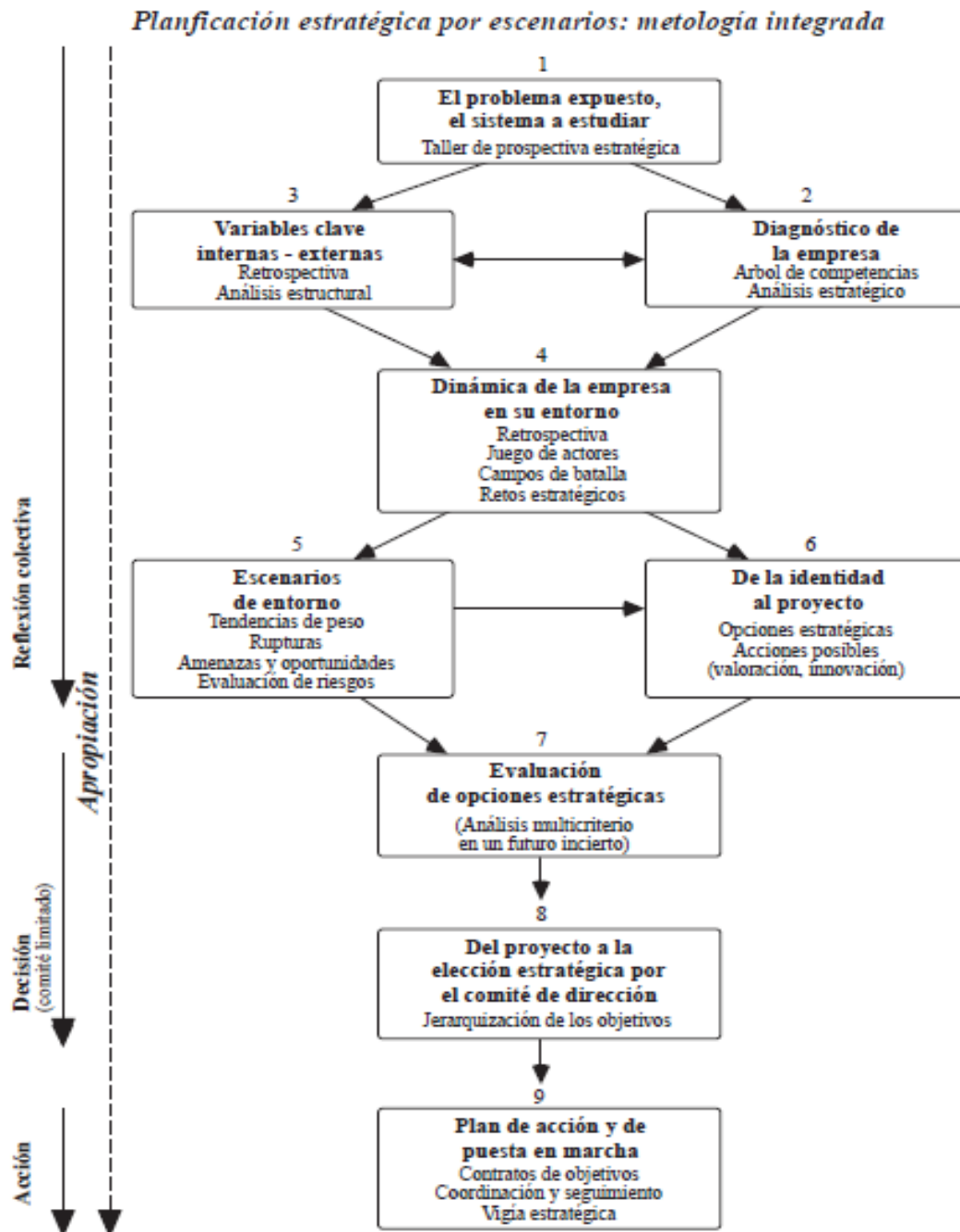
61. Weston, J. Fred y Brigham, Eugene F. “Fundamentos de la Administración Financiera”. Décima Edición. Octubre 1992.



Las Américas Anexas

# Anexos

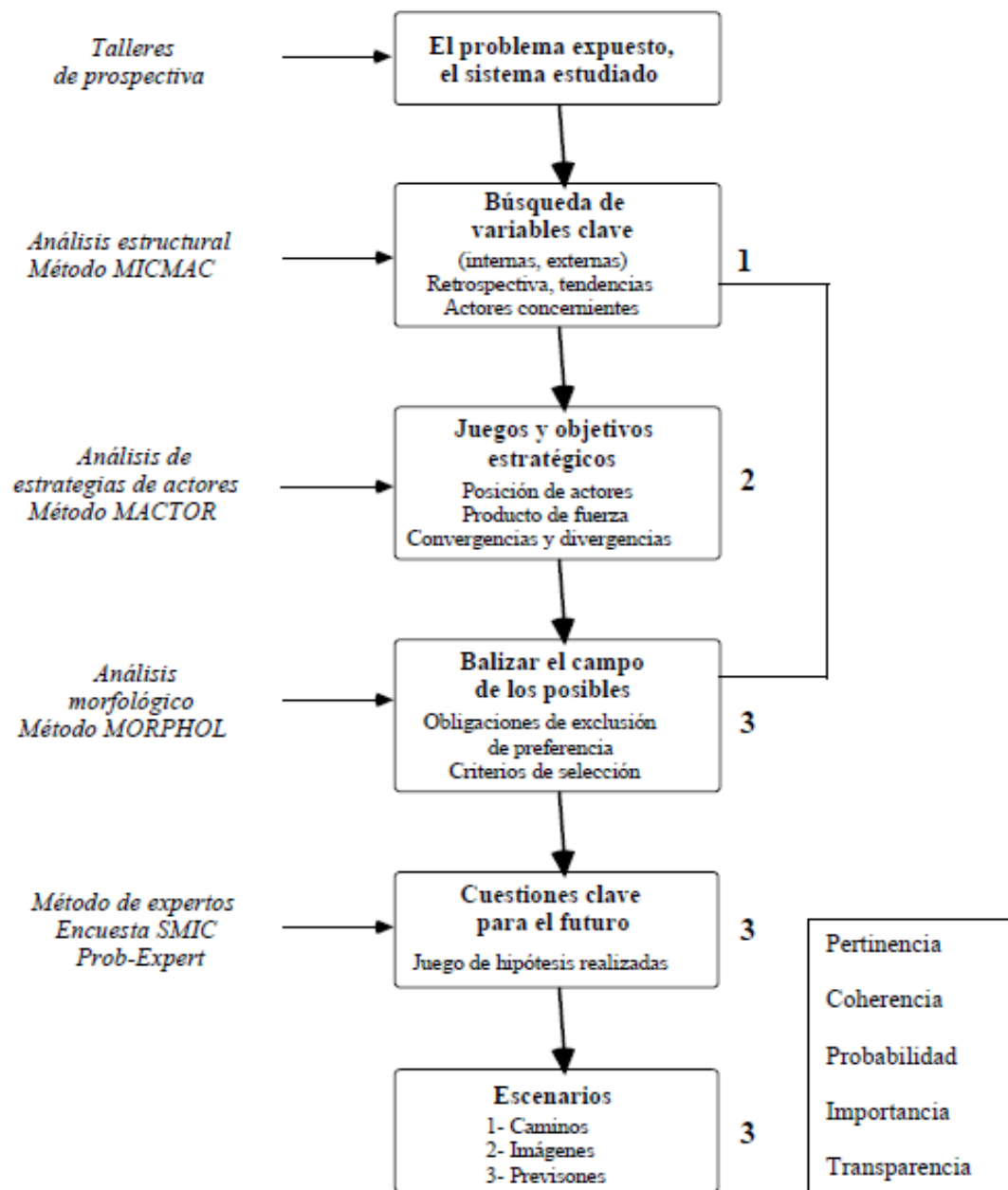
## Anexo No. 1: Metodología de Construcción de Escenarios de Michel Godet.



**Fuente:** Godet, Michel y Durance, Philippe “Prospectiva Estratégica: problemas y métodos”. Segunda Edición, Enero de 2007.

# Anexos

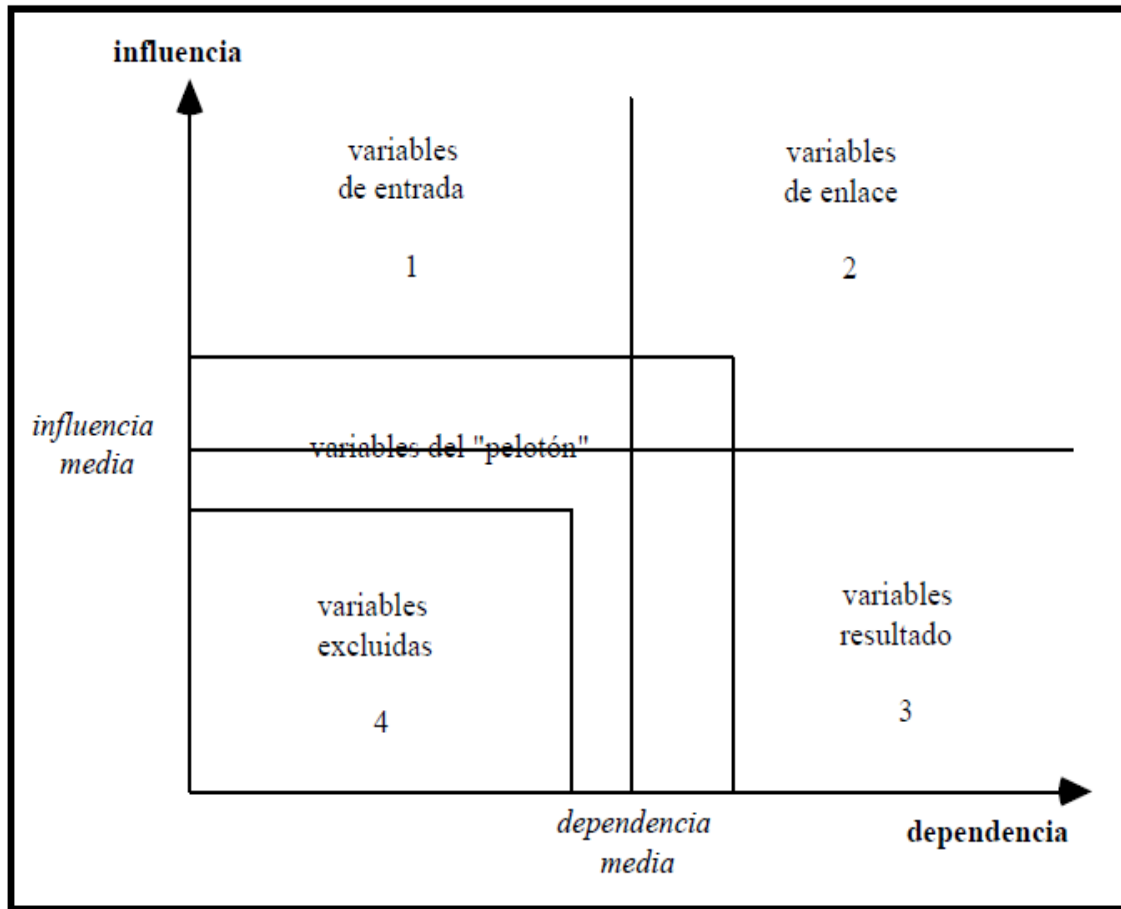
## Anexo No. 2: Método de Construcción de Escenario.



**Fuente:** Godet, Michel y Durance, Philippe “Prospectiva Estratégica: problemas y métodos”. Segunda Edición, Enero de 2007.

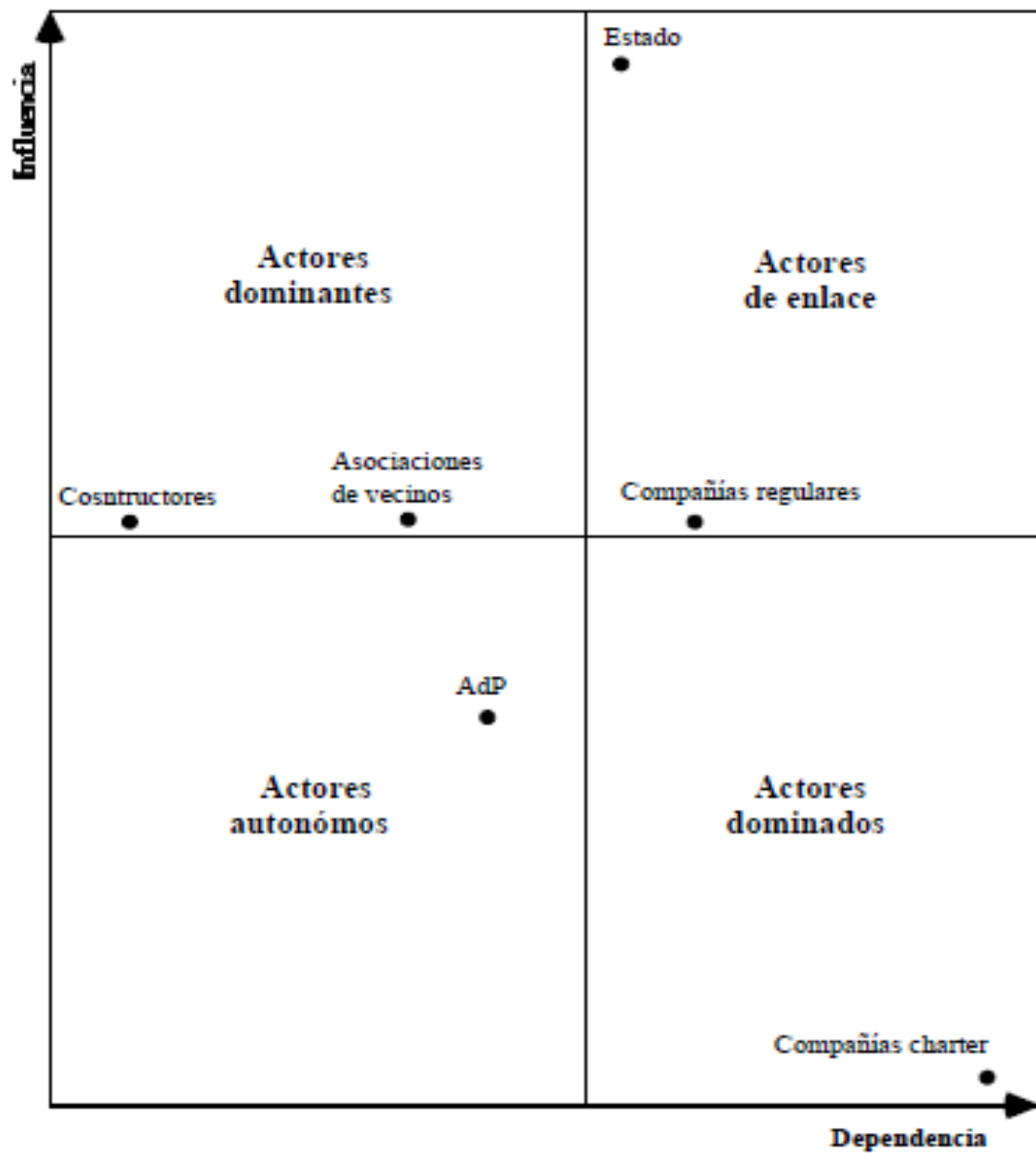
# Anexos

## Anexo No. 3: Plano de Influencia - Dependencia. Software MICMAC



**Fuente:** Godet, Michel y Durance, Philippe “Prospectiva Estratégica: problemas y métodos”. Segunda Edición, Enero de 2007.

**Anexo No. 4: Plano de Influencia - Dependencia de Actores. Software MACTOR.**



**Fuente:** Godet, Michel y Durance, Philippe “Prospectiva Estratégica: problemas y métodos”. Segunda Edición, Enero de 2007.

## Anexos

### Anexos No. 5: Caracterización de la fuerza de trabajo de los Almacenes Universales S.A (AUSA) Santiago de Cuba.

**Tabla No. 1:** Distribución del Capital Humano por sexo:

Sexo	Número de trabajadores	%
Hombres	315	83
Mujeres	61	17
Total	376	100

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos.

**Tabla No. 2:** Distribución del Capital Humano por Composición Étnica:

	Color de la piel					
	Blancos		Mestizos		Negros	
	Total	%	Total	%	Total	%
Total de trabajadores 376	213	56	143	38	20	6

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos.

**Tabla No.3:** Distribución del Capital Humano por categoría ocupacional:

Por categoría ocupacional	Total	%
Cuadros	19	5
Administrativos	14	4
Técnicos	67	18
Operativos	189	50
Servicios	87	23
Total	376	100

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos.

## Anexos

**Tabla No. 4:** Distribución del Capital Humano por nivel de escolaridad:

Nivel de escolaridad	Nº de trabajadores	%
Nivel Superior	77	20
Técnico Medio	84	22
Nivel Medio Superior	113	30
Obreros calificados	12	4
Nivel Básico	48	12
Nivel medio superior	27	7
Primaria	15	5
Total de trabajadores	376	100

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos.

# Anexos

## Anexo No. 6: Comité de Expertos seleccionados con la utilización del Software

### Decisión:

Sistema para la Toma de Decisiones

Opciones Ayuda

### Selección de Expertos

Marque las características que a su juicio debe tener un experto, y en una escala de 0 a 10 evalúe la importancia que usted confiere a cada característica.

Características	Aceptación
1- Conocimiento	<input checked="" type="checkbox"/>
2- Competitividad	<input type="checkbox"/>
3- Disposición	<input checked="" type="checkbox"/>
4- Profesionalidad	<input checked="" type="checkbox"/>
5- Actualización	<input type="checkbox"/>
6- Capacidad	<input checked="" type="checkbox"/>
7- Colectivista	<input type="checkbox"/>
8- Experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>
9- Intuición	<input type="checkbox"/>
10- Creatividad	<input type="checkbox"/>

**EXPERTO** 12 **IDENTIFICACION** Centro de Negocios Surella Bello Boys

**Intervalo de Competencia** [ 0.8 , 1 ]

Atendiendo a las fuentes de argumentación a partir de la cual el experto adquiere sus conocimientos, se le pide distribuir los puntos en cada categoría.

Grado de influencia de cada fuente	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Experiencia obtenida	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del trabajo en su país	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento de trabajos en el exterior	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consulta bibliográfica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Cursos de Actualización	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Otro Cuestionario

Resultados...

Sistema para la toma de decisiones

Reportes

### Evaluaciones de los expertos

Dtor. German Martinez Bofill	K = 1	Es Experto
J/Grupo Comercial Yoanis Rodriguez	K = .6765	No es Experto
J/Grupo Operaciones Luis Bonifacio	K = .7	No es Experto
J/Grupo de transporte Miguel A. Ba	K = 1	Es Experto
J/grupo Económico Luis Mario Rodri	K = 1	Es Experto
J/grupo de supervisión Ailen Teres	K = .7185	No es Experto
J/Grupo RRHH Cecilia Oliva Rojas	K = 1	Es Experto
J/Grupo NND Ileana Brocat Fernánde	K = 1	Es Experto
J/Grupo de Aseguramiento Elis Jorg	K = 1	Es Experto
J/Grupo Inversiones Julio Vazquez	K = 1	Es Experto
J/Grupo Seguridad y Protección Cla	K = .624	No es Experto
J/Grupo Centro de Negocios Surella	K = .6355	No es Experto

<Atrás

Imprimir...

## Anexos

### Anexo No. 7: Matriz de análisis diferencial de proveedores:

Proveedores/ Parámetros	Calidad de los servicios		Diversida d de ofertas		Precio		Facilidad de pago		Cumplimiento de contratos		Estabilidad en el suministro		Imagen y/o Diseño		Tota l
Peso	0,15		0,10		0,25		0,15		0,20		0,10		0,05		1
Agencia de servicios técnicos	5	1,25	4	0,75	5	1,25	5	0,75	4	1	4	0,6	5	0,25	5,85
Empresa Provincial de Materiales de la Construcción	4	1	5	0,75	5	1,25	5	0,75	4	1	4	0,6	3	0,15	5,5
Servicio Automotores S.A	5	0,75	4	0,45	4	0,75	5	0,75	3	0,75	3	0,45	5	0,25	4,15
Castrol	3	1	5	0,45	4	0,75	5	0,75	3	0,75	3	0,45	4	0,2	4,35
Emp. Centro de Reacond.y Comer. Equipos de Uso	4	1	4	0,45	5	1	5	0,75	3	0,75	3	0,45	5	0,25	4,65
Corporación CIMEX S.A	5	1,25	5	0,45	4	1	5	0,75	3	0,75	3	0,45	5	0,25	4,9
REITER Petroleum INC	5	1,25	5	0,75	4	1	5	0,75	5	1,25	5	0,75	5	0,25	6
Unida Aseg AUSA	3	1	4	0,75	4	1,25	5	0,75	5	1,25	4	0,6	4	0,2	5,8
Cemento	5	1,25	4	0,75	4	1	5	0,75	5	1,25	5	0,75	5	0,25	6
ACINOX	5	1,25	4	0,6	4	1,25	5	0,75	5	1,25	5	0,75	5	0,25	6,1
Unidad Importadora AUSA	3	1	3	0,40	4	1,5	5	0,75	3	1,15	4	0,4	2	0,15	5,35
Pintura Vitral	5	1,25	4	0,45	5	1,25	5	0,75	4	1	4	0,6	3	0,15	5,45
Los Portales S.A	5	1,25	5	0,75	4	1	5	0,75	5	1,25	5	0,75	5	0,25	6
Exportorio S.A	3	1	4	0,6	4	1	5	0,75	4	1	4	0,6	5	0,25	5,2
Pinturas ISAVAL	4	1	5	0,45	4	1	5	0,75	3	0,75	2	0,3	3	0,15	4,4
TECNOPLUS S.A	4	1,25	4	0,6	5	1,25	5	0,75	4	1	3	0,6	4	0,15	5,6
Químicas SANZ	5	1	5	0,4	4	1	5	0,75	5	1,25	4	0,3	5	0,25	4,95
Pinturas MONTO S.A	5	1	4	0,75	4	1,5	5	0,75	3	1	5	0,4	3	0,25	5,65
GOLDEN LAND S.A	3	1,25	5	0,45	4	1	5	0,75	4	1	2	0,6	4	0,15	5,2
DEVOX S.A (C.V)	4	1,25	5	0,4	4	1,25	5	0,75	5	1,25	3	0,75	5	0,10	5,75
INTERNATIONAL CLOTHING COMPANY	5	1	5	0,6	4	1,5	5	0,75	5	0,75	5	0,75	3	0,25	5,6
EXCLUSIVES TOT COLOR	5	1,25	4	0,8	3	1,5	5	0,75	4	1	4	0,75	5	0,15	6,15
BMP IMPOR EXPORT S.A.S	4	1	5	0,5	4	1	5	0,75	3	1,25	5	0,3	5	0,25	5
SPACUB SL	5	1	3	0,6	4	1	5	0,75	4	1	4	0,75	4	0,15	5,25
<b>Puntuación promedio</b>		1,11		0,6		1,72		0,75		1,03		0,57		0,28	6,04

Fuente: Elaboración propia.

## Anexos

### Anexo No. 8: Encuesta de Satisfacción de los Clientes de la UEB Almacenes Universales S.A:

Estimado(a) cliente:

En Almacenes Universales S.A tenemos entre nuestras metas primordiales ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes pero para lograrlo necesitamos de su opinión. Le agradecemos nos conceda unos minutos para expresar sus criterios e impresiones sobre el servicio de Arrendamiento de Almacenes.

En la parte izquierda de la encuesta esperamos conocer aquellos atributos del servicio que para usted son más importantes y hacia los cuales debemos concentrar nuestros esfuerzos en aras de su satisfacción y en la parte derecha deseamos conocer su valoración sobre la calidad del servicio que recibe.

Importancia						Atributos	Evaluación del servicio					
#	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	#
						Seguridad de la instalación.						
						Servicio de arrendamiento de medios de manipulación de izaje.						
						Servicio de arrendamiento de medios de almacenamiento.						
						Rapidez en la descarga de contenedores						
						Áreas comunes (viales, parqueos, baños, ect)						
						Disponibilidad de medios para la extinción de incendios.						
						Recogida de desechos						
						Sistema de acueducto y alcantarillado						
						Funcionamiento del control de acceso a la instalación.						
						Claridad y exactitud en los documentos que amparan la prestación del servicio (facturas, bales de servicios).						
						Condiciones generales del almacén (estado de los pisos, puertas y alumbrado).						
						Correspondencia calidad-precio del servicio recibido.						
						Profesionalidad de los operarios.						
						Trato que brindan los comerciales ante cualquier interrogante sobre los servicios.						
5 Mas Importante 1 Menos Importante							5 Excelente 1 Pésimo					

## Anexos

En caso de existir otro atributo que usted considere deba cumplir el servicio nos gustaría conocerlo:

Importancia					Mencione los	Evaluación del servicio				
1	2	3	4	5	Atributos	1	2	3	4	5

¿Recomendaría nuestro servicio a otras personas u organizaciones?

Sí

No

¿Qué nos sugiere para la mejora de nuestro servicio?

Refleje cualquier otro criterio que considere importante.

**Muchas Gracias.**

**Anexo No. 9: Resultado del procesamiento de las encuestas a los clientes:**

**Resumen del procesamiento de los casos**

		N	%
Casos	Válidos	46	100,0
	Excluidos	0	,0
	Total	46	100,0

**Estadísticos de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,653	,649	14

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

**Tabla de frecuencia**

**¿Cómo es la seguridad de la instalación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	1	2,2	2,2	2,2
	Bueno	5	10,9	10,9	13,0
	Excelente	40	87,0	87,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es el servicio de arrendamiento de medios de manipulación de izaje?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	2,2	2,2	2,2
	Bueno	14	30,4	30,4	32,6
	Excelente	31	67,4	67,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es el servicio de arrendamiento de medios de almacenamiento?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bueno	11	23,9	23,9	23,9
	Excelente	35	76,1	76,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es la rapidez en la descarga de contenedores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	3	6,5	6,5	8,7
	Bueno	15	32,6	32,6	41,3
	Excelente	27	58,7	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo son las áreas comunes (viales, parqueos, baños, ect)?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	2	4,3	4,3	4,3
	Medio	2	4,3	4,3	8,7
	Bueno	17	37,0	37,0	45,7
	Excelente	25	54,3	54,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es la disponibilidad de medios para la extinción de incendios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	1	2,2	2,2	2,2
	Regular	3	6,5	6,5	8,7
	Medio	5	10,9	10,9	19,6
	Bueno	12	26,1	26,1	45,7
	Excelente	25	54,3	54,3	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es la recogida de desechos?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	1	2,2	2,2	2,2
	Regular	3	6,5	6,5	8,7
	Medio	5	10,9	10,9	19,6
	Bueno	6	13,0	13,0	32,6
	Excelente	31	67,4	67,4	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es el sistema de acueducto y alcantarillado de la instalación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	2	4,3	4,3	4,3
	Regular	1	2,2	2,2	6,5
	Medio	2	4,3	4,3	10,9
	Bueno	15	32,6	32,6	43,5
	Excelente	26	56,5	56,5	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Existe claridad y exactitud en los documentos que amparan la prestación del servicio? (facturas, bales de servicios).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	2	4,3	4,3	4,3
	Medio	2	4,3	4,3	8,7
	Bueno	15	32,6	32,6	41,3
	Excelente	27	58,7	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es el funcionamiento del control de acceso a la instalación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	2	4,3	4,3	4,3
	Regular	1	2,2	2,2	6,5
	Medio	5	10,9	10,9	17,4
	Bueno	11	23,9	23,9	41,3
	Excelente	27	58,7	58,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo son las condiciones generales del almacén? (estado de los pisos, puertas y alumbrado).**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	2	4,3	4,3	4,3
	Bueno	11	23,9	23,9	28,3
	Excelente	33	71,7	71,7	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Existe correspondencia entre calidad-precio del servicio recibido?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pésimo	1	2,2	2,2	2,2
	Bueno	5	10,9	10,9	13,0
	Excelente	40	87,0	87,0	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es la profesionalidad de los operarios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Medio	1	2,2	2,2	2,2
	Bueno	13	28,3	28,3	30,4
	Excelente	32	69,6	69,6	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

**¿Cómo es el trato que brindan los comerciales ante cualquier interrogante sobre los servicios?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	1	2,2	2,2	2,2
	Medio	1	2,2	2,2	4,3
	Bueno	9	19,6	19,6	23,9
	Excelente	35	76,1	76,1	100,0
	Total	46	100,0	100,0	

## Anexos

### Anexo No. 10: Matriz de Poder de Negociación de la Competencia:

Competidores /Parámetros	Calidad de los servicios		Diversidad de ofertas		Precio		Facilidad de pago		Cumplimiento de contratos		Estabilidad en el suministro		Imagen y/o Diseño		Total 1
Peso	0.20		0.10		0.15		0.15		0.10		20		0.10		1
Transporte de Mercancía	5	1.25	5	1	4	1.25	5	0.75	5	1	4	0.5	5	0.75	6.5
Arrendamiento de Almacenes	5	1	4	0.75	5	1.25	5	0.4	4	0.75	4	0.6	5	1	5.75
Arrendamiento de Oficinas y otros locales	5	0.75	5	1	5	0.3	4	0.5	5	1	5	0.75	4	0.6	4.9
Servicios Aduanales y transitorios	4	0.5	5	1	5	0.75	5	0.6	3	1.25	5	0.3	5	0.75	5.15
Servicio de Control de Plagas y Vectores	5	0,25	5	1	4	0,75	5	0,5	5	0,75	5	1	4	0,6	4,85
Alquiler de Medios de Manipulación Unitarización de Mercancías	5	0,75	5	1,25	5	0,6	3	0,3	5	0,5	5	0,75	5	0,75	4.9
<b>Puntuación Promedio</b>		0,75		1		0,9		0,51		0,88		0,65		0,74	5,34

Fuente: Elaboración propia.

## Anexos

### Anexo No. 11: Evaluación de Competidores:

**Tabla No 1:** Matriz de análisis de competidores potenciales:

<i>Evaluación</i>	<i>Peso</i> $\Sigma=1$	<i>Clasificación</i> <i>(1....5)</i>	$\Sigma$ <i>Ponderación</i>
<i>Barrera de entrada</i>			
<i>Curva de experiencia</i>			
Especialización	0,20	5	1
Experiencia	0,10	5	0,50
<i>Diferenciación del producto</i>			
Calidad	0,15	4	0,60
Precio	0,10	5	0,50
Variedad de la oferta	0,20	5	1
<i>Ventajas de distribución</i>			
Canal de distribución	0,15	5	0,75
<i>Requisitos de Capital</i>	0,10	5	0,50
<i>Evaluación ponderada</i>	1		4,85

**Fuente:** Elaboración propia.

**Tabla No 2:** Matriz ponderada de evaluación de los competidores:

<i>Elemento</i>	<i>Calidad de la oferta</i> <i>0,25</i>	<i>Precio</i> <i>0,25</i>	<i>Variedad de la oferta</i> <i>0,20</i>	<i>Imagen</i> <i>0,10</i>	<i>Rapidez en el servicio</i> <i>0,20</i>	<i>Resultado por cliente</i>
<i>Competidores</i>						
TRD Caribe	4	4	4	5	3	4
Cimex	4	5	4	3	3	3,8
Transporte Oriente	4	4	3	3	4	3,6
<i>Puntuación promedio</i>	4	4,33	3,66	3,66	3,33	3,8

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexos

### Anexo No. 12: Banco de fuerzas Externas:

1. Estabilidad Política.
2. Infraestructura tecnológica adecuada.
3. Cumplimiento de las legislaciones medioambientales.
4. Restablecimiento de las relaciones Estados Unidos –Cuba.
5. Decreto Ley No. 320 del Sistema de Gestión Empresarial.
6. Decreto Ley No. 105/08 de Seguridad Social.
7. Proceso de unificación monetaria.
8. Satisfacción de los clientes externos.
9. Posible cese del bloqueo económico, comercial y financiero impuesto a Cuba por EE.UU.
10. Existencia de un amplio mercado insatisfecho por otros operadores logísticos.
11. Tendencia en el territorio al fomento de los servicios con la mercancía nacionalizada.
12. Necesidad creciente de los servicios transitorios.
13. Política del país de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la sucursal adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con menor tiempo para su puesta en marcha.
14. Altas barreras de entrada en el sector del comercio mayorista.
15. Gran número de proveedores en el sector.
16. Bloqueo económico.
17. Existencia de productos sustitutos.
18. Reorganización y fortalecimiento de la competencia, fundamentalmente en el servicio de transportación de mercancías.
19. Demora en la entrega de los aseguramientos para el transporte por parte de los suministradores.
20. Envejecimiento poblacional.

# Anexos

## Anexo No.13: Matriz de Prioridades Externas, Sucursal Almacenes Universales S.A:

Probabilidad de ocurrencia	Alto	1 2 4 5 6 8 10 12 13 14 15 16 17 18 19 20	3	
	Medio			
	Bajo	7 9 11		
		Alto	Medio	Bajo

*Nivel de impacto*

**Figura No. 1:** Matriz de Prioridades de las Oportunidades.

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración de los expertos.

# Anexos

## Anexo No.14: Perfil Estratégico Externo:

No	Variables	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
		1	2	3	4	5
1	Estabilidad Política.					*
2	Infraestructura tecnológica adecuada.					*
3	Restablecimiento de las relaciones Estados Unidos –Cuba.				*	
4	Decreto Ley No. 320 del Sistema de Gestión Empresarial.			*		
5	Decreto Ley No. 105/08 de Seguridad Social.				*	
6	Satisfacción de los clientes externos.					*
7	Existencia de un amplio mercado insatisfecho por otros operadores logísticos.				*	
8	Necesidad creciente de los servicios transitorios.					*
9	Política del país de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la sucursal adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con menor tiempo para su puesta en marcha.					*
10	Altas barreras de entrada en el sector del comercio mayorista.				*	
11	Gran número de proveedores en el sector.				*	
12	Bloqueo económico.	*				
13	Existencia de productos sustitutos.	*				
14	Reorganización y fortalecimiento de la competencia, fundamentalmente en el servicio de transportación de mercancías.	*				
15	Demora en la entrega de los aseguramientos para el transporte por parte de los suministradores.	*				
16	Envejecimiento poblacional.	*				

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración de los expertos.

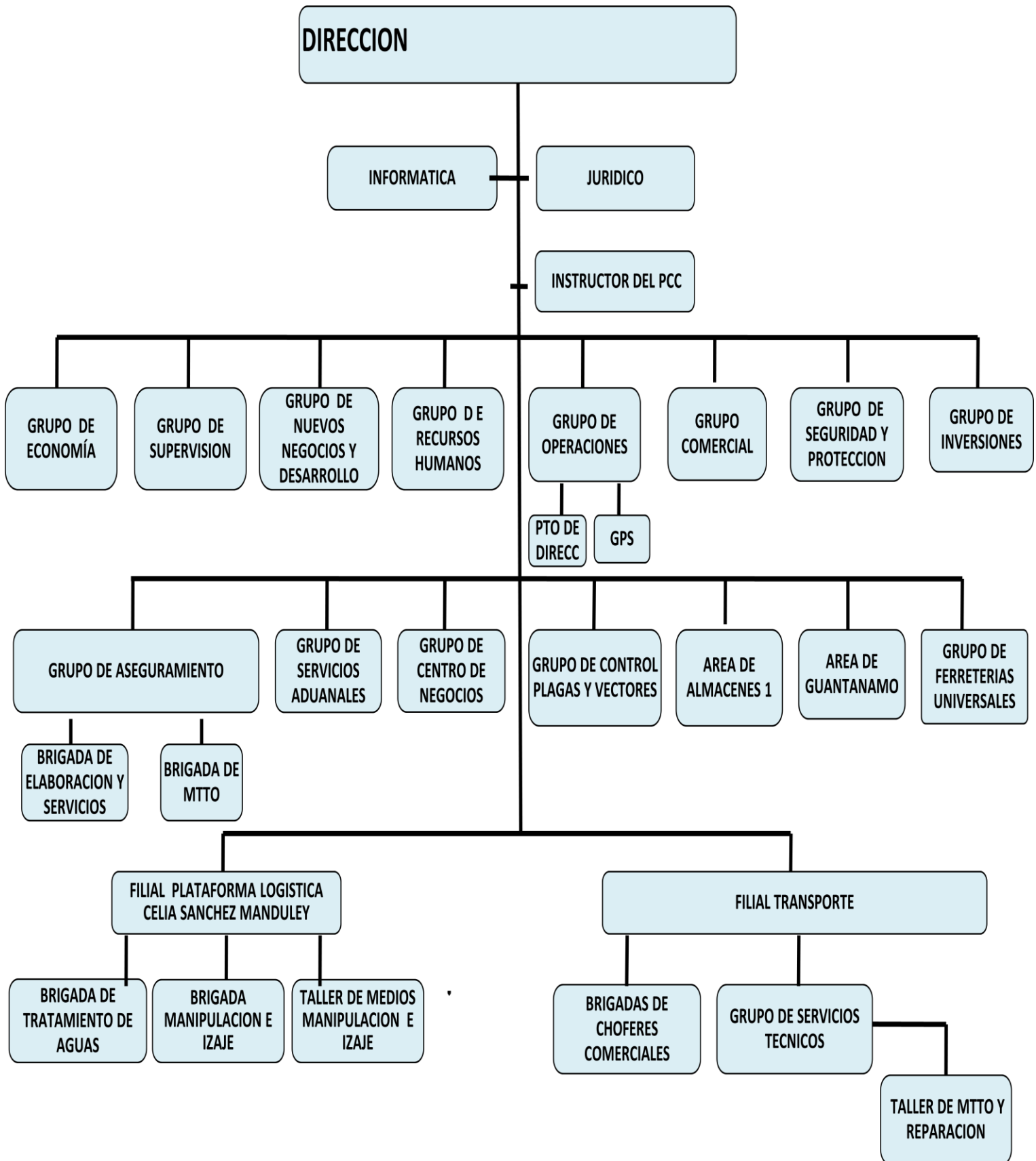
## Anexos

### Anexo No. 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFAS).

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
<i>Oportunidades</i>			
Estabilidad Política.	0,10	5	0,5
Infraestructura tecnológica adecuada.	0,15	5	0,75
Satisfacción de los clientes externos.	0,10	5	0,5
Necesidad creciente de los servicios transitorios.	0,15	4	0,6
Política del país de entregar instalaciones e infraestructuras ociosas que permite a la sucursal adquirirlas e invertir en su recuperación a menor costo y con menor tiempo para su puesta en marcha.	0,10	4	0,4
<i>Amenazas</i>			
Bloqueo económico.	0,05	3	0,15
Existencia de productos sustitutos.	0,10	4	0,4
Reorganización y fortalecimiento de la competencia, fundamentalmente en el servicio de transportación de mercancías.	0,10	4	0,4
Demora en la entrega de los aseguramientos para el transporte por parte de los suministradores.	0,10	5	0,75
Envejecimiento poblacional.	0,05	4	0,2
<b>Total</b>	1		4,50

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración de los expertos.

Anexo No. 16: Organigrama de la Sucursal Almacenes Universales S.A:



## Anexos

### Anexo No. 17: Cartera de los principales servicios de la UEB:

No	Servicios fundamentales	Longitud	Profundidad
1	Servicio de Transportación terrestre.	3 : Pesado, ligero y refrigerado	70: pesado 50, ligero 14 y refrigerado 6.
2	Servicio de control de Plagas y Vectores.	5	36
3	Arrendamiento de almacenes en cualquier modalidad (seco y a cielo abierto)	1: para mercancías secas.	31 u
4	Servicios Aduanales	1	14
5	Comercializar de forma mayorista productos importados. (Ferretería)	1	12
6	Servicio de manipulación e izaje de mercancías.	1	2: montacargas y elevador de contenedores.

**Fuente:** Elaboración propia.

Anchura: 6

Longitud media: 2

Profundidad media: 27,5

Consistencia: No existe consistencia entre las 6 líneas de servicios, al tener diferentes; precios, proveedores, usos disímiles, calidad y tecnología.

**Anexo No. 18: Tasa de Crecimiento:**

<i>Líneas</i>		<i>Venta I Trimestre 2016 CUC</i>	<i>Venta I Trimestre 2015 CUC</i>	<i>% Part.</i>
1	Arrendamiento de almacenes (secos, a cielo abierto y refrigerado).	\$2 900 308,15	\$2 546 075,57	13,91
2	Arrendamiento de oficinas comerciales.	\$689 821,37	\$752 659,98	(8,35)
3	Arrendamiento de transporte (ligero, refrigerado y pesado).	\$11918817,70	\$11028884,03	8,07
4	Servicio de alimentación.	\$55 452,46	\$36 592,35	51,54
5	Arrendamiento de equipos de manipulación y almacenamiento de mercancías.	\$1 464 375,69	\$1 180 433,26	24,05
6	Comercialización de productos de ferretería.	\$9 885 815,88	\$10 006 683,35	(1,21)
7	Servicios de control de plagas y vectores.	\$1 362 400,41	\$1 075 617,21	26,66
8	Servicios de agrupe y desagrupe de contenedores.	\$187 191,91	\$177 543,41	5,43
9	Servicio de seguridad y protección.	\$52 000,00	\$82 500,00	(36,97)
10	Otros servicios Logísticos.	\$294 096,54	\$281 752,88	1,04
12	Servicios aduanales	\$289 256,08	\$280 888,15	1,91
13	Totales	<b>\$29099536,19</b>	<b>\$27 449 630,19</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

## Anexo No. 19: Comportamiento de los índices de fluctuación y de ausentismo:

**Tabla No 1:** Índice de fluctuación:

<b>BAJAS</b>	<b>Dic 2016</b>
Iniciativa de la entidad	2
Solicitud Propia	24
Otras causas	10
Total	36

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de información suministrada por el Departamento Recursos Humanos.

**Tabla No. 2:** Índice de ausentismo:

<b>Estructura</b>	<b>Índice Aus. Dic 2015</b>	<b>Índice Aus. Dic 2016</b>	<b>%</b>
AUSA	4	5	1

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de información suministrada por el Departamento Recursos Humanos.

## Anexos

### Anexo No. 20: Encuesta de Satisfacción Laboral:

Estamos realizando un estudio sobre la satisfacción laboral en la empresa. La misma contiene un conjunto de reflexiones que usted debe marcar con un X si está o no de acuerdo atendiendo a lo que se manifiesta en su Unidad Comercial o CCE. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Pedimos que sea lo más sincero posible, pues su ayuda contribuirá a mejorar y desarrollar las condiciones en su centro de trabajo.

Gracias por su colaboración.

Unidad Comercial: \_\_\_\_\_

Neutro

No	Indicador	Si 3	A veces 2	No 1
1	¿Cuento con los Recursos materiales o materiales de trabajo? (hojas, cintas, bolígrafos, mobiliario, etc.)			
2	¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas para sentirme bien en mi puesto? (clima, iluminación e higiene).			
3	¿Es apropiado el estilo de dirección y comunicación de tú Jefe?			
4	¿Se siente a gusto, realizado con el contenido o puesto de trabajo?			
5	¿Cuándo su Jefe toma una decisión u organiza una tarea cuenta con tus criterios y participación?			
6	¿Cómo es la comunicación entre la División, CCE o Unidad Comercial para la solución de problemas fuera de la competencia de la unidad?			
7	¿Cuándo hay que realizar una tarea en las que estén implicadas las diferentes áreas de trabajo se hace con una organización eficiente?			
8	¿Las relaciones con tus compañeros de trabajo se caracterizan por la cordialidad y cooperación?			
9	¿El desempeño de mis funciones y de los demás es correctamente evaluado por mi Jefe?			
10	¿El horario de trabajo está acorde con mis necesidades?			

## Anexos



11	¿La información entre los diferentes niveles y la unidad fluye bien, dándosele solución rápida a los problemas y estos se discuten de manera constructiva?			
12	¿El Jefe y la Institución en general se ocupan por mi superación?			
13	¿Su jefe mantiene un control sistémico y adecuado, cuando exige lo hace muy firme y constante, pero justo y cordial?			
14	¿Presentas cierto nivel de participación en las políticas, acciones y decisiones trazadas en el CCE o unidad?			
15	¿Se reconoce el trabajo de todos y se estimula positivamente por los resultados y desempeño?			
16	¿Es promovido en los trabajadores desarrollar su potencial creativo?			
17	¿La comunicación entre las áreas de trabajo de la unidad es efectiva para el logro de los objetivos o soluciones de problemas?			
18	¿Cualquier decisión tomada es consultada a niveles superiores?			
19	¿Existe relaciones laborales e interpersonales con tu Jefe?			
20	¿Domina y pone en práctica las normas y procedimientos de su actividad?			

**Fuente:** Departamento Comercial de la entidad.

## Anexos

### Anexo No. 21: Cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{(N - 1) E^2 + Z^2 pq} = \frac{(1,96)^2 (0,9)(0,1)(376)}{(376) (0,05)^2 + (1,96)^2 (0,9)(0,1)} = \frac{129,99}{1,2858} = 101.$$

**n = 101 trabajadores a encuestar.**

Dónde:

Z – Unidades Estandarizadas según nivel de confianza. Se considera Z = 1,96 para un nivel de confianza del 95%

p – Variabilidad positiva expresada decimalmente (porcentaje de cumplimiento de que la hipótesis es cierta, según experiencias). Se considera p = 0,90

q – Variabilidad negativa expresada decimalmente siendo q = 1 – p. Se considera q = 0,10

E – Porcentaje de error. Se considera E = 0,05

N – Tamaño de la población. Se considera N = 1785 (total de trabajadores de la División Oriente Sur Cadena de Tiendas TRD caribe).

n – Tamaño de la muestra.

## Anexos

### Anexo No. 22: Procesamiento de las encuestas a los trabajadores de la entidad:

#### Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	101	99,0
	Excluidos	1	1,0
	Total	102	100,0

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

#### Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,710	,818	20

### Tabla de frecuencia

#### ¿Cuento con los Recursos materiales o materiales de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	17,6	17,8	17,8
	Aveces	30	29,4	29,7	47,5
	Si	53	52,0	52,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

#### ¿Las condiciones de trabajo son las adecuadas para sentirme bien en mi puesto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	15,7	15,8	15,8
	Aveces	32	31,4	31,7	47,5
	Si	53	52,0	52,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Es apropiado el estilo de dirección y comunicación de tú Jefe?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	11,8	11,9	11,9
	Aveces	33	32,4	32,7	44,6
	Si	56	54,9	55,4	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Se siente a gusto, realizado con el contenido o puesto de trabajo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	18,6	18,8	18,8
	Aveces	35	34,3	34,7	53,5
	Si	47	46,1	46,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Cuando su Jefe toma una decisión u organiza una tarea cuenta con tus criterios y participación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	22,5	22,8	22,8
	Aveces	33	32,4	32,7	55,4
	Si	45	44,1	44,6	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Cómo es la comunicación entre la División, CCE o Unidad Comercial para la solución de problemas fuera de la competencia de la unidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	22,5	22,8	22,8
	Aveces	24	23,5	23,8	46,5
	Si	54	52,9	53,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Cuándo hay que realizar una tarea en las que estén implicadas las diferentes áreas de trabajo se hace con una organización eficiente?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	20,6	20,8	20,8
	Aveces	35	34,3	34,7	55,4
	Si	45	44,1	44,6	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Las relaciones con tus compañeros de trabajo se caracterizan por la cordialidad y cooperación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	22,5	22,8	22,8
	Aveces	31	30,4	30,7	53,5
	Si	47	46,1	46,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

¿El desempeño de mis funciones y de los demás es correctamente evaluado por mi

Jefe?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	17,6	17,8	17,8
	Aveces	30	29,4	29,7	47,5
	Si	53	52,0	52,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

¿El horario de trabajo está acorde con mis necesidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	15,7	15,8	15,8
	Aveces	30	29,4	29,7	45,5
	Si	55	53,9	54,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

¿La información entre los diferentes niveles y la unidad fluye bien, dándosele solución rápida a los problemas y estos se discuten de manera constructiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	17,6	17,8	17,8
	Aveces	33	32,4	32,7	50,5
	Si	50	49,0	49,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿El Jefe y la Institución en general se ocupan por mi superación?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	13,7	13,9	13,9
	A veces	34	33,3	33,7	47,5
	Si	53	52,0	52,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Su jefe mantiene un control sistémico y adecuado, cuando exige lo hace muy firme y constante, pero justo y cordial?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	12,7	12,9	12,9
	A veces	34	33,3	33,7	46,5
	Si	54	52,9	53,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Presentas cierto nivel de participación en las políticas, acciones y decisiones trazadas en el CCE o unidad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	21,6	21,8	21,8
	Aveces	32	31,4	31,7	53,5
	Si	47	46,1	46,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Se reconoce el trabajo de todos y se estimula positivamente por los resultados y desempeño?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	19,6	19,8	19,8
	Aveces	29	28,4	28,7	48,5
	Si	52	51,0	51,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Es promovido en los trabajadores desarrollar su potencial creativo?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	21,6	21,8	21,8
	Aveces	33	32,4	32,7	54,5
	Si	46	45,1	45,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿La comunicación entre las áreas de trabajo de la unidad es efectiva para el logro de los objetivos o soluciones de problemas?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	33	32,4	32,7	32,7
	Aveces	28	27,5	27,7	60,4
	Si	39	38,2	38,6	99,0
	33,00	1	1,0	1,0	100,0
Total		101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Cualquier decisión tomada es consultada a niveles superiores?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	31	30,4	30,7	30,7
	Aveces	23	22,5	22,8	53,5
	Si	47	46,1	46,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Existe relaciones laborales e interpersonales con tu Jefe?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	26	25,5	25,7	25,7
	Aveces	31	30,4	30,7	56,4
	Si	44	43,1	43,6	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

**¿Domina y pone en práctica las normas y procedimientos de su actividad?**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	22,5	22,8	22,8
	Aveces	32	31,4	31,7	54,5
	Si	46	45,1	45,5	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

## Anexo No. 23: Indicadores de eficiencia en la utilización del Capital Humano

INDICADORES DE EFICIENCIA EN LA UTILIZACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO						
Entidad: Sucursal Santiago de Cuba						
Número del Mes hasta el que se Informa:	12	CIERRE ACUMULADO HASTA DICIEMBRE				
INDICADORES	UM	2015	2016		%	
		REAL 2015	PLAN	REAL		
		(1)	(2)	(3)	(3/2)	(3/1)
Promedio de Trabajadores	U	319	364	338	93	106
Ingresos Totales	MP	27678,9	26485,8	32117,3	121	116
Gastos Totales	MP	15653,6	16439,2	17454,5	106	112
Utilidades	MP	12025,2	10046,6	14662,8	146	122
Salarios y sueldos Total	MP	2470,4	2374,2	3336,8	141	135
Valor Agregado (VA)	MP	15478,4	14471,4	20357,2	141	132
Productividad / VA (PVA)	\$VA/H	4043,5	3313,0	5019,0	151	124
Salario Medio (SM)	\$/H	645	544	823	151	127
Correlación SM/Product.VA	.			0,9991		
Gasto Salario / VA	.	0,1596	0,1641	0,1639	100	103

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la información suministrada por el Departamento de Recursos Humanos.

Dónde:

Valor Agregado = Producción Mercantil - Gasto Material - Servicios Comprados

Producción Mercantil = Ventas - Costo de Ventas

Ventas = Total de Ingresos por otros servicios + Venta de Combustible

Gasto Material = Consumo Material - Producción Agropecuaria + Portadores Energéticos

Servicios Comprados son los servicios recibidos de residentes.

Productividad = Valor Agregado / Promedio de trabajadores

Correlación Salario Medio - Productividad = Salario Medio / Productividad

Gasto de Salario por peso de Valor Agregado = Fondo de Salario / Valor Agregado

# Anexos



## Anexo No. 24: Balance General de la Sucursal Almacenes Universales S.A:

Indicadores	Dic. 2015	%	Dic. 2016	%	Var. Abs	Var. Relt
<b>Activo Circulante</b>	5 946 393,75	27,58	6 696 859,67	27,54	750 465,92	12,62
Efectivo en Caja	551393,14	2,56	394295,45	1,62	-157 097,69	-28,49
Efectivo en Banco para Operaciones	629471,96	2,92	571504,84	2,35	-57 967,12	-9,21
Efectivo en tesorería en Casa Matriz	21465,83	0,10	40609,38	0,17	19 143,55	89,18
Cuentas por Cobrar a corto plazo	2015184,37	9,35	2410973,87	9,91	395 789,50	19,64
Pagos anticipados a Suministradores	67419,69	0,31	74390,83	0,31	6 971,14	10,34
Pagos anticipados en proceso inversionista CUC	1797,59	0,01	0	0,00	-1 797,59	-100,00
Anticipos a justificar Divisas	5,51	0,00	650,67	0,00	645,16	11 708,89
Adeudos del Organismo (MINFAR)	5157,37	0,02	10278,12	0,04	5 120,75	99,29
Materias Primas y Materiales	199418,89	0,92	231462,6	0,95	32 043,71	16,07
Combustibles y Lubricantes	16281,29	0,08	24407,72	0,10	8 126,43	49,91
Partes y Piezas de Repuesto	505382,17	2,34	392211,95	1,61	-113 170,22	-22,39
Útiles y Herramientas	241612,18	1,12	249630,61	1,03	8 018,43	3,32
Mercancía para la venta	962654,42	4,46	1104302,01	4,54	141 647,59	14,71
Alimentos	26057,93	0,12	18500,25	0,08	-7 557,68	-29,00
Inventarios Lento Movimiento	291659,82	1,35	632697,92	2,60	341 038,10	116,93
<b>Total de INVENTARIO</b>	2 243 066,7	10,4	2 653 213,06	10,91	410 146,36	18,29
Cuentas por Cobrar diversas por Operaciones Corrientes	531 295,25	2,46	540 943,45	2,22	9 648,20	1,82
<b>Activos Fijos Tangibles</b>	8 433 843,24	39,11	10 477 488,16	43,08	2 043 644,92	24,23
Otras Construcciones	915409,99	4,25	915325,99	3,76	-84,00	-0,01
Equipos de Transporte	5162181,07	23,94	6769257,12	27,83	1 607 076,05	31,13
Equipos de Cómputo y Comunicaciones	134645,24	0,62	135056,57	0,56	411,33	0,31
Equipos Energéticos	207088,9	0,96	200685,65	0,83	-6 403,25	-3,09
Equipos de Climatización y Refrig.	171586,38	0,80	200022,54	0,82	28 436,16	16,57
Máquinas y Equipos Productivos	1202489,2	5,58	1616742,82	6,65	414 253,62	34,45
Muebles	640442,46	2,97	640370,47	2,63	-71,99	-0,01
Otros Activos Fijos Tangibles	131286,27	0,61	140 058,83	0,58	8 772,56	6,68
Inversión en Proceso	1022416,7	4,74	1471147,45	6,05	448 730,75	43,89
Material para el proceso Inversionista	438308,72	2,03	416143,85	1,71	-22 164,87	-5,06
Menos: Depreciación de otras construcciones	-263215,4	-1,22	-295198,24	-1,21	-31 982,84	12,15
Menos: Depreciación de equipos de Transporte	-4245657,54	-19,69	-4296075,51	-17,67	-50 417,97	1,19
Menos: Depreciación de equipos de Compt. y Comunicación	-110226,68	-0,51	-111125,86	-0,46	-899,18	0,82
Menos: Depreciación de equipos Energéticos	-90984,43	-0,42	-97722,19	-0,40	-6 737,76	7,41
Menos: Depreciación equipos de Climatización y Refrigeración	-103989,05	-0,48	-121430,36	-0,50	-17 441,31	16,77

## Anexos



Menos: Depreciación de Máquinas y Equipos Productivos	-384203,06	-1,78	-442042,12	-1,82	-57 839,06	15,05
Menos: Depreciación de muebles	-360287,32	-1,67	-413397,23	-1,70	-53 109,91	14,74
Menos: Depreciación de otros Activos Fijos Tangibles	-85130,33	-0,39	-87553,33	-0,36	-2 423,00	2,85
Activos Fijos Intangibles	299 773,37	1,39	11 050 858,84	45,44	10751 085,47	3 586,40
Mejoras en Propiedades Arrendadas	14293815,45	66,29	15027989,72	61,79	734 174,27	5,14
Menos: Amortización de Mejoras en propiedades Arrendadas	-3276916,23	-15,20	-3977130,88	-16,35	-700 214,65	21,37
Otros Activos	299773,37	1,39	0,00	0,00	-299 773,37	-100,00
Pérdida de Invest.	58158369,4	269,70	0,00	0,00	-58 158369,40	-100,00
Faltantes en Investigaciones	118,53	0,00	0,00	0,00	-118,53	-100,00
Cuentas por Cobrar en Procesos Judiciales	6930,00	0,03	0,00	0,00	-6 930,00	-100,00
Producción en Proceso	40740,51	0,19	0,00	0,00	-40 740,51	-100,00
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>21564105,54</b>	<b>100,00</b>	<b>24319438,33</b>	<b>100,00</b>	<b>2 755 332,79</b>	<b>12,78</b>
Pasivos Circulantes	2 228 974,16	10,34	2 149 230,89	8,84	-79 743,27	-3,58
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	1416738,91	6,57	1426803,08	5,87	10 064,17	0,71
Cuenta por Cobrar en Proceso Inversión	219202,58	1,02	16696,47	0,07	-202 506,11	-92,38
Cobros Anticipados	53823,27	0,25	58388,55	0,24	4 565,28	8,48
Depósitos Recibidos	1361,69	0,01	0,00	0,00	-1 361,69	-100,00
Obligaciones con el Presupuesto Estado	111768,31	0,52	150815,9	0,62	39 047,59	34,94
Nominas por Pagar	235954,5	1,09	313445,7	1,29	77 491,20	32,84
Retenciones por Pagar	8382,25	0,04	8646,1	0,04	263,85	3,15
Gastos Acumulados por Pagar MN	24183,69	0,11	13412,00	0,06	-10 771,69	-44,54
Provisión para Vacaciones	95012,93	0,44	123251,32	0,51	28 238,39	29,72
Provisión para innovaciones y Racionalizaciones	36446,76	0,17	17071,86	0,07	-19 374,90	-53,16
Provisiones para el Pago de los Subsidios de la Seguridad Social a CP	26099,27	0,12	20699,91	0,09	-5 399,36	-20,69
Otros Pasivos	495 987,66	2,30	518 327,72	2,13	22 340,06	4,50
Cuentas por Pagar Diversas Operaciones Corrientes CUP	1695,26	0,01	1425,38	0,01	-269,88	-15,92
Ingresos de Periodo Futuro MN	494292,4	2,29	516902,34	2,13	22 609,94	4,57
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>2 724 961,82</b>	<b>12,64</b>	<b>2 667 558,61</b>	<b>10,97</b>	<b>-57 403,21</b>	<b>-2,11</b>
Reserva para la Estimulación por Eficiencia Económica	27762,73	0,13	29533,96	0,12	1 771,23	6,38
Operaciones entre Dependencias	6786146,95	31,47	6952679,56	28,60	166 532,61	2,45
Resultado del Periodo	12025234,04	55,77	14662796,16	60,31	2 637562,12	21,93
<b>TOTAL DE CAPITAL</b>	<b>18 839 143,72</b>	<b>87,36</b>	<b>21 645 009,68</b>	<b>89,03</b>	<b>2 805 865,96</b>	<b>14,89</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>21 564 105,54</b>	<b>100,00</b>	<b>24 312 568,29</b>	<b>100,00</b>	<b>2 748 462,75</b>	<b>12,75</b>

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la información suministrada por el Departamento de Economía.

## Anexo No. 25: Estado de resultado de la Sucursal Almacenes Universales S.A

	2015	%	2016	%	Var. Abs.	Var. Rel.
Ventas	27884369,6	100	32301096,9	100	4416727,3	15,83943752
<b><u>Menos</u></b>						
Devoluciones y Rebajas en Ventas	21629,56	0	0	0	-21629,56	-100
Impuesto por las ventas	183876,33	0	183838,49	1	-37,84	-0,02057905
Ventas Netas	27678863,8	99	32117258,4	99	4438394,60	16,03532079
Costo de Ventas	8381880,67	30	8092566,38	25	-289314,29	-3,45166319
Utilidad Bruta en Ventas	19296983,1	69	24024692,1	92	4727709,0	24,49973126
<b><u>Menos:</u></b>						
Gastos de Operación Comercial y servicios	5837977,64	21	6792862,37	21	954884,73	16,35643007
Gastos Generales y de Administración	276826,37	1	1069114,82	4	792288,45	286,2041105
Utilidad o Pérdida en Operación Comercial	13182179,1	47	16162714,9	50	2980535,8	22,61034217
<b><u>Menos:</u></b>						
Gastos Financieros	6498,57	0	23651,07	0	17152,5	263,94
Gastos por Pérdidas	4019,25	0	107061,7	1	103042,45	2563,72
Impuestos, tasas y contribuciones	669704,86	3	869744,37	3	200039,51	29,87
Otros Gastos	415126,23	2	440065,38	1	24939,15	6,01
<b><u>Más:</u></b>						
Ingresos Financieros	27813,45	0	4261,6	0	-23551,85	-84,6779166
Ingresos por Sobrantes de Bienes	11278,37	0	0	0	-11278,37	-100
Otros Ingresos	394014,65	2	410502,03	2	16487,38	4,184458624
Utilidad o Pérdida del Período antes de Impuesto	\$13130975,20	47	15136955,9	47	2005980,77	15,27670824

**Fuente:** Elaboración propia del autor a partir de la información suministrada por el Departamento de Economía.

## Anexos

### Anexo No. 26: Razones financieras:

Razones Financieras		UM	2015	2016
<b><i>De liquidez</i></b>				
Liquidez general	Activo circulante/Pasivo Circulante	Veces	2,67	3,12
Liquidez inmediata	(Activo circulante-Inventario)/Pasivo Circulante	Veces	0,51	1,70
Razón de Disponibilidad	Disponible/Pasivo Circulante	Pesos	0,28	0,27
Razón de solvencia	Activo real/Financiamiento ajeno	Veces	2,75	9,12
<b><i>De Endeudamiento</i></b>				
Endeudamiento	Financiamiento ajeno/Financiamiento total	Porcentaje	0,13	0,11
Calidad de la deuda	Pasivo circulante/Pasivo total	Pesos	0,82	0,81
<b><i>De Actividad</i></b>				
Ciclo de cobro	Cuentas x cobrar/Ventas netas x días del periodo	Días	8	10
Ciclo de pago	Cuentas x pagar/Ventas netas x días del periodo	Días	14	17
Rotación del inventario	Ventas netas/Inventario	Veces	12,43	12,17
Rotación del capital de trabajo	Ventas netas/Capital de trabajo	Veces	1,48	1,49
Rotación de Activo total	Ventas netas/Activo Total promedio	Veces	1,22	1,41
<b><i>De Rentabilidad</i></b>				
Rentabilidad de las ventas	Utilidad antes interés e impuestos/Ventas netas	Porcentaje	0,42	0,47
Rentabilidad económica	Utilidad antes interés e impuestos/Activo Total	Porcentaje	0,61	0,62
Rentabilidad financiera	Utilidad neta/Patrimonio promedio	Porcentaje	0,57	0,66

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información suministrada por el departamento de economía.

## Anexo No. 27: Indicadores Económicos Seleccionados:

Indicadores Económicos Seleccionados		Diciembre 2016				
INDICADORES	U.M	REAL 2015	PLAN	REAL	P/R	R/R
		(1)	(2)	(3)		
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	MP	<b>27 451,3</b>	<b>26 342,6</b>	<b>31 886,3</b>	<b>121%</b>	<b>116%</b>
De ellos: INGRESOS EN CUC	MCUC	15 497,5	16 987,6	17 692,1	104%	114%
- Devoluciones y rebajas en ventas	MP	21,6	0,0	0,0	0%	0%
- Impuesto Sobre las Ventas Mayoristas		183,9	166,9	183,8	110%	100%
<b>VENTAS NETAS</b>	MP	<b>27 245,8</b>	<b>26 175,7</b>	<b>31 702,5</b>	<b>121%</b>	<b>116%</b>
De ellas: VENTAS EN CUC	MCUC	15 488,5	16 987,6	17 692,1	104%	114%
<b>Costo de la Venta</b>	MP	<b>8 381,9</b>	<b>7 498,2</b>	<b>8 092,6</b>	<b>108%</b>	<b>97%</b>
De ellas: COSTO EN CUC	MCUC	6 968,4	6208,9	6 791,5	109%	97%
<b>Ingresos Totales</b>	MP	<b>27 678,9</b>	<b>26 485,8</b>	<b>32 117,3</b>	<b>121%</b>	<b>116%</b>
De ellos: EN CUC	MCUC	15 552,2	17 037,6	17 727,4	104%	114%
<b>Gastos Totales</b>	MP	<b>15 653,6</b>	<b>16 439,2</b>	<b>17 454,5</b>	<b>106%</b>	<b>112%</b>
GASTOS EN CUC	MCUC	9 535,8	9 524,9	9 490,0	100%	100%
<b>Utilidad o pérdida del periodo</b>	MP	<b>12 025,2</b>	<b>10 046,6</b>	<b>14 662,8</b>	<b>146%</b>	<b>122%</b>
De ellos: EN CUC	MCUC	6 016,4	7 512,7	8 237,4	110%	137%
<b>APORTE EN CUC</b>	MCUC					
<b>Promedio de Trabajadores Total</b>	U	<b>319</b>	<b>364</b>	<b>338</b>	<b>93%</b>	<b>106%</b>
de ello: Promedio Trabajadores propios	U	302	337	323	96%	107%
Trabajadores de inversiones	U	17	27	15	56%	88%
<b>Valor Agregado Bruto</b>	MP	<b>15 478,4</b>	<b>14 471,4</b>	<b>20 357,2</b>	<b>141%</b>	<b>132%</b>
Gasto Material	MP	2 587,3	3 822,1	2 948,0	77%	114%
Otros gastos monetarios	MP	1 158,4	2 039,1	1 843,0	90%	159%
<b>Productividad del Trabajo</b>	P	<b>4043,5</b>	<b>3313,0</b>	<b>5019,0</b>	<b>151%</b>	<b>124%</b>
<b>Fondo de Salario Total</b>	MP	<b>2 470,4</b>	<b>2 374,2</b>	<b>3 336,8</b>	<b>141%</b>	<b>135%</b>
Fondo de Salario inversiones	MP	155,9	119,0	202,7	170%	130%
Fondo de Salario propio	MP	<b>2 314,4</b>	<b>2 255,2</b>	<b>3 134,1</b>	139%	135%
DE ELLO - Fondo de salario escala	MP	927,7	1 206,8	1 022,5	85%	110%
- Fondo de salario del Perfeccionamiento	MP	395,1	375,2	434,5	116%	110%
- Fondo de salario por resultados		684,0	339,9	1.319,4	388%	193%
- Fondo de salario otros pagos adicionales	MP	115,0	333,4	97,5	29%	85%
- Fondo de salario Vacac. Acumuladas	MP	192,5	0,0	260,2	0%	135%
<b>Salario Medio Mensual</b>	P	<b>645</b>	<b>544</b>	<b>823</b>	<b>151%</b>	<b>127%</b>
Gasto de Salario por peso de Valor Agregado		0,1596	0,1641	0,1639	100%	103%
<b>Correlación Salario Medio Productividad</b>				<b>0,9991</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
Fondo de salario por resultados limite a pagar	Pesos	<b>(Real Mes)</b>	0,1641	3 854,1	2348655%	

**Fuente:** Información brindada por el departamento de economía

# Anexos

## Anexo No. 28: Lista de Chequeo:

Nota: Esta lista de chequeo en todas sus interrogantes hace referencia a los servicios no a productos.

### 1. Demanda

#### Productos Importados

- a) Existe algún especialista (o varios) responsabilizado y especializado con la realización de los pronósticos y estudios de la demanda.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cargo	Departamento

- b) La generación de la demanda del producto se genera automáticamente.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Que sistema utilizan:

---



---

- c) En que parámetros se basan para generar la demanda, (1-Alto, 3- Medio y 5-Bajo).

Proceso	Grado
---------	-------

Estadísticas de Venta	
Mercancías en Transito	
Promedio de Venta Diario del Producto	
Existencia en la unidad	
Cobertura	
Embalaje de la mercancía	
Plazo de entrega del proveedor	
Política de surtido	
Pronósticos de ventas	

*Otros Procesos:*


## Anexos

- d) El sistema permite generar la demanda de forma individual para cada producto de acuerdo a:

\_\_\_ Peso en las ventas (clasificación ABC) del producto

\_\_\_ Tipo de producto.

Otros:

---



---

- e) El tiempo que transcurre desde que se detecta la demanda hasta que llega el producto al almacén es de:

Días	< 15	15 < x < 30	30 < x < 45	45 < x < 60	60 < x < 90	> 90

### Productos comprados en Plaza

- a) Existe algún especialista (o varios) responsabilizado y especializado con la realización de los pronósticos y estudios de la demanda.

Si \_\_\_ No \_\_\_

Cargo	Departamento

- b) Los criterios para generar estas compras son:

\_\_\_ Productos de Importación con déficit

\_\_\_ Productos sustitutivos

\_\_\_ Productos específicos (confecciones de Boutique, Joyerías, etc)

Otros:

---



---

- c) La demanda se genera:

\_\_\_ Individual para cada unidad \_\_\_ Global para toda la sociedad

- d) Existe algún procedimiento para las compras en plaza

Si \_\_\_ No \_\_\_

- e) La demanda se genera de forma automatizada

Si \_\_\_ No \_\_\_

Que sistema utilizan:

---



---

- f) El tiempo que transcurre desde que se detecta la demanda hasta que llega el producto a la unidad es de:

Días	< 15	15 < x < 30	30 < x < 45	45 < x < 60	> 60

### Productos de Producción Nacional

- a) Existe algún especialista (o varios) responsabilizado y especializado o realización de los pronósticos y estudios de la demanda.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cargo	Departamento

- b) La generación de la demanda del producto se genera automáticamente.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Que sistema utilizan:

\_\_\_\_\_

- c) La compra en Plaza se ajusta a un presupuesto.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## 2. Proveedores

- a) ¿Existe una carpeta de proveedores definidos en la empresa que pe llevar el historial, calificación y rápida identificación de los mismos ejecutar las compras?

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

*1-No existe 5- Existe y se utiliza sistemáticamente*

- b) ¿Se realiza la selección y evaluación de proveedores sistemáticamente?

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

*1-No se realiza 5- Se realiza sistemáticamente*

- c) ¿Existe un sistema de certificación de los proveedores?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuales:

\_\_\_\_\_ Normas ISO 9000

Otros:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- d) En la evaluación de proveedores se toman en cuenta parámetro como:

## Anexos

- \_\_\_\_\_ Tamaño de embalaje
  - \_\_\_\_\_ Consolidación de carga
  - \_\_\_\_\_ Calidad del embalaje
  - \_\_\_\_\_ Señalización de la carga
  - \_\_\_\_\_ Unitarización de carga
  - \_\_\_\_\_ Si la mercancía requiere de condiciones especiales de almacenamiento
- Otros aspectos logísticos:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- e) La organización utiliza en sus procesos la misma identificación de las cargas (códigos, denominación, etiquetas) que vienen del proveedor.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

*1-No la utiliza      5- Se utiliza en todos los casos*

- f) Existen estándares, políticas y procedimientos de trabajo en conjunto con los proveedores.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

*1-No existen      5-Existen procedimientos*

- g) La empresa tiene una política de reducción de proveedores.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

*1-No está definida      5-Correctamente definida*

- h) Existe algún sistema que permite evaluar como el proveedor brinda el servicio en cuanto a:

- \_\_\_\_\_ Disponibilidad del producto
- \_\_\_\_\_ Plazo de entrega
- \_\_\_\_\_ Cantidad solicitada/ cantidad despachada
- \_\_\_\_\_ Servicios post-venta
- \_\_\_\_\_ Reclamaciones (atención)

Otros

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 3. Compras

## Anexos

- a) ¿Cuáles son las principales fuentes que generan las compras de mercancía en la organización? (1- Poco frecuente, 5- Muy frecuente)

Procesos	Grado
Solicitudes urgentes por falta de productos	
Pedidos por necesidades que han surgido.	
Un programa de necesidades. (Plan de compra)	
El comportamiento del inventario.	
Es una compra programada sistemáticamente cada cierto plazo.	
<i>Otros procesos:</i>	

- b) Exprese aproximadamente en días cual es el ciclo de una compra de importación. (Desde que se comienza a preparar el pedido hasta que se recepciona en el almacén la mercancía)

	Días
<i>Máximo.</i> (Caso de mayor retraso)	
<i>Promedio.</i> (Caso más común)	
<i>Mínimo.</i> (Caso de gestión urgente)	

- c) Exprese aproximadamente en días cual es el ciclo de una compra nacional. (Desde que se comienza a preparar el pedido hasta que se recepciona en el almacén la mercancía)

	Días
<i>Máximo.</i> (Caso de mayor retraso)	
<i>Promedio.</i> (Caso más común)	
<i>Mínimo.</i> (Caso de gestión urgente)	

- d) Para concretar los pedidos en los proveedores exprese con que frecuencia se utilizan las distintas vías. (1- No se utiliza, 5- Casi siempre)

Vías	Frecuencia
Visita personal del comprador al proveedor.	
Por teléfono.	
Por Fax.	
Por correo electrónico.	
Por Internet.	
Otros.	

## Anexos

- e) Exprese en que grado se utilizan las distintas formas de compra.  
(1- No se utiliza, 5- Se utilizan casi siempre)

Formas de Compra	Grado de Empleo
Pago anticipado contra prefactura.	
Transferencias condicionadas.	
Compras a crédito.	
Compras contra orden de servicio o compras y pago posterior.	
Entrega programada contractualmente y pago a recepción.	
Otros.	

- f) Del total de compras que realiza la unidad que porcentaje se realiza centralizadamente y que porcentaje se realiza descentralizadamente.

\_\_\_\_\_ % Centralizadamente      \_\_\_\_\_ % Descentralizadamente

- g) Se aplica la técnica del *Costeo Basado en la Actividad* en el proceso de compras, que permita conocer, planificar y controlar el costo que genera cada pedido de compra.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

1- No se aplica 5- Se aplica con buenos resultados

- h) Qué grado de utilización tiene la informatización para la ejecución de los distintas funciones de compra? (1- Totalmente manual, 5- Totalmente informatizada)

Funciones de Compra	Grado de informatización
Evaluación y selección de proveedores	
Contratación	
Seguimiento y control de los pedidos a los proveedores	
Planificación de necesidades	
Control de la recepción de los pedidos	
Información a las áreas consumidoras (clientes internos)	
Investigación del mercado de aprovisionamiento	
Pagos a Proveedores	
Control de las cuentas a pagar	
Negociación con los proveedores	
Gestión y control de créditos	
Gestión de la transportación de las mercancías	
Gestión de las importaciones	
Gestión de inventarios	
Gestión de los trámites aduanales	

## Anexos

- i) En que grado los proveedores responden adecuadamente a las reclamaciones que le realiza la organización.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
<i>1- Nunca responde</i>		<i>5- Siempre responden</i>		

- k) Está definido algún procedimiento para incorporar nuevos productos al sistema.  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Con que frecuencia se utiliza

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente
<i>1- Nunca</i>		<i>5- Siempre</i>		

- l) Que porcentaje del servicio de trámite aduanal se ejecuta por la propia empresa.

\_\_\_\_\_ % realizado por la propia empresa    \_\_\_\_\_ % realizado por un tercero

- m) ¿Como se pueden calificar las distintas funciones que debe realizar compra?

*1- No se realiza    2- se realiza deficientemente    5- se realiza con excelencia*

Funciones de Compra	Calificación
Evaluación y selección de proveedores	
Contratación	
Seguimiento y control de los pedidos a los proveedores	
Planificación de necesidades	
Control de la recepción de los pedidos	
Información a las áreas consumidoras (clientes internos)	
Investigación del mercado de aprovisionamiento	
Pagos a Proveedores	
Control de las cuentas a pagar	
Negociación con los proveedores	
Gestión y control de créditos	
Gestión de la transportación de las mercancías	
Gestión de las importaciones	
Gestión de inventarios	
Gestión de los trámites aduanales	

### 1. Aprovechamiento del Espacio

- a) Se aplican las normas técnicas a tener en cuenta para la utilización de los medios unitarizadores (distancia entre los medios, altura de la carga permisible, peso máximo a soportar)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No se aplican 5) Se aplican

- b) Se aprovechan los medios unitarizadores

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No se aprovechan 5) Se aprovechan

- c) Se elaboran esquemas de cargas (medios unitarizadores)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No se elaboran 5) Están elaborados

- d) Se cumplen los esquemas de cargas

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No se cumplen 5) Se cumplen

- e) La altura de los alojamientos de las estanterías es correcta

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Es incorrecta 5) Es correcta

- f) Se aprovechan las estanterías

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No se aprovechan 5) Se aprovechan

- g) La altura de las mercancías que se encuentran en estibas directa es correcta

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

- h) La disposición de los pasillos de trabajo con respecto a la nave es correcta

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

- i) La disposición de los estantes respecto a la nave es correcta

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

- j) El ancho de los pasillos de trabajo esta en correspondencia con los equipos de manipulación con que cuentan.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecto 5) Correcto

## 2. Organización del Almacén

- a) Los almacenes están centralizados  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- b) Existe una correcta limpieza de los pisos y los envases

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sucios 5) Limpios

- c) Están correctamente señalizados los estantes y los alojamientos

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No señalizados 5) Señalizados

- d) Los artículos están colocados de forma estratificada y en correspondencia con su rotación.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Colocación Incorrecta 5) Colocación correcta

- e) Esta localizada y bien señalizada el área de recepción de la mercancía

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sin señalar 5) Señalizada

- f) Esta localizada y bien señalizada el área de despacho de la mercancía

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sin señalar 5) Señalizada

- g) Existe alguna herramienta automatizada que permita la selección y localización de la mercancía

## Anexos

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Existe 5) No existe

- h) El método de control de existencia es eficiente

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No es eficiente 5) Eficiente

- i) Existen productos bloqueados en el almacén

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Existen 5) No existen

- j) Existen productos puestos sobre el piso

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Existen 5) No existen

- k) Hay productos mal estibados con peligro de derrumbe

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Hay 5) No hay

- l) Esta definida y correctamente señalizada el área de mermas y averías

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No esta definida 5) Esta definida

- m) Esta definida y correctamente señalizada el área para el estacionamiento de equipos de manipulación de la mercancía

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No esta definida 5) Esta definida

- n) Existen facilidades (Andenes, etc.) para la recepción y despacho de la mercancía en el almacén.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuales:

---



---



---

- o) Existe algún plan diseñado para disminuir la cantidad de veces que se manipula un artículo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No existe 5) Existe

- p) Existe un plan diseñado para optimizar los recorridos que realizan los medios de manipulación (equipos de manipulación).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No Existe 5) Existe

- q) Existe un plan diseñado para cumplir pedidos urgentes

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No existe 5) Existe

- r) El personal dedicado a la gestión y operación del almacenaje posee el nivel requerido para el desempeño de sus funciones.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No poseen el nivel 5) Poseen el nivel

- s) El personal dedicado a la gestión y operación del almacenaje ha recibido alguna capacitación en el último año.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No han recibido 5) Si han recibido

- t) Se aplica el costo basado en la actividad (costo ABC) en la gestión y operación del almacén.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No se aplica 5) Se aplica

- u) Están los almacenes totalmente certificados con las normas ISO: 9000

<b>Certificado en un:</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>

Nota: 1) No están certificados 5) Están certificados

### 3. Aspectos relacionados con la recepción y despacho de la mercancía.

## Anexos

- a) El área de recepción esta en correspondencia con la cantidad de mercancía recibida en el día.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No esta en correspondencia 5) Esta en correspondencia

- b) El área de despacho esta en correspondencia con la cantidad de mercancía que despachada en el día.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No esta en correspondencia 5) Esta en correspondencia

- c) En el área de recepción están ubicados todos los medios para realizar un proceso de recepción eficiente (documentos, medios unitarizadores, clasificación de mercancía).

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No están ubicados 5) Están ubicados

- d) El tiempo desde que un contenedor esta listo en el patio de contenedores hasta que se descarga en el almacén es:

Tiempo máximo \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo promedio \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo mínimo \_\_\_\_\_ hrs

- e) El tiempo desde que se apertura el contenedor hasta que la mercancía esta lista para ser despachada es:

Tiempo máximo \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo promedio \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo mínimo \_\_\_\_\_ hrs

- f) El tiempo que transcurre desde que una mercancía esta predespachada hasta que sale un camión es:

Tiempo máximo \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo promedio \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo mínimo \_\_\_\_\_ hrs

- g) El tiempo desde que se recibe un pedido en el almacén a que se realiza su predespacho es:

Tiempo máximo \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo promedio \_\_\_\_\_ hrs  
 Tiempo mínimo \_\_\_\_\_ hrs

- h) Con que frecuencia se elaboran los predespachos de los pedidos en el almacén.

# Anexos

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se elaboran 5) Se elaboran

- i) Existe alguna tecnología definida en el área de predespacho (estantes, medios unitarizadores, gavetas)

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Cuales:

---



---



---

- j) Que tipo de control se utiliza al recibir la mercancía

Cuantitativo \_\_\_\_\_ Cualitativo \_\_\_\_\_

De ellos:

- \_\_\_ conteo al detalle (100%)  
 \_\_\_ conteo por bultos (100%)  
 \_\_\_ conteo de bultos al azar (10%)  
 \_\_\_ chequeo por el peso del bulto

Otros:

---



---



---

- k) Que tipo de control se utiliza al despachar la mercancía

Cuantitativo \_\_\_\_\_ Cualitativo \_\_\_\_\_

De ellos:

- \_\_\_ conteo al detalle (100%)  
 \_\_\_ conteo por bultos (100%)  
 \_\_\_ conteo de bultos al azar (10%)  
 \_\_\_ chequeo por el peso del bulto

Otros:

---



---



---

- l) Se completan los pedido en cuanto a cantidad de surtido y cantidad despachada por ítems:

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) Siempre

- m) Las operaciones de manipulación no provocan interrupciones en la recepción y el despacho.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) Siempre

- n) Las operaciones de carga y descarga en el almacén se realizan de forma mecanizada.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Manual 5) Mecanizada

- o) Se utiliza el sistema de identificación de las cargas por tecnología de código de barras.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) En ninguno 5) En todos los productos

- p) Las cantidades por embalajes (unidades por bultos) están en correspondencia con las cantidades solicitados por los clientes.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) En ninguno 5) En todos los productos

- q) La preparación de los pedidos se realiza agrupando:  
 \_\_\_\_ Códigos de productos      \_\_\_\_ Pedidos completos.
- r) Se conoce el procedimiento para las reclamaciones a los proveedores en caso de avería o faltante de mercancía en el proceso de recepción.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No se conoce 5) Se conoce

- s) La documentación para el proceso de reclamación se obtiene de forma ágil.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

- t) Cuando en la recepción de la mercancía se detectan deficiencias de cantidad, surtido, especificaciones de calidad y otros; se realizan formalmente las reclamaciones al proveedor antes de los,  
 \_\_\_\_ 3 días \_\_\_\_ 7 días \_\_\_\_ 15 días Otro: \_\_\_\_

#### 4. Planificación y Control

- a) Se determinan los parámetros de gestión de inventario, tales como (*marque con una x los que utiliza*):

- \_\_\_ Punto de Pedido
- \_\_\_ Existencia Máxima
- \_\_\_ Existencia Mínima
- \_\_\_ Existencia de Seguridad
- \_\_\_ Ciclo de gestión del Pedido
- \_\_\_ Intervalo de reaprovisionamiento
- \_\_\_ Cobertura
- \_\_\_ Frecuencia del pedido
- \_\_\_ Edad del Inventario

*Otros:*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

- b) Se realiza un chequeo al azar de la tarjeta de estiba contra físico (10 %)  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
 Con que frecuencia: \_\_\_\_\_ días
- c) El control de inventario se realiza de forma automatizada

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Manual                      5) Automatizado

- d) El nivel de Inventario esta en correspondencia con la estructura de venta del territorio.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Baja    5) Alta

## 5. Herramientas Informáticas

- a) En que grado se utiliza la informatización en los distintos procesos de operación de los almacenes. (1- Alto, 3- Medio y 5-Bajo)

Proceso	Grado	Herramienta Informática
Gestión de Inventario		
Manipulación de Carga		
Identificación de carga (código de barras, otra tecnología)		
Transporte interno (montacarga, carretilla, etc.)		
Recepción de la mercancía		
Formación de cargas (picking)		
Despacho		
Selección y ubicación de mercancía		
Proceso de reclamaciones		

b) Existe un procedimiento para dar seguimiento a los pedidos de los clientes

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Con frecuencia se utiliza:

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Baja 5) Alta

c) Existe algún reporte que permita evaluar el nivel de servicio del almacén en cuanto a:

- \_\_\_ Disponibilidad del producto
- \_\_\_ Plazo de entrega
- \_\_\_ Calidad (surtido y cantidad)
- \_\_\_ Respuesta a reclamaciones
- \_\_\_ Servicios post venta
- \_\_\_ Capacidad de respuesta a pedidos urgente

Otros:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 6. Documentación

a) Están correctamente actualizadas las tarjetas de estibas.

## Anexos

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Ninguna 5) Todas

- b) Todas las tarjetas de estibas del almacén están ubicadas en los estantes ó estibas en cada una de las cargas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Ninguna 5) Todas

- c) La documentación para la recepción de la mercancía llega junto con la carga.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

- d) Con que frecuencia la documentación para la recepción llega sin errores.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Nunca 5) En todas las ocasiones

- e) En que tiempo la agencia de inspección de carga entrega la documentación para la recepción.

\_\_\_ 1 día \_\_\_ 3 días \_\_\_ 5 días \_\_\_ 10 días Otro: \_\_\_ días

- f) Existe y se encuentra actualizado el registro de pedido en el almacén.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No existe 5) Correctamente actualizado

- g) Existe y se encuentra actualizado el registro de transferencias en el almacén.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No existe 5) Correctamente actualizado

- h) Existe y se encuentra actualizado el registro de las devoluciones de las unidades en el almacén.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No existe 5) Correctamente actualizado

- i) Existe y se encuentra actualizado el registro de las reclamaciones a los proveedores en el almacén.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
----------	----------	----------	----------	----------

## Anexos

Nota: 1) No existe                      5) Existe y correctamente actualizado

- j) El procesamiento de la información en el almacén es:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Manual    5) Automatizada

### 7. Normas de Conservación.

- a) Los proveedores colocan marcas gráficas en los embalajes.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Nunca                      5) En todas las ocasiones

- b) Se conocen y cumplen las normas de conservación individual para cada artículo.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No se conocen    5) Se conocen

- c) Existe un plan de medidas para conservar sin daños productos ociosos ó de lento movimiento.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No existe    5) Existe

- d) Se almacenan los productos tomando en cuenta la compatibilidad de las cargas.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) Nunca                      5) En todas las ocasiones

### 8. Protección y Seguridad

- a) Existe un sistema automatizado de detección y protección contra incendio.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No existe    5) Existe

- b) El almacén cuenta con extintores apropiados a las características de los productos almacenados.

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Mal</b>	<b>Regular</b>	<b>Bien</b>	<b>Muy Bien</b>	<b>Excelente</b>

Nota: 1) No apropiados    5) Apropriados

- c) Los extintores están dispuestos de forma que facilitan el acceso a los mismos.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Incorrecta 5) Correcta

- d) La cantidad de extintores están en correspondencia con el área a proteger en el almacén.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No apropiada 5) Apropriada

- e) Están señalizadas las posibles vías de evacuación.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) Sin señalizar 5) Señalizadas

- f) Los estantes están dispuestos de forma que cumplen las normas de protección contra incendio.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

Nota: 1) No las cumplen 5) Las cumplen

- g) El personal que labora en el almacén cuenta con los medios de protección y seguridad del trabajo que se deben cumplir en la manipulación y almacenamiento de las cargas.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Cuales

---



---

- h) El personal que labora en el almacén cuenta con los medios de protección individual para la manipulación de las mercancías.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_  
Cuales

---



---

- i) Existe en cada almacén un control del acceso a las naves.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

- j) El almacén cuenta con una protección adecuada en las puertas y ventanas del mismo.

1	2	3	4	5
Mal	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

## Anexos

Nota: 1) Sin protegido 5) Protección adecuada

k) El almacén está asegurado.

Si \_\_\_\_

No \_\_\_\_

¿Qué pólizas utiliza?

---

---

---

---

---

## Anexos

### Anexo No. 29: Indicadores de almacenamiento:

**Tabla No. 1:** Dimensiones de los almacenes

	Nombre de los Almacenes	Cantidad en metros cuadrados	Cantidad Almacenes	Total de metros cuadrados
	Red Almacenes		53	32338,50
<b>Desglosado en</b>		<b>Ciudamar</b>	17	4184,50
		<b>Celia</b>	36	28154,00
<b>Menos</b>	Ferretería(Ciudamar) Almacén 5B Almacén 10A Almacén 10B Almacén 10C Total	250 336 336 336	4	1258
<b>Menos</b>	Propios (Celia) Insumos Inversiones Transporte Plagas Insumos No. 14 Total	300 105 52,51 52,50 87	5	597
Cantidad de Almacenes y M2 que se corresponde con la pág. WEB			44	30483,50
<b>Desglosado en</b>		<b>Ciudamar</b>	13	2926,50
		<b>Base Celia</b>	31	27557,00

**Fuente:** Expediente Logístico Almacenes Universales S.A

**Tabla No. 2:** Indicadores de almacenamiento

Almacenes	Indicadores		
	Aprov.del área (%)	Aprov.del volumen (%)	Aprov.de la Altura (%)
Base Ciudamar	21	20	93
Base Celia	19,94	90	17,95

**Fuente:** Elaboración propia

Aprovechamiento del área = (Área útil/ Área Total)\*100

Aprovechamiento del volumen = (Volumen útil/ Volumen Total)\*100

Aprovechamiento de la altura= (Altura promedio de la estiba/Altura Libre)\*100

Altura libre= Volumen útil/Área útil

## Anexos

### Anexo No. 30: Indicadores logísticos de Transporte:

I Trimestre del 2017	UM	Pesado		Ligero		Refrigerado	
		Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real
Vehículos Promedio Exist.	Uno	65	65	20	20	5	5
Coefficiente BET	%	90,02	87,59	90,00	78,87	90,32	87,74
Coefficiente Aprov Parque	%	85,01	71,02	85,00	69,84	85,16	80,65
Coefficiente Inactividad	%	5,01	16,58	5,00	9,03	5,16	7,10
Índice de Consumo Comb.	K/L	2,04	2,04	4,00	4,00	3,80	3,80
Distancia Prom de 1 viaje	km/viaje	284,81	284,12	273,70	261,55	264,86	262,83
Índice de Rotación	U	0,50	0,57	0,41	0,44	0,52	0,42
Tráfico / litros combustible	tnK/l	32,45	32,45	16,07	16,07	17,18	16,95
Distancia Media de 1 Ton.	kms	284,45	283,76	270,75	258,30	263,17	262,40
Coefficiente Aprov.Recorrido	%	86,14	89,6	94,68	93,77	92,62	92,96
Coef.Aprov. Capacidad Estática	%	0,74	0,71	0,77	0,78	0,82	0,80
Índice de Consumo Comb.	Lts/Km	0,49	0,49	0,25	0,25	0,26	0,26
Lts/Tons-km	Lts/Tons-km	0,03	0,03	0,06	0,06	0,06	0,06
Rendimiento Energético	Tons-km/Lts	32,49	32,49	16,25	16,27	17,29	16,98
TonsComb/Mtons-km	TonsComb/Mtons-km	26,22	26,22	52,42	52,34	49,27	50,16

**Fuente:** Elaboración propia a partir de información brindada por el departamento de Transporte.

## Anexos

### Anexo No. 31: Metodología de Indicadores Logísticos de Transporte:

Indicadores Logísticos de transporte				
	Indicadores	Descripción	Fórmula	Observaciones
<b>Operaciones</b>	Coefficiente de aprovechamiento del parque (CAP) (%)	Representa el grado de utilización del Parque existente considerando cada vehículo que trabaje no importa la capacidad ni el tiempo.	$CAP = VDT / VDE * 100$	VDT: vehículos días trabajando VDE: vehículos días existentes
	Coefficiente de Aprovechamiento del recorrido (CAR) (%)	Representa el nivel de aprovechamiento alcanzado en el recorrido total durante el período analizado.	$CAR = KmC / Kmt * 100$	KmC: kilómetros recorridos con carga Kmt: kilómetros recorridos total
	Coefficiente de aprovechamiento de la Capacidad de Carga Estática (CACestát)	Expresa el grado de aprovechamiento de la capacidad de peso de los vehículos	$CACestát = Q / Qposible$	Q: carga transportada en el período (toneladas) Qposible: La capacidad de carga del vehículo * período * número de viajes (toneladas)
	Coefficiente de disponibilidad técnica (CDT) (%)	Caracteriza el grado de disposición técnica del parque para trabajar	$CDT = VPI / VPE * 100$	VPI: vehículos promedio inactivos VPE: vehículos promedio existentes
	Coefficiente de comercialización (CDC) (%)	Representa el grado de comercialización de los vehículos aptos para trabajar, considerando cada vehículo que trabaje no importa la capacidad ni el tiempo	$CDC = VDT / VBET * 100$	VBET: vehículos en buen estado Técnico.
	Índice de rotación (Rot)	Representa la cantidad de servicios que han realizado los vehículos en un período determinado	$Rot = Tservicios / VDT$	Tservicios: total de servicios realizados en el período VDT: vehículos días trabajando en el período que se analiza.

**Fuente:** Adaptado de NRMT XX: 2007 y Camargo, 1989; Henríquez Menoyo, 2007; Gómez Acosta et al, 2007; LOGESPRO

## Anexos

### **Anexo No. 32: Banco de Fuerzas Internas:**

1. Fuerza de trabajo calificada.
2. Sucursal económica y financieramente sólida.
3. Integración con la Universidad de Oriente para la introducción y desarrollo de los adelantos científicos – técnicos en función del desarrollo la Compañía.
4. Rapidez en la toma de decisiones por nuestra Casa Matriz en respuesta a las solicitudes de nuestras propuestas y solicitudes.
5. Contar con una flota estable de medios de transporte automotor, con licencia transitoria pública a nivel nacional de alta tecnología.
6. Amplio objeto social que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico integral.
7. Contar con infraestructura en desarrollo del sistema de infocomunicaciones que garantiza el soporte mediático imprescindible para las operaciones comerciales.
8. Contar con la autorización de brindar servicio de contratación de fuerza de trabajo a Sucursales Extranjeras en todas las categorías ocupacionales.
9. Satisfacción de los clientes internos.
10. Personal motivado.
11. Canal distribución directo.
12. Estructura organizacional plana y funcional.
13. Amplio sistema de comunicación.
14. Control interno y administrativo eficiente.
15. Estilo de dirección participativo.
16. La organización tiene implementado el Sistema de Gestión de Capital Humano.
17. Análisis y diseño de los puestos de trabajo actualizados.
18. Estabilidad laboral.
19. Buena atención al hombre.
20. Existencia de un plan anual de capacitación y desarrollo del capital humano.
21. Comportamiento favorable de los indicadores de gestión de capital humano.
22. Sistemas contables adecuados.
23. Deterioro de la infraestructura de almacenamiento.
24. Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancías.
25. No se explota la potencialidad de nuestro objeto social lo que repercute negativamente en el costo de oportunidad (ingresos dejados de percibir por no explotar extensiva e intensivamente el objeto social).

## Anexos

26. Disposición Técnica (CDT) se encuentra al 85% por lo que damos una limitada respuesta a las solicitudes de transporte.
27. El nivel de actividad actual no se puede cubrir todas las demandas de los clientes.
28. Deficiente control de las existencias.
29. No se encuentran definidas el área de merma o averías.
30. Las conciliaciones internas que se realizan no son efectivas.
31. Deficiente publicidad de los servicios que oferta la entidad.
32. Proceso de planificación limitado en la organización.

# Anexos

## Anexo No. 33: Matriz de Prioridades Internas:

<i>Probabilidad de Ocurrencia</i>	Alto	1 2 3 5 6 8 9 10 11 12 14 15 16 18 19 21 22 23 24 26 27 30 31	4 7 25 28 29 32	
	Medio			
	Bajo	13 17 20		
		Alto	Medio	Bajo

*Nivel de Impacto*

**Figura No. 1:** Matriz de Prioridades de las Oportunidades.

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración de los expertos.

# Anexos

## Anexo No. 34: Perfil Estratégico Interno:

No	Variables	Muy Negativo	Negativo	Neutro	Positivo	Muy Positivo
		1	2	3	4	5
1	Fuerza de trabajo calificada.					*
2	Sucursal económica y financieramente sólida.					*
3	Integración con la Universidad de Oriente para la introducción y desarrollo de los adelantos científicos – técnicos en función del desarrollo la Compañía.				*	
4	Contar con una flota estable de medios de transporte automotor, con licencia transitoria pública a nivel nacional de alta tecnología.					*
5	Amplio objeto social que permite un actuar sistémico en calidad de operador logístico integral.				*	
6	Contar con la autorización de brindar servicio de contratación de fuerza de trabajo a Sucursales Extranjeras en todas las categorías ocupacionales.				*	
7	Satisfacción de los clientes internos.					*
8	Personal motivado.					*
9	Canal distribución directo.					*
10	Estructura organizacional plana y funcional.				*	
11	Control interno y administrativo eficiente.				*	
12	Estilo de dirección participativo.				*	
13	La organización tiene implementado el Sistema de Gestión de Capital Humano.				*	
14	Estabilidad laboral.				*	
15	Buena atención al hombre.				*	
16	Comportamiento favorable de los indicadores de gestión de capital humano.				*	
17	Sistemas contables adecuados.				*	
18	Deterioro de la infraestructura de almacenamiento.	*				
19	Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancías.	*				
20	Disposición Técnica (CDT) se encuentra al 85% por lo que damos una limitada respuesta a las solicitudes de transporte.	*				
21	El nivel de actividad actual no se puede cubrir todas las demandas de los clientes.	*				
22	Las conciliaciones internas que se realizan no son efectivas.		*			
23	Deficiente publicidad de los servicios que oferta la entidad.	*				

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración de los expertos.

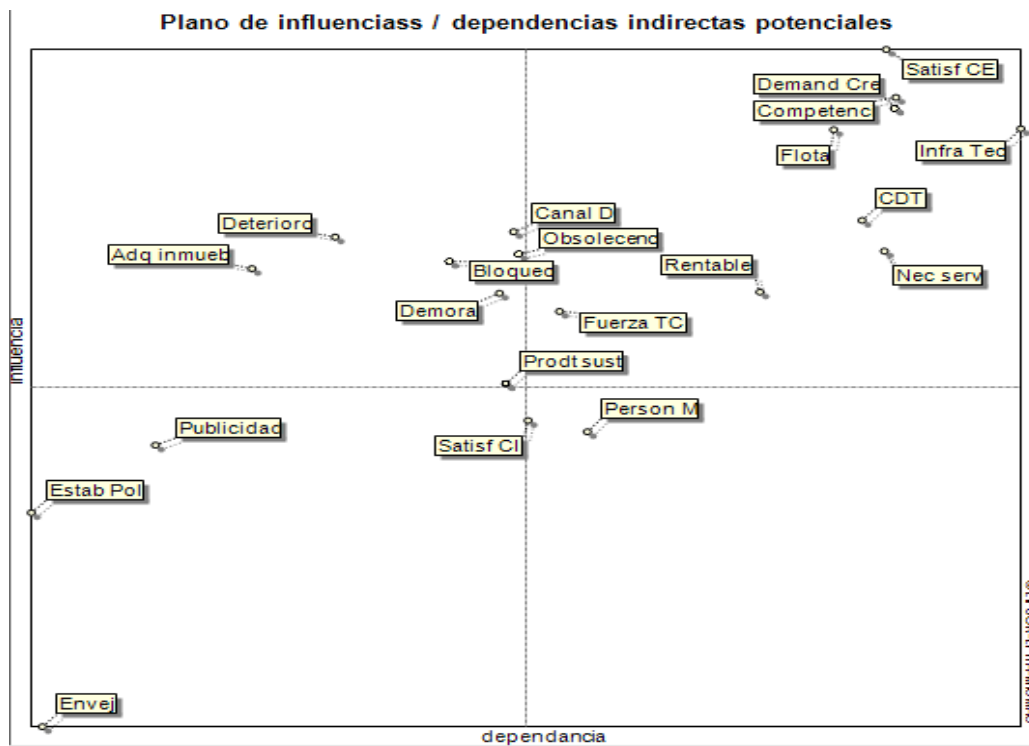
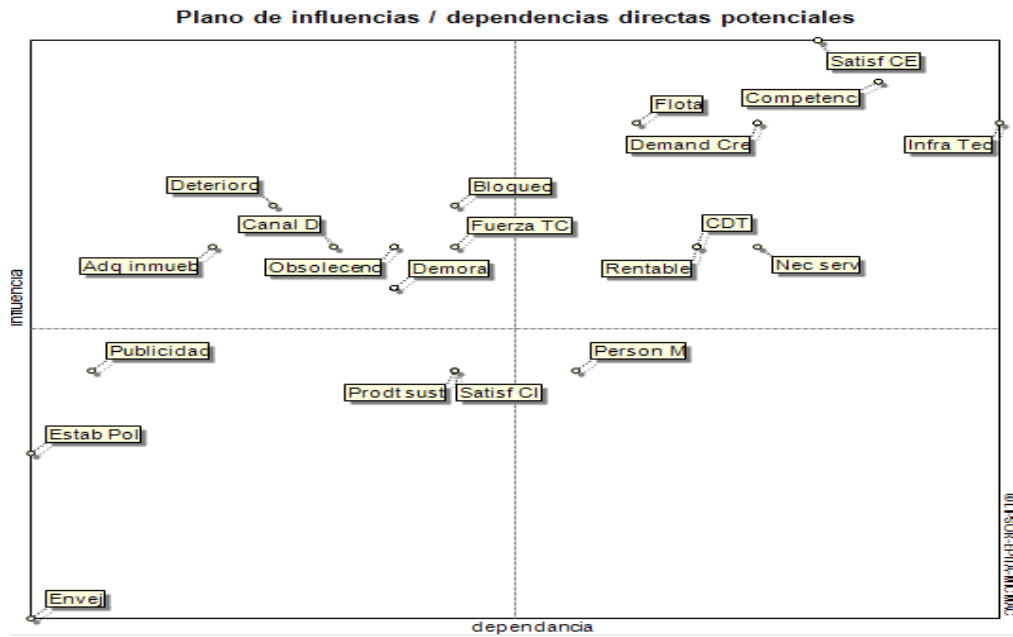
## Anexo No. 35: Matriz de Evaluación de Factores internos (IFAS):

Factores	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
Fuerza de trabajo calificada.	0,10	5	0,5
Sucursal económica y financieramente sólida.	0,10	5	0,5
Contar con una flota estable de medios de transporte automotor, con licencia transitoria pública a nivel nacional de alta tecnología.	0,10	4	0,4
Satisfacción de los clientes internos.	0,05	5	0,25
Personal motivado.	0,05	5	0,25
Canal distribución directo.	0,10	4	0,4
<b>Amenazas</b>			
Deterioro de la infraestructura de almacenamiento.	0,10	5	0,5
Obsolescencia de medios de manipulación e izaje de mercancías.	0,10	3	0,3
Disposición Técnica (CDT) se encuentra al 85% por lo que damos una limitada respuesta a las solicitudes de transporte.	0,10	4	0,4
El nivel de actividad actual no se puede cubrir todas las demandas de los clientes.	0,05	3	0,15
Deficiente publicidad de los servicios que oferta la entidad.	0,15	5	0,75
<b>Total</b>	1		4,4

**Fuente:** Elaboración propia con la colaboración de los expertos.

# Anexos

## Anexo No. 36: Salidas del Software MICMAC:



Estabilidad a partir de MID

Iteración	Influencia	Dependencia
1	82 %	84 %
2	101 %	100 %
3	100 %	98 %
4	100 %	101 %
5	100 %	100 %

Cerrar

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

Estabilidad a partir de MIDP

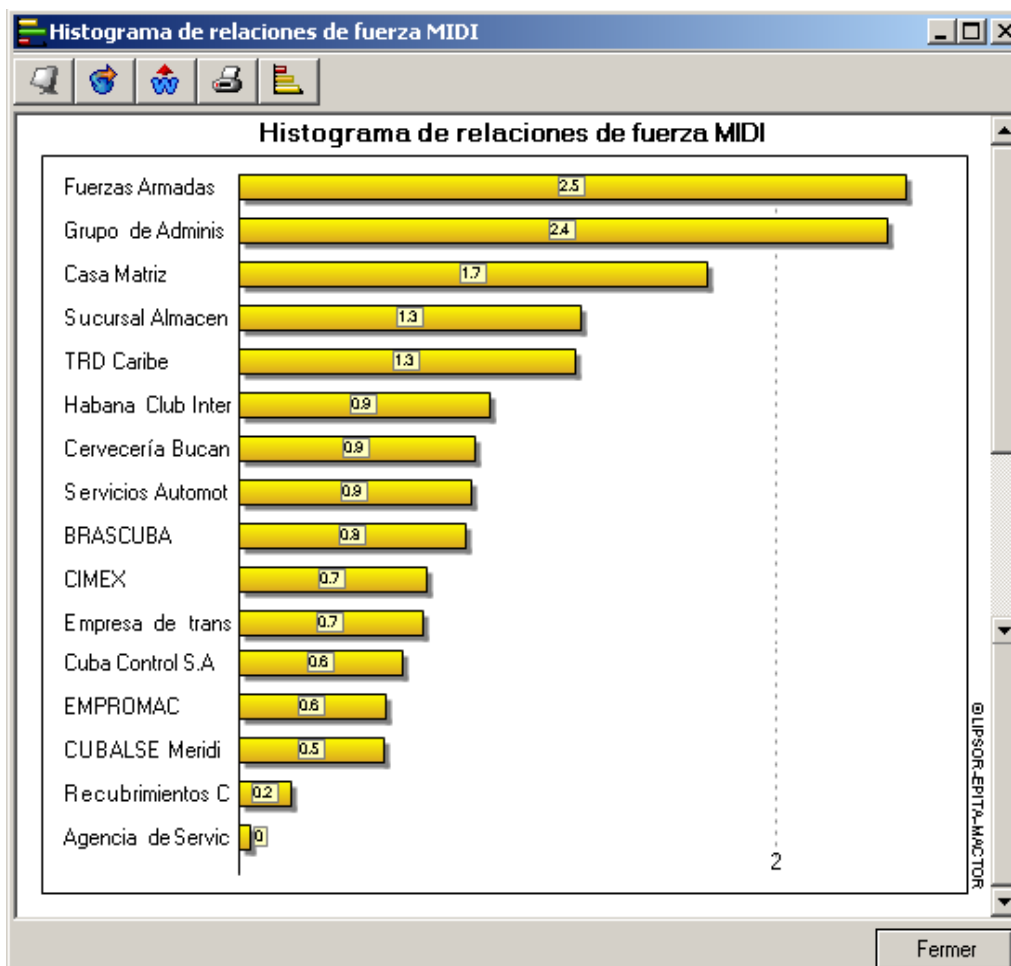
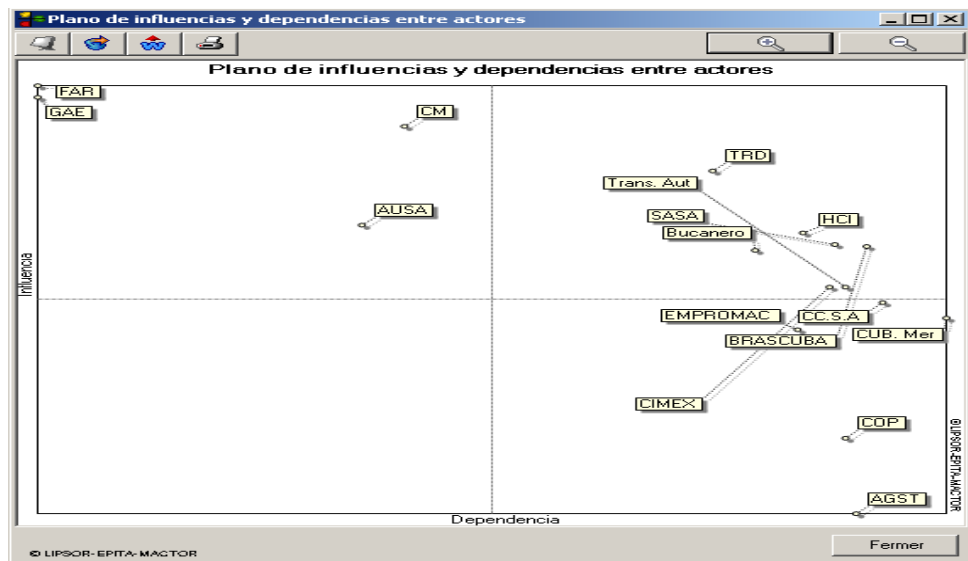
Iteración	Influencia	Dependencia
1	82 %	84 %
2	101 %	100 %
3	100 %	98 %
4	100 %	101 %
5	100 %	100 %

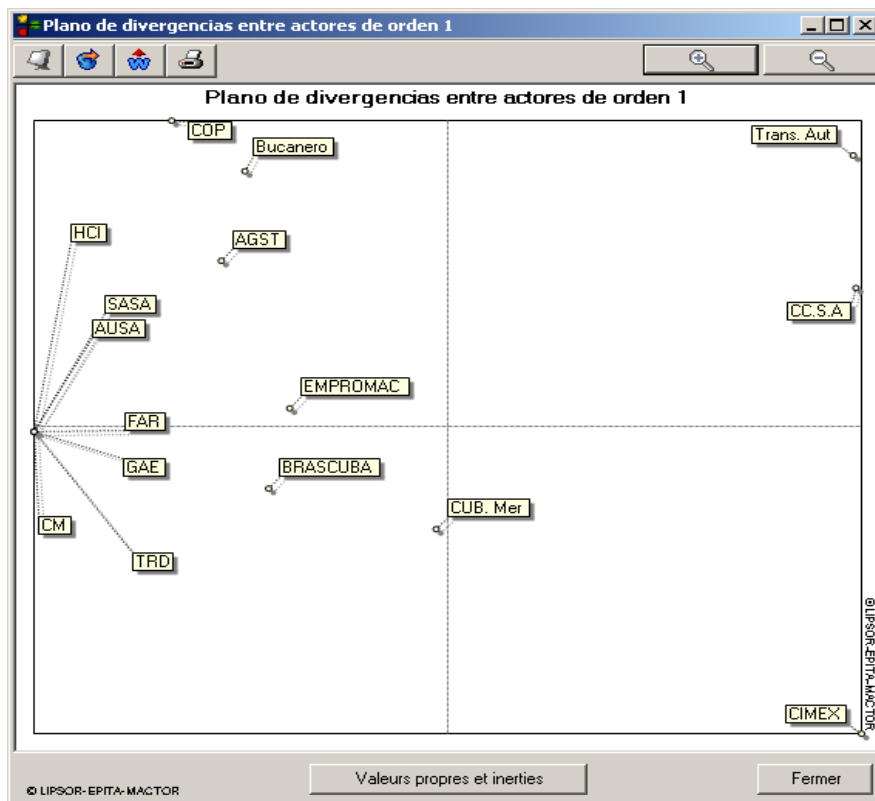
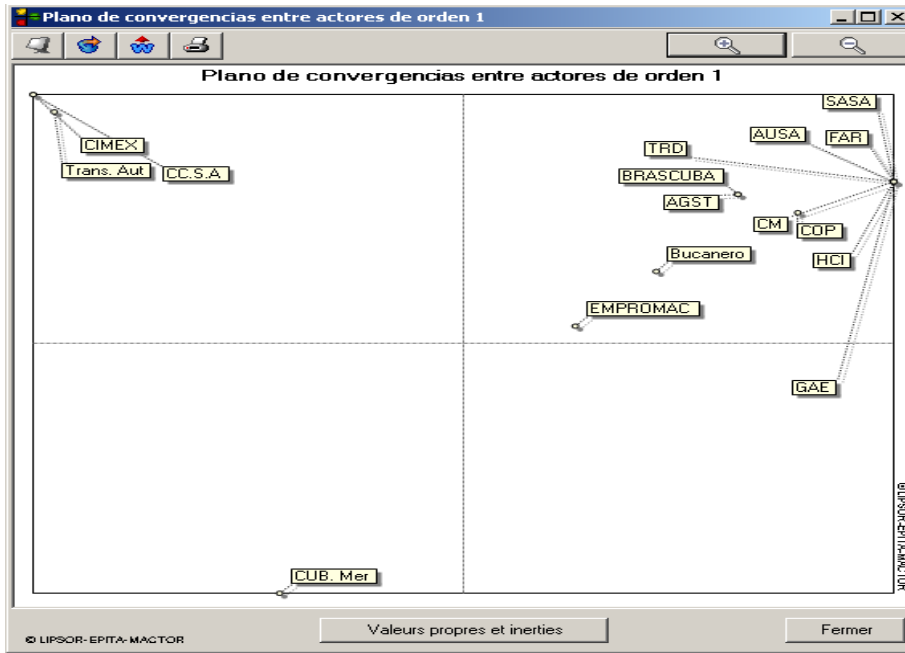
Cerrar

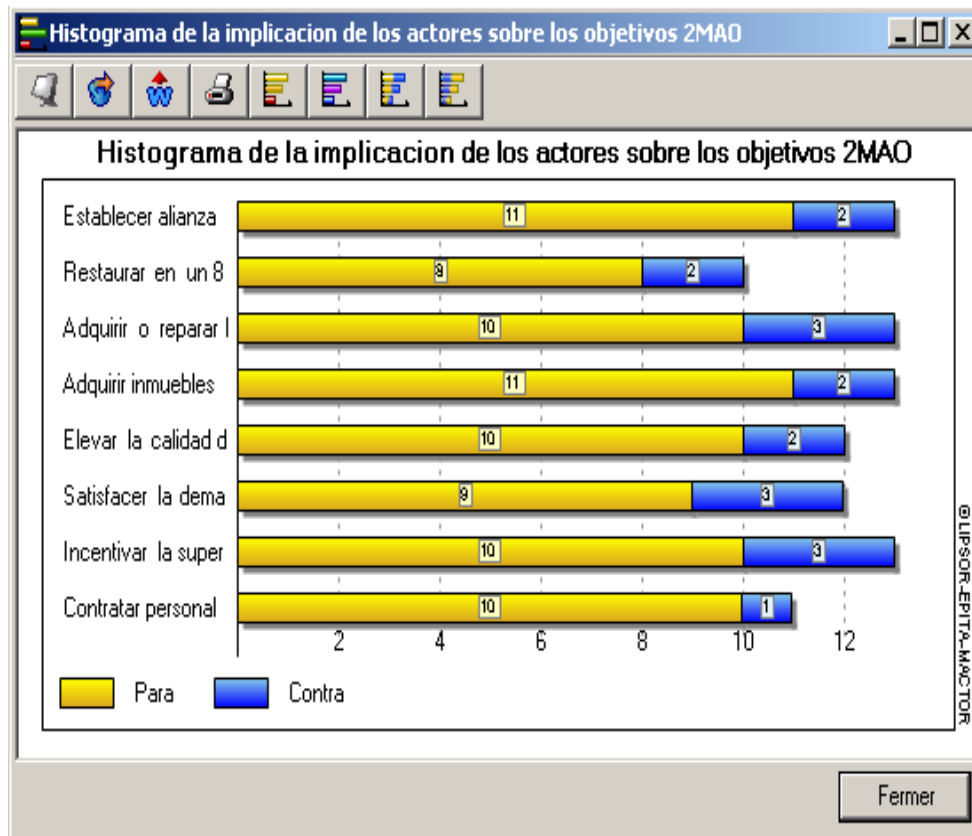
© LIPSOR-EPITA-MICMAC

# Anexos

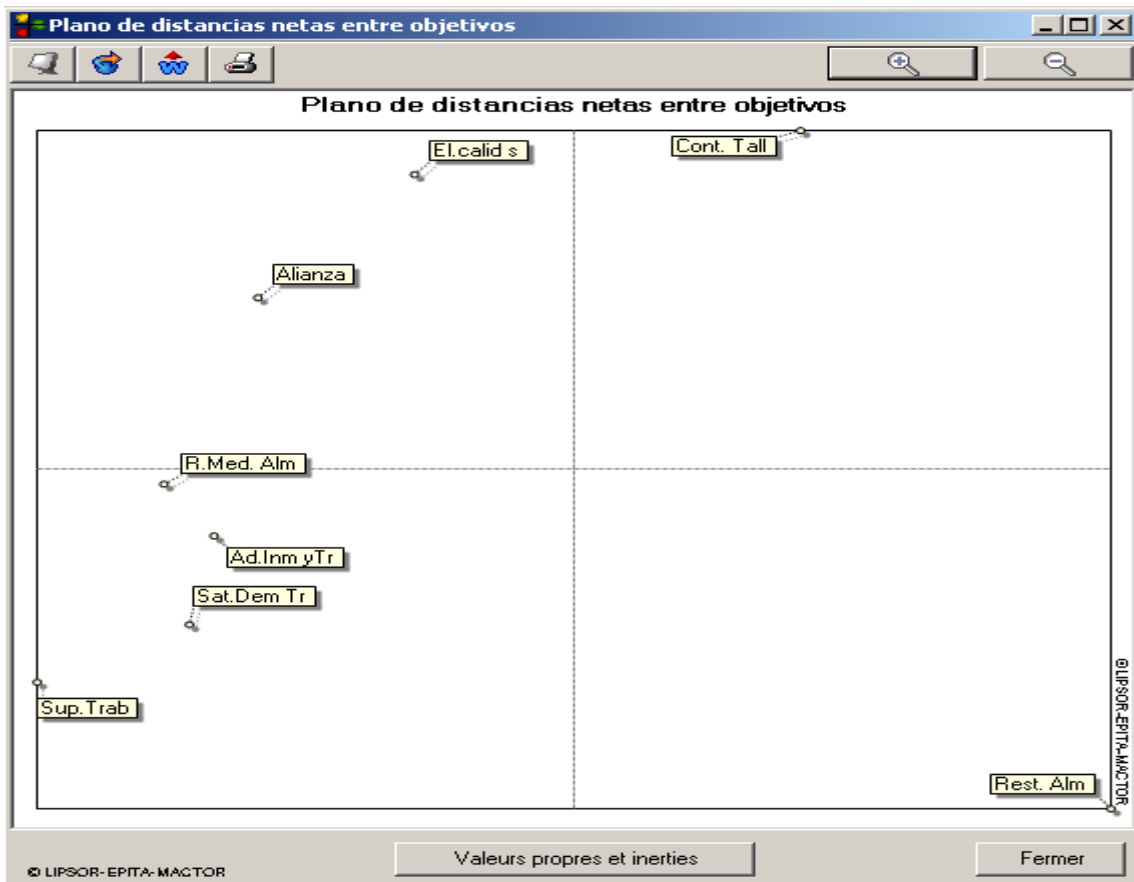
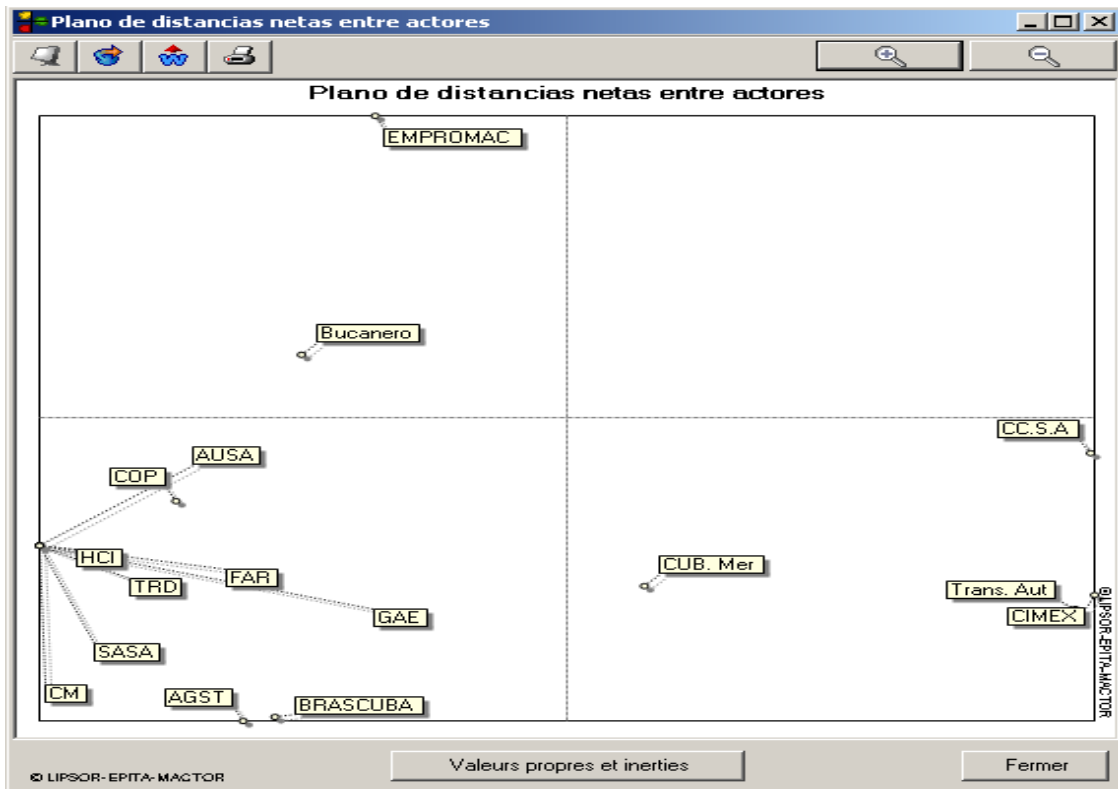
## Anexo No. 37: Salidas del MACTOR:







# Anexos



# Anexos

## Anexo No. 38: Salida Smic Prob Expert:

Lista de hipótesis

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	En el 2022 AUSA habra incrementa...	Inmue 20%	
2	En el 2022 AUSA eliminará en un 9...	Elim.Det A	
3	En el 2022 AUSA contará con un t...	Mec. Cap	
4	Para el 2022 AUSA establecerá ali...	Nuev.Prov	
5	Para el 2022 teniendo en cuenta el ...	Bloqueo	

Ficha detallada Añadir Suprimir Cerrar

LIPSOR-EPITA-PROB-EXPERT

Histograma de probabilidad des los escenarios (Conjunto de expertos)

