



**REPÚBLICA DE CUBA
MINISTERIO DE EDUCACIÓN
SUPERIOR
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE MECÁNICA**

TRABAJO DE DIPLOMA EN OPCIÓN AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

**Título: Procedimiento de diagnóstico para la planeación estratégica en
la Sucursal Almacenes Universales (S.A.).**

Autor. Liz Laura Fuentes Rajadel.

Jeandy Becerra Delgado.

Tutor(es). Dr.C Michael Feitó.

Cienfuegos, 2021.

“Año 63 de la Revolución”

Declaratoria de autoridad

Declaramos que somos los autores de este trabajo de diploma titulado “Procedimiento de diagnóstico para la planeación estratégica en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.)”. Que constituye la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial en la Universidad de Cienfuegos, autorizando a que el mismo sea utilizado por el Centro de Estudio Superior para los fines que estime conveniente, ya sea parcial o totalmente, que además no podrá ser presentado sin la aprobación de dicha institución. Para que así conste firmamos la presente a los _____ días del mes de _____ del _____.

Autores: Liz Laura Fuentes Rajadel

Jeandy Becerra Delgado

Los abajo firmantes certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referente a la temática señalada.

Información Científico Técnico Nombre y Apellidos. Firma.

Firma del Vice Decano.

Firma Tutor.

Sistema de Documentación y Proyecto. Nombre y Apellido. Firma.

Pensamiento



"Si los jóvenes fallan, todo fallará. Es mi más profunda convicción que la juventud cubana luchará por impedirlo, creo en ustedes"

Fidel Castro

Dedicatoria

En primer lugar y con el cariño más especial, quiero dedicarlo a mis padres por tantos años de desvelos, consagración y amor.

A todas las personas que de cualquier manera hicieron posible cumplir con un sueño deseado.

Liz Laura Fuentes Rajadel

A toda mi familia en especial a mis padres por todo su amor, dedicación y confianza depositada en mi q ayudaron a cumplir mi objetivo.

A mis compañeros y amistades q de una manera u otra contribuyeron con la realización de este sueño.

Jeandy Beserra Delgado

Agradecimientos

...A mis padres: papá, gracias por tu comprensión, esfuerzo y amor incondicional, por estar siempre pendiente de mí; a ti mamá, gracias por la confianza que has depositado en mí, por tu entrega, preocupación y por el ejemplo que me has brindado, sin el apoyo de ustedes no hubiese sido posible alcanzar esta meta.

...A mi hermano, mi sobrina y demás familiares: gracias por ser la familia que son, por darme la fuerza y el apoyo necesario para lograr este momento tan importante de mi vida.

...A mis tutores, Michael, Laura y María Luisa muchas gracias por su dedicación, ayuda y entrega.

...A todos, de todo corazón, gracias.

Liz Laura Fuentes Rajadél

...A toda mi familia por su apoyo y ayuda en todo momento,

...A mis padres por ser los mejores del mundo, gracias por su esfuerzo y cariño, por estar pendientes de mí, siempre enseñándome el camino para lograr mis sueños, gracias por la confianza que han depositado en mí, por la entrega incondicional, preocupación y por el ejemplo que me han brindado,

...A mis compañeros de aula por los cinco años de estudio y por todo lo que hemos vivido juntos, nunca los olvidaré.

...A mis tutores, Michael, Laura y María Luisa, muchas gracias por su dedicación

...A mi compañera de proyecto de tesis, Liz Laura por su apoyo, ayuda y dedicación, sobre todo en estos últimos meses en la realización de este proyecto.

Jeandy Becerra Delgado

Resumen

Resumen

El presente trabajo de diploma titulado “Procedimiento de diagnóstico para la planeación estratégica en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.)”, tiene como objetivo desarrollar un procedimiento de diagnóstico para la planeación estratégica en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.). Para conseguir este objetivo se caracterizaron cada uno de los elementos teóricos de planificación estratégica que pudieran servir como supuestos teóricos de la investigación. Como herramientas fundamentales para la obtención de la información y su análisis se utilizaron entrevistas grupales e individuales, tormentas de ideas, la consulta a expertos, cinco fuerzas de Porter, el cuestionario, el método Delphi así como el muestreo estratificado y la matriz DAFO. También se proponen estrategias a partir de las variables y actores claves resultantes, los objetivos propuestos por la empresa y de los escenarios más probables, todas estas encaminadas al perfeccionamiento del sistema de planificación y al desarrollo económico, político y social de la entidad, las cuales deberán ser implementadas por la organización. La realización de este trabajo tuvo como finalidad lograr una mayor objetividad de los planes y garantizar la construcción de los futuros deseables.

Palabras claves:

Diagnóstico estratégico, Matriz DAFO, Estrategia empresarial, AUSA.

Abstract

Abstract

The present diploma work entitled “Diagnostic procedure for strategic planning in the Almacenes Universales (S.A.) Branch”, aims to develop a diagnostic procedure for strategic planning in the Almacenes Universales (S.A.) Branch. For which, each of the theoretical elements of strategic planning that could serve as theoretical assumptions of the research were characterized. As fundamental tools for obtaining the information, group and individual interviews, brainstorming, consulting experts, Porter's five forces, the questionnaire, the Delphi method, as well as stratified sampling and the SWOT matrix were used. Strategies are also proposed based on the resulting key variables and actors, the objectives proposed by the company and the most probable and desirable scenarios, all aimed at improving the planning system and the economic, political and social development of the entity. which must be implemented by the organization. The purpose of this work was to achieve greater objectivity in the plans and to guarantee the construction of desirable futures.

Keywords:

Strategic diagnosis, SWOT matrix, business strategy, AUSA.

Índice

Índice

Introducción	0
Capítulo 1: Críticas a las fuentes bibliográficas.....	5
Introducción al capítulo.....	5
1.1. Planeación estratégica. Definición y conceptos fundamentales.	6
1.1.1. Pasos para establecer la planeación estratégica.....	8
1.2. Importancia de la planeación estratégica	11
1.3. Proceso de dirección estratégica.....	12
1.4. Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica.	14
1.4.1. Diagnóstico de la planificación estratégica.....	17
1.5. Tercerización de servicios logísticos.....	18
Capítulo II: Procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica en AUSA	25
Introducción al capítulo.....	25
2.1. Descripción del procedimiento para el diagnóstico.....	25
2.2. Estrategia corporativa de la compañía Almacenes Universales S.A	28
2.3 Diagnóstico estratégico.....	34
Capítulo III: Implementación del procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica en AUSA.....	46
3.1. Desarrollo del procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica .	46
3.2. Estrategia corporativa de la compañía Almacenes Universales S.A	46
Conclusiones.....	2
Recomendaciones	4
Referencias	6
Anexos	0

Introducción

Introducción

El planeamiento estratégico o Planificación estratégica reinó en el mundo del management hasta comienzos y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas. Las empresas pusieron énfasis en el orden y el control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable. La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico. Dado que era una manera de acercarse al concepto de estrategia. Era la alternativa para controlar el futuro. Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión. La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

En la actualidad la sociedad y el mundo se encuentran en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en todo los ámbitos del acontecer social, político, económico, científico y cultural. Esto ha permitido lograr un desarrollo significativo de la humanidad. El principal objetivo de todas las empresas es ser competitivo y para lograrlo necesitan implementar ciertos planes para lograrlo, así como una toma de decisiones oportuna.

Por tanto, la planeación estratégica es de suma importancia en las organizaciones, pues esta propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, preparando a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, también condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea, estableciendo un sistema racional para la toma de decisiones y por ultimo reduce los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. Además mejora el desempeño de las empresas, orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, permitiendo de esta manera enfrentar los principales

problemas de las empresas, así como el cambio en el entorno y develar las oportunidades y amenazas (Luzuriaga, 2019).

Muchas son las aplicaciones que ha tenido la planeación estratégica a nivel universal desde sus inicios, convirtiéndose así en una de las herramientas más utilizadas de la administración, debido fundamentalmente a las múltiples ventajas que brinda para mejorar el desempeño y rentabilidad de las empresas que la aplican, pues sirve de apoyo al proceso de toma de decisiones, detecta las amenazas y oportunidades del entorno, así como las fortalezas debilidades de la empresa en cuestión, entre otros aspectos de importancia.

El pensamiento a largo plazo se hace cada vez más evidente y necesario para poder enfrentar los retos a que es sometida la economía mundial, en conjunto con la inexistencia de variables claves, escenarios futuros, la necesidad de que los trabajadores participen en la elaboración del plan en la entidad, un alto grado de desconocimiento en la actividad de planificación y de las nuevas técnicas de planificación, que complementen los métodos tradicionales para lograr resultados excelentes en el largo plazo.

La experiencia acumulada durante los años y la inestabilidad en el mercado mundial, afloran la necesidad de dominar estas técnicas de planificación para así dar solución a las diversas problemáticas que se plantean durante el funcionamiento de una organización específica, para ellos, tanto la planificación prospectiva y estratégica tienen como objetivo crear condiciones óptimas en el futuro, partiendo del análisis de los escenarios, el diseño y puesta en práctica de estrategias para lograr el éxito en los objetivos planteados.

Las constantes transformaciones que han dado al traste con la globalización de la economía mundial, los altos niveles de competitividad, la internacionalización de los negocios, las ventajas que proporcionan el dominio de las nuevas tecnologías, la inserción de Cuba en la era de la informatización y los desastres naturales que a menudo azotan a nuestro archipiélago caribeño, plantean la necesidad de utilizar novedosas alternativas para cambiar los enfoques, métodos y herramientas de evaluación económico social para lograr el perfeccionamiento de la totalidad de las entidades existentes en nuestro territorio nacional y que no están exentas a los cambios antes expuestos. Para el cumplimiento de estos objetivos la planificación juega un rol protagónico en la mejora continua de la gestión empresarial, como punto de partida de las

demás funciones que se realizan en una organización, que persigue el incremento de la eficiencia económica.(Batista, 2009)

En el marco de la actual crisis económica internacional, del entorno continuamente cambiante y turbulento que nos rodea, Cuba se ha visto en la necesidad de insertarse en la economía mundial, lo que unido a la búsqueda constante de la productividad y la eficiencia económica, ha conducido a la reestructuración de la economía cubana, combinando la orientación hacia un ambiente de competitividad con la conservación de las conquistas sociales. En estas circunstancias cambia la manera de pensar y actuar en relación al desarrollo económico y social, pues las empresas tienen que trabajar cada día más en condiciones que exigen un mayor sentido estratégico en sus acciones, con vistas a ganar y sostener competitividad

En Cuba comienza a introducirse técnicas novedosas de dirección y a partir de 1990, la Dirección por objetivos, más tarde, la Planeación Estratégica por los Órganos de la Administración Central del Estado. En el sector bancario desde sus comienzos ha imperado la dirección por objetivos aunque se debe destacar que existen procesos estratégicos aislados y acciones concretas en ese sentido. La planeación estratégica juega un papel fundamental en el accionar de las empresas estatales cubanas en estos tiempos de altas incertidumbres, debido a esto se le otorga gran importancia a la planificación en los Lineamientos de la Política Económica del VI Congreso del PCC

La implementación de la planificación prospectiva estratégica en las empresas es la solución a los problemas de un país en un escenario futuro más incierto y en constante cambio. Por tanto el Ministerio de Economía y Planificación de La República de Cuba se ha dado la tarea de perfeccionar el sistema de planificación cubano, así como la creación de planes a nivel de las Direcciones Provinciales y Municipales del Poder Popular y a nivel empresarial.(Rodríguez, 2019).

Producto de los cambios originados en el país las sucursales de AUSA obtienen un mayor nivel de autonomía, dependiendo menos burocráticamente de la casa matriz. Es por esto que la planeación estratégica tiene más importancia que nunca para la sucursal de AUSA Cienfuegos.

Tomando en consideración estos elementos claves se ha estimado a definir como **Problema de investigación** a resolver el siguiente:

¿Cómo mejorar el sistema de planificación en la empresa Almacenes Universales (S.A.) dada las condiciones actuales?

Se definió como **Objetivo general**: Desarrollar un procedimiento de diagnóstico para la planeación estratégica en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.).

Como **Objetivos específicos**:

1. Establecer los fundamentos teóricos que sustentan la investigación sobre la planeación estratégica.
2. Describir y caracterizar las fases del procedimiento de diagnóstico para el diseño de la planeación estratégica.
3. Proponer el procedimiento de diagnóstico para la confección de la planeación estratégica en la Sucursal Almacenes Universales .SA.
4. Analizar los resultados de la implementación del procedimiento de diagnóstico para la planeación estratégica en la Sucursal Almacenes Universales (S.A.).

Idea a defender

Si se implementa un procedimiento para la realización del diagnóstico estratégico en la sucursal AUSA Cienfuegos se conocerán aspectos esenciales para la construcción de una estrategia apropiada.

Estructura de la tesis

La tesis consta de tres capítulos; en el primero se establece los fundamentos teóricos de la investigación, en el segundo se describe el procedimiento de diagnóstico para la planeación y en el tercero se propone dicho procedimiento para la confección de la planeación estratégica.

Capítulo I

Capítulo 1: Críticas a las fuentes bibliográficas.

Introducción al capítulo

El siguiente capítulo tiene como finalidad sentar las bases teóricas de la investigación, tomando como punto de partida la revisión de la literatura especializada y de otras fuentes. En el mismo se desarrolla un análisis de la evolución histórica y principales concepciones teóricas de la planeación estratégica; así como de la importancia y ventajas de su aplicación como herramienta para optimizar el desempeño de la organización, finalizando con la comparación de varias metodologías y procedimientos para la elaboración de la planeación estratégica con el objetivo de escoger la más indicada para realizar la planeación estratégica de la empresa objeto de estudio.

Para el desarrollo de este marco teórico-referencial se siguió la lógica que se muestra en la **figura 1**.

Figura 1:

Estrategia para elaborar el marco teórico referencial de la investigación.



Nota: Elaboración Propia.

1.1. Planeación estratégica. Definición y conceptos fundamentales.

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista y una segunda de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia; esta vez es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse la estrategia hacia los valores dándole un enfoque humanista, y es en Cuba donde se inicia este proceso de cambio y enriquecimiento de la dirección estratégica (Machado Labrada, 2011).

En el mundo de la estrategia, como es lógico no existe un modelo para cada empresa en específico sino que cada una es la encargada de crear uno acorde a sus necesidades y características, el cual se va modificando a medida que avanza la planeación (Causse, 2009).

La planeación estratégica tiene su punto de partida en la planeación tradicional. La estrategia en la planeación añade un factor importante: el tiempo; en la planeación el tiempo implica gradualidad, mediano y largo plazo; debe implicar a todos los miembros de la organización y converge en un cambio constante, un cambio que se rige en base a los resultados comparados contra los objetivos definidos inicialmente. Los avances de la planeación estratégica han sido la respuesta de un conjunto de factores objetivos, como la mayor intensidad competitiva de estos años, los ritmos cada vez más acelerados de la innovación y del desarrollo tecnológico, la internacionalización de los mercados y la globalización de la economía. Con ello se ha motivado que la planeación estratégica desplace cada vez más la planeación tradicional (Rodríguez, 2019). La planeación estratégica no es un dominio reservado de la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la organización (Villa, 2006).

Cuando se trazan estrategias estas deben verse reflejadas en objetivos estratégicos. A la par de esto, se debe dar un enfoque sistémico a la gestión, es decir que a través de actividades se consigan resultados con los que se alcancen objetivos, que conduzcan a las organizaciones a alcanzar su visión y

que lleven a la generación y/o conservación de competencias centrales(Chadid, 2009).

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente, siendo objeto de muchas definiciones, lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Hubo muchos autores que se dedicaron a definir la planificación estratégica, entre los que se destacan:

David (1990), plantea que “La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización”; Menguzzato (1991) define la planeación estratégica como “El análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

Wehrich and Koontz (1994), exponen que “La planificación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa”.

Thompson (1995), también da a conocer su criterio, al verla como: “Los movimientos y enfoques que la gerencia desempeña para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, es el plan de acción que tiene la dirección para el negocio”.

Mintzberg (1997) afirma que: “No es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales”; Gárciga (1999) plantea “El producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una

organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro”.

Todos los conceptos explican en mayor o menor medida qué se entiende en la actualidad por planeación estratégica. Se deja claro, conceptualmente que la gestión estratégica permite coordinar los recursos de una empresa hacia el futuro que desea reduciendo la incertidumbre que la rodea, y es aquí donde juegan un papel determinante las estrategias.

la planeación en una empresa constituye uno de los elementos centrales de su proceso de toma de decisiones, pues se ha convertido en la herramienta administrativa de uso más común en las empresas.

En este sentido, la planeación estratégica mejora el desempeño de las empresas, orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo, permitiendo de esta manera enfrentar los principales problemas de las empresas, así como el cambio en el entorno y develar las oportunidades y amenazas.

Para terminar es importante señalar que una organización de éxito debe contar con una clara visión orientada a satisfacer las necesidades de las partes implicadas empresa-cliente, todo ello con un liderazgo basado en planeación estratégica, que garantice un resultado favorable en las organizaciones (Luzuriaga, 2019).

1.1.1. Pasos para establecer la planeación estratégica

Después de referir los diferentes conceptos de planeación más empleados en la actualidad, es necesario hacer un análisis de la metodología para ponerla en práctica. Ella no es estática sino depende de la situación en la cual se encuentre la empresa. Los distintos componentes pueden adaptarse, por ejemplo: para actualizar un plan ya elaborado con anterioridad o si se desea establecer la planeación estratégica por vez primera.

Los pasos para ponerla en vigor, según Causse (2009), son:

- I. Preparación para la planeación Antes de iniciar el proceso, hay que definir y preparar claramente lo siguiente:
 - ✓ Compromiso de la organización a seguir el proceso completo y aplicar resultados.
 - ✓ La metodología o pasos a seguir, los marcos de tiempo, el presupuesto requerido.

- ✓ Quien será el responsable interno del proceso y productos.
- ✓ Cuáles miembros de la organización deben participar y en que paso participan.
- ✓ Necesidades de información previa.
- ✓ Definir las prioridades en lo referente a área geográfica, temas, especies, etc. en los que la organización concentrará sus esfuerzos (este paso debe ajustarse según el contexto de cada organización referente a su área o temas de trabajo).

II. Desarrollo de la Visión y Misión. Según Rodríguez (2019), en la tesis titulada "Aplicación de un procedimiento para la planeación estratégica en la dirección provincial del Banco Popular de Ahorro":

Misión: se considera la misión como la célula básica de una entidad, o sea, la misma constituye el corazón de toda organización. Es la razón de ser de una empresa, declaración de credo, de propósito, de filosofía, de creencias, de principios empresariales.

Visión: es una representación de cómo la organización debe ser en el futuro ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen, la visión es casi por completo intuitiva. Es la herramienta administrativa que permite, como base en los acontecimientos del presente, proyectar hacia el futuro a la organización.

Valores compartidos: Son los pocos valores críticos que deben servir de eje en el funcionamiento de cada entidad. Los valores compartidos son los pocos valores críticos que tienen mayor peso o que más impactan a la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlo a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Áreas de resultados claves (ARC): son áreas o categoría esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

I. Análisis de la situación actual externa (Amenazas, oportunidades, actores y alternativas). Según Rodríguez, (2019):

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, una acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia

puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

Oportunidades: Son aquellas situaciones que presentan en el entorno de la empresa y podría favorecer al logro de los objetivos organizacionales. Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión.

- I. Análisis interno de la organización (fortalezas y debilidades). Según Rodríguez, (2019):

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenaza, para el cumplimiento de la misión.

Debilidades: Principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

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

- I. Definición de las metas y objetivos y seleccionar portafolio o cartera de proyectos. Según Rodríguez, (2019):

Objetivos estratégicos: son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de una organización. Reflejan un estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales.

- II. Integración de estrategia con plan financiero y otras áreas de la organización, como recursos humanos, y desarrollo.
- III. Implementación de la estrategia: Es la parte operativa y en donde se diseñan, implementan, monitorean, y evalúan proyectos.

1.2. Importancia de la planeación estratégica

Una empresa logra la excelencia o el éxito, cuando el gerente con los integrantes de la dirección sean capaces de gestar la planificación estratégica, pero no solo ocuparse de su confección sino de su implementación y control, pues permite a los directivos hacer un plano de verificación de procesos para que los esfuerzos de mejora en estas empresas tengan éxitos, evidenciándose en su competitividad, por lo cual se hace necesario que la mayor parte de los integrantes de la organización estén alineados en un propósito común, formando parte de la visión, misión, valores, aunados a la estrategia organizacional clara y compartida (Zambrano, 2019).

Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado. Lo que separa a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (Jaramillo Luzuriaga, Tacuri Peña, & Trelles Ordóñez, 2018).

La planificación estratégica aporta su máximo valor como método ordenado para planificar. No cabe negar la utilidad de estas ideas ya que sería negar la evidencia de lo útil y vigente en la evolución de la gestión de las empresas la actualidad (Argoti, 2016).

Cuando no se organiza adecuadamente, los directivos son incapaces de predecir y proyectarse hacia el futuro de la empresa. Son incapaces de saber cómo organizar a los trabajadores y los recursos de los cuales disponen y además necesitan. La planeación estratégica es una herramienta capaz de indicarte el camino a transitar para alcanzar metas y objetivos. Da la posibilidad de evaluar cuándo y dónde se cometen los errores que frenan el desarrollo de la empresa y si los planes que se trazan son viables y alcanzables. Con la planificación estratégica se busca concentrarse en aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. Es como una especie de diagnóstico donde se observa la cadena de consecuencias, de causas y

efectos en un espacio de tiempo, siempre en relación con una decisión a tomar, ya sea real o intencionada, por parte del director.

El eje alrededor del cual gira la planeación estratégica es el de identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que pueden surgir en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo. A medida que el mundo y las características de las empresas se complejizan se hace más necesario planear ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

Planear estratégicamente significa además mejorar la calidad de vida y las condiciones de trabajo de los miembros de la empresa. Requiere conocer más la organización, fluidez en la comunicación, coordinación entre los distintos niveles y programas y renovar constantemente las habilidades de administración. Ella ayuda a tomar las riendas de la empresa para evitar que se deje llevar por los cambios, estímulos y reglas externos (Laurencio, 2011).

1.3. Proceso de dirección estratégica

En un tiempo considerado como área de competencia exclusiva de la alta dirección, la estrategia se ha convertido en asunto de todo el mundo, dándose un giro trascendental en cuanto a lo que su concepción se refiere. Durante las últimas tres décadas se ha venido conformando con mayor exactitud el campo de actuación de la dirección estratégica precisándose que ésta no constituye algo alejado o diferente a la dirección de empresa, sino que no es otra cosa que aquella parte de la dirección empresarial que tiene como objetivo fundamental, formular una estrategia y ponerla en práctica.

La planeación estratégica implica tanto la intuición como el análisis para determinar las posiciones futuras que la empresa necesita alcanzar, pero además en su esfuerzo por encontrar una solución al problema estratégico quedaría en gran parte estéril sin la adecuada preocupación por proporcionar a la empresa las condiciones estructurales e instrumentales necesarias para realizar correctamente la estrategia formulada.

La formulación e implantación de las estrategias para el negocio constituyen las funciones directivas fundamentales del Management. Poco importa que

directivos de alta calificación diseñen estrategias inteligentes, si no son capaces de implementarlas. La ejecución intensa de una estrategia es la guía para lograr el éxito de una empresa y será la oportunidad que tenga la organización de convertirse en líder en su sector industrial. De aquí depende la necesidad de concebir la estrategia dentro de un proceso más amplio: **La dirección Estratégica** (Lafuente, 2010).

La existencia y funcionamiento de órganos de dirección colectiva constituye un problema cardinal en todo de tipo de organización (Morejón, 2015).

La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados a cada momento lo cual constituye el principio de dirección de este nuevo siglo. Se requiere por tanto ya no solo flexibilidad en la planeación sino a la vez ser flexible sobre lo planeado. Se trata de integrar planeación, pensamiento e implantación estratégicos en un único proceso (Filippova, 2009).

Las compañías de hoy en día se enfrentan, más que nunca, al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no solo del entorno interno como: competidores, clientes, proveedores, normas, etc., sino también, del externo en: factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales y administrativos. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para adaptarse a este cambiante y complejo mundo.

La preocupación más sobresaliente de la dirección estratégica es el futuro, cuyo sondeo se hace necesario no solo con el fin de predecir los efectos de los sucesos venideros, sino además capacitarse para planearlos con cierto grado de éxito. El propósito es entonces proveer información concerniente a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, de suerte que el riesgo sea conocido y fijado como una probabilidad. De esta manera, no se elimina el riesgo pero sí se determina de forma más precisa (Acero, 2015).

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios tendrá que someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La compañía debe comprometerse, no solo para obtener los niveles más altos de eficiencia, eficacia y productividad, sino para asegurarse de disminuir los riesgos de fracaso mediante una correcta investigación, planeación, estudio e innovación.

Por tanto, el direccionamiento estratégico requiere un proceso continuo de planeación, donde la toma de decisiones se dé previamente para saber qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer (Martín, López, & Sáez, 2015).

1.4. Metodologías y procedimientos utilizados para la elaboración de la planeación estratégica.

La prospectiva estratégica es un enfoque multidisciplinario que utiliza métodos (cuantitativos o cualitativos) que se consideran idóneos para introducir en la planeación estratégica y el estudio de los escenarios empresariales. Dentro de ellos se pueden encontrar los siguientes:

Método DELPHI: El proceso del Método DELPHI es la interrogación de expertos con la ayuda de cuestionarios sucesivos que permiten poner en evidencia la convergencia de opiniones para así lograr eventualmente un consenso. La encuesta se hace por correo y anónimamente para evitar efectos de liderazgo. Las preguntas pueden referirse, por ejemplo, a las probabilidades de realización de hipótesis o de acontecimientos. La calidad de los resultados depende fundamentalmente del cuidado con el cual se haya establecido el cuestionario y se hayan elegido los expertos.

Método TZ Combinado: Se recomienda el empleo del Método TZ Combinado especialmente en aquella categoría situacional problemática que encierra un grado de complejidad particularmente significativo, i, e, aquella donde es necesario encarar situaciones (problemas) nuevas utilizando criterios no explorados anteriormente, situación que requiere mayor o más intenso control del proceso de generación de opiniones y juicios, así como un más adecuado tratamiento de los mismos.

El método MIC-MAC. Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación: es una herramienta de estructuración colectiva que tiene como objetivo con la ayuda de un programa de multiplicación matricial aplicado a los datos, hacer aparecer las principales variables influyentes o motrices como suelen también llamárseles y las dependientes. Esto permite establecer los impactos y relaciones directas o indirectas y por consiguiente jerarquizar las variables de la siguiente manera:

- a) Censo de variables.
- b) Diseño de la Matriz de Análisis Estructural.

- c) Llenado de la matriz MIC-MAC.
- d) Índices de Motricidad y Dependencia
- e) Clasificación Indirecta.

El método MACTOR. Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y

Recomendaciones: este método se puede utilizar dentro del Método de Escenarios, para el análisis de los actores implicados. Este proceso parte de las variables esenciales establecidas en el Análisis Estructural (MIC-MAC) y consiste, en primer lugar, en identificar los actores que, de cerca o de lejos, juegan un papel determinante en estas variables. En este sentido, la experiencia demuestra que un número de actores comprendido entre 10 y 20 constituye una cantidad realista y operativa, sus etapas pueden resumirse:

- a) Plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor, sus influencias y sus medios de acción (construcción del tablero estrategia de actores).
- b) Identificar las apuestas estratégicas y los objetivos asociados a estos campos de batalla.
- c) Colocar a cada actor sobre cada campo de batalla.
- d) Enumerar, para cada actor, las tácticas posibles (juegos de alianzas y conflictos) en función de las prioridades de objetivos.
- e) Evaluar las relaciones de fuerza y formular para cada actor las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios.
- f) Plantear las cuestiones claves del porvenir, es decir, formular las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos y las rupturas que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerza entre los actores. A partir de estas preguntas claves y de las hipótesis sobre las respuestas, es que se elaboran los escenarios.

El método SMIC Y PROB- EXPERT, De Impacto Cruzado (SMIC): trabajo de alta reflexión por los expertos en la construcción de las hipótesis, sencillo y de bajo costo. Posibilidad de entrevistar un gran número de personas, elimina la subjetividad debida al encuestador y una vez generada las hipótesis, se evalúan:

El criterio en que estos teóricos basan su análisis es en: métodos matemáticos de construcción de escenarios, siendo fuertemente influenciado por el cálculo de probabilidades y la investigación operacional, planteado por Godet (2000)

sobre todo en sus obras “De la anticipación a la acción”, (1994) y el “Manual de prospective strategique”, (1997), su aspecto central es la identificación de un proceso que ensambla diferentes técnicas, frecuentemente formalizadas. Su mérito principal consiste en haber hecho una síntesis original entre el enfoque de la futurología norteamericana en materia de métodos formalizados y aquel de la escuela francesa, más sensible al análisis de las estrategias de los actores.

En sus estudios Godet ha desarrollado una metodología que integra los pasos de la tradicional planificación estratégica con el método de escenarios, la que comprende, como plantea el autor, “varios bucles de retroalimentación”, que han de desarrollarse, aunque considera que no necesariamente tiene que ser totalmente lineal. En esta metodología se pone de manifiesto claramente el proceso de apropiación descrito anteriormente.

La metodología consta de nueve pasos:

1. Análisis del problema expuesto y delimitación del sistema a estudiar.
2. Análisis interno de la empresa desde Know-How hasta la línea de productos.
3. Identificación de variables claves de la empresa y del entorno con la ayuda del análisis estructural.
4. Comprensión de la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores, de su entorno estratégico.
5. Buscar reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave del futuro, utilizando eventualmente los métodos de encuesta a expertos.
6. Poner en evidencia los proyectos coherentes, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables del entorno.
7. Evaluación de las opciones e estratégicas.
8. Elección de la estrategia, se trata de pasar de la reflexión a la decisión.
9. Puesta en marcha del plan de acción.

Método MORPHOL o MULTIPOL: Se basa en la evaluación de las opciones estratégicas para las medias ponderadas. Pretende comparar diferentes acciones o soluciones a un problema en función de criterios y políticas múltiples. Este método ayuda a decidir mediante la construcción de un tablero

de análisis simple y evolutivo de las diferentes acciones o soluciones que se ofrecen al que debe tomar la decisión.

Ábaco de Regnier: El ábaco de Regnier es un método original de consulta a expertos, con la finalidad de interrogarlos y tratar sus respuestas en tiempo real o por vía postal a partir de una escala de colores. Está destinado a reducir la incertidumbre, confrontar el punto de vista de un grupo con el de otros grupos y a la vez tomar conciencia de una mayor o menor variedad de opciones (Gallardo-González, 2010).

1.4.1. Diagnóstico de la planificación estratégica

El diagnóstico estratégico se realiza en todas las empresas, para saber evaluar la situación de la organización, lo cual incluye el análisis dentro y fuera de la organización, es decir interno y externo. El éxito de las organizaciones resulta de la ejecución de estrategias adecuadas y así evitar gastar tiempo, recursos en estrategias innecesarias para su sector de mercado. El diagnóstico se realiza con la finalidad de identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización.

Para ello la empresa debería seguir un proceso que se estructura en dos partes:

1. Análisis del entorno: detección de los factores claves de éxito o factores estratégicos del entorno.
2. Análisis interno: detección de los recursos y capacidades claves para la empresa.

La realización del diagnóstico estratégico exige de la utilización de diferentes tipos de técnicas, las cuales se pueden agrupar en dos clases:

1. Técnicas parciales: son las que se aplican sobre uno de los dos análisis que constituyen el diagnóstico estratégico.
 - a) Técnicas del análisis del entorno: Análisis PEST y análisis de las fuerzas competitivas.
 - b) Técnicas del análisis interno: Análisis de las áreas funcionales, auditoría de recursos y capacidades y análisis de la cadena de valor.
2. Técnicas globales: son aquellas que consideran conjuntamente los dos análisis. La técnica más conocida y de más fácil aplicación es la matriz o análisis DAFO. También se puede utilizar otra técnica más sofisticada como las matrices estratégicas.

El diagnóstico estratégico es de mucha importancia, ya que representa un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, así como la dirección futura, sus metas, desempeño y estrategias (Arrieta, 2021).

1.5. Tercerización de servicios logísticos.

Las empresas en la actualidad con el fin de incrementar su competitividad, se están fijando en objetivos cada vez más complejos, de tal manera que con las estrategias convencionales se encuentran en la gran dificultad de no poder lograrlo y se cuestionan acerca de las nuevas estrategias que conlleven a mejorar su gestión, para lograr situar los productos de la manera más rápida en las manos de los clientes, teniendo en cuenta la demanda y con el menor costo posible. De esta manera, es como en las organizaciones actuales surge la necesidad de invertir esfuerzos en gestionar los vínculos entre las diferentes actividades de la empresa (Castro Cortes & Guevara González, 2012).

Según Carranza (2004), en la empresa actual existe la posibilidad de aumentar la competitividad, por medio de la planificación y el control de las actividades relacionadas con la obtención, el traslado y almacenamiento de materiales y productos, desde la adquisición hasta el consumo y gestionando todo como un sistema integrado. Dicho conjunto de actividades constituyen la razón de ser de la logística, la cual ha adquirido una gran importancia en la gestión de la empresa actual. La logística de los negocios es un campo relativamente nuevo, del estudio integrado de la gerencia, si se lo compara con las tradicionales áreas de finanzas, marketing y producción. Así, la logística constituye un reagrupamiento, ya sea conceptual en la mente de la dirección o en la estructura convencional de la organización, de las actividades de movimiento-almacenamiento que históricamente han estado de manera parcial bajo el control del marketing, la producción y las operaciones (Vinitzky, 2007).

Las funciones de la logística de compras han evolucionado hacia una aproximación más estratégica del manejo de la distribución de materiales y el manejo de la cadena de suministros. Con el fin de incrementar sus ventajas competitivas, muchas empresas mayoristas y minoristas también han involucrado las funciones de distribución física dentro de las perspectivas y la logística del manejo de la cadena de suministros. En la última década, las funciones tradicionales de distribución y

transporte han convergido en una visión más completa, que contempla aproximadamente estratégicas a las labores operativas, a los materiales y al manejo de la logística (Arias, Higueta, & Castrillón, 2010).

La logística se encarga de todo lo relacionado con el movimiento de bienes y servicios, donde involucra el atesoramiento, monitoreo, control y hace énfasis en el servicio al cliente, “un producto o servicio tiene poco valor si no está disponible para los clientes en el momento y lugar que ellos desean consumirlo” (Gomez, 2019). En pocas palabras se puede decir que la logística es “el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada” (Nieto Buitrago & Osorio Zambrano, 2012).

Los profesionales relacionados con el campo, en su afán de imponer las ventajas de su sector, consideran que de estas actividades depende la gerencia de operaciones (Carros, 2012).

La tercerización es un proceso o una actividad de una empresa a un agente externo, no es una novedad en la logística actual la tercerización o subcontratación de servicios logísticos representa, hoy en día, una alternativa estratégica para las empresas contratantes y una oportunidad de negocio para los denominados Operadores Logísticos, sobre todo si entre ambas entidades se generan alianzas de largo plazo que deriven en la obtención de altos niveles de eficiencia de los servicios brindados. En la actualidad van desde la gestión de abastecimiento, de almacenaje, de transporte, distribución esto sólo mencionar algunos. Con todo, gracias a la tercerización las distintas actividades se independizan, especializan y operan a escalas más adecuadas (Bolívar, 2018).

La tercerización surge como respuesta a la premisa de que no existe una firma que sea realmente capaz de sostenerse de modo eficiente en todas sus operaciones. Las sociedades recientes cuentan con un sinnúmero de campos de actividad, en los cuales es realmente arduo conseguir desempeños significativos por sí mismas. Las distintas modalidades de tercerización de servicios logísticos han evolucionado a través del tiempo, como también las exigencias de sus clientes, inclinándose a múltiples funciones integradas, alianzas estratégicas, costos variables amortizados (Osorio, 2012).

Las empresas que tercerizan activamente son capaces de gerenciar desempeño y no necesariamente gerencias de actividades. Estas empresas además han identificado sus competencias medulares en ciertos procesos empresariales y han delegado la ejecución de otros procesos en manos de proveedores especializados. Cabe resaltar

que la principal razón para tercerizar una operación, es que la empresa considera esta actividad como no crítica o estratégica y no hace parte de su núcleo de negocio, este sería el primer paso para dar inicio a la búsqueda del operador especializado que signifique ahorros y beneficios económicos y liberación de activos fijos como contribución a aliviar las finanzas de la empresa y es uno de los primeros objetivos cuando se realiza esta clase de operación con terceros (Cervantes García, Salazar Suarez, & Bolaño Campo, 2019). La subcontratación es claramente una actividad económica importante y ciertamente una respuesta clave a la globalización (Cerna, 2020).

Existen poderosos incentivos para adoptar una política de tercerización. Por una parte, los proveedores de servicios logísticos manejan su propio personal empleado y mantenimiento de equipos (vehículos de transporte, sistemas de información, etc), lo cual permite a la empresa que contrata dichos servicios tener una reducción de costos al no incurrir en los respectivos gastos. Adicionalmente, la tercerización en logística trae como consecuencia un incremento en la flexibilidad corporativa haciendo más fácil la apertura de nuevos mercados. En lugar de tener que trasladar toda una organización logística existente, la empresa puede aprovechar las ventajas de operadores logísticos ya establecidos y presentes en la región (H. M. F. González, 2017).

Según (Stock & Lambert, 1992), enfatizan el aspecto del costo de administrar las operaciones logísticas, está comprobado que las empresas que se centran en las competencias centrales y otras funciones externalizadas obtienen un mejor valor en comparación con aquellas empresas que operan sus funciones generales. Además de eso, la globalización ha despejado las fronteras entre los países, muchos países en desarrollo están recibiendo cada vez más atención internacional debido a las ubicaciones geográficas, el costo laboral y las grandes perspectivas de extensión.

Según (Persson & Virum, 2001), la eficiencia y la efectividad se pueden lograr mediante el desarrollo de relaciones con los proveedores de servicios 3PL evitando inversiones adicionales. Nuevamente, esto permite que la empresa respectiva se concentre en su actividad principal. Además, la incertidumbre y el cambio frecuente en el entorno empresarial, la dura competencia, la necesidad de una reducción continua de los costos conducen a la reestructuración general de las estrategias de la cadena de suministro. Esto eventualmente apoya el motivo de las alianzas 3PL.

De acuerdo con Sierra (2020) en la tesis titulada "Impacto del desempeño de tercerización de los servicios logísticos en el desempeño exportador de las empresas" la tercerización de los servicios logísticos tiene los siguientes beneficios:

- ✓ Las diversas opciones de distribución de las empresas de logística le permiten llegar a diferentes mercados más rápidamente. También pueden soportar mayores necesidades logísticas a medida que su negocio crece.
- ✓ El ahorro de inversiones de alto costo, como el almacenamiento, permite a las empresas centrarse en sus principales campos de actividad.
- ✓ Puede reducir los costos de envío, ya que los proveedores de servicios de logística pueden ofrecer diferentes opciones de transporte debido a su gran capacidad.
- ✓ Los niveles de stock se pueden minimizar.
- ✓ Se puede ahorrar en mano de obra.
- ✓ Los riesgos de pérdida, accidentes y robo se transfieren de usted a la empresa de logística.
- ✓ Puede beneficiarse de las capacidades mundiales, junto con el acceso a nuevas tecnologías.
- ✓ El uso de un proveedor de 3PL reduce la necesidad de invertir en transporte, almacenamiento de almacén, tecnología y personal.

Es bueno señalar como lo menciona Mora-García (2008), a partir de la evolución de la tercerización y las necesidades de las empresas de buscar apoyo externo para el mejoramiento de sus procesos logísticos, surge la modalidad llamada outsourcing cuya finalidad principal es sacar buena parte de la función logística fuera de la empresa. Así como en aquellas actividades que conciben la creación de valor a través de la tercerización de las operaciones, enfoque que se ha popularizado entre las organizaciones como estrategia competitiva.

La externalización de una parte o la totalidad de la actividad logística de una compañía le permitirá a esta concentrarse en el núcleo de negocio, esto en muchas ocasiones puede conllevar un ahorro en gastos que impactan la logística de la organización, como transporte o almacenamiento, dado el volumen de negocios del operador, este podrá capturar mayores sinergias y ofrecer tarifas competitivas a su cliente. Se considera una relación provechosa cuando el proveedor de servicios logísticos se integra como una extensión del negocio como tal (Galvis, 2017).

Adicionalmente y de acuerdo a Barbero (2010), se define la importancia de los procesos tercerizados en la logística como sigue;

A través de la reducción de tiempos y costos en los procesos relacionados con el comercio internacional, las medidas de facilitación comercial mejoran el desempeño logístico tanto a nivel micro (de una empresa o un sector), como a nivel macro (de la economía de un país o una región). A nivel micro, la logística hace referencia a los procesos de planificación, implementación y control que aseguran un flujo eficiente de bienes, servicios e información a lo largo de la cadena de abastecimiento, desde los proveedores de materia prima hasta el consumidor final, a fin de satisfacer las expectativas de este último. A nivel macro, la logística se refiere al flujo de bienes en una economía. Tanto los factores de producción como los nodos de abastecimiento y consumo se encuentran distribuidos en el espacio, producto de economías de escala, economías de aglomeración, especialización productiva, y dotación de recursos, entre otros. La logística permite que los materiales y las mercancías sean trasladados desde su localización hasta sus puntos de demanda, superando la fricción de la distancia y creando convergencia espacial entre la oferta y la demanda.

Cabe anotar que después de llevar a cabo el proceso de tercerización de una manera cuidadosa y planificada, es necesario medir los operadores logísticos en términos de: programación de entregas, porcentaje de entregas a tiempo, información, atención de reclamos, reporte de incidentes, calidad del servicio logístico y costos. Así, se puede afirmar que, después de realizar todo este proceso en las empresas la tercerización logística se convierte en realidad en una estrategia, que de desarrollarse apropiadamente, imprime en las estas flexibilidad para adaptarse a los cambios de un mercado global, que exige día tras día invertir en competitividad. Competitividad medida en el aumento del valor del producto percibido por los consumidores, y además que dicha operación signifique ahorros económicos y liberación de activos fijos como contribución a aliviar la parte financiera de la empresa (Castro Cortes & Guevara González, 2012).

La tercerización tiene más ventajas que desventajas. Por eso, una tercerización “bien hecha” genera impactos positivos en las variables de los costos, en la

función financiera y en la estrategia competitiva. En el aspecto de los costos, la tercerización permite mejorar la capacidad ociosa, ayuda a la variabilidad de los costos fijos, mejorar la implementación de procesos de mejora continua en costos y niveles de servicio, además hace posible una mayor transparencia y medición del costo Logístico en su totalidad o de algunos tramos y disminuye el impacto negativo de las contingencias.

En el campo de la función financiera, la tercerización hace posible liberar capital productivo invertido en actividades que no son parte del Core Business de la empresa; permite mejorar la medición sobre niveles de inventario y exponer más claramente el ICC y mejorar globalmente en los balances contables el indicador de retorno sobre la Inversión. En la esfera de la estrategia competitiva, la tercerización permite concentrar esfuerzos de la empresa en su negocio específico, en aquello que sabe hacer mejor o en aquellas actividades donde hay mejores ventajas competitivas o son más rentables; también permite obtener y compartir una homogénea y medible batería de KPI sobre Costos y Niveles de Servicio, incrementar el Nivel de Flexibilidad ante Cambios en los procesos de crecimiento o reducción de actividad, aumentar la Productividad y la Competitividad y la utilización de modelos de Benchmarking a través del mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos propios.

Las ventajas del outsourcing dependen de un conjunto de factores. Por eso, la decisión debería estar basada en un cuidadoso análisis estratégico, de los costos de las actividades, de la relación con el proveedor y en una detallada comparación de costos entre hacer y comprar. Dependerá también de la confiabilidad de los proveedores y la posibilidad de gobernar eficientemente la relación proveedor-cliente (Moruchi, 2013).

Capítulo II

Capítulo II: Procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica en AUSA

Introducción al capítulo

En el presente capítulo se caracteriza el funcionamiento actual de AUSA Sucursal Cienfuegos como objetivo de estudio de la investigación. Como aspecto relevante se realiza un análisis del procedimiento para la planeación estratégica en dicha Sucursal, lo que se muestra en la siguiente figura 2.

2.1. Descripción del procedimiento para el diagnóstico

En este sub-epígrafe se describe el procedimiento para el diagnóstico estratégico, el cual consta de los siguientes pasos:

1. Conformación del equipo de trabajo que va a dirigir dicho diagnóstico.
2. Estrategia corporativa de la compañía Almacenes Universales S.A.
3. Caracterización general de AUSA Sucursal Cienfuegos.
4. Análisis de Macro-entorno.
5. Análisis de Micro-entorno.
6. Diagnóstico estratégico.

Conformación del equipo de trabajo

Según Fernández (2008), para evitar la agrupación de gran cantidad de expertos calificados y que la organización de su trabajo, haga extremadamente complicada la aplicación del método, se determina el número de expertos que formarán parte de la situación.

Primeramente calcular la cantidad mínima de expertos a participar utilizando la expresión 1:

$$K \left(\beta t p n - 1 / \alpha \right)^2 \quad (1)$$

Dónde:

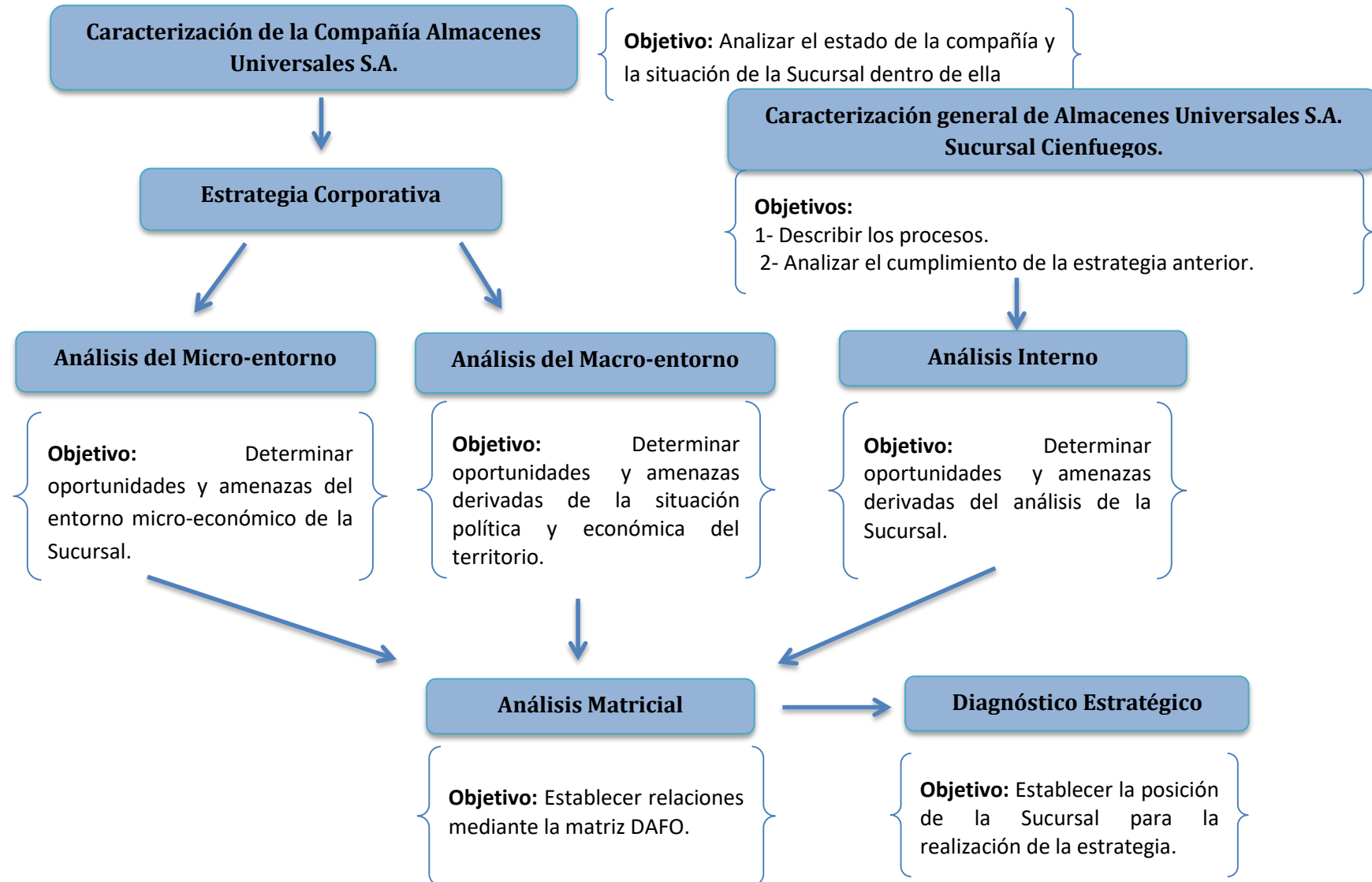
K: Número mínimo de expertos que participaría.

β : Coeficiente de variación.

α : Valor relativo del intervalo de confianza. tp,

Figura2:

Estrategia para elaborar el diagnóstico de la planeación estratégica.



n-1: Coeficiente de Student, que se encuentra tabulado en dependencia de n y la probabilidad de confianza p.

n-1: Grados de libertad.

En la expresión no lineal respecto a K, no se conoce el coeficiente de variación β ni el valor relativo del intervalo de confianza α . Teniendo en cuenta la experiencia en la aplicación del método de encuestas de expertos, durante la determinación de la composición numérica del grupo, se elige a priori el coeficiente de variación y el valor relativo del intervalo de confianza en los límites $\beta = 0,2 - 0,3$ y $\alpha = 0,1 - 0,2$ respectivamente. Esto significa que los límites de variación de la relación β/α se encuentra entre los valores de 1 y 3.

Eligiendo la probabilidad p y utilizando las tablas de Student, se pueden, para diferente n, encontrar los valores correspondientes de t_p , n-1 y entonces para cada par de valores (K, t_p , n-1), es factible determinar la relación β/α para una probabilidad elegida.

Transformando la dependencia obtenida en $K = f(\beta/\alpha)$ y con la ayuda de los gráficos de estas funciones se procede a determinar el valor de K.

Analizando lo planteado en la literatura, se asume el intervalo de confianza α y dándole diferentes valores a la relación β/α a, partir de las experiencias anteriores, se obtiene el valor de k. En el caso que el valor de K no sea un número entero se aproxima por exceso, obteniéndose la cantidad mínima de expertos a tener en cuenta, figura 2.2.

Además, el número mínimo de expertos a participar puede ser determinado a partir de la interdependencia entre la cantidad de los mismos en el grupo y el error medio grupal, como se muestra en la figura 2.3.

Del análisis del gráfico, se puede observar que al escoger un número de expertos menor que nueve, el error medio grupal comienza a aumentar considerablemente, y para un número de expertos mayor de 25 la curva es asintótica al eje de las abscisas y la disminución del error medio grupal es prácticamente nulo, lo que significa que escoger un número de expertos por encima de ese valor complica el trabajo y no mejora significativamente los resultados. De igual forma, se puede determinar que la cantidad óptima de expertos a consultar para la aplicación del método, oscila entre 15 y 25.

Figura 3:

Gráfico para la selección del número de expertos.

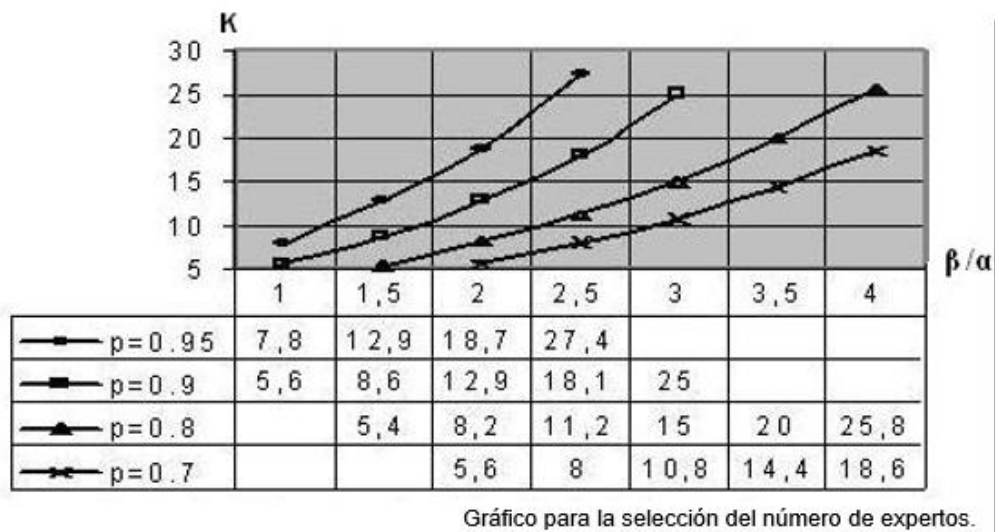
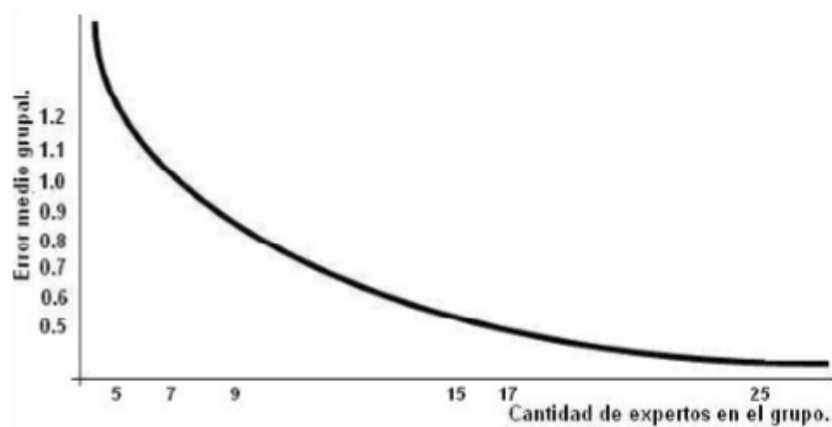


Figura 4:

Gráfico para la selección del número mínimo de expertos.



2.2. Estrategia corporativa de la compañía Almacenes Universales S.A

La caracterización de la compañía Almacenes Universales S.A. tiene como objetivo hacer un análisis del estado de la misma y la situación de la Sucursal dentro de ella. Para dicho análisis se utilizará el documento de Planificación Estratégica 2020-2024.

La estrategia corporativa, que normalmente se entiende como «el plan global de una compañía diversificada», es un área de la gestión de empresa de vital importancia. La elección e implementación de las estrategias corporativas de

estas empresas afecta no sólo a sus resultados financieros, sino también al destino de los trabajadores y directivos en todos los negocios que poseen y controlan. Por desgracia, la estrategia corporativa, al contrario de lo que ocurre con la estrategia competitiva a nivel de la unidad de negocio, es una actividad poco comprendida, como demuestra la historia de los últimos treinta años.

La necesidad de un enfoque de la estrategia corporativa que permita a la dirección justificar el papel de una empresa, tanto en los mercados de productos en los que pretende competir como en el mercado por el control corporativo.

El enfoque resultante en el mercado por el control corporativo, llevó a la última perspectiva importante sobre estrategia corporativa –la estrategia basada en el valor y su énfasis en la optimización del valor para el accionista. Esta perspectiva era prácticamente la evolución lógica de la gestión de carteras, ya que se tomaba cada SBU como una entidad discreta valorada en función de su propio perfil de flujo de fondos. Si el mercado bursátil valoraba la empresa por debajo de la suma de valoraciones de las diferentes SBU, la receta era vender las divisiones que, implícitamente, se estaban infravalorando.

Una estrategia corporativa también debería incluir un conjunto de metas y objetivos que sean más concretos y tengan un carácter más inmediato que la visión. Representan los hitos a un plazo más corto que la empresa intenta alcanzar con la implementación de su estrategia. Las metas no son cuantificables, sino que representan unos fines deseables que la empresa quiere alcanzar. Ejemplos de metas serían la satisfacción del cliente y la calidad a todos los niveles de la organización. Por el contrario, los objetivos son mensurables y tienen un punto final concreto que fija la propia empresa. Pueden ser generales o específicos. En toda estrategia corporativa es fundamental entender la ventaja corporativa que la empresa va a construir y explotar. Cualquier empresa puede elaborar una visión y fijarse metas y objetivos; la ventaja corporativa son los medios a través de los cuales se van a conseguir esos fines. Define lo que la empresa hace mejor que los demás o de forma diferente. En el corazón de la ventaja corporativa y, por tanto, en el corazón de la estrategia corporativa, residen los recursos idiosincrásicos de la empresa. Cuando estos recursos son competitivamente superiores, y cuando contribuyen a la ventaja competitiva en mercados de productos múltiples, se

convierten en la fuente de la «ventaja corporativa». Este grupo de recursos estaría formado por los activos físicos, como la maquinaria o el personal de ventas; los activos intangibles, como una marca o el conocimiento de una tecnología específica; y las capacidades de la organización, como el desarrollo rápido de productos o las técnicas de fabricación.

Cuando estos recursos son competitivamente superiores, y cuando contribuyen a la ventaja competitiva en mercados de productos múltiples, se convierten en la fuente de la «ventaja corporativa». Este grupo de recursos estaría formado por los activos físicos, como la maquinaria o el personal de ventas; los activos intangibles, como una marca o el conocimiento de una tecnología específica; y las capacidades de la organización, como el desarrollo rápido de productos o las técnicas de fabricación.(Paez, 2015).

El objetivo de este paso es conocer la estrategia corporativa de la empresa para alinear la estrategia de la sucursal con la estrategia del grupo nacional.

Caracterización general de Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos

Para realizar la caracterización general de Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos se utiliza información extraída del documento Planificación Estratégica 2020-2024. Además se representa la estructura organizativa de la Sucursal así como la composición de la fuerza laboral. Se analiza también la composición de servicios y productos brindados, y los clientes y proveedores aprobados de dicha Sucursal para representar el análisis económico de septiembre del 2018 hasta septiembre de 2021.

Análisis de Macro-entorno

El Macro-entorno se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existe independientemente de que haya actividad comercial o no. Para determinar las oportunidades y amenazas de la situación política y económica del territorio se realizan consultas del grupo de expertos, reuniones, así como tormentas de ideas dirigidas a facilitar el surgimiento de nuevas ideas sobre el tema. Además de la utilización del documento titulado Diseño Estratégico 2020-2024 Sucursal Cienfuegos.

Análisis de Micro-entorno

El micro-entorno está relacionado con todos los aspectos o elementos relacionados en forma permanente con la empresa y que influyen tanto en las operaciones diarias como en los resultados. Con el objetivo de determinar las oportunidades y amenazas del entorno micro-económico de la Sucursal se realiza consultas del grupo de expertos y análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas fue creado por Porter (1982) con la finalidad de servir como base en el análisis competitivo y la búsqueda de nuevas estrategias competitivas., en definitiva, es un modelo que sirve para evaluar el atractivo de la industria.

Las cinco fuerzas de Porter se utilizan cuando:

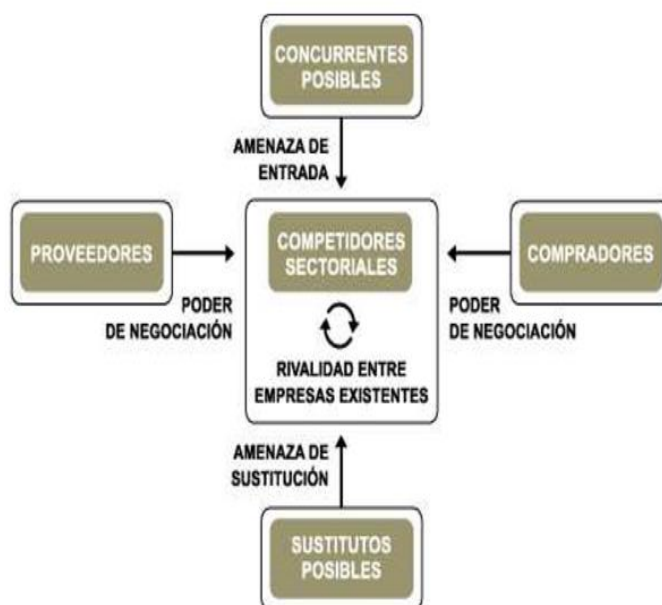
- ✓ Cuando desees desarrollar una ventaja competitiva respecto a tus rivales.
- ✓ Cuando desees entender mejor la dinámica que influye en tu empresa y/o cuál es tu posición en ella.
- ✓ Cuando analizas tu posición estratégica y buscas iniciativas que sean disruptivas y te hagan mejorarla (Quijano, 2018).

Según Pérez (2008) ,para elaborar estrategias de éxito las empresas tienen que entender su entorno competitivo. Para hacerlo, han de entender el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir que tienen que entender los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo. En resumen, en cuanto un sector sea más rentable es más atractivo.

El marco más utilizado para valorar lo atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter hace un par de décadas, al identificar cinco fuentes de presión competitiva que determinan la rentabilidad de un sector: la amenaza de la sustitución, la amenaza de posibles nuevos concurrentes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores, como se muestra en la figura 5.

Figura 5:

Marco competitivo de las cinco fuerzas de Porter.



Nota: Tomado de Pérez, A. (2008). *Las cinco fuerzas de Portes como herramienta analítica.*

Estas cinco fuerzas influyen en precios, costes y requisitos de inversión, que son los factores básicos que determinan la rentabilidad, y de ahí lo atractivo de un sector. El modelo de Porter establece unos protagonistas (competidores, compradores, proveedores, posibles nuevos concurrentes y sustitutos), sus interrelaciones (las cinco fuerzas) y los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas. La figura 6 muestra los principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo.

Figura 6:

Principales factores determinantes de las fuerzas de este modelo.



Nota: Tomado de Pérez, A. (2008). *Las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica*.

Es preciso conocer también los principales elementos del mercado que sirven de base a las cinco fuerzas que intervienen en un sector industrial:

- ✓ Competidores Directos: Aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto.
- ✓ Clientes: Conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios.
- ✓ Proveedores: Conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios.
- ✓ Productos Sustitutivos: Aquellos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado.
- ✓ Competidores Potenciales: Aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado.

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter al sector de la industria donde se trabaje permite comparar las estrategias y ventajas competitivas con las de otras empresas rivales mediante el análisis de la rivalidad entre competidores; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

Analizando la amenaza del ingreso de productos sustitutos es posible diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o implementar estrategias que permitan competir con ellas.

El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Por último, el análisis del poder de negociación de los clientes permite elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías (Hernández, 2017).

2.3 Diagnóstico estratégico

Validación de amenazas y oportunidades:

Para la realización de la validación de amenazas y oportunidades que van a servir como insumo del análisis DAFO, se procede a consultar los expertos por separado utilizando el método Delphi. El objetivo es establecer una puntuación en una escala Likert para determinar la importancia de cada amenaza u oportunidad para el desarrollo de la sucursal.

Validación de fortalezas y debilidades:

En el caso del análisis interno de la sucursal se conforma un cuestionario que va a estar formado por los elementos internos: fortalezas y debilidades sugeridas de la tormenta de ideas. Además se les pide a los encuestados que valoren la importancia de cada ítem en una escala Likert del 1 al 5 que va desde poco importante hasta muy muy importante, incluyendo en dicho cuestionarios preguntas abiertas para que puedan incluir fortalezas y debilidades que estimen importantes, la ventaja de utilizar la encuesta sería obtener el aporte de un mayor número de trabajadores de la sucursal directamente vinculados a los procesos que se desarrollan en ella. Por último se aplica el método Delphi para obtener información más precisa, que este proceso sería más costoso tanto en recursos como en tiempo. Para su

aplicación se propone el método de muestreo estratificado por las diferentes áreas y procesos para garantizar la participación de directivos, especialistas y obreros. Y la validación del cuestionario a través del análisis del cálculo del Alfa de Cronbach.

Método Delphi:

Según Valdés (2013), una vez tomada la decisión de valerse de este procedimiento, la realización del Delphi conlleva tareas progresivas constituidas por una secuencia de acciones a lo largo de fases o etapas, todas de gran trascendencia ya que aseguran la solidez metodológica y la calidad de los resultados.

I. Fase preparatoria

1. Selección de expertos: el grupo es denominado comúnmente panel, su composición exacta es crucial ya que puede afectar los resultados obtenidos. Para conformarlo es importante decidir y fundamentar el número de participantes que se requiere consultar y los criterios para ser incluidos o excluidos del panel.
2. Preparación del instrumento: es el documento que va a ser sometido a la consideración de los expertos, es denominado habitualmente en la literatura cuestionario, sus características dependen del objetivo de la investigación.
3. Decisión de la vía de consulta: en la actualidad es frecuente el empleo del correo electrónico, también se envía por fax o por correo convencional con la inclusión del sobre y el sello para la respuesta o entrevistas telefónicas. Es posible la entrega directa, cuando el tamaño del panel y su cercanía lo permiten.

II. Fase de consulta

4. Realización de las rondas de consulta: se efectúan todas las que sean necesarias hasta llegar al consenso, habida cuenta de que el acuerdo grupal es buscado a través de la retroalimentación. Comúnmente se realizan 2 o 3 y hasta 4 rondas.
5. Procesamiento estadístico sucesivo: al final de cada ronda se procesan reiteradamente las respuestas a los cuestionarios, los principales análisis estadísticos que se emplean son las medidas de tendencia central y de dispersión: media, mediana, moda, máximo, mínimo y desviación típica. Habitualmente (si las desviaciones típicas no son excesivas) se utiliza la media.

6. Retroalimentación de resultados del procesamiento de las respuestas: en cada ronda subsiguiente se le devuelve a cada experto el cuestionario con su respuesta anterior, acompañado del análisis estadístico de la respuesta grupal.

7. Rescate de los expertos que no responden: el 100 % de contestación en un Delphi es muy raro, los investigadores tienen a menudo que mandar dos o tres recordatorios a los que no responden o incluso realizar llamadas telefónicas. Es notoria las bajas proporciones de respuesta a la cuarta ronda de encuestas. Para disminuir las deserciones en las rondas, es importante que los participantes se sientan que son compañeros en el estudio y que están muy interesados por el tema, por ello el contacto inicial, la forma de solicitar la participación es vital, así como la forma en que se le insista en la respuesta a los que no cumplan en el plazo.

III. Fase de consenso

8. Construcción del consenso: el acuerdo general grupal es el objetivo final de todo Delphi, los investigadores requieren saber cómo lo definen.

9. Reporte de resultados: dada la gran variabilidad de investigaciones que se valen de este método, el informe final debe ser amplio y preciso en cuanto a la descripción del proceso, para que sea factible la valoración de su veracidad, pertinencia y consistencia para aquellos que lo consultan.

La figura 7 muestra las fases descritas:

Figura 7:

Sistematización del procedimiento de realización del Método Delphi.



Nota: Tomado de Valdés, M. G. (2013). *El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica vol.39, 7.*

Encuesta:

Según Grasso (2016), la planificación y realización de una encuesta requiere cumplir una serie de etapas que pueden resumirse de la siguiente manera:

- ✓ Elaboración del problema o tema: supone partir de una definición clara y precisa del objeto de interés del investigador, estableciendo los objetivos generales y específicos perseguidos con la investigación, y realizar una revisión de las diversas aportaciones teóricas que ya existan sobre el tema.
- ✓ Determinación del diseño de investigación: considera la planificación general del trabajo en función del problema que se estudia y de los fines de la investigación. Muy brevemente se puede clasificar el método de investigación en tres grandes grupos: analítico experimental, analítico observacional o correlacional y descriptivo.
- ✓ Diseño de la muestra: en este punto se tendrá que decidir si se van a realizar observaciones sobre todos los sujetos que componen la población objeto de estudio o si se limitarán a una muestra.
- ✓ Redacción del cuestionario o preparación de la entrevista: persigue el objetivo de traducir variables empíricas en preguntas concretas capaces de suscitar respuestas fiables, válidas y susceptibles de ser cuantificadas. Ante la redacción de las preguntas se debe tener en cuenta también las características de la población (nivel cultural, edad, estado de salud) y el sistema de aplicación que va hacer empleado.
- ✓ Preparación de la tarea de campo para la recolección de la información.

En el cuestionario se pueden encontrar distintos tipos de preguntas:

- Según la contestación que admitan del encuestado:
 1. Cerradas: el encuestado debe elegir entre dos opciones sí o no, verdadero o falso, de acuerdo o no de acuerdo.
 2. De elección múltiple: pueden ser tres tipos, abanicos de respuestas, abanicos de respuestas con ítem abierto y preguntas de estimación.
 3. Abiertas: Se da libertad al encuestado que conteste con sus propias palabras.

- Según la naturaleza del contenido: pueden versar sobre cuestiones concretas o hechos objetivos, sobre intenciones, opiniones, etc.
 - Según su función: En el cuestionario se pueden encontrar preguntas que tienen funciones especiales. Dentro de estas destacarían los siguientes tipos:
 1. Preguntas filtros: tienen como objetivo seleccionar a una parte de los encuestados para realizarle posteriormente preguntas sólo indicadas para ellos.
 2. Preguntas de consistencia y control: tienen como función comprobar la congruencia de las respuestas del entrevistado.
 3. Preguntas de aflojamiento y acceso: tiene como finalidad establecer un clima de interés que posibilite una mejor disposición por parte del sujeto a contestar. Este tipo de preguntas se sitúan al comienzo del cuestionario.
- ✓ Capacitación de los encuestadores.
 - ✓ Evaluación del funcionamiento del cuestionario y del trabajo de campo.
 - ✓ Revisión y codificación de respuestas.

Muestreo Estratificado

El muestreo aleatorio estratificado consiste en dividir la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos con las características a estudiar. Esta homogeneidad debe servir dentro del estrato, pero no dentro estratos. Dentro del muestreo estratificado existen variables, la más común es la afijación proporcional, donde el tamaño de la muestra de cada estrato es proporcional al tamaño del estrato dentro de la población (A. H. González, 2012).

Según Barbosa (2000), el muestreo constituye un conjunto de operaciones que realiza el investigador para seleccionar la muestra que integrará la investigación. Es una técnica que se emplea para escoger los sujetos, objetos o fenómenos de un estudio, cuya determinación se debe insertar en el anteproyecto o tesis de grado.

Para el resultado de la muestra se aplica la expresión 2 de asignación proporcional, que permite dividir la muestra total en partes proporcionales al

tamaño estrato en la población, de este modo se puede obtener una representación idónea de esa población seleccionada:

$$n_i = n \frac{N_i}{N} \quad (2)$$

Dónde:

n_i = es el tamaño calculado de cada uno de los estratos de la población.

n = tamaño de muestra calculada.

N_i = tamaño del estrato i en la población (proporción de acuerdo al tamaño de la población).

N = tamaño de la población seleccionada.

Alfa de Cronbach

El coeficiente alfa fue descrito en 1951 por Lee J. Cronbach. Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados. En otras palabras, el alfa de Cronbach es el promedio de las correlaciones entre los ítems que hacen parte de un instrumento. También se puede concebir este coeficiente como la medida en la cual algún constructo, concepto o factor medido está presente en cada ítem. Generalmente, un grupo de ítems que explora un factor común muestra un elevado valor de alfa de Cronbach.

Hay otras formas de hallar la consistencia interna: la fórmula 20, propuesta en 1937 por KuderRichardson (KR-20), es recomendada para medir la consistencia interna de una escala cuando los ítems tienen respuestas dicotómicas; además, equivale, matemáticamente, al coeficiente alfa de Cronbach, de posterior desarrollo. El método de Rulon (1939) mide la correlación entre las dos mitades de la escala y generalmente se encuentra en los estudios de validación de la primera mitad del siglo XX. El coeficiente de Kristof (1974) se usa para estimar la consistencia interna en una prueba dividida en tres partes muy correlacionadas. El coeficiente de Angoff-Feldt (1975) se determina cuando una escala sólo puede ser dividida en dos partes de tamaño arbitrario, pero homogéneas en contenido; sin embargo, tiene la limitación de que en algunas ocasiones puede sobreestimar la consistencia interna verdadera. El coeficiente beta, propuesto por Raju (1977), pondera la

consistencia interna de una escala cuando es dividida en dos o más partes desiguales. Cuando falta interrelación en los componentes de una escala, se puede subestimar la consistencia interna. El coeficiente de Feldt-Glimer (1983) es una variante para cuando la escala está dividida en tres o más partes iguales. Y así podríamos seguir citando múltiples coeficientes, pero al final la mayoría son variantes del alfa de Cronbach. Todas estas formas exploran indirectamente la homogeneidad o la dimensionalidad de una escala, es decir, unidimensional o multidimensional, o cuántos dominios exploran la escala.

La popularización del coeficiente alfa de Cronbach se debe a la practicidad de su uso, ya que requiere una sola administración de la prueba. Además, tiene la ventaja de corresponder a la media de todos los posibles resultados de la comparación que se hace en el proceso de dividir en mitades una escala.

La forma más sencilla de calcular el valor del alfa de Cronbach es multiplicar el promedio de todas las correlaciones observadas en los ítems por el número de ítems que componen una escala, y luego dividir el producto entre el resultado de la suma de 1 más el producto de la multiplicación del promedio de todas las correlaciones observadas por el resultado de la resta de 1 al número de ítems: $\{\alpha = n \cdot p / 1 + p(n - 1)\}$, donde n es el número de ítems y p es el promedio de todas las correlaciones.

Para una escala de veinte ítems, como la de Zung para depresión o para ansiedad, el número total de correlaciones entre todos los ítems es 190. Este número se calcula multiplicando el número de ítems por el resultado de dividir entre 2 el número de ítems menos 1, así: $\{n(n-1)/2\}$, donde n es el número de ítems.

Fórmulas más sofisticadas para averiguar la consistencia interna de una escala se calculan a partir de la varianza de cada ítem y la varianza total de la escala: $\{\alpha = n / n - 1 (1 - Sst^2 / ST^2)\}$, donde n es el número de ítems, st^2 es la varianza de cada ítem y ST^2 es la varianza total de la escala (Oviedo, 2005).

Matriz DAFO:

Según Ribes-Greus (2016), la matriz DAFO en sí no es una técnica inherentemente colaborativa ni creativa, pero su filosofía se puede emplear en dinámicas de trabajo grupal que favorezcan el pensamiento lateral, tal y como se muestra en la siguiente figura 8.

Figura 8:

Estructura de la Matriz DAFO.



Nota: Tomado de Ribes-Greus, A. (2016). *Análisis DAFO creativo colaborativo para desarrollar la competencia de innovación, creatividad y emprendimiento*.

La matriz DAFO es considerada como un elemento de integración que brinda un enfoque dinámico al análisis DAFO. Esta matriz se considera parte de la evolución histórica de la herramienta, al proponer la interacción entre los factores del ambiente externo y el ambiente interno de la organización. Mientras que el análisis DAFO consiste en la descripción de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en relación con la organización, la matriz DAFO consiste en el cruce de los elementos anteriormente relacionados con la finalidad de descubrir el nacimiento de posibles estrategias.

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Es necesario mencionar algunas consideraciones, que no supuestos, que se deben tomar en cuenta para que el análisis DAFO provea un diagnóstico que sea confiable.

- ✓ Es recomendable que el análisis sea elaborado por un equipo (1 a 9 de personas) que cuente con la experiencia y conocimiento de las

diversas áreas de la organización, que con sus opiniones, enriquezca el resultado.

- ✓ Los responsables del análisis deben de tener todas las facilidades para el acceso a la información de las áreas funcionales de trabajo que se requiera.
- ✓ Antes de establecer los criterios del análisis es preciso identificar y coleccionar ciertos elementos de la estructura de organización que servirán de base para asegurar la congruencia del mismo, tales como: la visión y misión, el objetivo general, el organigrama funcional etc.
- ✓ Los criterios de análisis que se establezcan de inicio, deben ser claros, que no dejen duda y cuyo significado sea el mismo para todos los que participen en el análisis.
- ✓ Los criterios establecidos deben ser consistentes, es decir no se deben modificar en el proceso, porque se invalida el resultado del diagnóstico. Para cada criterio establecido, se debe hacer el análisis de las cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), es decir no deben quedar variables sin que tengan elementos; eso es parte del trabajo de equipo y de la visión objetiva de la organización. Suele suceder, que, algunas veces quienes realizan el análisis, buscan guardar una imagen institucional a conveniencia, o no quieren herir susceptibilidades y por tanto emiten opiniones o juicios que no se apegan a la realidad, como por ejemplo, no reconocer debilidades o tratar de minimizar las amenazas, lo que se traduce en una falsa idea de la organización que limita un diagnóstico y evaluación seria, y tampoco contribuye a corregir errores o al desarrollo de estrategias.
- ✓ Se recomienda para el análisis de los criterios y sus variables elaborar una matriz, dado que ello facilita el manejo de los datos (ver ejemplo).
- ✓ El análisis debe ser realizado en un período razonable y definido, dado que, la dinámica administrativa puede convertir en poco oportuna, apreciable u obsoleta mucha de la información que se obtenga; lo que puede suceder si el estudio se dilata demasiado.
- ✓ El informe final del análisis debe ser estructurado de tal forma, que demuestre en forma profesional un diagnóstico apropiado, maduro,

que contenga los elementos tangibles que permitan establecer propuestas para elaborar estrategias, es decir, que sea un documento de trabajo útil para la planeación y administración estratégica y no solamente un requisito obligatorio o formalidad, dentro de un plan, que no tenga mayor impacto en el desarrollo de éste. (Rojas, 2017).

Una señal en las casillas indica la existencia de una relación directa, que puede estar entre las siguientes:

- ✓ hay una debilidad que interactúa con algún factor externo.
- ✓ hay una fortaleza que interactúa con algún factor externo.
- ✓ hay una amenaza que interactúa con algún factor interno.
- ✓ hay una oportunidad que interactúa con algún factor interno.

Las acciones estratégicas estarán encaminadas a:

- ✓ Mantener los puntos fuertes.
- ✓ Corregir los puntos débiles.
- ✓ Explotar oportunidades.
- ✓ Afrontar amenazas.

Estrategias básicas

Estrategias de supervivencia: Son las que la empresa debe afrontar para corregir un punto débil y una amenaza que se dará en el tiempo.

Estrategias adaptativas: Son los resultados de combinar una oportunidad de futuro, con una debilidad del presente.

Estrategias defensivas: Son los resultados de la interacción de una amenaza posible con un punto fuerte del presente.

Estrategias ofensivas: Resulta de la combinación de una fortaleza en el presente y de una oportunidad en el futuro.

Para finalizar, hay que elegir cuáles serán las estrategias que habría que priorizar, determinando un cierto orden de ejecución, en el entendido de que cada una de ellas tiene asociado un costo de oportunidad. Indudablemente interesará desarrollar aquellas estrategias que puedan tener el mayor impacto para el proyecto, y dentro de estas, las que sean más fáciles de desarrollar y requieran menos recursos.

Mientras que para la puesta en práctica de las estrategias que se seleccionen, han de prepararse Planes de Acción, donde se precisen ¿qué debe hacerse?,

¿quiénes?, ¿cuándo? y ¿cómo?, ya que el FODA es una herramienta estratégica, y como tal, su valor está directamente ligado a su aplicación.

La aplicación de la técnica de análisis DAFO debe materializarse en la definición de una estrategia de acción a implementar, debe registrarse adecuadamente y ser compartida con el resto del grupo de trabajo y todos los participantes para posibles ajustes (Rivero, 2018).

Capítulo III

Capítulo III: Implementación del procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica en AUSA

Introducción al capítulo

El objetivo principal de este capítulo es comprobar en la práctica la efectividad del procedimiento para el diagnóstico en la entidad objeto de estudio. Se comienza con la conformación del grupo de expertos, continuando con una caracterización de la compañía y de Almacenes Universales Sucursal Cienfuegos en sí.

3.1. Desarrollo del procedimiento para el diagnóstico de la planeación estratégica

Conformación del equipo de trabajo.

Para determinar el número mínimo de expertos a participar se asume una probabilidad del nivel de confianza de un 90%; $\beta = 0.3$ y $\alpha = 0.2$ dando su división como resultado 1.5. Lo que de acuerdo con la figura 2.2 para la selección del número de expertos da un total de 9 expertos para conformar el equipo de trabajo.

3.2. Estrategia corporativa de la compañía Almacenes Universales S.A

Almacenes Universales S.A. es una sociedad mercantil cubana cuya actividad principal es ser un Operador Logístico Integral para la importación, la exportación, y la producción nacional de las mercancías en nuestro país. Combina las facilidades de distribución geográfica en todo el territorio nacional y la especialización, con una sólida y amplia estructura organizacional.

La amplitud de sus servicios le permite no sólo satisfacer las necesidades aisladas de las empresas, sino que además le posibilita integrar sus estructuras en función de garantizar la gestión adecuada de las CS de los Clientes, actuando como Operador Logístico Integral dentro del Plan de Logística Nacional. Se especializa en la gestión de aprovisionamiento, almacenamiento, transporte multimodal y distribución al cliente final, a través de medios técnicos y sistemas que integran los flujos materiales e informativos en todas sus fases. Cuenta con una amplia y diversa red de almacenes en todo el país ubicados en lugares próximos a las principales zonas industriales y de comercio de las ciudades, con fácil acceso a las vías de comunicación para asegurar el traslado de sus mercancías desde el puerto / aeropuerto, hasta los almacenes y desde estos, hasta los puntos de ventas o de distribución. Los servicios que brinda se

encuentran organizados en sucursales que poseen filiales distribuidas a lo largo de todo el país, con un impacto muy fuerte en aquellas zonas más importantes en cuanto al desarrollo económico, turístico y de inversiones, para así garantizar la cobertura total del territorio nacional y facilitar el acercamiento de la mercancía de nuestros clientes hacia los puntos de venta más lejanos.

Almacenes Universales S.A. constituye una Organización Superior de Dirección (OSDE) y su denominación es Compañía, integrado por Empresas jurídicamente constituidas y Unidades Empresariales de Base que por delegación de facultades funcionan como empresas. Para el cumplimiento de su misión, Almacenes Universales S.A. se organiza bajo los principios de la territorialidad, especialización, integración y colaboración como se puede ver en el **Anexo No.1**. Su nivel de dirección principal la constituye la Oficina Central que se denomina Casa Matriz.

Caracterización general de Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos

La Sucursal Cienfuegos de Almacenes Universales S.A. cita en Ave. 20 # 3501 entre 35 y 37, Punta Gorda, Municipio de Cienfuegos, Provincia de Cienfuegos. Formaliza su constitución al amparo legal de la Resolución No. 40 de fecha 22 de febrero de 1999 por el Presidente Ejecutivo de la Compañía Almacenes Universales S.A. y nace el 1ro de marzo de 1996, comenzando operaciones en el mes de julio de 1998 por ser a partir de esa fecha que se cuenta con independencia económica para las gestiones y funcionamiento de la gerencia. Su **Misión** es la siguiente:

“Almacenes Universales S.A., es un operador logístico que desarrolla y presta servicios de calidad para satisfacer oportunamente las necesidades y expectativas de los exportadores, importadores y comercializadores nacionales, a fin de lograr el fortalecimiento y liderazgo empresarial con responsabilidad, integración, seguridad y confianza.”

Mientras la **Visión** de la organización está encaminada a:

“Ser una Compañía líder con reconocimiento nacional e internacional, con una excelente opción de servicios logísticos integrales con alto nivel de calidad, apoyados en un personal altamente capacitado y con amplia experiencia en el sector, sustentado en la seguridad y confianza para nuestros clientes.”

Su **Política de Calidad** se proyecta a: la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas para lo cual garantiza:

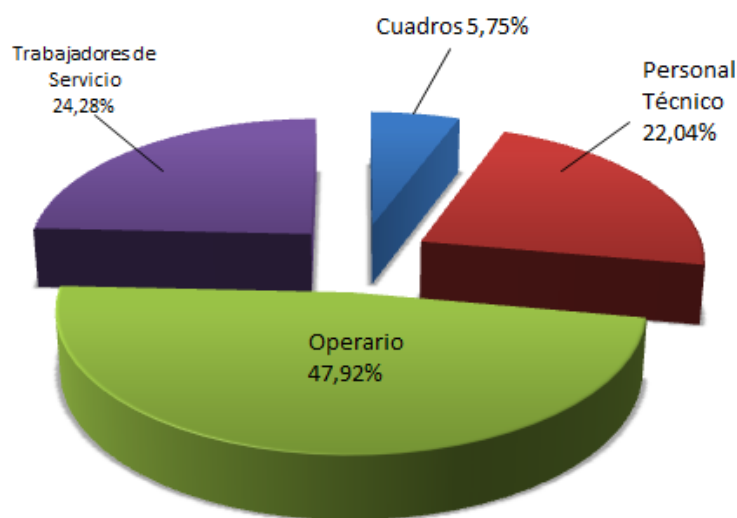
- ✓ Alta calidad y competitividad de los servicios que brinda vinculando la actividad logística a las cadenas de suministros de sus clientes en la importación, la exportación y el mercado interno, a partir de la mejora continua de todos sus procesos.
- ✓ Una efectiva gestión de las operaciones, sustentada en buenas prácticas internacionales y una adecuada gestión de riesgos.
- ✓ La competitividad de su Capital Humano, poseedor de altos valores y estándares en materia de seguridad y salud en el trabajo.
- ✓ La captación y asimilación de tecnologías de avanzada que permitan la materialización de procedimientos internacionales en todos los procesos logísticos y de negocios.
- ✓ El desarrollo de su infraestructura logística, altamente eficiente, en armonía con el medio ambiente, orientada a la integración territorial y regional.
- ✓ El cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables y cualquier otro requisito que suscriba la Compañía, a todos los niveles.

La Sucursal Cienfuegos, está subordinada a la Casa Matriz de Almacenes Universales S.A., con más de 20 años de experiencia en la Actividad Logística, cuenta con áreas ubicadas en la zona residencial Punta Gorda, centro del pueblo y en la zona industrial No. II de esta ciudad, excepto la Filial Trinidad, ubicada en la Provincia de Sancti Spíritus. Para el cumplimiento de su Misión y Objeto Social cuenta con una **Estructura Organizativa** puesta en vigor a través de Resolución 21/2019 aprobada por el Director General de la Sucursal Cienfuegos, donde todas las áreas se subordinan directamente a la Dirección General como se evidencia en el **Anexo No. 2**.

La Sucursal cuenta con una plantilla aprobada de 353 puestos, pero solamente está cubierta al 89% (se encuentran incluidos los adiestrados, aunque estos no conforman la plantilla), el 24.28% de los puestos de la entidad están ocupados por trabajadores de servicios, el 47.92% son operarios, el 22.04% corresponde a técnicos y los cuadros representan un 5,75%, como se muestra en la figura 9. De los cuales 265 son hombres y 58 mujeres.

Figura 9:

Composición de la fuerza laboral en Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos.

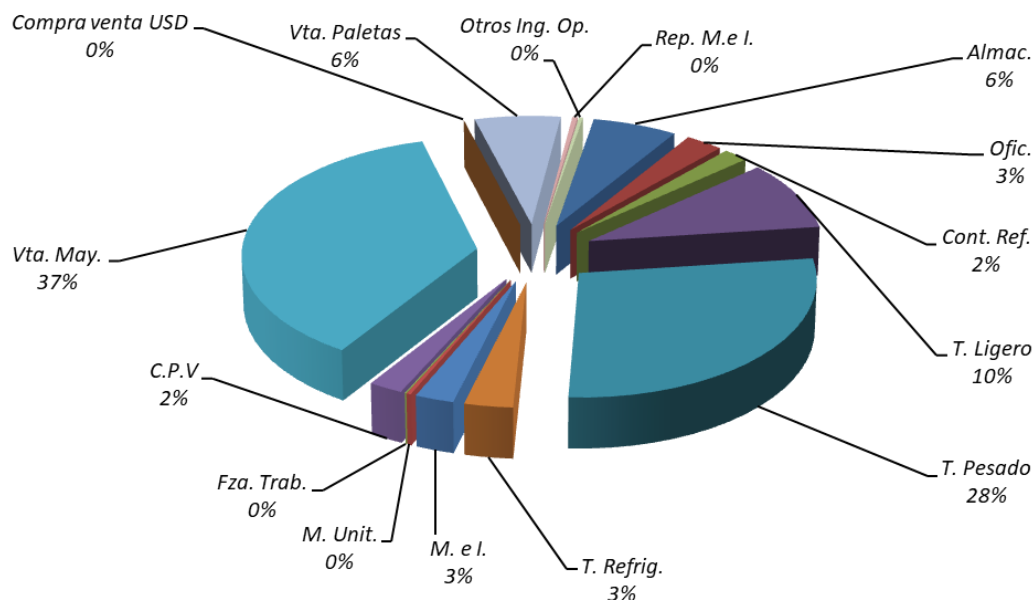


Nota: Tomado de Informe de Recursos Humanos 2020.

Para el cumplimiento de su gestión, la Compañía Almacenes Universales S.A. establece a través de la Resolución 143/2014 su **Objeto Social Anexo No. 3**, el cual es aplicable a la Sucursal Cienfuegos, para los servicios de Arrendamiento de Almacenes Secos, Suministro de Fuerza de Trabajo, Arrendamiento de Contenedores Refrigerados, Arrendamiento de Inmobiliaria, Control de Plagas y Vectores, Transportación de Carga Pesada y Distribución de mercancías refrigeradas y secas, Mantenimiento y Reparación de Equipos de Manipulación e Izaje, Comercialización de forma mayorista de productos de Ferreterías y Producción y Comercialización de Paletas de Intercambio. Todo esto dirigido estratégicamente por la Alta Dirección y el Sistema de Gestión de la Calidad de la Sucursal y sustentado en la Competencia y Formación del Capital Humano, la Gestión de los Recursos y el Mantenimiento y Reparación del Transporte. De forma acumulado el Transporte ha garantizado el 41% de los ingresos de la Sucursal y Ferretería el 37 %, como ilustra en la siguiente figura 10.

Figura 10:

Composición de los servicios y productos brindados por Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos.



Nota: Tomado de Informe de Recursos Humanos 2020.

La Sucursal dispone de una lista d clientes potenciales, como:

- | | | |
|---------------|----------------|--------------|
| ✓ CIMEX | ✓ CORACAN | ✓ OBE CFG |
| Habana | ✓ OBE CFG | ✓ ULAEX |
| ✓ CTC Habana | ✓ CIMEX CFG | ✓ COMBUSTIBL |
| ✓ PIENSO CFG | ✓ LPSA | E CFG |
| ✓ EMPA CFG | ✓ UBI Trinidad | ✓ CIMEX SS |
| ✓ EMI BATALLA | ✓ ETECSA CFG | ✓ EMP PROV. |
| SC | ✓ EPICIEN | DE APOYO A |
| ✓ LACTEO | ✓ TECNOTEX | CULTURA |
| Escambray | ✓ LABIOFAM | CFG |
| ✓ CARNICA | ✓ CTC SS | ✓ PALMARES |
| CFG | ✓ LA ESTANCIA | SS |

En el **Anexo No.4** se muestra una relación entre dichos clientes y los servicios que se brindan a cada uno de ellos. La Sucursal Cienfuegos tiene un total de 104 proveedores aprobados que brindan el respaldo de productos de confianza, el acompañamiento, la creación de nuevas ofertas para el mercado. Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos ha clasificado sus procesos en Estratégicos, Claves y de Apoyo como se evidencia en el Mapa de Procesos **Anexo No. 5.**

De acuerdo con la información brindada se representan resultados económicos desde Septiembre del 2018 hasta septiembre de 2021, como se representa en la tabla 1. Demostrando que la utilidad se mantiene relativamente estable de acuerdo con el incremento o no de los gastos debido al nuevo reordenamiento por el que transita el país.

Tabla 1:

Análisis económico desde septiembre de 2018 hasta septiembre de 2021.

	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD	134,5%	121,8%	134,5%	117,9%
TOTAL DE INGRESOS	111,5%	112,0%	114,6%	110,6%
TOTAL DE GASTOS	99,1%	106,6%	102,5%	108,3%
COSTO POR PESO DE INGRESO	88,9%	95,2%	89,5%	97,9%

Nota: Tomado de Análisis económico Almacenes Universales Sucursal Cienfuegos.

Análisis de Macro-entorno

Desde el punto de vista del desempeño de la Economía Global, durante el último año, el crecimiento disminuyó drásticamente, generalizado entre las economías avanzadas (Estados Unidos y, especialmente, la zona del euro) y también en las economías avanzadas más pequeñas de Asia. El enfriamiento de la actividad ha sido más pronunciado entre las economías de mercados emergentes y en desarrollo, como Brasil, China, India, México y Rusia, así como en algunas economías aquejadas por tensiones macroeconómicas y financieras (se estima que el crecimiento de la economía mundial se ralentizará al 2,9 % en 2019 y al 3 % en 2020, que es el aumento anual más débil desde la crisis financiera de 2008).

La Economía en América Latina está sumida en la incertidumbre y desaceleración, pronosticándose un crecimiento en el 2019 de apenas 0,5% por debajo del 1,3% estimado, debido a un deterioro económico generalizado, atribuido a un debilitamiento sincronizado de la economía global, influenciado también por la guerra comercial entre China y Estados Unidos que ha supuesto una reducción en el comercio, del -6 %.

En cuanto al escenario nacional, el período se ha caracterizado por el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de la

administración del Presidente de los Estados Unidos, Donald Trump, con la aplicación de medidas no convencionales, para impedir el abastecimiento de combustible a nuestro país desde diversos mercados mediante sanciones y amenazas a los buques, navieras y compañías de seguros. Incrementándose la persecución a nuestras relaciones bancario-financieras con el resto del mundo. Lo cual ha provocado una situación económica compleja marcada por el desabastecimiento de productos.

Para contrarrestar lo anterior, el gobierno cubano aprobó un paquete de medidas económicas que busca lograr el máximo aprovechamiento de las capacidades internas y del potencial humano con que cuenta el país. Además, tienen el propósito de defender la producción nacional, diversificar e incrementar exportaciones, sustituir importaciones, fomentar encadenamientos productivos, potenciar la empresa estatal, avanzar en la soberanía alimentaria, promover el desarrollo local, cumplir la Política de la Vivienda y poner la ciencia en función de resolver problemas, aspectos en los que la máxima autoridad del país ha insistido en los últimos tiempos y que tienen casi todas una implicación directa para la Compañía como el principal Operador Logístico del país.

Entre las nuevas medidas están un incremento salarial del sector presupuestado, al cual pertenecen 1,5 millones de trabajadores fundamentalmente de los organismos de la Administración Central del Estado, los órganos locales del Poder Popular, las organizaciones y asociaciones, y en el que los sectores de Salud y Educación lo cual representó que el salario medio mensual por trabajador se elevó a mil 67 pesos. Esta importante y beneficiosa medida también constituye una amenaza para la Compañía por el posible incremento en la migración de fuerza de trabajo calificada hacia estos sectores, aumentando la fluctuación laboral.

La decisión de gobierno de Cuba a autorizar la actividad de un grupo de empresas privadas puede tener consecuencias profundas que van más allá de las cifras macro-económicas. Este pequeño revulsivo puede ser determinante si se ensancha y persiste en el tiempo, el gesto de hoy insufla dinamismo en un sistema que vive un momento crítico.

Análisis de Micro-entorno

Las cinco fuerzas de Porter permiten realizar un análisis organizacional de la empresa basado en la identificación de 5 fuerzas competitivas fundamentales:

- 1) Rivalidad entre competidores existentes.
- 2) Entrada potencial de competidores nuevos.
- 3) Desarrollo potencial de productos sustitutos.
- 4) Poder de negociación de los proveedores.
- 5) Poder de negociación de los consumidores.

Como se aprecia en el **Anexo 6**.

Diagnóstico estratégico

Validación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades:

Listado de Fortalezas:

- F1-** Infraestructura logística propia.
- F2-** Presencia de AUSA en ZEDM.
- F3-** Diversidad servicios logísticos y portuarios.
- F4-** Plataforma logísticas multimodales propias.
- F5-** Orden, disciplina, valores, sentido de pertenencia cuadros y trabajadores.
- F6-** Reputación de los cuadros de AUSA ante entidades del Sistema y Organismos nacionales.
- F7-** Existencia de personal joven calificado.
- F8-** Experiencia + 25 años en el sector logístico.
- F9-** Capacidad de respuesta en situaciones excepcional.
- F10-** Infraestructura de información y comunicación sólida y segura.
- F11-** Economía sólida.
- F12-** SG Calidad certificada.
- F13-** Sistema de control interno funcional y actividades de supervisión.
- F14-** Disponibilidad de un fondo de investigación y desarrollo aprobado.
- F15-** Apoyo de la Alta Dirección a la informatización de procesos.
- F16-** Capacidad de implementar software propios.
- F17-** Reconocimiento de la imagen corporativa.
- F18-** Política comercial única.
- F19-** Permiso MINCIN categorizar almacenes propios.
- F20-** Existencia de una entidad importadora propia (Ferretería).

F21- Política GAE empresas contraten con AUSA.

F22- SGA implementado con más de 10 años.

Listado de Debilidades:

D1- Falta de visión integradora.

D2- Incapacidad de seguir y rastrear las cargas de origen a destino en tiempo real.

D3- No se garantiza que los envíos llegan al destino con la planificación acordada con el cliente.

D4- Baja generalización de informatización de procesos.

D5- Incapacidad de lograr servicio puerta a puerta con calidad, con la ASAT como único interlocutor.

D6- Insuficiente gestión de capacitación en general.

D7- No completamiento de personal y falta de candidatos.

D8- No completamiento de cuadros y reservas.

D9- Insuficiente gestión de reclutamiento de fuerza de trabajo calificada en instituciones docentes.

D10- Carencia de especialistas de gestión integral de cadena suministro.

D11- Carencia de indicadores de gestión logística.

D12- Insuficiencia de innovaciones organizacionales.

D13- Límite del plan de inversiones.

D14- Mentalidad enfocada obtención ingresos más que a la calidad.

D15- No está acreditada la ASIC por la ONARC.

D16- No todos procesos incluidos en SGC (Económico e Inversiones).

D17- Insuficiente trabajo promocional por insuficientes canales de comunicación (Redes Sociales).

D18- Insuficiente uso de herramientas para la medición de satisfacción de los clientes.

D19- Envejecimiento del parque automotor y dificultad adquisición de PPA.

D20- Ausencia de redes de oficinas nacionales e internacionales para servicio aduanal y transitorio.

Listado de Amenazas:

A1- Fuertes competidores en los servicios que presta la Compañía fundamentalmente en la ZEDM (incluye ASIC y ASAT).

- A2-** Recrudescimiento del bloqueo.
- A3-** Éxodo de personal calificado por más salario.
- A4-** Riesgos de ilegalidades y hechos de corrupción asociados al servicio de la ASIC.
- A5-** Existencia de otros Centros de Negocios en el país con mejores condiciones.
- A6-** Sistema de Versat no se adecua a todas las características de la compañía.
- A7-** Cambio climático y calentamiento global.
- A8-** Insuficiencia de ERMP para recoger desechos reciclables.
- A9-** Elevación de exigencias técnicas y solicitud rebajas precios por Clientes.
- A10-** Catástrofes naturales.
- A11-** Baja disponibilidad de portadores energéticos en el país.
- A12-** Ataque desde la red pública a nuestra red privada.
- A13-** Límite de capacidad de operaciones de puntos origen y destino.
- A14-** Deterioro creciente de la infraestructura vial.
- A15-** Déficit de materiales de construcción en el país para los mantenimientos.

Listado de Oportunidades:

- O1-** Procedimiento actualizado del modelo económico cubano.
- O2-** Amplitud de la cartera de oportunidades de inversión extranjera
- O3-** Incremento inversiones y operaciones en ZEDM donde AUSA es usuario.
- O4-** Demanda creciente de servicios logísticos y portuarios y de diversificación (incluyendo inspección y supervisión de cargas).
- O5-** Centro logístico regional en el Mariel.
- O6-** Intención de operadores logísticos importantes en asociarse.
- O7-** Política de entregar a AUSA instalaciones ociosas.
- O8-** Mercados no satisfechos por incapacidad de otros prestatarios de servicios.
- O9-** Desarrollo del turismo donde AUSA asume la logística asociada.
- O10-** Disponer de unidad docente con la CUJAE.
- O11-** Contar con un centro de capacitación en la TCM para operarios.
- O12-** Adquisición de conocimientos y tecnologías de punta en ZEDM.

O13- Integración del sistema de comunicación FAR.

Se realiza una ponderación para la amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades por el grupo de expertos otorgando valores de 1 a 3 desde menos importante hasta más importante. Como se muestra en la tabla 2, estas evaluaciones se realizaron por el grupo de experto debido a que por el tiempo y los recursos existentes se imposibilitó el desarrollo del cuestionario, de igual manera se deja la recomendación a los directivos de la sucursal para que desarrollen este proceso utilizando lo recomendado en el capítulo 2 epígrafe 2.2.

Tabla 2:

Ponderación realizada por los expertos a las oportunidades.

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13
E1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2
E2	2	2	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2
E3	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
E4	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
E5	2	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	1	2
E6	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
E7	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
E8	2	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1
E9	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2

Nota: Tomado de análisis del grupo de expertos.

Este proceso se realiza de la misma forma para cada uno de ellas, como se evidencia en el **Anexo 7**, mostrando el rango promedio en cada caso como se aprecia en el **Anexo 8**. Dando como resultado que las W de Kendall tienen valores por encima de 0.5 y la significancia asintótica valores cercanos a 0 en todos los casos, indicando concordancia entre los expertos, como se representa en la tabla 3, por lo cual se utilizan estas evaluaciones para la conformación de la matriz DAFO.

Tabla 3:

Prueba W de Kendall. Estadísticos de prueba.

	Fortalezas	Debilidades	Amenazas	Oportunidades
N	9	9	9	9
W de Kendall	0,934	0,951	0,875	0,881
Chi-Cuadrado	176,612	162,573	110,196	95,169
GI	21	19	14	12
Sig. asintótica	,000	,000	,000	,000

Nota: Tomado del software SPSS.

Elaboración de la matriz DAFO

Se elaboró la Matriz DAFO valorando las combinaciones de los elementos que más influencia o impacto tienen en el desarrollo de las actividades del plan estratégico, en la misión u objetivos principales de la organización, con una ponderación (de 1, 2 y 3). Este análisis permite verificar que determinadas propuestas, aunque son importantes, no tienen el mismo grado de influencia que otras. Se le otorga valor a las fortalezas (VF), debilidades (VD), amenazas (VA) y oportunidades (VO) y además, se le otorga un valor a la relación (VR). En la expresión 3 se determina el valor de cada cuadrante (VC).

$$VC = \sum_i \sum_j Vi * Vj * VR_{ij} \quad (3)$$

Se aprecia por la ponderación alcanzada (4000 puntos) que el cuadrante I es el predominante indicando que Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos se encuentra en una Zona de Poder (Maxi – Maxi) que implica adoptar una estrategia ofensiva, maximizando las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades. No obstante, debemos considerar además que el siguiente cuadrante en ponderación alcanzada es el II (3776 puntos) que implica una estrategia adaptativa (Mini – Maxi) que consiste en combinar una oportunidad de futuro, con una debilidad del presente. Todo lo anterior permitirá consolidar la Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos en todos los niveles y líneas alcanzadas y proyectarse objetivos aún más ambiciosos.

Tabla 4:

Cuadrante I de la matriz DAFO (Fortalezas/ Oportunidades).

Fortalezas		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	Sub total
	Valor	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	33
F1	3	18	18	27	27	27	18	18	27	27	9	6	6	18	246
F2	3	18	18	27	27	27	18	9	18	9	18	18	18	12	237
F3	3	18	18	27	27	27	18	27	27	27	27	18	6	6	273
F4	3	18	18	27	27	27	18	18	27	27	18	6	6	12	249
F5	3	18	18	27	27	27	18	27	27	18	9	6	6	6	234
F6	3	12	6	9	18	18	12	18	18	18	27	12	6	18	192
F7	3	18	18	27	18	18	12	18	9	18	27	6	18	18	225
F8	3	12	18	27	27	27	18	27	27	27	27	6	12	12	267
F9	3	6	6	9	9	18	6	9	9	18	9	6	6	12	123
F10	3	12	12	27	27	27	6	9	9	9	9	6	12	18	183
F11	3	18	6	18	9	18	12	18	27	27	9	6	6	12	186
F12	3	12	18	18	27	18	18	18	18	18	9	6	6	6	192
F13	3	12	6	9	9	9	6	27	9	18	9	6	6	6	132
F14	2	4	8	12	12	12	4	6	6	12	6	4	4	4	94
F15	3	12	12	18	18	18	12	9	18	18	9	6	12	12	174
F16	3	12	12	18	27	18	12	9	27	18	9	6	6	12	186
F17	2	4	12	18	18	18	12	18	18	18	12	4	4	12	168
F18	2	12	12	18	18	12	12	6	18	18	6	4	4	4	144
F19	2	4	8	12	12	12	8	6	18	18	6	4	4	4	116
F20	2	4	4	6	12	6	4	6	18	18	6	4	4	4	96
F21	3	12	6	9	27	27	6	18	18	27	9	6	6	6	177
F22	2	12	8	12	12	12	8	6	6	12	6	4	4	4	106
Subtotal	60	268	262	402	435	423	258	327	399	420	276	150	162	218	4000

Tabla 5:

Cuadrante II de la matriz DAFO (Debilidades/Oportunidades)

Debilidades		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	Sub total
	Valor	2	2	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2	33
D1	3	18	18	27	27	27	18	9	18	18	18	6	6	6	216
D2	3	18	12	27	27	27	18	9	27	27	18	6	6	18	240
D3	3	18	12	27	27	27	18	9	27	27	18	6	6	6	228
D4	3	18	12	18	27	27	12	9	27	27	18	6	12	18	231
D5	3	18	18	27	27	27	12	18	27	27	27	6	6	12	252
D6	3	18	12	27	27	27	18	9	18	18	27	18	18	6	243
D7	3	18	18	27	27	27	18	18	27	27	18	12	18	18	273
D8	3	18	18	27	27	27	18	27	27	27	27	6	6	12	267
D9	3	12	18	27	27	27	18	9	27	27	27	6	12	6	243
D10	3	12	12	27	27	27	18	9	27	27	27	6	6	6	231
D11	3	18	18	27	27	18	18	18	27	27	27	6	6	18	255
D12	2	12	12	18	18	18	8	6	12	18	18	4	4	4	152
D13	2	8	4	12	12	12	12	18	12	18	6	4	4	4	126
D14	2	8	4	12	12	6	4	6	12	12	6	4	4	4	94
D15	1	4	4	9	9	9	6	3	9	9	3	2	2	2	71
D16	1	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	35
D17	2	12	12	18	18	18	12	6	18	18	6	4	4	4	150
D18	3	12	12	27	27	27	12	9	27	27	27	6	6	6	225
D19	2	8	8	12	12	12	8	6	12	18	6	4	4	4	114
Subtotal	50	260	234	411	420	411	264	207	402	420	333	118	136	160	3776

Tabla 6:

Cuadrante III de la matriz DAFO (Fortalezas/Amenazas)

Fortalezas		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	
	Valor	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	32
F1	3	27	9	9	6	6	6	6	3	18	12	9	6	6	18	18	159
F2	3	27	9	27	12	3	6	6	3	6	12	18	6	6	6	18	165
F3	3	27	27	27	12	3	6	6	3	12	12	27	6	18	18	12	216
F4	3	27	18	27	12	3	6	6	3	6	6	27	6	6	12	12	177
F5	3	27	27	9	18	3	6	6	3	6	18	27	6	6	6	6	174
F6	3	18	9	9	6	3	6	6	3	6	6	9	6	6	6	6	105
F7	3	27	9	9	12	3	6	6	3	6	6	9	6	6	6	6	120
F8	3	27	9	18	12	3	6	6	3	6	18	18	6	6	6	6	150
F9	3	18	27	9	6	3	6	12	3	6	18	18	6	6	6	6	150
F10	3	27	9	9	6	3	6	6	3	6	18	27	18	6	6	6	156
F11	3	27	27	27	6	3	12	6	3	6	18	27	6	6	6	6	186
F12	3	27	9	9	12	3	6	6	3	6	6	9	6	6	6	6	120
F13	3	18	9	9	18	3	18	6	3	6	12	27	6	6	6	6	153
F14	2	18	6	6	4	2	4	4	2	4	4	6	4	4	4	4	76
F15	3	18	9	9	18	3	12	6	3	6	6	9	6	6	6	6	123
F16	3	27	9	9	12	3	6	6	3	6	6	18	6	6	6	6	129
F17	2	18	6	12	4	4	4	4	2	8	4	6	4	4	4	12	96
F18	2	6	6	6	4	2	4	4	2	4	4	6	4	4	4	4	64
F19	2	18	6	6	4	2	4	4	2	4	4	12	4	4	4	12	90
F20	2	18	18	6	8	2	4	4	2	4	4	12	4	4	4	8	102
Subtotal	60	486	273	267	208	68	144	134	64	142	208	345	132	132	150	186	2939

Tabla 7:

Cuadrante IV de la matriz DAFO (Debilidades/Amenazas)

Debilidades		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	Sub total
	Valor	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	32
D1	3	27	9	18	12	6	6	12	6	12	6	18	6	12	6	6	162
D2	3	27	9	9	6	3	6	6	3	6	12	9	6	12	6	6	126
D3	3	27	18	9	6	3	6	6	3	6	18	27	6	12	18	6	171
D4	3	18	9	18	12	3	6	6	3	6	6	9	6	6	6	6	120
D5	3	27	9	9	6	3	6	6	3	18	6	27	6	6	6	6	144
D6	3	27	9	27	6	3	12	6	3	18	6	18	6	6	6	6	159
D7	3	27	9	18	12	3	6	6	3	6	6	9	6	6	6	6	129
D8	3	27	9	18	12	3	6	6	3	6	6	9	6	6	6	6	129
D9	3	18	9	18	6	3	6	6	3	6	6	18	6	6	6	6	123
D10	3	27	9	18	6	3	6	6	3	18	6	9	6	6	6	6	135
D11	3	27	9	9	6	3	6	6	3	18	6	9	6	6	6	6	126
D12	2	18	6	12	4	2	4	4	2	8	4	6	4	4	4	4	86
D13	2	18	18	12	4	4	4	8	2	4	4	6	4	4	4	4	100
D14	2	18	6	6	8	2	4	8	4	8	4	6	4	4	4	4	90
D15	1	9	3	6	4	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	43
D16	1	3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2	32
D17	2	18	6	6	4	2	4	4	2	4	4	6	8	4	4	4	80
D18	3	27	9	9	6	6	6	6	3	6	6	9	6	6	6	6	117
Subtotal	50	426	171	249	130	58	106	114	55	162	118	213	104	118	120	100	2244

Para conformar la estrategia se observan las relaciones con mayor valor las cuales van a dar lugar a objetivos estratégicos con más posibilidades de brindar buenos resultados. Ejemplos de ellos son:

1. La Sucursal reconoce como una de sus fortalezas el orden, disciplina, valores, sentido de pertenencia tanto de los cuadros como los trabajadores lo cual es una fortaleza que permite aprovechar la demanda creciente de servicios logísticos, portuarios y de diversificación, a partir del aprovechamiento de trabajadores con experiencia y profesionalismo, capacitaciones al personal para la diversificación de sus servicios.
2. La existencia de personal joven calificado da lugar a un incremento de Inversiones y operaciones en ZEDM donde AUSA es usuario.
3. La presencia de una economía sólida permite abordar la demanda asociada al desarrollo del turismo donde AUSA asume la logística asociada, sin necesidad de realizar inversiones fuertes.
4. La capacidad implementar software propios ayuda a captar la atención de mercados no satisfechos por incapacidad de otros prestatarios de servicios.
5. La política GAE permite q estas empresas contraten con AUSA lo que provee una demanda creciente de servicios logísticos beneficiosas para la sucursal.

Estas posibles estrategias se deben incorporar a la estrategia de la sucursal como objetivos estratégicos, por tanto deben contener la acción a desarrollar, así como, parámetros o indicadores para su control. La elaboración de la estrategia general de la sucursal debe contener la misión, la visión de la sucursal, los objetivos estratégicos, seleccionados de los cruces principales en la matriz DAFO, establecimiento de indicadores de control de gestión. La estrategia debe ser clara y simple de comprender por todos los trabajadores de la sucursal. Cada quien debe lograr ver cual o cuales acciones debe realizar en pos de darle cumplimiento.

Conclusiones

Conclusiones

1. El estudio bibliográfico realizado en la construcción del marco teórico referencial de esta investigación confirma como un amplio grupo de autores coinciden en la importancia de la planificación estratégica para las organizaciones y analizan similares análisis dentro de la misma como los que recoge dicho procedimiento.
2. El procedimiento de diagnóstico propuesto a través de técnicas y herramientas fundamentadas como análisis de expertos, cinco fuerzas de Porter, método Delphi, encuesta y matriz DAFO le permite a los directivos del sector empresarial caracterizar la organización de manera general y establecer las estrategias que tributarán a los objetivos determinados que dan lugar a las acciones para sus resultados futuros.
3. Se aplicó el procedimiento del diagnóstico estratégico a Almacenes Universales Sucursal Cienfuegos, dando como resultado un posicionamiento estratégico y elementos suficientes para la elaboración de la estrategia.

Recomendaciones

Recomendaciones

1. Utilizar el procedimiento propuesto para el diagnóstico de Almacenes Universales Sucursal Cienfuegos y los resultados obtenidos en esta investigación para la elaboración de su estrategia general.
2. Llevar a cabo el cuestionario propuesto en el epígrafe 2.3; lo cual le daría mayor robustez y un carácter más participativo a la elaboración de la estrategia.
3. El grupo de expertos debe realizar un seguimiento una vez conformada la estrategia para proponer mejoras en el procedimiento de diagnóstico y la elaboración de la estrategia en general.

Referencias

Referencias

- Acero, L. C. P. (2015). Dirección Estratégica (ECO Ediciones).
- Argoti, C. E. V. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas, Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, D.C. .
- Arias, J. T., Higueta, J. C., & Castrillón, Ó. D. (2010). Funcionalidades del comercio colaborativo en las empresas logísticas y su decisión de tercerización. Cuadernos de Administración, 23(41), 81-105.
- Arrieta, V. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones, 42, 10.
- Barbero, J. (2010). Freight logistics in Latin America and the CaribbeanFreight logistics in Latin America and the Caribbean. Washington D.C: An agenda to improve performance.
- Barbosa, J. F. (2000). Metodología de la investigación. Lima-Perú. UNMSM.
- Batista, C. T. (2009). Propuesta de planificación desde un enfoque prospectivo y estratégico para la Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín. (Trabajo de Diploma), Universidad de Holguín.
- Bolivar, N. A. J. (2018). Grado de tercerización en los procesos logísticos del sector farmacéutico en Santa Marta. (Análisis Sistemático de Literatura presentando como modalidad de Grado optar el título de Administrador de Empresas), Universidad Cooperativa de Colombia Santa Marta.
- Carranza, O. (2004). Logística: mejores prácticas en Latinoamérica: Octavio Carranza.
- Carros, R. (2012). Logística Empresarial. 57.
- Castro Cortes, L., & Guevara González, L. C. (2012). Prácticas de tercerización logística en el Sector Metalmecánico en Pereira y Dosquebradas.
- Causse, D. N. (2009). Perfeccionamiento de la planeación estratégica por escenarios de la Empresa DIVEP Cienfuegos. (Tesis de Grado), Universidad de Cienfuegos.
- Cerna, F. E. C. (2020). Impacto del desempeño de la tercerización de servicios logísticos en las mypes exportadoras de uvas a *EUA*. (Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en International Business), Universidad San Ignacio de Loyola, Perú

- Cervantes García, S. P., Salazar Suarez, A. L., & Bolaño Campo, H. P. (2019). Tercerización de operaciones logísticas de las empresas transporte Santa Marta.
- Chadid, S. A. B. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. 25, 24.
- David, P. A. (1990). The dynamo and the computer: an historical perspective on the modern productivity paradox. *The American Economic Review*, 80(2), 355-361.
- Fernández, S. J. (2008). Procedimiento de aplicación del trabajo creativo en grupo de expertos. *Diagnóstico*, XXIX, 5.
- Filippova, K. G. (2009). Planeación Estratégica de la Empresa Militar Industrial Astilleros Centro para la etapa 2009-2011. (Trabajo de Diploma), Universidad de Cienfuegos.
- Galvis, P. A. (2017). Estudio y caracterización del grado de tercerización de operaciones logísticas en un grupo de empresas en neiva (trabajo de grado), universidad ean neiva.
- Gallardo-González, N. (2010). Diseño de la planeación Estratégica con enfoque prospectivo de la Empresa Islazul Cienfuegos. (Tesis de Diploma), Universidad de Cienfuegos.
- Gárciga, R. J. (1999). Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. . La Habana.
- Godet, M. (2000). De la anticipación a la acción. UNESCO.París.
- Gomez, J. C. (2019). Service Logistics in the Banking Correspondents in Colombia 18.
- González, A. H. (2012). Metodología y técnicas cuantitativas de investigación. Boloña.
- González, H. M. F. (2017). Análisis del sector de operadores logísticos en Colombia, para la creación de un modelo de selección de servicios logísticos utilizando la metodología AHP Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia
- Grasso, L. (2016). Encuesta : elementos para su diseño y análisis . Argentina.
- Hernández, J. A. (2017). Modelo de competitividades de las cinco fuerzas de Porter. 15.

- Jaramillo Luzuriaga, S. A., Tacuri Peña, L. D. C., & Trelles Ordóñez, D. A. (2018). Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas.
- Lafuente, L. d. L. (2010). Pensamiento estratégico, Planeación y Dirección Estratégica. 11.
- Laurencio, Y. C. (2011). "Diseño de la planeación estratégica en la empresa Astilleros ASTIMAR. (Trabajo de Diploma), Universidad de Cienfuegos.
- Luzuriaga, S. J. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial Espíritu Emprendedor TES, 3, 10.
- Machado Labrada, D. (2011). Procedimiento para la planeación integral del capital humano aplicación en Almacenes Universales SA Filial Granma. Universidad de Holguín, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración .
- Martín, L. Á. G., López, J. E. N., & Sáez, P. L. (2015). La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones: Aranzadi.
- Menguzzato, B. (1991). La dirección Estratégica de la Empresa. Un Enfoque Innovador del Management.
- Mintzberg, B. (1997). El Proceso Estratégico. México.
- Mora-García, L. A. (2008). Gestión logística integral. Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Morejón, M. M. (2015). Dirección estratégica de la BNCT: Aplicación del análisis matricial estructural para elaborar una estrategia. 8.
- Moruchi, J. J. C. (2013). "La tercerización logística y la gestión de la cadena de suministros como herramienta para el incremento de la competitividad de las empresas bolivianas. (Tesis de Maestría), Universidad Andina Simón Bolívar.
- Nieto Buitrago, D. C., & Osorio Zambrano, K. V. (2012). Logística de servicios en bancos. Universidad del Rosario.
- Osorio, Y. T. (2012). Tercerización de los servicios logísticos en los procesos de importación. Universidad Tecnológica de Bolívar, Cartagena de Indias.
- Oviedo, H. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. Revista colombiana de psiquiatría, 34(4), 572-580.
- Paez, L. E. A. (2015). Estrategia corporativa: marco conceptual 11.
- Pérez, A. (2008). Las cinco fuerzas de Porter como herramienta analítica, 23.

- Persson, G., & Virum, H. (2001). Growth strategies for logistics service providers: a case study. *The International Journal of Logistics Management*, 12(1), 53-64.
- Quijano, C. G. (2018). Una aplicación del marco de las Cinco Fuerzas de Porter al grupo BMW 3c tecnología: Glosas de innovación aplicadas a la pyme, 7, (2).
- Ribes-Greus, A. (2016). Análisis DAFO creativo colaborativo para desarrollar la competencia de innovación, creatividad y emprendimiento, 14.
- Rivero, M. (2018). Matriz FODA herramienta para la estrategia. 19.
- Rodríguez, A. M. F. (2019). Aplicación de un procedimiento para la planeación estratégica en la dirección provincial del Banco Popular de Ahorro 2019-2022 , Tesis de Grado, Universidad de Holguín.
- Rojas, J. L. R. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. 8.
- Sierra, B. A. O. (2020). Impacto del desempeño de tercerización de los servicios logísticos en el desempeño exportador de las empresas de Arándanos, Perú. Tesis de Diploma, Universidad San Ignacio de Loyola.
- Stock, J., & Lambert, D. (1992). Becoming a world class company with logistics service. *Strategy Planning in Logistics and Transportation*, 35-52.
- Thompson, S. (1995). Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas. Buenos Aires.
- Valdés, M. G. (2013). El método Delphi para la consulta a expertos en la investigación científica, *Scielo*, 39,(7).
- Villa, T. M. (2006). Algunas consideraciones sobre la necesidad de implementar la planeación estratégica en las batallas de ideas, 15.
- Vinitzky, A. R. (2007). Tercerización logística: una herramienta de gestión para la obtención de ventajas operativas, comerciales, financieras y económicas (Tesis de grado), Universidad De Belgrano.
- Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). Administración: una perspectiva global.
- Zambrano, V. R. J. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI, 4, 24.

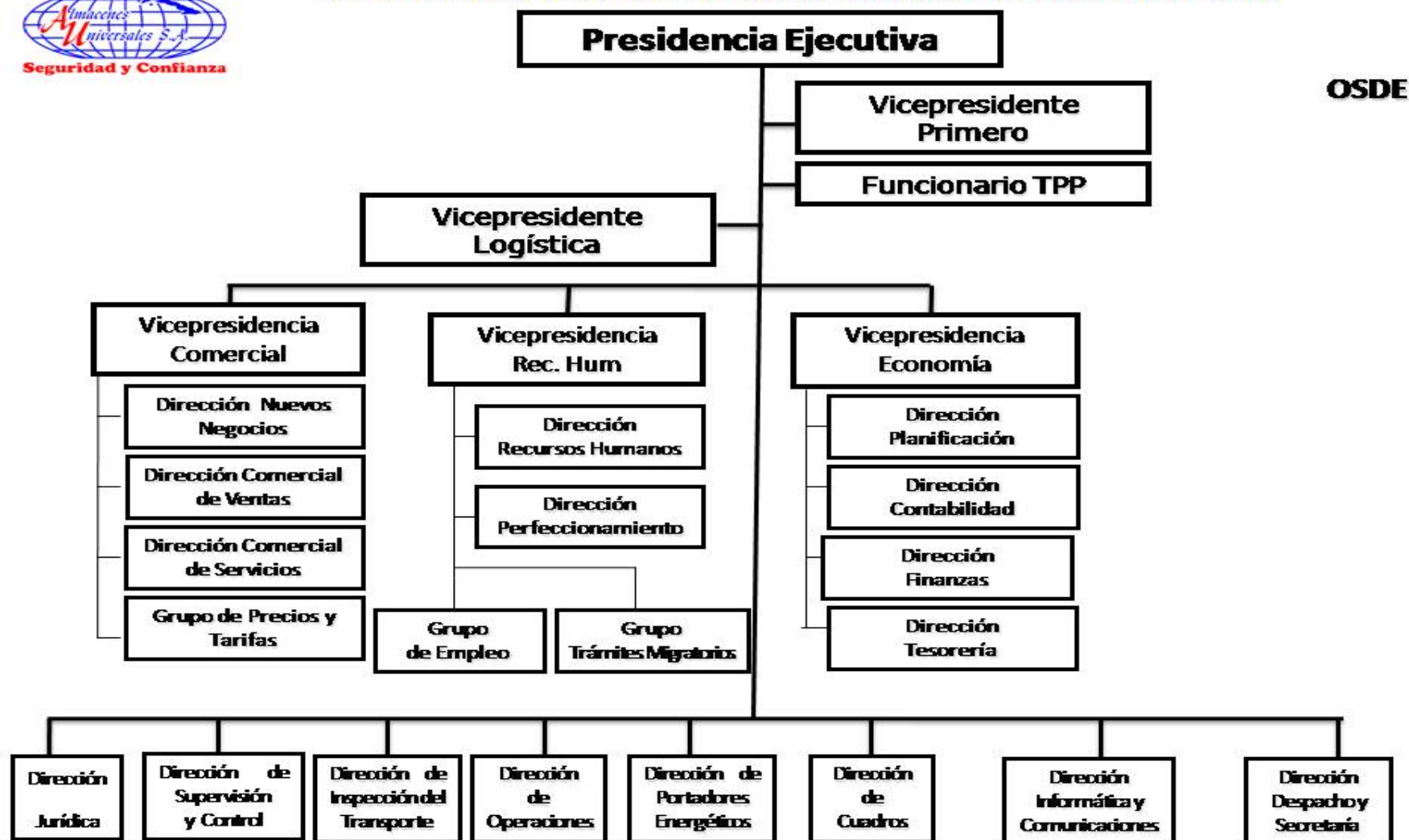
Anexos

Anexos

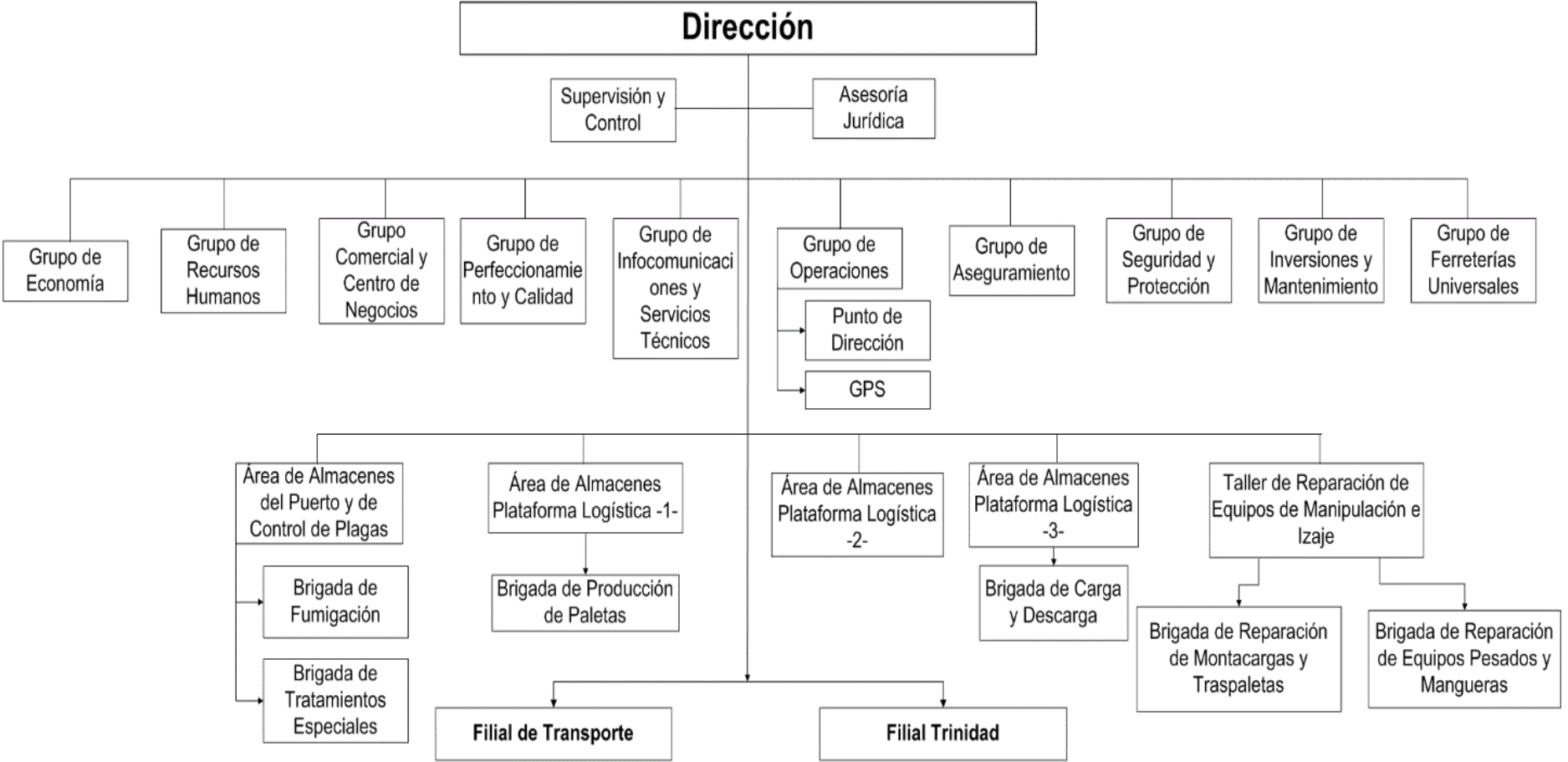
Anexo No.1: Estructura Organizativa de la Compañía Almacenes Universales S.A. **Fuente:** Reglamento Orgánico de la Compañía Almacenes Universales S.A.



ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ALMACENES UNIVERSALES S.A.



Anexo No. 2: Organigrama de Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos. **Fuente:** Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos (2019).



Anexo No. 3: Objeto Social de Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos. **Fuente:** Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos (2019).

Para el cumplimiento de su gestión, la Compañía Almacenes Universales S.A. establece a través de la Resolución 143/2014 su **Objeto Social**, el cual es aplicable a la Sucursal Cienfuegos y consiste en:

1. Prestar servicios logísticos integrales que abarcan las siguientes actividades:

- a) Almacén de mercancías.
 - b) Arrendamiento de locales y espacios.
 - c) Suministro de fuerza de trabajo.
 - d) Servicios aduanales y Transitarios.
 - e) Control de plagas y vectores, así como tratamiento a residuales.
 - f) Gestión de seguro de cargas y mercancías almacenadas.
 - g) Operador de transporte multimodal de cargas.
 - h) Comercializar productos de ferreterías y medios de manipulación y almacenamiento de mercancías.
2. Ofrecer servicios de alquiler, mantenimiento, y reparación de medios de manipulación e izaje.
3. Brindar servicios como operador de zonas de Desarrollo Especial.
4. Prestar servicios de operación de terminales portuarias, contenedores y terminales de cargas, así como servicios de atraque de embarcaciones y de limpieza, mantenimiento, reparación y remodelación de contenedores.
5. Brindar servicios de agente consignatario.

Como **Actividades Secundarias al Objeto Social** se aprobaron las siguientes:

- 1. Consultoría, diagnóstico e introducción de soluciones logísticas integrales.
- 2. Control e inspección de inventarios.
- 3. Arrendamiento de contenedores secos y refrigerados.
- 4. Prestar o intermediar en la prestación de servicios asociados al arrendamiento de locales y espacios.

Continuación del anexo

5. Promoción y publicidad.
6. Intermediar en la prestación de servicios de alojamiento no turístico.
7. Prestar o intermediar en la prestación de servicios de transportación de personal.
8. Fletamento, avituallamiento y administración de buques.
9. Saneamiento ambiental relacionado con el medio marino y aguas interiores.
10. Postventa y asistencia técnica para el montaje y puesta en marcha de los productos que comercializa.
11. Pesaje de mercancías.
12. Higienización y de tratamientos de superficies y depósitos.
13. Auxilio y asistencia técnica a medios de transporte en la vía.
14. Mensajería nacional.
15. Parqueo de vehículos.
16. Comercializar los desechos de hidrocarburos y sólidos.
17. Producir, ensamblar, reparar, alquilar medios de manipulación y almacenamiento de mercancías
18. Comercializar combustibles y lubricantes a las empresas vinculadas al proyecto de desarrollo Mariel y a las entidades vinculadas a la prospección de petróleo en la Zona Económica Exclusiva de Cuba.
19. Brindar servicios de alimentación a las entidades pertenecientes al sistema del Grupo de Administración Empresarial S.A. y a las vinculadas al proyecto de desarrollo Mariel y la prospección de petróleo.
20. Comedor Obrero y Merenderos para trabajadores.
21. Brindar servicios de seguridad y protección para las entidades pertenecientes al sistema del Grupo de Administración, Empresarial S.A. y a terceros consistente en:
 - a) Confección de diseños y planes de seguridad y protección física.

Continuación del anexo

b) Preparación y certificación del personal de 1 seguridad y protección física, sólo para las entidades pertenecientes al Grupo de Administración Empresarial S.A.

c) Confección de identificadores personales (Solapines).

d) Instalación, reparación y mantenimiento de sistemas técnicos de seguridad.

e) Monitoreo y respuesta a través de la central de alarmas.

f) Custodia al traslado de valores, sustancias peligrosas y explosivas.

g) Elaboración de proyectos, instalación y mantenimiento de sistemas de seguridad técnica.

h) Servicios de agente de seguridad.

i) Brindar servicios de elaboración del plan contra incendios, diseño de ubicación, instalación, mantenimiento, venta, carga y recarga de extintores.

22. Brindar servicios de mantenimiento y reparación de equipos de clima y refrigeración a las entidades pertenecientes al sistema del Grupo de Administración Empresarial S.A.

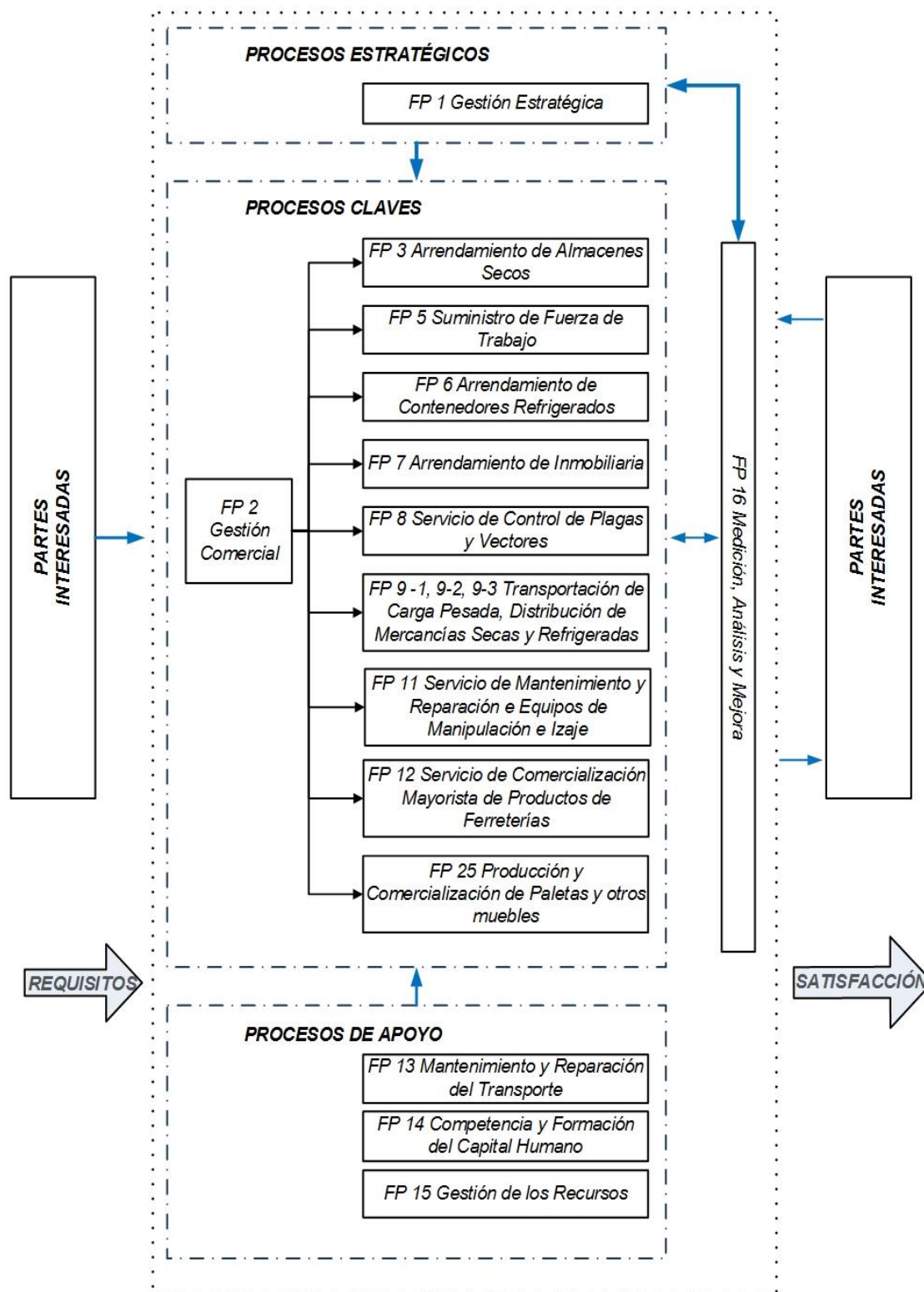
Anexo No. 4: Relación entre los clientes y los servicios que se brindan en Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos.

Fuente: Listado de clientes aprobados Almacenes Universales Sucursal Cienfuegos.

<i>Clientes</i>	<i>ORGANISMO</i>	Arrendamiento de Almacén Seco	Arrendamiento de Oficinas y Otros locales	Arrendamiento de Contenedores Refrigerados	Transporte de Carga ligera	Transporte de Carga pesada	Transporte de Carga refrigerada	Alquiler de equipos de manipulación	Alquiler de medios de unitarización	TALLER DE REPARACION DE MEDIOS DE IZAJE	Control de plagas y Vectores	Venta de Paletas
		MN	MN	MN	MN	MN	MN	MN	MN	MN	MN	MN
<i>CIMEX HABANA</i>	<i>MINFAR</i>					X						
<i>CTC HABANA</i>	<i>MINFAR</i>					X						
<i>CTC CFG</i>	<i>MINFAR</i>		X	X	X	X		X		X	X	
<i>PIENSO CFG</i>	<i>MINAGRI</i>					X						X
<i>EMPA CFG</i>	<i>MINCIN</i>			X		X		X				
<i>EMI BATALLA SC</i>	<i>MINFAR</i>	X			X	X		X			X	
<i>LACTEO ESCAMBRAY</i>	<i>MINAL</i>	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
<i>CARNICA CFG</i>	<i>MINAL</i>			X	X	X	X	X				X
<i>CORACAN</i>	<i>MINAL</i>	X	X			X		X	X		X	X
<i>OBE CFG</i>	<i>ENERGIA Y MINAS</i>	X			X	X					X	
<i>CIMEX CFG</i>	<i>MINFAR</i>	X	X		X	X		X	X		X	X
<i>LPSA</i>	<i>MINAL</i>	X	X			X		X			X	
<i>UBI TRINIDAD</i>	<i>MINTUR</i>	X	X					X	X		X	
<i>ETECSA CFG</i>	<i>MINCOM</i>		X					X	X		X	
<i>EPICIEN</i>	<i>MINAL</i>			X	X		X					
<i>TECNOTEX</i>	<i>MINFAR</i>					X						
<i>LABIOFM</i>	<i>ENERGIA Y MINAS</i>				X	X		X			X	
<i>CTC SS</i>	<i>MINFAR</i>			X	X			X			X	
<i>LA ESTANCIA</i>	<i>MINAL</i>	X						X			X	
<i>OBE CFG</i>	<i>ENERGIA Y MINAS</i>	X			X	X		X		X	X	
<i>ULAEX</i>	<i>MINFAR</i>	X										
<i>COMBUSTIBLE CFG</i>	<i>ENERGIA Y MINAS</i>	X	X									
<i>CIMEX SS</i>	<i>MINFAR</i>				X			X			X	
<i>EMP PROJ. DE APOYO A CULTURA CFG</i>	<i>MINCUL</i>										X	
<i>PALMARES SS</i>	<i>MINTUR</i>				X	X		X			X	

Anexo No. 5: Mapa de procesos de Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos. **Fuente:** Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos.

Mapa de Procesos. Almacenes Universales S.A. Sucursal Cienfuegos



Continuación del Anexo

PROCESOS ESTRATÉGICOS: Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante el desarrollo de la misma. Se encuentran relacionados directamente con la misión, visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de esta. Afectan a la organización en su totalidad.

P 1 – Gestión estratégica: Establece la forma en que se lleva a cabo la Planificación Estratégica en la Compañía Almacenes Universales S.A. para cumplir con la Política de Calidad, Misión, Visión, optimizar los recursos disponibles y establecer el control de la Gestión Estratégica para determinar oportunidades de mejora.

P 16 – Medición, Análisis y Mejora: Tiene como objetivo demostrar la conformidad de los servicios y el Sistema de Gestión de la Calidad en lo adelante (SGC) y mejorar continuamente la eficacia del mismo. Se aplica en todas las entidades de Almacenes Universales S.A.

PROCESOS CLAVES: Son aquellos que permiten generar el producto, servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente dependen del desempeño de más de una función.

P 2 – Gestión Comercial: tiene como objetivo principal

- ✓ Conocer las necesidades del mercado para desarrollar estrategias que permitan incrementar los nuevos negocios y las ventas.
- ✓ Conocer las necesidades y expectativas de los clientes actuales para poder brindar un mejor servicio.
- ✓ Definir la forma en que se llevará a cabo la negociación y venta de los servicios que se ofrecen.
- ✓ Realizar una eficiente gestión de cobro del servicio.

P 3 – Arrendamiento de Almacenes Secos: Tiene como objetivo:

- ✓ Comercializar las capacidades de almacenes secos y techados con los requisitos establecidos.
- ✓ Garantizar el cumplimiento de las normas y regulaciones existentes para la actividad de almacenaje de mercancías secas.

P 5 – Suministro de Fuerza de Trabajo: Contratar, a los clientes, la fuerza de trabajo calificada en el tiempo establecido, con la calidad requerida y cumpliendo con la legislación vigente.

P 6 – Arrendamiento de Contenedores Refrigerados: Comercializar las capacidades de Cámaras Frías y Contenedores Refrigerados, garantizando que las operaciones relacionadas con la manipulación de las mercancías en las Cámaras Frías y Contenedores Refrigerados se realicen en el menor tiempo posible, con los requisitos de calidad requeridos por el cliente y las normas y regulaciones existentes.

P 7 – Arrendamiento de Inmobiliaria: Comercializar y medir la eficacia del servicio de arrendamiento Espacio de uso Múltiple, como Oficinas comerciales, Show Room, Tiendas y otros locales en las entidades de Almacenes Universales S.A que brinden este servicio.

P 8 – Servicio y Control de Plagas y Vectores: Establecer la metodología a seguir para prestar el servicio de Control de Plagas y Vectores e Higienización en todas las entidades de la Compañía de Almacenes Universales S.A.

P 9-1, 9-2, 9-3 – Servicio de Transportación de Carga Pesada y Distribución de Mercancías Refrigeradas y Secas: Establecer la metodología a seguir para lograr una adecuada planificación, ejecución y control de la prestación de los servicios de Transportación de Carga Pesada y Distribución de Mercancías en Almacenes Universales S.A.

P 11 – Mantenimiento y Reparación de Equipos de Manipulación e Izaje: Brindar servicios de mantenimiento y reparación a Equipos de Manipulación e Izaje de la Sucursal, Compañía, GAE y de Terceros. Garantizar una efectiva gestión en el mantenimiento, reparación y explotación de los Equipos de Manipulación e Izaje de la Sucursal, que permita obtener los niveles de CDT establecidos.

P 12 – Servicio de Comercialización Mayorista de Productos de Ferreterías: Establecer el modo de llevar a cabo el proceso de Comercialización Mayorista de Productos de Ferreterías, aplicable a todas las entidades de Almacenes Universales S.A. que presten este servicio.

P 25 – Producción y Comercialización de forma mayorista de medios de envase y embalaje, relacionados con la actividad de almacenaje y actividad portuaria: Describir y medir la eficacia del servicio de Producción y Comercialización de forma mayorista de medios de envase y embalaje, paletas, cajas paletas y otros muebles especiales relacionados con la actividad de almacenaje y la actividad portuaria en las entidades de la Compañía de Almacenes Universales S.A. que brindan este servicio.

PROCESOS DE APOYO: son los encargados de apoyar y respaldar a los procesos clave, de modo que estos puedan cumplir con la misión que los caracteriza; son los procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos claves.

P 13 – Mantenimiento y reparación del Transporte: tiene como objetivo

- ✓ Obtener altos niveles de disponibilidad del transporte, que garanticen el cumplimiento de los servicios de Transportación de Carga Pesada y Distribución de Mercancías, fumigación y otros solicitados por nuestros clientes (internos y externos).
- ✓ Aplicable a los talleres que prestan servicios de Mantenimiento y Reparación al Transporte en las entidades pertenecientes a Almacenes Universales S.A.

P 14 – Competencia y Formación del Capital Humano: Lograr que el personal adquiera y perfeccione su competencia laboral para responder a las exigencias del cargo que ocupa y establecer un continuo desarrollo del personal como resultado de la evaluación de los requisitos de competencias laborales y la evaluación de desempeño. Se aplica en todas las entidades de Almacenes Universales S.A.

P 15 – Gestión de los Recursos: Tiene como objetivo

- ✓ Asegurar que los productos adquiridos cumplen los requisitos de compras especificados y con solicitudes satisfechas, siendo provenientes de proveedores aprobados.

- ✓ Proporcionar y mantener la infraestructura y el ambiente de trabajo adecuado para asegurar la conformidad de nuestros productos.
- ✓ Asegurar que los equipos de medición se encuentren aptos para el uso.

Anexo No. 6: Analisis empresarial sobre las 5 Fuerzas de Porter.

Análisis empresarial sobre las 5 Fuerzas de Porter
Encuesta aplicada a Ejecutivos

Su opinión representa un gran aporte y será el punto de partida para emprender un proceso de alineación organizacional. Agradecemos su valiosa colaboración.

Parte I: Rivalidad entre competidores.

El nivel de competitividad en un área, ramo o sector específico viene marcado por el grado de rivalidad entre los competidores existentes. La competitividad es mucho más intensa en un sector en la que prevalecen las siguientes condiciones: número de competidores, barreras emocionales, crecimiento de la empresa, guerras de precios, restricciones gubernamentales, costos de salida y márgenes de la empresa.

Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.

1. En cuanto al número de competidores ¿qué tan alta es la competencia en el sector de su empresa?

1. Muy alta	2. Medianamente alta	3. Regular	4. Baja	5. Muy Baja
		X		

2. ¿Qué importancia tienen los vínculos emocionales que unen a los gerentes y a los socios con la empresa?

1. Muy importantes	2. Medianamente importantes	3. Importancia relativa	4. Sin importancia	5. No existen vínculos
	X			

3. ¿Cómo calificaría las estrategias de crecimiento de la competencia?

1. Muy agresivo	2. Medianamente agresivo	3. Regular	4. Poco agresivo	5. Nada agresivo
			X	

4. ¿Cómo es la fluctuación de precios en el sector de su empresa?

1. Cambian constante	2. Medianamente frecuente	3. Poco frecuente	4. Cambian esporádicamente	5. No cambian
X				

5. En su sector, ¿cómo es la regulación gubernamental de las actividades de su empresa?

1. Muy fuerte	2. Medianamente fuerte	3. Fuerte	4. Poco fuerte	5. No existe
		X		

6. ¿Cómo son los costos de salida en el sector de su empresa?				
1. Muy elevados	2. Medianamente elevados	3. Regulares	4. Bajos	5. Muy bajos
		X		
7. ¿Cómo son los tiempos de respuesta dentro de los cuales las empresas del sector deben cumplir sus compromisos?				
1. Muy ajustados	2. Medianamente ajustados	3. Regulares	4. Extensos	5. Muy extensos
	X			
Parte II: Amenaza de nuevos competidores				
Esta fuerza competitiva versa sobre la facilidad o dificultad que un nuevo competidor puede experimentar cuando quiere empezar a operar en un sector determinado. Michael Porter identifica ciertas barreras que dificultan la entrada de nuevos competidores en un mercado: economías de escala, lealtad del cliente, costo de cambio, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, experiencia y efectos de aprendizaje, regulación de la empresa, diferenciación del producto, acceso a la tecnología, ventaja en costos y, política gubernamental.				
Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.				
1. En referencia a las barreras: economías de escala, inversión en investigación, marketing y servicios ¿qué tan determinantes son estas barreras para entrar en el sector de su empresa?				
1. No tienen importancia	2. Poco importantes	3. Importancia relativa	4. Importantes	5. Muy importantes
				X
2. ¿Cómo calificaría la lealtad de los clientes en el sector?				
1. Muy baja	2. Baja	3. Promedio	4. Alta	5. Muy Alta
			X	
3. ¿Qué tan significativos son los costos en que incurren los clientes por el cambio hacia una empresa distinta?				
1. Muy reducido	2. Reducido	3. Normal	4. Alto	5. Muy alto
X				
4. ¿Cómo calificaría los requerimientos de capital para la operación en el sector?				
1. Muy Bajos	2. Bajos	3. Regular	4. Altos	5. Muy altos
		X		

5. En referencia al acceso a los canales de distribución, ¿Con qué facilidad las empresas del sector capturan los canales de distribución para vender sus productos o servicios?				
1. Muy facilidad	2. Medianamente fácil	3. Fácil	4. Con dificultad	5. Muy complicado
			X	
6. ¿Cuánta es la experiencia y aprendizaje requeridos para entrar al negocio en su sector?				
1. Sin experiencia	2. Poca experiencia	3. Cierta experiencia	4. Suficiente conocimiento	5. Indispensable experiencia
			X	
7. ¿Existen medios regulatorios que dificultan la entrada de otras empresas al sector?				
1. Prácticamente inexistente	2. Grado Bajo	3. Regular	4. Alto grado de regulación	5. Sector altamente regulado
		X		
8. ¿Las empresas del sector prestan atención a la diferenciación de sus productos y servicios?				
1. No es necesaria	2. Medianamente necesaria	3. Necesaria	4. Altamente necesario	5. Clave estratégica
	X			
9. ¿Cómo es la importancia al acceso a la tecnología de punta en el sector ?				
1. No es importante	2. Poco importante	3. Importancia relativa	4. Importante	5. Punto clave de éxito
				X
10. ¿Para entrar en el sector qué importancia se presta a la ventaja en costos que poseen las empresas ya establecidas?				
1. No es importante	2. Poco importante	3. Importante	4. Suficientemente importante	5. Muy importante
			X	
Parte III: Desarrollo potencial de productos sustitutos				
Esta fuerza competitiva se refiere a la facilidad con la que un comprador puede sustituir un tipo de producto o servicio por otro.				
Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.				
1. ¿Existe disponibilidad de productos sustitutos cercanos?				
1. Elevada disponibilidad	2. Suficiente disponibilidad	3. Disponibilidad media	4. Baja disponibilidad	5. No existe disponible

	X			
2. ¿Cómo son los costos en que incurren los consumidores al cambiarse a productos sustitutos en su sector?				
1. Muy altos	2. Alto	3. Regular	4. Bajos	5. Muy bajos
			X	
3. ¿Cómo son las estrategias para la generación de servicios sustitutos en el sector?				
1. Muy Agresivas	2. Agresivas	3. Medianamente agresivas	4. Poco agresivas	5. No existen
			X	
4. Como es el contraste de las relaciones precio-valor de los productos sustitutos para la empresa:				
1. Ampliamente desfavorable	2. Desfavorable	3. No afecta	4. Favorable	5. Muy favorable
			X	
Parte IV: Proveedores				
El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en un sector, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.				
Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.				
1. Como se consideran los niveles de negociación con los proveedores:				
1. Muy elevado	2. Elevado	3. Normal	4. Bajo	5. Inexistente
	X			
2. ¿Son los productos de los proveedores en cierta forma únicos, o a la empresa le resultaría muy caro o muy complicado obtener un producto sustituto?				
1. Muy caro	2. Caro	3. Accesible	4. Medianamente accesible	5. Muy accesibles
		X		
3. ¿Cuál es el nivel de dependencia de la empresa hacia los productos que suministran los proveedores?				
1. Muy dependiente	2. Medianamente dependiente	3. Normal	4. Baja dependencia	5. No depende
X				
4. ¿Cuál es la ubicación de los proveedores de la empresa?				

1. Muy lejanos	2. Lejanos	3. Regular	4. Cercano	5. Muy cercanos
		X		
5. ¿Cuál es el grado de confianza en los proveedores?				
1. Inexistente	2. Poca	3. Regular	4. Suficiente	5. Alta
				X
6. ¿Cómo son las relaciones con los proveedores?				
1. Confrontación	2. Baja confrontación	3. Neutra	4. Sentido de colaboración	5. Altamente de colaboración
				X
7. ¿Qué posibilidades existe que los proveedores puedan convertirse en la competencia de su empresa?				
1. Muy altas	2. Altas	3. Normal	4. Bajas	5. Inexistentes
			X	
8. Los productos del proveedor no tienen sustitutos, en otras palabras, ¿la empresa no tiene mucho más de dónde elegir?				
1. No existen sustitutos	2. Pocos sustitutos	3. Existencia moderada de sustitutos	4. Suficientes sustitutos	5. Muchos sustitutos
	X			
10. ¿Cómo califica la calidad de los productos de los proveedores de la empresa?				
1. Inaceptable	2. Baja	3. Normal	4. Alta	5. Muy alta
				X
Parte V: Clientes				
Cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en un sector.				
Lea cuidadosamente cada uno de los enunciados expuestos y marca con una "X" la opción que se ajuste a la realidad de la empresa.				
1. ¿Cómo son los costos en que incurren los clientes al cambiar a los servicios de otras empresas?				
1. Inexistente	2. Bajo	3. Regular	4. Altos	5. Muy altos
			X	
2. ¿Qué tan fragmentada se encuentra la clientela, es decir, si la empresa depende de uno o varios clientes importantes?				

1. Altamente fragmentada	2. Fragmentada	3. Algo fragmentada	4. Poco fragmentada	5. Sin fragmentación
	X			
3. ¿Existe la posibilidad de que los clientes se puedan dedicar a abarcar actividades inherentes a la empresa?				
1. Muy posible	2. Medianamente probable	3. Probable	4. Difícil	5. Muy Difícil
		X		
4. ¿Brinda el entorno facilidades para que el cliente consiga productos sustitutivos a los de la empresa?				
1. Muchas facilidades	2. Suficientes facilidades	3. Moderadamente	4. Pocas facilidades	5. Difícilmente
				X
5. ¿Cómo mediría el grado de implicación de los clientes en los servicios que presta la empresa?				
1. Muy bajo	2. Bajo	3. Regular	4. Alto	5. Muy alto
			X	
6. Los niveles de negociación con los clientes, se consideran:				
1. Muy elevado	2. Elevado	3. Normal	4. Bajo	5. Inexistente
X				

Anexo 7: Ponderación para la amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades por el grupo de expertos **Fuente:** Análisis del grupo de expertos.

F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	F19	F20	F21	F22
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	2	2	2	3	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	1	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	3	2

D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2
3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	2	2	1	1	2	3	2	2
3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2
2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2

A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15
3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
2	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	1	2	2	2
3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2
3	1	3	2	1	2	2	1	2	1	3	2	2	2	2
3	3	3	2	1	2	2	1	2	2	3	2	2	2	2

Anexo 8: Estadísticos de prueba. Rango promedio. **Fuente:** Software SPSS.

D1	13,72
D2	14,67
D3	13,67
D4	14,67
D5	13,67
D6	14,67
D7	14,67
D8	14,67
D9	14,67
D10	14,67
D11	14,67
D12	5,33
D13	5,78
D14	5,78
D15	1,61
D16	1,61
D17	5,78
D18	14,67
D19	5,78
D20	5,28

	Rango Promedio
F1	14,67
F2	14,67
F3	14,67
F4	14,67
F5	14,67
F6	14,67
F7	14,67
F8	13,50
F9	14,67
F10	14,67
F11	13,44
F12	14,67
F13	14,67
F14	3,83
F15	13,44
F16	14,67
F17	3,50
F18	3,83
F19	3,44

F20	3,83
F21	14,67
F22	3,50

	Rango Promedio
A1	12,94
A2	12,39
A3	13,67
A4	7,33
A5	1,67
A6	7,33
A7	7,33
A8	1,67
A9	7,33
A10	6,67
A11	12,94
A12	6,72
A13	7,33
A14	7,33
A15	7,33

	Rango Promedio
O1	3,56
O2	3,89
O3	10,22
O4	9,50
O5	10,22
O6	3,89
O7	10,22
O8	8,83
O9	9,56
O10	10,22
O11	3,89
O12	3,50
O13	3,50