

21

Fecha de presentación: enero, 2024

Fecha de aceptación: abril, 2024

Fecha de publicación: julio, 2024

PERFECCIONAMIENTO

DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DE PRODUCTOS LÁCTEOS ESCAMBRAY

IMPROVEMENT OF BUSINESS MANAGEMENT IN THE ESCAMBRAY DAIRY PRODUCTS COMPANY

Juan Antonio Mateo Rodríguez ^{1*}

E-mail: juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1464-7061>

Anicel García Rodríguez ¹

E-mail: anicelgarcia8412@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4586-3139>

*Autor para correspondencia

¹ Centro Universitario Municipal (CUM) de Cumanayagua, Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Mateo Rodríguez, J. A. & García Rodríguez, A. (2024). Perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Empresa de Productos Lácteos Escambray. *Universidad y Sociedad*, 16(4), 202-214.

RESUMEN

El escenario empresarial actual se enfrenta a varios retos globales, como las crisis medioambientales, la disrupción tecnológica y, más recientemente, la pandemia global y persistente de Covid-19. El cambio en las organizaciones es una necesidad cardinal en el entorno empresarial actual debido a diversos factores que impactan en su funcionamiento y éxito a largo plazo. Estas circunstancias han puesto de manifiesto las deficiencias de los enfoques de gestión tradicionales. El objetivo de la investigación es desarrollar el análisis DAFO para contribuir al perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Empresa de Productos Lácteos Escambray. Se utilizaron el método histórico - lógico, análisis - síntesis, herramientas estratégicas derivadas del análisis DAFO y métodos empíricos como revisiones bibliográficas, entrevistas informales, observaciones directas. Se establecieron y formularon estrategias a nivel de empresa y productos a partir del estudio del entorno interno y externo. Ello posibilita dotar a la empresa de ventajas competitivas, garantizar su adaptabilidad en el sector al que pertenecen, buscar el fortalecimiento de oportunidades y la disminución de amenazas. Se determinó como estrategia principal fortalecer el control sobre los proveedores, en especial los de la leche. El estudio contribuye a capitalizar las fortalezas, mitigar las debilidades, explotar las oportunidades y enfrentar las amenazas de manera proactiva.

Palabras clave: Análisis DAFO, Perfeccionamiento, Gestión empresarial, Estrategias.

ABSTRACT

The current business scenario is facing several global challenges, such as environmental crises, technological disruption and, more recently, the global and persistent Covid-19 pandemic. Organizational change is a cardinal need in today's business environment due to several factors that impact the long-term performance and success of organizations. These circumstances have highlighted the shortcomings of traditional management approaches. The objective of the investigation is to develop SWOT analysis to contribute to the improvement of business management in the Escambray Dairy Products Company. The historical-logical method, analysis-synthesis, strategic tools derived from SWOT analysis and empirical methods such as literature reviews, informal interviews, direct observations were used. Strategies were established and formulated at the company and product level based on the study of the internal and external environment. This allow to provide the company with competitive advantages, guarantee its adaptability in the sector to which it belongs, and seek to strengthen opportunities and reduce threats. The main strategy was to strengthen control over suppliers, especially milk suppliers. The study contributes to capitalize on strengths, mitigate weaknesses, exploit opportunities and face threats proactively.

Keywords: SWOT analysis, Improvement, Business management, Strategies.

INTRODUCCIÓN

El escenario empresarial actual se enfrenta a varios retos globales, como las crisis medioambientales, la disrupción tecnológica (Bishwas & Sushil, 2020; Ricardo-Cabrera et al., 2022) y, más recientemente, la pandemia global y persistente de Covid-19 (Masudin et al., 2021; Mokline & Ben, 2022). Otros elementos son enunciados por Medina et al., (2020): mercados cada vez más competitivos; rápido avance tecnológico que impacta directamente en los procesos empresariales; nuevas preferencias y expectativas de los clientes; la expansión internacional y la gestión de equipos diversificados; cambios en las leyes y regulaciones gubernamentales; evolución en las expectativas de los empleados; innovación constante para la introducción de nuevos productos, servicios, procesos y modelos de negocio; eventos imprevistos, como pandemias, crisis económicas o desastres naturales; la búsqueda constante de la eficiencia y la mejora continua. Estas circunstancias han puesto de manifiesto las deficiencias de los enfoques de gestión tradicionales (Majid et al., 2019).

Tal como lo expresa Fierro et al. (2020) el cambio en las organizaciones es una necesidad cardinal en el entorno empresarial actual debido a diversos factores que impactan en su funcionamiento y éxito a largo plazo. A tono con ello Nogueira et al. (2024) señala que la capacidad de adaptación y cambio se ha vuelto esencial para la supervivencia y el éxito continuo de las organizaciones en un entorno empresarial dinámico y desafiante.

Casco (2021) citando a Ripoll (1994) plantea que la batalla de la competitividad se gana introduciendo nuevas técnicas de gestión empresarial, coincidiendo Bisquerra & Mateo (2019) afirman que las transformaciones actuales exigen nuevas posturas organizacionales para adaptarse a los entornos rápidamente cambiantes y Guevara et al. (2021) advierten que las organizaciones que pretenden sobrevivir no pueden permitirse la rigidez. En este sentido Medina et al. (2020) explica que el análisis de la situación actual, es un paso vital. Lo anterior no se logra improvisando. Las organizaciones tienen que proyectarse en el presente y hacia el futuro. Están obligadas a administrar en base a estrategias competitivas que posibiliten adaptarse a las cambiantes condiciones de su entorno, aprender a aprovechar las nuevas coyunturas en las que trabaja y a cambiar mediante el perfeccionamiento constante de su planeación estratégica (García et al., 2023).

A tal efecto, explica Nogueira et al. (2024), contribuye la matriz DAFO (matriz FODA o SWOT) creada en los años

sesenta, con total vigencia en la actualidad. Coincidiendo con ello, David (2019), plantea que la misma permite la generación de estrategias alternativas viables mediante la alineación de los principales factores externos e internos para mejorar los esfuerzos de una empresa en la formulación de estrategias. Nogueira et al. (2024) citando a autores como Sánchez (2020), Quispe et al. (2018) y Tranche et al. (2022) establece que la matriz DAFO es clave para hacer una valoración detallada de la situación actual de una organización. También resulta una herramienta valiosa para el control de gestión al proporcionar una evaluación estructurada de la situación, orientar el desarrollo de estrategias efectivas y facilitar la toma de decisiones. El monitoreo constante basado en la matriz DAFO contribuye a la adaptabilidad y mejora continua del desempeño organizacional, así como a la actualización de la estrategia definida. Nogueira et al. (2024) afirma que a pesar que esta matriz es de las herramientas más utilizadas para el diagnóstico de las organizaciones, proporciona una visión integral de la misma y sirve como base para el desarrollo de estrategias, resulta conveniente complementarla con otras herramientas. A tono con ello David (2019) señala que es de utilidad desarrollar otros análisis matriciales derivados. Álvarez et al. (2018) expone que con ello se pretende desarrollar una herramienta que respalde la toma de decisiones administrativas, tomando en cuenta datos relevantes de la empresa.

Coincidiendo con Corpas et al. (2023), Cuba no queda rezagada ante estas prácticas, sino que dirige esfuerzos especiales para la implementación de estrategias que logren agilidad, flexibilidad y eficiencia en los mecanismos organizativos y económicos-financieros que permitan la consecución del proceso de actualización del modelo económico, lo que constituye uno de los objetivos generales de la Conceptualización del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta 2030: Propuesta de Visión de la Nación, Ejes y Sectores Estratégicos (Comité Central Partido Comunista de Cuba, 2021). Por otra parte, en la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19 se recogen un conjunto de ideas acerca de las transformaciones profundas que requiere la economía. (Ministerio de Economía y Planificación, 2020). En el nuevo contexto las direcciones de las empresas cada vez necesitan conocer y analizar las causas y los efectos de la gestión de las mismas; punto de partida para tomar las disímiles decisiones en el proceso de administración de los variados eventos de las

entidades, permitiendo en el futuro ser consecuente con la situación económica financiera. Advierte Nogueira et al. (2024) que el control de gestión es crucial para facilitar y respaldar el cambio en las organizaciones, toda vez que permite: la medición del rendimiento de la organización en relación con los objetivos establecidos; el alineamiento estratégico; la identificación y mitigación de los riesgos; la toma de decisiones efectivas y proactivas; el empleo eficiente de los recursos; la comunicación efectiva; la retroalimentación continua; el cambio cultural dentro de la organización; y, la flexibilidad y adaptabilidad necesarias para ajustar las estrategias y tácticas a medida que evolucionan las condiciones internas y externas.

Barrios-Rodríguez et al. (2017) expone que en Cuba se implementan variantes para sustituir importaciones y desarrollar aún más las industrias productoras nacionales, constituyendo este rubro uno de los sectores priorizados dentro de la economía del país. Como expone Corpas et al., (2023) en función de las características del entorno, las empresas cubanas han sido capaces de dinamizar sus servicios y procesos; no obstante, podrían aprovechar, aún más, sus potencialidades. Coincidiendo con Domínguez (2018) en los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, en función de la actualización del modelo económico cubano en el período actual, constituye el logro principal para todas las ramas de la economía nacional el hecho de garantizar la constante elevación de la eficiencia económica.

La Empresa de Productos Lácteos Escambray (EPL) pertenece al Grupo Empresarial de la Industria Agroalimentaria y posee amplia tradición asociada a la producción de derivados de la leche. En la misma a través de disímiles acciones de control internas y externas realizadas se han identificado reiteradamente problemas asociados a la producción, organización, administración, utilización de los recursos económicos, financieros y la necesidad de aprovechar en mayor medida la materia prima principal (leche) de forma tal que se impacte favorablemente en la eficiencia y eficacia de la entidad. A pesar de que los directivos están conscientes del continuo cambio en el sector lácteo, muy pocos hacen un esfuerzo por analizar los factores internos y externos que afectan a la organización, aun cuando no hacerlo supone el comprometer su capacidad de respuesta y adaptabilidad.

Por tanto, es insuficiente la utilización e interpretación de la información y herramientas disponibles en el momento de la toma de decisiones para lograr optimizar los resultados existentes y el diseño de estrategias. Dicha situación provoca que transcurrido ya un tiempo prudencial de implementadas las transformaciones en el país, en especial en el sector empresarial, en la entidad no se ha logrado concretar un modelo de gestión adecuado que le permita afrontar eficientemente el contexto del nuevo escenario que se presenta. Tampoco se garantiza la aplicación de los documentos normativos, la efectividad de la gestión y la excelencia de los productos, procesos y servicios, con enfoque competitivo y de desarrollo sostenible, elementos estos que están asociados directamente con los lineamientos 6, 7, 8, 9, 13, 14, 66, 67, 72, 166, 167 del VIII Congreso del PCC. En consecuencia, se observa la necesidad de desarrollar habilidades para adaptarse lo antes posible a los cambios y emprender acciones que permitan explotar sus capacidades de innovación y respuesta en el mercado. Dada la situación mencionada se determinó como objetivo aplicar el análisis FODA para la generación de estrategias de mejora empresarial y coincidiendo con Nogueira et al. (2024) ayudar a anticipar y abordar los desafíos y oportunidades asociados en la organización en cuestión.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación posee un enfoque cuantitativo con alcance aplicado (al realizarse a una organización en un período de tiempo determinado). Los diferentes métodos y técnicas que se asumen para la investigación parten del enfoque dialéctico-materialista; del tipo teórico, se utiliza el histórico-lógico, el análisis-síntesis y el inductivo-deductivo. Como método empírico son utilizados la revisión y análisis bibliográfico, el cuestionario, la entrevista, técnicas de análisis del contexto, tormenta de ideas y búsqueda de consenso, con participación de profesionales de la EPL.

La realización de la investigación tuvo como premisa la conformación de un equipo de trabajo, constituido por miembros de la alta dirección, funcionarios que desempeñan tareas claves, así como trabajadores con vasta experiencia dentro de la entidad. La utilización sistemática del juicio intuitivo de dicho grupo para obtener un consenso de opinión se realiza de acuerdo a los criterios expuestos por Cortés & Iglesias (2005) y Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008). La metodología de la investigación se muestra a continuación, ver figura 1:

Fig 1: Metodología de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS-DISCUSIÓN

Etapa I: Análisis interno y externo

El coeficiente de competencia entre los expertos del equipo de trabajo se comporta entre medio y alto, criterios estos aceptables de acuerdo con Cortés & Iglesias (2005) y Escobar-Pérez & Cuervo-Martínez (2008). A continuación, se muestran los elementos internos y externos resultados del análisis de los mismos tras la aplicación de los métodos y técnicas mencionados, ver tabla 1:

Tabla 1: Listado de elementos internos y externos de la EPLE (Matriz DAFO).

Entorno Interno	Fortalezas Estabilidad y disciplina laboral Personal de los procesos productivos experimentado y estable Variados productos de calidad, reconocimiento nacional y alto impacto social. Correcta proporción entre personal directo e indirecto Infraestructura	Debilidades Tecnología obsoleta Trabajadores medianamente satisfechos Falta de competencias entre directivos para la toma de decisiones (carácter operativo y no estratégico) Indicadores económico-financieros deteriorados Capital de trabajo mal utilizado Dificultades en el acopio de la leche
Entorno externo	Oportunidades Actividad priorizada en el país Inexistencia de competencias en el mercado local Alta demanda de los productos Desarrollo de proyectos de desarrollo local Nuevas formas de gestión en el territorio Cambios en la legislación (mayor autonomía)	Amenazas Aumento de los precios de las materias primas Cambios en la legislación (acopio de la principal materia prima, la leche) Empresas mejor posicionadas Futuro incierto (situación económico-financiera del país)

Fuente: Elaboración propia.

Etapa II: Conciliación de factores internos y externos

Sarría (2023) coincidiendo con Ortiz & Soto (2006), plantea que la estrategia consiste básicamente, en adecuar las amenazas y oportunidades del ambiente externo de la empresa y ajustar las fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de obtener la mejor posición competitiva. Conciliar los factores externos e internos críticos del éxito es la clave para generar con eficacia las posibles estrategias alternativas y además requisito indispensable dentro del modelo económico cubano, sustentando en normativas legales.

La Matriz Analítica de Formación de estrategias (MAFE), tabla 2, es una importante herramienta de conciliación que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: las FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas) y DA (debilidades-amenazas). Las primeras utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las DO tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, las FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas y las DA son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas (David, 2019), ver tabla 2.

Tabla 2: Matriz Analítica de Formación de estrategias (MAFE).

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <p>Desarrollar proyectos de Desarrollo Local y/o acceder a créditos para obtener financiamiento. (O1, O2, O3, F1, F2, F3)</p> <p>Lograr encadenamientos productivos con producciones locales para abaratar costos y gastos (O1, O5, O6, F1, F2, F3)</p> <p>Reorganizar las fuerzas laborales existentes en actividades que garanticen ingresos. (O6, F4)</p> <p>Fortalecer el vínculo empresa-centros de investigación-gobierno (O1, O2, O3, F1, F2, F3)</p> <p>Potenciar las ventas on-line (F3, O1, O2, O5, O6)</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Desarrollar proyectos de Desarrollo Local en la entidad para obtener tecnología y otros recursos. (D1, D2, D6, F1, F2, F3)</p> <p>Fortalecer el vínculo empres-centros de investigación-gobierno (D1, D2, D3, D6, F1, F2, F3)</p> <p>Fortalecer la preparación de cuadros, funcionarios y trabajadores de interés. (D3, D4, D5, D6, O1)</p> <p>Potenciar las ventas on-line (D4, D6, O1, O2, O5, O6)</p> <p>Perfeccionar la política de cobros y pagos (D3, D4, D5, D6, O6)</p> <p>Promover las prácticas asociadas a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O3, O4, O6)</p>
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <p>Perfeccionar la organización del proceso de acopio de leche (F1, F2, A1, A2, A4)</p> <p>Mejorar la contratación de la leche (materia prima principal) (F1, F2, A1, A2, A4)</p> <p>Fortalecer los mecanismos para el control de la calidad (F1, F2, A1, A2, A4)</p> <p>Reordenar la fuerza de trabajo en procesos con respaldo de ingresos (F1, F2, F4, A2, A3, A4)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Priorizar las producciones más rentables (D1, D2, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4)</p> <p>Promover la racionalización de los recursos (D1, D2, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4)</p> <p>Fortalecer la actividad de control interno y auditoría (D4, D5, D6, A1, A2, A4)</p>

Fuente: Elaboración propia.

El propósito del análisis anterior es generar y proponer estrategias alternativas viables para la alta dirección, y no seleccionar o determinar de inmediato qué estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz deberán ser seleccionadas para su implementación.

La Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI), tabla 3, proporciona una base para analizar las relaciones internas entre las áreas de las empresas. Es una herramienta analítica de formulación de estrategia que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.

Tabla 3: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
F1. Estabilidad y disciplina laboral	0,09	4	0,36
F2. Personal de los procesos productivos experimentado y estable	0,09	4	0,36
F3. Variedad de productos de calidad, reconocimiento nacional y alto impacto social	0,08	4	0,32
F4. Correcta proporción entre personal directo e indirecto	0,01	3	0,03
F5. Infraestructura	0,01	3	0,03
TOTAL FORTALEZAS			1,10
Debilidades			
D1. Tecnología obsoleta	0,10	1	0,10
D2. Trabajadores medianamente satisfechos	0,08	2	0,16
D3. Falta de competencias entre directivos para la toma de decisiones	0,07	1	0,07
D4. Indicadores económico-financieros deteriorados	0,17	1	0,17
D4. Capital de trabajo mal utilizado	0,09	2	0,18
D5. Dificultades en el acopio de la leche	0,21	1	0,21
TOTAL DEBILIDADES			0,99
TOTAL MATRIZ EFI			2,09

Fuente: Elaboración propia.

Una vez ordenada la información interna de la entidad bajo estudio (tabla 3) se observa que el factor interno, que constituye la habilidad y capacidad distintiva mejor evaluada y que le permite enfrentar retos y cambios es el capital humano con el que cuenta la entidad (F1 y F2). Lo anterior es comprensible ya que la organización en cuestión tiene amplia trayectoria, experiencia y prestigio en el sector lácteo a nivel nacional, mérito este alcanzado gracias a la destreza y competitividad de sus trabajadores. En contraste, la fortaleza que actualmente no está siendo capitalizada como corresponde es la relación entre trabajadores directos e indirectos (F4). A pesar de que la entidad ha llevado a cabo procesos de reordenamiento en materia de estructura y plantilla no se ha logrado el impacto en los indicadores de eficiencia esperados ni la mejora continua de los procesos productivos.

En atención a las limitaciones internas se observa que las dificultades en el acopio de la leche es el factor vulnerable más apremiante, pues desencadena los incumplimientos y el deterioro de los indicadores. Contrariamente, la falta de competencias entre directivos y otros decisores en estos momentos no supone una fuerte limitación para la permanencia en el mercado. Ello se debe a la existencia de amplias oportunidades de superación en la actualidad, la implementación de la política de cuadros y las posibilidades de efectuar procesos de reclutamientos. Se aprecia que la calificación total para el ambiente interno es 2.09, valor por debajo del rango establecido de 2.50, considerándose así a la empresa estudiada en una posición interna vulnerable a pesar de estar dotadas de mayores elementos internos (total fortalezas 1.10) que en teoría deberían ofrecerles mejores virtudes o capacidades para afrontar con éxito cualquier cambio, mientras que el total de debilidades obtenido es 0.99. Como resultado global de esta matriz, se observa la necesidad de atender de manera emergente a las debilidades detectadas, de lo contrario existe el riesgo de su transformación en amenazas reduciendo, consecuentemente, la capacidad de respuesta de la misma y por ende limitando el éxito y competitividad empresarial.

Por otro lado, la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE), tabla 4, permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva de la empresa a la que se aplique (Trejo et al., 2016).

Tabla 4: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Factores claves	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
O1. Actividad priorizada en el país	0,06	2	0,12
O2. Inexistencia de competencias en el mercado local	0,08	2	0,16
O3. Alta demanda de los productos	0,12	2	0,24
O4. Desarrollo de proyectos de desarrollo local	0,15	1	0,15
O5. Nuevas formas de gestión en el territorio	0,08	1	0,08
O6. Cambios en la legislación (mayor autonomía)	0,08	1	0,08
TOTAL OPORTUNIDADES			0,73
Amenazas			
A1. Aumento de los precios de las materias primas	0,14	1	0,14
A.2 Cambios en la legislación (acopio de la principal materia prima, la leche)	0,15	1	0,15
A3. Empresas mejor posicionadas	0,05	1	0,05
A4. Situación del país	0,09	1	0,09
TOTAL AMENAZAS			0,43
TOTAL MATRIZ EFE	1,00		1,16

Fuente: Elaboración propia.

Después de ordenar y calificar los factores externos determinantes para el éxito se observó que la oportunidad mayor con un total de 0.24 corresponde a O3. Dada la calidad de las producciones, así como el impacto entre la población todo lo que se elabora en la entidad tiene salida en el mercado, lo que supone una ventaja competitiva real. La oportunidad con la menor evaluación es la vinculación con las nuevas formas de gestión, en especial las del territorio, lo que podría suponer el abaratamiento de los costos y gastos y el incremento de ingresos y utilidades por concepto de transportación, tecnología, compra de materias primas, acceso a nuevos mercados, etc. En atención a las amenazas el mayor riesgo lo constituye el cambio en el acopio de la leche. El mismo ha supuesto un reto a la entidad y ha atentado contra la cantidad y calidad de la leche acopiada. Una amenaza menor es la existencia en la localidad de empresas en mejor posición. Se ha demostrado en los análisis anteriores que el recurso humano en la entidad tiende a ser leal y estable en la misma, a pesar de las dificultades.

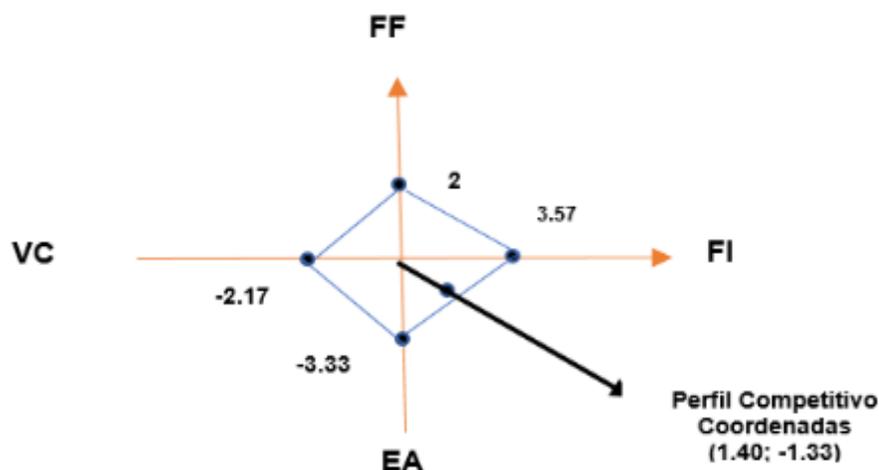
En conjunto, oportunidades y amenazas, constituyen una evaluación total externa de 1.16 lo que ubica la empresa estudiada en un contexto externo riesgoso, por estar debajo del rango establecido de 2.50, esto a pesar de que posee atractivas oportunidades, pero que actualmente no están siendo aprovechadas en su totalidad. Aun cuando las amenazas son evaluadas con un 0.43 se corre el riesgo de que se incremente su valor, colocándola en una situación grave e irreparable. Se recomienda el monitoreo periódico de los factores externos estableciendo planes de contingencia (formular estrategias flexibles).

David (2019) exponen que la matriz del perfil competitivo (MPC) identifica las fuerzas y debilidades particulares de la empresa, mientras que la matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es una de las matrices más sencillas y más utilizadas en la planificación estratégica de las organizaciones, y ofrece a los analistas las mejores posibilidades de desempeño en el mercado y la imagen actual de la organización. Ésta matriz se utiliza para definir estrategias las que pueden ser agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, identificándose cuál es la más adecuada para la organización estudiada.

El análisis realizado por el equipo de trabajo, teniendo en cuenta los elementos metodológicos propuestos por David (2019), permitió definir como fuerzas competitivas de la entidad los precios y la calidad de los productos y como debilidades principales la investigación y desarrollo (I+D), la posición financiera y la disponibilidad de la materia prima. Se concluye que es necesario trabajar sobre las debilidades de manera urgente porque de ello depende el desarrollo, crecimiento y permanencia dentro del escenario empresarial.

Los datos obtenidos de las matrices anteriores dan origen a matriz de PEYEA estableciéndose, según David (2019) y Trejo et al. (2016), dos dimensiones internas representadas por fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas, estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). Las fuerzas externas e internas ayudan a determinar el perfil estratégico de la empresa (figura 2). Para la definición de las variables se tienen en cuenta los elementos ofrecidos por los autores mencionados. Las dimensiones FF, FI, VC y EA dan origen a las coordenadas de intersección del punto "xy" ($EJE X = FI + (VC) = 1.40$, $EJE Y = FF + (EA) = -1.33$) con el que se traza el vector direccional que revela el "perfil" de la organización bajo estudio.

Fig 2: Perfil derivado de la matriz PEYEA de la EPLE



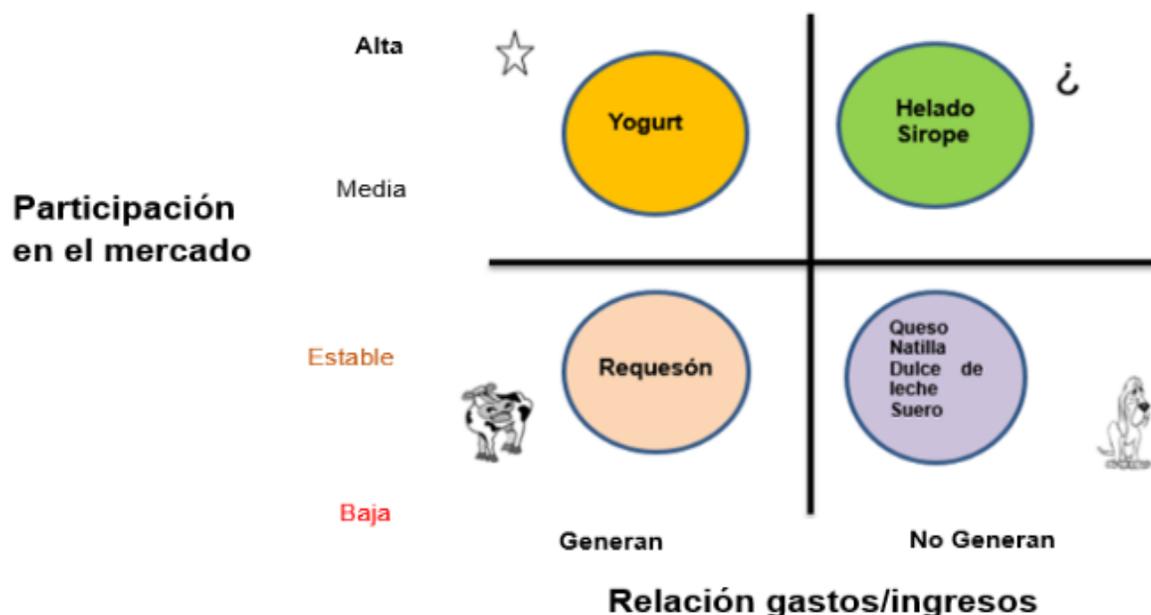
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con David (2019) las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, directa y horizontal, ajustadas al caso de estudio, las mismas implican el fortalecimiento y control sobre los proveedores y el proceso de distribución, en especial, los relacionados con la materia prima fundamental, la leche. Se obtiene así mayores ventajas y control sobre los competidores formales e informales que tienen incidencia en el proceso. Por otra parte, siguiendo las recomendaciones del autor mencionado, el desarrollo de empresas conjuntas permitirá aprovechar las oportunidades que presentan otras entidades en cuanto a financiamiento, tecnología, materias primas, desarrollo, capacitación, etc. Especial interés revisten las nuevas formas de gestión no estatal, los centros de gestión del conocimiento y el gobierno como potenciales gestores y financiadores de proyectos de desarrollo local. Por último, se deben tener en cuenta además la penetración y el desarrollo de mercado y de productos, lo que, adaptando lo planteado por David (2019) al contexto de la entidad, consistiría en elevar la producción y ventas de los productos más rentables de la entidad y potenciar el uso de las nuevas formas de gestión como las ventas on-line en las distintas plataformas para llegar a más clientes y mercados, siempre de acuerdo a la legislación vigente.

Barrios-Rodríguez et al. (2017) señala que la leche y los derivados lácteos se encuentran entre los alimentos más consumidos por las poblaciones de la mayoría de las naciones del mundo, sobre todo por sectores vulnerables como los niños, los enfermos y los ancianos. Este producto contribuye a la seguridad alimentaria y posee gran relevancia en el proceso nutricional de las personas porque proporciona nutrientes esenciales y es fuente importante de energía, proteínas y grasas de alta calidad (Kapaj et al., 2017; Abdel, 2019). Atehortúa & Mejía (2018) plantean que es necesario una buena planeación para evitar que se despilfarren recursos y se incurra en mayores costos para la empresa, se busca la buena utilización de los materiales, así mismo, para mejorar la calidad de los productos y alcanzar la satisfacción del cliente. David (2019) afirma que mucha dispersión en los recursos de la empresa pone en peligro las estrategias. Quintana & Rodríguez (2018) exponen que dada las limitaciones de recursos, materias primas y materiales que presenta el país, es necesario en las organizaciones cubanas asignar los que están a disposición para la elaboración de las producciones que reporten mejores beneficios económicos, mayor eficiencia y eficacia.

Teniendo en cuenta estos elementos y dado que la leche, recurso principal, presenta un comportamiento irregular, la determinación de productos líderes o representativos para la EPLE y el territorio resulta vital, puesto que permite un mayor aprovechamiento de la materia prima, la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos y mejores resultados productivos y económicos. En este sentido la matriz Boston Consulting Group (BCG) juega un papel fundamental, el resultado obtenido a partir de su aplicación a los principales productos, teniendo en cuenta los criterios establecidos por Barrios et al. (2017) para su implementación en empresas cubanas se muestra a continuación, ver figura 3:

Fig 3: Representación de la matriz BCG en la EPLE.



Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo a la clasificación de los productos y las recomendaciones de autores como David (2019), Barrios et al., (2017), Jarrin (2016) y Trejo et al. (2016) se proponen las estrategias según clasificación:

Estrella: Elevar las producciones y las ventas y garantizar la disponibilidad de materias primas luego de cumplir los encargos estatales. (Estrategias Intensivas y de integración)

Vaca: Elevar las producciones y las ventas y garantizar la disponibilidad de materias primas luego de cumplir los encargos estatales; desarrollar nuevos productos y recortar gastos, aumentar la eficiencia y eficacia del proceso, fortalecer el control (Estrategias Intensivas, de diversificación relacionada y defensivas)

Perro muerto: Recortar gastos, disminuir niveles de producción, inversiones en la línea de producción, consumo de materias primas, cantidad de trabajadores. (Estrategias Defensivas)

Incógnita: Elevar las producciones y las ventas y garantizar la disponibilidad de materias primas luego de cumplir los encargos estatales y recortar gastos, aumentar la eficiencia y eficacia del proceso, fortalecer el control (Estrategias Intensivas y Defensivas).

Con la finalidad de resumir los aspectos internos y externos se elaboró la matriz interna-externa (MIE), misma que se apoya en la MEFI y MEFE. En la representación gráfica el eje "x" corresponde a los datos totales ponderados de la MEFI mientras que en el eje "y" se hace referencia a los totales ponderados de la MEFE.

La intersección de estas matrices ubica a la entidad de estudio en el cuadrante VIII, entendiéndose como un perfil de "Cosechar o desechar": la entidad objeto de estudio tienen una evaluación interna promedio y una evaluación externa

baja. Las estrategias propuestas en los análisis anteriores posibilitarán a la entidad en cuestión mejorar dicha posición, especial énfasis demanda la utilización de los recursos en los procesos que generen utilidades y la adquisición de fondos para invertir, recomendable los gestionados a partir de las alianzas con los centros de gestión del conocimiento y los dedicados al desarrollo local del territorio.

La Matriz de la Gran Estrategia (MGE) es un instrumento que permite generar estrategias de carácter alternativo. Se compone solo por un plano cartesiano basado en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica.

En ese sentido, la empresa de estudio se ubica en el cuadrante "I". Teniendo en cuenta el análisis efectuado, las particularidades de la entidad y coincidiendo con David (2019) cuando una empresa del cuadrante I depende demasiado de un solo producto (leche), entonces la diversificación relacionada podría reducir los riesgos asociados con una línea estrecha de productos, aportando datos relevantes la matriz Boston Consulting Group (BCG) previamente elaborada. Por otra parte, el resto de las estrategias coincide con las reveladas anteriormente y denotan la necesidad de incrementar las acciones asociadas a elevar el control en el proceso de acopio de la leche, destinar los recursos a las producciones con alta demanda y rentabilidad, fortalecer el control interno, especialmente dentro de los procesos productivos y gestionar alianzas estratégicas con otras organizaciones que permitan aprovechar las oportunidades externas en varias áreas.

Etapa III: De decisión

Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC), tabla 5. La misma utiliza los datos de entrada de los análisis anteriores; es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados y determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran (David, 2019).

Tabla 5: Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

Factores claves		Peso	Alternativas estratégicas					
		E1	E2		E3			
Interno	Fortalezas		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
	F1. Estabilidad y disciplina laboral	0.09	3	0.27	3	0.27	2	0.18
	F2. Personal de los procesos productivos experimentado y estable	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
	F3. Variedad de productos de calidad, reconocimiento nacional y alto impacto social	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24
	F4. Correcta proporción entre personal directo e indirecto	0.02	3	0.06	3	0.06	1	0.02
	Debilidades							
	D1. Tecnología obsoleta	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
	D2. Trabajadores medianamente satisfechos	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16
	D3. Falta de competencias entre directivos para la toma de decisiones	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
	D4. Indicadores económico-financieros deteriorados	0.17	3	0.51	4	0.68	1	0.17
	D4. Capital de trabajo mal utilizado	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09
	D5. Dificultades en el acopio de la leche	0.21	1	0.21	3	0.63	1	0.21

Externo	Oportunidades							
	O1. Actividad priorizada en el país	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
	O2. Inexistencia de competencias en el mercado local	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32
	O3. Alta demanda de los productos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48
	O4. Desarrollo de proyectos de desarrollo local	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
	O5. Nuevas formas de gestión	0.08	2	0.16	3	0.32	4	0.32
	O6. Cambios en la legislación (mayor autonomía)	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.08
	Amenazas							
	A1. Aumento de los precios de las materias primas	0.14	1	0.14	4	0.56	1	0.14
	A.2 Cambios en la legislación (acopio de la principal materia prima, la leche)	0.15	1	0.15	3	0.45	1	0.15
	A3. Empresas mejor posicionadas	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
	A4. Situación del país	0.09	2	0.18	3	0.36	1	0.09
	Totales	1.00		4.91		5.89		4.29

Fuente: Elaboración propia.

Es prudente recordar que para cada una de las matrices analizadas previamente existen estrategias particulares, en consecuencia, para la elaboración de MPEC se tienen en cuenta las recomendaciones de David (2019), el contexto y los resultados de las herramientas aplicadas con anterioridad. Las estrategias seleccionadas son aquellas que resultaron común en la mayoría de los análisis de la etapa anterior, son de crecimiento intensivo y contribuyen a la conciliación de los factores internos y externos:

1. Desarrollo del producto y del mercado.
2. Integración hacia atrás.
3. Empresas conjuntas.

Adicionalmente se debe hacer notar que estas estrategias son las que posibilitan potencializar las oportunidades y fortalezas, disminuyendo debilidades y neutralizando amenazas para garantizar la mejoría del ambiente e incrementar la competitividad de la empresa en el sector de actuación. La escala establecida por David (2019) consiste en: 1= no atractiva; 2= poco atractiva; 3= razonablemente atractiva; 4= muy atractiva.

Las estrategias se calificaron y se evaluaron encontrándose que la más atractiva, a implementar por la EPLE, es la Integración hacia atrás. Lo anterior coincide con los resultados de las diversas matrices analizadas. Como complemento se enuncian las estrategias de la MAFE que responden y permiten contextualizar el resultado obtenido:

- Fortalecer el vínculo empresa-centros de investigación-gobierno para obtener tecnología y otros recursos que impulsen la gestión y control de la calidad durante el proceso de acopio de la leche. (termos para el mantenimiento en los puntos de acopio y condiciones, instrumentos para medir densidad, grasa y sólidos en la leche, transporte adecuado).
- Perfeccionar la organización del proceso de acopio de leche. (analizar estructura, subordinación, rutas, competencias del personal, sistemas de pagos).
- Mejorar la contratación de la leche (concertar instrumentos efectivos y sobre la base de resultados objetivos y controlables).
- Fortalecer los mecanismos para el control de la calidad, la actividad de control interno y auditoría.

Se reitera la necesidad apremiante de elevar los mecanismos de control sobre los proveedores de la principal materia prima, la leche, todo ello con el firme propósito de lograr el éxito empresarial.

Coincidiendo con Nogueira (2024), la organización debe comunicar su estrategia a todos los empleados y lograr que comprendan el papel que desempeñan en su ejecución. Además, se deben definir los objetivos y establecer las políticas a seguir para la implementación. Se necesita seguir los resultados y vigilar la presencia de nuevos elementos en el entorno. Hay una cosa segura: el entorno siempre cambiará (Nogueira, 2024).

CONCLUSIONES

El análisis FODA permite la detección y sistematización precisa de las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del contexto asociado a la entidad y la generación de múltiples alternativas a tener en cuenta por los decisores.

La investigación evidencia la necesidad de perfeccionar las acciones asociadas al incremento del control en el proceso de acopio de la leche, destinar los recursos (económicos, financieros y humanos) a las producciones con alta demanda y rentabilidad (productos vacas y estrellas), fortalecer el control interno, especialmente dentro de los procesos productivos y gestionar alianzas estratégicas con otras organizaciones que permitan aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, de esta manera se potencian las fortalezas y oportunidades atractivas y se disminuyen los riesgos y amenazas.

Como estrategia de mejora destaca la integración hacia atrás, oportunidad para asegurar el control sobre los proveedores de la materia prima, elemento clave para desarrollar todos los procesos productivos en la entidad.

Los cambios en el escenario empresarial, en especial el cubano, demandan el perfeccionamiento de las competencias de los directivos para realizar este tipo de análisis puesto que el mismo permite mejorar o aprovechar cualquier escenario.

Se hace necesario e indispensable el análisis continuo de los ambientes internos y externos para lograr de manera efectiva mantener la competitividad y aproximándose al futuro empresarial deseado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Calderón, J., Espinoza Villalba, J. M., Martínez Montero, C. E., & Puga Costa, E. P. (2018). Desarrollo de la matriz Boston Consulting Group y su participación dentro del mercado: caso práctico empresa Apaysami Riobamba-Ecuador. *Caribeña de Ciencias Sociales*, (septiembre). <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/09/matriz-boston-consulting.html>
- Barrios-Rodríguez, M., Rodríguez-Gregorich, A., Ojeda-Armaignac, E., & González-Amador, R. (2017). Perfeccionamiento del sistema técnico-productivo de la Unidad Empresarial de Base Conservas de Vegetales de Camagüey, Cuba. *Tecnología Química*, 37(3), 513-528. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2224-61852017000300011&script=sci_arttext&tlng=en
- Bishwas S.K., & Sushil (2020). Effect of Vital Organizational Processes on Flexibility En P. Suri & R. Yadav (eds.). *Transforming Organizations Through Flexible Systems Management* (pp. 59-74). https://doi:10.1007/978-981-13-9640-3_4
- Bisquerria, R., & Mateo, J. (2019). Competencias Emocionales para un cambio de paradigma en educación. HORSORI. <http://www.puvill.com/toc/9788494985744.pdf>
- Casco, A. D. P. R., Paguay, A. V. B., Centeno, E. X. P., & Morán, E. V. C. (2021). El papel de contabilidad de gestión como herramienta para mejorar la rentabilidad en las cooperativas de ahorro y crédito. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 22. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8231664>
- CorpasRodríguez, J., TornetGarcía, B.M., PalaciosHidalgo, Á. L., & Álvarez Álvarez, N. M. (2023). Instrumento de evaluación de la flexibilidad organizacional para el sistema empresarial cubano. *Retos de la Dirección*, 17(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300004&script=sci_arttext
- Cuba. Comité Central Partido Comunista de Cuba. (2021). *Conceptualización del modelo económico y social cubano de desarrollo socialista. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución para el período 2021-2026*. Empresa de artes gráficas Federico Engels.
- Cuba. Ministerio de Economía y Planificación. (2020). *Cuba y su desafío económico y social. Síntesis de la Estrategia Económico-Social para el impulso de la economía y el enfrentamiento a la crisis mundial provocada por la COVID-19*. Juventud Rebelde. Recuperado de https://www.mined.gob.cu/wp-content/uploads/2020/11/tabloide_estrategia.pdf
- David, F. R. (2019). *Conceptos de administración estratégica*. Editorial Pearson Educación. <https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/530/1/Conceptos%20de%20Administracion%20Estrategica%20R.%20David.pdf>
- Domínguez Escalona, D. (2018). *Análisis y valoración de los resultados económicos financieros de la UEB Azucarera Cristino Naranjo, Empresa AZCUBA Holguín*. (Tesis de grado). Universidad de Holguín, Cuba. <https://repositorio.uho.edu.cu/handle/uho/5443>
- Fierro, F., Benavides, D., & Andrade, J. (2020). Cambio organizacional: una visión teórica de su evolución conceptual. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 25(4), 131-147. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8890404.pdf>

- Garciandía Mirón, G. N., Ramírez Reyes, M. A., & Velásquez Benites, O. (2023). Integración de la identificación de oportunidades de mercado con la planeación estratégica en organizaciones empresariales. *Retos de la Dirección*, 17(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2306-91552023000300008&script=sci_arttext
- Guevara Gómez, H. E., Huarachi Quintanilla, L. A., Lozano Zanelly, G. A., & Vértiz Osoreo, J. J. (2021). Gestión del cambio en organizaciones educativas pospandemia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 178-191. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/29066223012.pdf>
- Kapaj, A., Deci, E.; (2017): *World Milk Production and Socio-Economic Factors Effecting Its Consumption*. Editorial Elsevier. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780128098684000078>
- Majid, A., Yasir, M., Yousaf, Z., & Qudratullah, H. (2019). Role of network capability, structural flexibility and management commitment in defining strategic performance in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(8), 3077–3096. <https://www.cabidigitallibrary.org/doi/full/10.5555/20193478910>
- Masudin, I., Ramadhani, A., Restuputri, D. P., & Amallynda, I. (2021). The effect of traceability system and managerial initiative on Indonesian food cold chain performance: A Covid-19 pandemic perspective. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 22, 331–356. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00281-x>
- Medina Enríquez, A., Medina Nogueira, Y. E., Medina León, A., & Nogueira Rivera, D. (2020). Fundamentos teórico-conceptuales de la auditoría de procesos. *Retos de la Dirección*, 14(1), 1-19. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v14n1/2306-9155-rdir-14-01-1.pdf>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., & Hernández Nariño, A. (2020). De la documentación de procesos a su mejora y gestión. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. IV(2), 206-224. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/130>
- Nogueira Rivera, D., Medina León, A.; Medina Nogueira, Y. E., Assafiri Ojeda, Y. (2024). Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. *Universidad y Sociedad*, 16(2), 34-45. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368>
- Quintana, L. J. O., & Rodríguez, A. G. (2018). Análisis de la cadena productiva de la UEB “Comercializadora de Productos Agropecuarios” de la Empresa Cítrico Arimao, Cumanayagua, Cienfuegos. *Revista Científica Agroecosistemas*, 6(2), 92-100. <https://doaj.org/article/434e26784b694be4bcca338c9eb59106>
- Ricardo-Cabrera, H., Freire-Quevedo, K., Leal-Sarduy, E., & Abreus-Pérez, Y. (2022). Implementación de un procedimiento de mejora de proceso en empresa comercializadora de cemento. *Revista Transdisciplinaria de Estudios Sociales y Tecnológicos*, 2(1), 40-48. <https://doi.org/10.58594/rtest.v2i1.35>
- Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de planeación y control microfinanciero*, 2(4), 8-22. www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Planeacion_y_Control_Microfinanciero/vol2num4/Revista_de_Planeaci%25C3%25B3n_y_Control_Microfinanciero_V2_N4_2.pdf
- Sarria Campos A. (2023) *Estrategia para la exportación de carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos* (Tesis de maestría). Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez. <https://rccd.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/568>