

# **DIAGNÓSTICO DEL DESEMPEÑO DE LA EMPRESA PROVINCIAL DE VENTA DE PRODUCTOS UNIVERSALES DE LAS TUNAS Y REALIZACIÓN DE UNA NUEVA PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Lic. Yadira Xiomara Corrales Lima**  
**Lic. Yelena del Carmen Puerto Viera**  
**MsC. Félix Esteban Jiménez Figueredo**  
**MsC. María de los Ángeles Jiménez Pupo**  
UNIVERSIDAD DE LAS TUNAS  
FACULTAD DE CIENCIAS TECNICAS

## **RESUMEN**

El mundo empresarial es cada vez más complejo y dinámico, las empresas tienen que crear herramientas que le permitan adaptarse a las condiciones cada vez más cambiantes de su entorno. Una de las formas que tienen las empresas para acoplarse a las realidades de su ambiente es a través de las técnicas de gestión de procesos. Una de las tendencias de gestión más modernas es la gestión estratégica empresarial, en su lógica de planear, implementar, controlar y mejorar.

El presente estudio se realizó en la Empresa Provincial de Venta de Productos Universales de Las Tunas, con el objetivo de realizar un diagnóstico estratégico en la Empresa Provincial de Venta de Productos Universales de Las Tunas, ubicada en Camino del Oriente S/N, Zona Industrial, municipio Las Tunas, aplicando un modelo metodológico para viabilizar la implementación de la Gestión Estratégica Empresarial, en dicha organización. Los aportes fundamentales son la concreción del modelo metodológico utilizado, a las características particulares de la empresa y la definición de los elementos fundamentales de la planeación estratégica de la organización.

**Palabras claves:** planeación estratégica,

## **INTRODUCCIÓN**

La extraordinaria evolución de los conocimientos del entorno ha favorecido el perfeccionamiento de la dirección estratégica organizacional en los últimos años, comenzando a plantearse nuevas respuestas que condujeron a una mejor y más elaborada planeación estratégica.

Por tal razón el problema que declara esta investigación es: ¿cómo facilitar el proceso de implementación de la gestión estratégica empresarial a través de la realización de un diagnóstico estratégico y la implementación de un modelo de planeación estratégica?

La actualidad del problema se evidencia con más fuerza en Cuba cuando se plantea la necesidad del empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas.

El impacto que tiene la investigación es que se efectúa en una empresa de vital importancia para el desarrollo de la economía comercial, ya que es el punto de partida de la cadena de suministro de productos de todo tipo a la población para satisfacer una parte considerable de sus necesidades materiales.

## **Desarrollo**

### **La Gestión Estratégica Empresarial. Conceptualización**

La Gestión Estratégica Empresarial se define como el “Arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.” (Betancourt, 2002, p.107).

Lo que comprende la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de la organización, la determinación de amenazas y oportunidades externas de la empresa, establecimiento de la misión y visión de la organización, la fijación de objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger.

La ejecución de estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa.

Mediante la evaluación de estrategias se comprueba los resultados de la ejecución y la formulación de las mismas.

La aplicación de la Gestión Estratégica, en una organización, trae consigo un conjunto de beneficios para la misma, dentro de estos beneficios se encuentran:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a los cambios, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de Gerencia Estratégica brindan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieran surgir cuando es la subjetividad la base para la toma de decisiones importantes.
- Permite a la organización aprovechar oportunidades claves en el medio, minimizar el impacto de amenazas externas, utilizar las fortalezas internas para vencer las debilidades internas.

- Las organizaciones ganan en rentabilidad y comienzan a ser más exitosas respecto a otras que no utilizan la Gestión Estratégica.
- Evita las disminuciones en ingresos y utilidades.
- Lleva orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Gestionar implica planear, implementar, controlar y mejorar. La lógica de la Gestión Estratégica Empresarial implica por tanto transitar por estas mismas etapas. Esta investigación se circunscribe a la etapa de la planeación estratégica.

### **Planeación Estratégica.**

La planeación estratégica es un proceso continuo de reflexión y búsqueda de opciones para el futuro, que toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre, y cómo la empresa, con sus recursos actuales y potenciales, puede insertarse de la mejor forma posible en él y en pos del consenso y la participación para dar respuesta a los problemas estratégicos.

Como proceso, la planeación estratégica transcurre por una serie de fases que en su desarrollo conducen a encontrar soluciones estratégicas.

Un diseño estratégico no puede evitar omisiones y contemplar todos los detalles e imprevistos que surgen en la ejecución. Igualmente no puede esperar hasta el final para realizar ajustes y correcciones, sino que habrán de realizarse sobre la marcha.

### **Categorías Estratégicas Básicas.**

Para una mejor comprensión de los elementos abordados, así como de la verdadera naturaleza y alcance de la Gestión Estratégica, se hace necesaria la explicación e introducción de un conjunto de elementos esenciales que conforman el amplio andamiaje conceptual y práctico de la Gestión Estratégica Empresarial.

### **Misión ¿Meta u Objetivo Supremo?**

El término Misión proviene del latín mittere que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término propósito derivado del vocablo latín proponere que implica declarar.

La Misión es una formulación escrita, elaborada por la misma entidad y que expresa la razón de ser de la organización, o sea, es el para qué la misma existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta todo el trabajo y la planificación estratégica. Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa y la diferencia de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado, incorpora la filosofía de los estrategas de una organización,

revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que se propone satisfacer.

Una buena misión debe:

- Ser compartida por los miembros de la organización.
- Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- Ser motivadora para el colectivo.
- Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- Tener credibilidad para los usuarios y clientes.
- Ser original y única.
- Formularse de manera simple, clara y directa, para que los trabajadores la entiendan y la hagan suya.

Luego de hacerse referencia a estos elementos que debe cumplir una buena Misión, se hace importante incluir los componentes de una Misión.

Componentes de una Misión:

- Objeto Social de la organización.
- Necesidad que satisface con su actividad.
- Recursos Humanos con los que cuenta y sus características.
- Principales rasgos de la Tecnología.
- Elementos diferenciadores de sus procesos.
- Valores necesarios a compartir.
- Quiénes son los clientes de la empresa.

Tomando en consideración los elementos ya relacionados al respecto se podría definir a la Misión como la razón de ser de una organización, la meta que moviliza los esfuerzos y capacidades; es la base para procurar la unidad de dirigentes y trabajadores, con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia; es el aporte más importante y significativo a la sociedad.

### **¿Hasta dónde quiere llegar nuestra organización en el futuro?**

El elemento que define ese punto al que aspira llegar la organización en un futuro es lo que se conoce en Gestión Estratégica como Visión.

La raíz etimológica de esta palabra es *vidrie*, expresión latina que quiere decir ver a lo lejos. Tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo”

sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese estadio.

En términos teóricos la Visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe idear nuevamente su Visión, planteándose cada vez nuevos y superiores retos.

La práctica de nuestro país recomienda trabajar a la Misión y la Visión de manera independiente.

### **Factores Claves de Éxito (FCE).**

En correspondencia con los (FCE), la empresa deberá desarrollar sus capacidades distintivas y lograr ventajas competitivas.

Se impone respondernos la siguiente pregunta

¿Qué se entiende por (FCE)?

El concepto de (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles. Por tanto para la identificación de los (FCE) se debe responder a la pregunta de ¿Cuál es el secreto del triunfo en el sector de la actividad que desarrollo?, este momento es de vital importancia para la organización en el proceso de formulación estratégica.

Los (FCE) deben identificarse en los primeros instantes del proceso de Gestión Estratégica Empresarial, para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, definir en base a los mismos, debilidades y fortalezas de la organización, así como la posición de la misma respecto a la competencia.

### **Áreas de Resultados Claves (ARC).**

Las (ARC) son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o la empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con su Visión.

Las (ARC) no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización.

Por tanto se puede decir que las (ARC) son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

El concepto de (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

La identificación de las (ARC) debe realizarse de manera previa a la determinación de los objetivos, y de forma complementaria a la identificación de (FCE) para definir la Visión.

### **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN).**

Una (UEN) agrupa todas las actividades del negocio dentro de una corporación multi-negocio que produce un tipo particular de bienes o servicios y las trata como una sola unidad de negocios, la cual desarrolla utilizando los medios a ella asignada sus propias estrategias.

### **Los objetivos y la forma de medirlos.**

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección. Un objetivo es un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr.

En sentido general los objetivos son declaraciones cuantitativas y/o cualitativas de las aspiraciones de un individuo o grupo de individuos dentro de la organización. Reflejan un estado futuro deseado por la empresa u organización, representan metas que se persiguen.

### **Objetivos Estratégicos (OE).**

Por otra su parte los (OE) representan una herramienta movilizativa importante de los recursos y esfuerzos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que favorezca el desempeño que permita que las personas conozcan sus propósitos y objetivos.

Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber que se espera que logren; la forma más efectiva, de que lo sepan, es el establecimiento de los (OE). Estos tienen carácter específico y concreto, y se determinan para un lapso específico de realización, apoyando u orientados al logro del cumplimiento de la Misión y la Visión.

Los objetivos se miden a través de los criterios de medida que son indicadores cuyas magnitudes permiten medir el cumplimiento o no de los objetivos para el año que se planifica. Estos deben cuantificarse al máximo o poder valorarse cuantitativamente.

### **Otro elemento de la Gestión Estratégica Empresarial. La Estrategia.**

La estrategia forma parte indisoluble de la Gestión Estratégica Empresarial, sin embargo en la actualidad no existe ninguna definición universalmente aceptada sobre el concepto de estrategia.

Gran parte de la confusión que prevalece en este campo proviene de los usos contradictorios y de las definiciones deficientes que se han dado sobre el término. Por ello se realizará un recorrido por la evolución histórica del concepto para delimitar las últimas definiciones dadas sobre el término y brindar elementos de comparación, que permitan evaluar o crear una definición propia de estrategia.

Los primeros en utilizar el concepto fueron los militares, y el primer estratega en épocas remotas, no fue exactamente un hombre del mundo empresarial.

En 1866 Helmut von Moltke definía a la estrategia como "... el sentido común aplicado, y consiste en ver todos los factores obvios en la perspectiva correcta". Como elemento positivo de este concepto se tiene que exactamente no se puede graduar a nadie como estratega de la misma forma que no es posible enseñar a nadie a desarrollar sentido común y ser un excelente empresario.

Un militar, K.V. Clausewitz se refería al tema planteando que la estrategia era el uso de los elementos y los encuentros... para ganar... y la táctica enseña el uso de los elementos. De esto se desprenden dos actividades esenciales: preparar y conducir. Según él la estrategia traza el plan y la táctica muestra la forma de cumplirlo.

En 1975 otro autor, Jarniau, decía al respecto que la estrategia era el conjunto de decisiones que determinaban la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

Ya hacia 1995 Strategor decía que la estrategia empresarial consistía en elegir las áreas de negocio y asignar recursos de modo que se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocio. Aquí este autor introduce el concepto de las áreas de negocio como elemento integrante de la estrategia.

De manera general se tiene que la mayoría de los autores que han tratado el tema coinciden en plantear que la estrategia es un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr los objetivos, incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control proveedores, penetración de mercado; mientras otros se suman a la corriente de definirla como el conjunto de acciones organizadas para la orientación de la organización hacia el logro de un objetivo determinado; por último hay otros que prefieren definirla como un conjunto de objetivos y políticas de institución.

### **Modelo metodológico para la Implementación de la Planeación Estratégica.**

Como resultado del trabajo investigativo de los profesores del Centro Estudios de la Gestión Empresarial (CEGEM) del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín se elaboró un modelo metodológico para la implementación de la Planeación Estratégica, atendiendo a las nuevas tendencias y a conceptos prácticos de la implementación y el trabajo en grupo, compuesto por seis fases. El mismo será adaptado a las condiciones específicas de la empresa.

#### **Fase I. Institucionalización del Cambio.**

Para llevar adelante esta etapa de el modelo metodológico se propone realizar un análisis histórico del desempeño de la misma.

Se tomarán en cuenta elementos referentes a características distintivas de la empresa, galardones obtenidos, certificados de reconocimiento, evolución de la situación económica de la empresa desde su fundación.

Para desarrollar esta tarea se pueden emplear métodos para la recopilación de la información como la observación, la entrevista, la revisión de documentos.

### **Fase II. Definición de la Misión y la Visión.**

Esta fase es de vital importancia en el proceso de planeación estratégica, si se toma en consideración el papel y la naturaleza de la misión y la visión. Se deben identificar los valores compartidos, o sea aquellos más enraizados y de mayor importancia para el desarrollo de la actividad que lleva a cabo la empresa, tomando en cuenta existencia, importancia y necesidad de los mismos. Posteriormente se debe identificar el oficio de la empresa y definir aspectos referentes a la cultura de la misma, características de la tecnología, los recursos humanos. Luego definir la misión y la visión, tomando en cuenta los valores compartidos, el oficio y los elementos de la cultura, ya identificados y/o definidos.

### **Fase III. Segmentación Estratégica.**

Para el desarrollo de la segmentación estratégica hay que definir las (UEN), las (ARC) y los (FCE) de la empresa. Esta etapa exige del trabajo del equipo de investigadores en unión estrecha con el grupo de directivos de la entidad y el empleo de técnicas de análisis de la información.

### **Fase IV. Diagnóstico Estratégico de la Empresa.**

Se realizará un diagnóstico a la empresa declarando las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, par luego confeccionar la Matriz Estratégica de Factores Internos (MEFI) y la Matriz Estratégica de Factores Externos (MEFE), luego se deberán clasificar los factores de acuerdo a los siguientes criterios:

- Fortaleza y Oportunidad más importante (4).
- Fortaleza y Oportunidad menos importante (3).
- Debilidad y Amenaza más importante (1).
- Debilidad y Amenaza menos importante (2).

Luego se realizará una ponderación a estos factores, cuya suma deberá ser igual a 100. Se multiplicará la clasificación por la ponderación, para posteriormente sumar estos valores, y determinar con esta suma la posición estratégica interna y externa de la organización.

Si el resultado de la suma es superior o igual a 250 la organización se encuentra en una situación fuerte o de oportunidad, si por el contrario la suma fuese un valor menor a 250 se encuentra ante una situación débil o de amenaza.

Con los factores evaluados como más importantes, en la confección de la (MEFI) y la (MEFE), se construye la Matriz de Impactos Cruzados (DAFO), por sus siglas en inglés, la que permite realizar la interacción entre los cuadrantes y al totalizar las interacciones definir en que cuadrante se encuentra la empresa y en función de este resultado, se define la posición de la empresa, el problema estratégico y la solución estratégica general.

Técnicas a emplear: El trabajo en grupo, análisis de información, la (MEFI), la (MEFE) y la (DAFO).

Se declarará el problema estratégico así como la solución estratégica general.

### **Fase V. Definición de Escenarios y Objetivos Estratégicos**

Un escenario es una descripción con cierta coherencia de los posibles entornos en los que debe funcionar una organización durante un futuro de mediano plazo y que puede ejercer cierta influencia en su comportamiento.

Para la definición de los escenarios se debe partir de plantear hipótesis sobre acontecimientos que pueden perjudicar o favorecer a la organización en cuanto a lo tecnológico, ecológico, económico, político y social, considerando el crecimiento demográfico. Se debe hacer desde tres planos de análisis optimista, pesimista y más probable, que describen la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario, la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo y el que refleja un estado intermedio realizable de las variables respectivamente. Además se deben precisar los objetivos estratégicos y la forma de medirlos.

No existe un modelo metodológico único que señale los pasos a seguir para la correcta formulación de los objetivos estratégicos, pero si se debe tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Análisis de directrices y orientaciones del gobierno y el partido.
- Análisis de orientaciones del organismo superior.
- Perspectivas de desarrollo del territorio, orientaciones del Poder Popular.
- Análisis de la situación interna y externa de la organización.

### **Fase VI. Definición de Estrategias.**

Se recomienda que para esta fase se tenga la mayor cantidad de información y que se haga uso de la creatividad para reducir el nivel de incertidumbre.

Se debe:

- Definir con claridad y precisión los objetivos a lograr.
- Tomar en cuenta los diferentes grupos de factores internos y externos.
- Evaluar cual de ellos pueden incidir.
- Pensar en acciones a corto, mediano y largo plazo.

## **Caracterización de la entidad.**

La Empresa Provincial de Venta de Productos Universales de Las Tunas, fue constituida en la fecha del 2 de junio de 1977, con subordinación al organismo nacional del Ministerio del Comercio Interior.

En el año 2001 se inició el estudio para lograr insertar a la Empresa en el proceso de perfeccionamiento empresarial y unido a esto, obtener una mayor gestión y eficiencia. Se culminó la implantación en noviembre de 2005 y comenzaron los cambios en la estructura y la plantilla en enero de 2006. Se realizó un estudio de cómo se quería diseñar el proyecto, que provocó un aumento de 15 sistemas a 19 sistemas, con todos los contratos y nombramientos requeridos.

## **Diagnóstico del Proceso de Planeación Estratégico.**

La empresa cuenta con una planeación estratégica ya elaborada la cual consta de una misión, visión y objetivos estratégicos. De cada uno de estos elementos se realizó el análisis que aparece a continuación.

Misión: Comercializar de forma mayorista y minorista productos y servicios en las ramas de la Química, Ferreterías, Alimentos, Metales, Maderas, Envases, Industriales, Textil y Calzado, Artículos de Uso Personal, Equipos, así como servicios gastronómicos, fotografía y vídeos a precios competitivos con la calidad, rapidez y eficiencia requerida capaz de cumplir con las expectativas de nuestros clientes, ofertadas en nuestras unidades comercializadoras tanto en MLC como en MN.

De la redacción de esta misión se identificaron los siguientes elementos negativos:

- Comienza en un infinitivo.
- Se menciona la moneda en la que se comercializa.
- No se hace alusión de forma correcta a los valores a compartir por el colectivo laboral.
- No resulta motivadora o inspiradora para todos los trabajadores de la empresa.

Por lo cual resultaría conveniente la redacción de una nueva misión.

Visión:

- Se tiene conocimiento de la demanda nacional y provincial.
- Ofrecemos servicios de garantía en posventa.
- Contamos con trabajadores y directivos capacitados, entrenados y motivados para brindar servicios de excelencia.
- Trabajamos con un alto sentido de pertenencia.
- Garantizamos los insumos necesarios y oportunos para la producción y la prestación del servicio.

- Ofrecemos una alta protección de nuestros productos y servicios a nuestros clientes.
- Somos altamente eficaces, eficientes y efectivos.
- Los cobros y pagos se realizan profesionalmente en los plazos establecidos.
- Aplicamos oportunamente la investigación científica y la innovación tecnológica de mayor factibilidad técnica, económica y financiera.
- Somos una Empresa constantemente perfeccionada acorde a los cambios del entorno.

Con respecto a la visión, esta no está redactada en tiempo futuro, y los elementos que la componen no constituyen metas que la organización desee alcanzar independientemente de su correcto funcionamiento. Por lo que también se requiere de la redacción de una nueva visión.

Los objetivos estratégicos trazados por la Empresa, tenían fecha de cumplimiento el año 2007.

De los elementos antes expuestos se concluye que la entidad no cuenta en estos momentos con una Planeación Estratégica adecuadamente elaborada.

### **Principales conclusiones del diagnóstico**

Existencia de dificultades en los diferentes subsistemas que afectan su desempeño y repercuten de forma directa e indirecta, tanto en forma de causas como efectos, en el Proceso de Planeación Estratégica. Esto le impide cumplir cabalmente con su objeto social, y lograr la completa y correcta satisfacción de la demanda y de los clientes de forma general.

**Problema principal:** La Empresa Provincial de Venta de Productos Universales de Las Tunas no cuenta con una Planeación Estratégica completa y correctamente elaborada; imposibilitándole la proyección en el futuro de una estrategia que le proporcione un mejor desempeño empresarial y nuevas ventajas competitivas.

Como solución propuesta al problema principal se desarrolla en una nueva planeación estratégica basada en un modelo metodológico ya existente que consta de seis fases que hacen posible una satisfactoria implantación de la misma, la cual aborda los aspectos fundamentales de una planeación estratégica y corrige las deficiencias encontradas en la de la entidad estudiada. La aplicación de una nueva estrategia empresarial que responda a las necesidades de la empresa y a las expectativas de los directivos, le posibilitaría un desenvolvimiento más eficiente, e incluso pudiera servir de base o plataforma para nuevos cambios a niveles superiores. Como respuesta a este escenario, se diseñó la Planeación Estratégica de la Empresa, que será acogida y establecida por los diferentes niveles de dirección en todo el proceso de comercialización y servicio, a partir del mes de julio de 2008. Insertándose en el funcionamiento de todos los sistemas, aportando una ruta eficaz para el avance y desarrollo a escalas de mayor impacto.

## **Desarrollo del modelo metodológico para la implantación de la planeación estratégica en la entidad.**

### **Institucionalización del cambio. (Fase I)**

#### **Análisis histórico de la Entidad.**

La Empresa fue fundada en noviembre de 1977, su función en ese momento consistía en suministrar a la provincia, todos los recursos necesarios para el funcionamiento de la economía interna de las diferentes empresas.

El elevado volumen de ventas por año, decayó a raíz del Período especial, provocando esto que quedaran disponibles trabajadores que fueron reubicados en distintas empresas, ya que el volumen de ventas que se generaba no cubría los gastos que se revelaban con relación a los Recursos Humanos.

En 1993, por una estrategia del país la Empresa pasó a formar parte del Ministerio del Comercio Interior; comenzando a denominarse Empresa Provincial de Venta de Productos Universales de Las Tunas. Hubo entonces una reanimación económica a medida que el país estaba saliendo de la gran crisis del Período Especial. Se comienzan a alcanzar nuevamente buenos resultados económicos, reflejándose en los análisis económicos de cierre de año un crecimiento notable en relación con años anteriores,. Este auge monetario ha continuado hasta la actualidad manifestándose, que se espera sea cumplido gracias al esfuerzo y dedicación de todos los trabajadores.

En noviembre de 2005, cuando se comienza a desarrollar en la Organización el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, todos los cargos se reestructuran, se adquiere una nueva cultura ambiental y se lleva a cabo una restauración física de los locales. Por resoluciones establecidas se eliminó en marzo de 2006, la parte minorista que pasó a otras empresas especializadas en este sector, por lo que hubo una disminución de establecimientos en la Entidad.

La Empresa a pesar de las dificultades que ha tenido que enfrentar por las condiciones adversas por las que ha pasado la economía nacional, ha desempeñado, gracias a sus trabajadores, una labor significativa en el cumplimiento de su objeto social, lo que la ha llevado a lo largo de todo este período desde su fundación a recibir varios reconocimientos.

### **Definición de la Misión y la Visión. (Fase II)**

#### **Determinación de los Valores a Compartir.**

Los valores compartidos constituyen una herramienta para legitimar la implementación de la Dirección Estratégica en nuestras empresas.

“Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como en la pública, a su patria” (Martí, José. Obras escogidas, tomo XVII.)

Debido a la proyección nacional se recomienda la utilización de la Dirección por Objetivos basada en valores.

Para la determinación de los valores a compartir, se realizó una encuesta a un conjunto heterogéneo de trabajadores de diferentes estratos para lograr resultados veraces y confiables. El número de trabajadores a entrevistar se calculó de la siguiente forma:

Como la población es finita, es decir conocemos que el total de trabajadores es 213 el tamaño de muestra que brindaría resultados representativos de la población se calcularía de la siguiente

manera:  $n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$  donde:

- N = Total de la población (213)
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$  (ya que la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1 – 0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso deseamos un 5%).

La muestra a encuestar sería de:  $n = \frac{213 \cdot 1,96^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95}{0,05^2(213-1) + 1,96^2 \cdot 0,05 \cdot 0,95} = 55 \text{ trabajadores}$

En base a este estudio, se confeccionó el siguiente listado, donde se recogen los valores existentes en la entidad.

- |                       |                              |
|-----------------------|------------------------------|
| 1. Responsabilidad.   | 7. Laboriosidad.             |
| 2. Profesionalidad.   | 8. Compromiso.               |
| 3. Humanismo.         | 9. Dignidad.                 |
| 4. Creatividad.       | 10. Honestidad.              |
| 5. Trabajo en equipo. | 11. Calidad.                 |
| 6. Eficiencia.        | 12. Satisfacción al cliente. |

La Empresa podría trabajar en base al logro de otros valores como:

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| 1. Apertura al cambio. | 5. Justicia.               |
| 2. Innovación.         | 6. Rapidez de respuesta.   |
| 3. Motivación.         | 7. Sentido de pertenencia. |
| 4. Abnegación.         |                            |

Los resultados permitieron arribar a la conclusión de que los valores más importantes y necesarios para el desarrollo de la actividad que se realiza son:

1. Responsabilidad.
2. Satisfacción al cliente.
3. Trabajo en equipo.
4. Profesionalidad.

Resultado que está en correspondencia con lo reflejado en las entrevistas realizadas y con lo que se pudo observar en la organización.

### **Oficio de la empresa**

Objeto Social.

1. Comercializar de forma mayorista, bienes de consumo e intermedios, en ambas monedas, prestar servicios especializados así como realizar actividades de comercio minorista y gastronomía en moneda nacional y servicios a la población en ambas monedas en el marco de las aprobaciones existentes.
2. Comercializar de forma minorista, a través del sistema de ventas especiales de estímulos a trabajadores y módulos de vestuario y aseo mediante el otorgamiento de tarjetas magnéticas.
3. Prestar servicios a la población y a entidades, en moneda libremente convertible, en las actividades de fotografía y vídeo.
4. Comercializar de forma minorista en MLC cámaras fotográficas, películas, rollos, accesorios de fotografía, tomavistas, proyectores, cámaras de vídeo, materiales sensibles, prismáticos, electrónica ligera menor, casetes de vídeo, álbumes para fotografía, portarretratos, pilas, baterías eléctricas, discos, cuadros, afiches, bolsos, fosforeras, artículos de artesanía para souvenir, materiales para fotógrafos y otros artículos afines con la actividad de fotografía y vídeo, así como materiales de oficina y bisuterías.
5. Prestar servicios gastronómicos en moneda libremente convertible.
6. Prestar otros servicios en moneda libremente convertible en el marco de las aprobaciones existentes.

### **Otros aspectos de la empresa**

De la tecnología utilizada en la Empresa, se considera avanzada la aplicada en los medios informáticos, ya que la misma está dotada de una red establecida por el Ministerio de la Informática y las Comunicaciones y un sistema automatizado para el control de la contabilidad y las finanzas. Dicho sistema está aprobado por el Ministerio de Finanzas y Precios. Por otra parte,

no es avanzada la tecnología usada para el trabajo de la base en almacenes; no se cuenta entre otros, con medios de izaje, lo cual atenta contra el mejor aprovechamiento de la capacidad de almacenaje.

### **Definición de la Misión y la Visión.**

Tomando en consideración los valores a compartir, el objeto social de la entidad y los elementos teóricos definidos que corresponden a la elaboración de dichas categorías estratégicas básicas en los capítulos anteriores, se confeccionaron las siguientes propuestas.

**Misión.** Nuestra Empresa se dedica a la comercialización mayorista y minorista de bienes de consumo e intermedios y a la prestación de servicios gastronómicos, de fotografía y vídeos, arrendamiento de almacenes y alquiler de equipos de transporte. Garantiza con buenos canales de distribución y venta productos de las ramas de la química, ferreterías, alimentos, metales, maderas, envases, industriales, textil y calzado, artículos de uso personal y equipos, así como productos de la reserva estatal y especial; procurando con la responsabilidad, profesionalidad y el trabajo en equipo del colectivo laboral, lograr la satisfacción, el orgullo y reconocimiento de los clientes mediante la calidad, rapidez y eficiencia requeridas para cumplir las expectativas.

**Visión.** Pretendemos convertirnos en una organización capaz de brindar a nuestros clientes servicios de excelencia y una amplia gama de productos de calidad que satisfagan sus necesidades; insertada de forma satisfactoria en el mercado a través de una correcta comercialización de nuestros productos, con suministros estables; respaldados por sistemas y procesos automatizados con el uso de las infotecnologías según las más modernas tendencias del mundo empresarial; para cumplir las exigencias y expectativas de aquellos que requieran de nosotros; contando con la responsabilidad, profesionalidad y trabajo en equipo de nuestro colectivo laboral.

### **Segmentación Estratégica. (Fase III)**

Con el trabajo de los investigadores en unión estrecha con el grupo de directivos de la entidad y el empleo de técnicas de análisis de la información y trabajo en conjunto, se definieron las (UEN), las (ARC), los (FCE).

### **Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)**

La identificación de la Unidades Estratégicas de Negocios se realizó teniendo en cuenta tres criterios:

1. Clientes (Mercado)
2. Funciones (Necesidades que satisface)

### 3. Tecnología utilizada

Según lo anterior se detectaron como UEN las siguientes:

1. U. E. B. Moneda Nacional.
2. U. E. B. Videcuba.

A este estudio sería bueno agregarle otro sobre la Cartera de Negocios de las UEN, el cual no será abarcado en este trabajo por no ser objetivo del mismo.

### Áreas de Resultados Claves (ARC), Factores Claves de Éxito (FCE).

ARC	FCE
Satisfacción de los clientes	1. Rapidez en la prestación de los servicio. 2. Calidad en la prestación de los servicio. 3. Amplio surtido de productos.
Gestión de Capital Humano.	4. Motivación de la Fuerza Laboral. 5. Formación de la fuerza laboral en temas relacionados con la misión y la visión de la empresa.
Comercialización de bienes y servicios	6. Mantener el mercado actual y ampliarlo. 7. Divulgar los servicios y productos que se brindan.
Desarrollo de actividades logísticas.	8. Stock de amplia gama de productos en almacén. 9. Alta o rápida capacidad de respuesta. 10. Eficiente gestión de inventarios. 11. Alta capacidad de transportación.

### Diagnóstico Estratégico de la Empresa. (Fase IV)

1. Para el desarrollo de este aspecto se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la Empresa así como las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno de la misma, mediante un estudio y análisis interno y externo de la entidad y su entorno realizado en conjunto con miembros de la alta dirección y sustentado en un estudio de mercado realizado recientemente en la misma. Se determinaron un conjunto de trece debilidades, seis fortalezas, cuatro oportunidades y cuatro amenazas.

Se elaboró con estos resultados la Matriz de Evaluación de Factores Externos e Internos (MEFE y MEFI) donde se clasificaron y ponderaron los factores antes mencionados para determinar que con respecto a la situación externa la organización se encuentra en una situación favorable ya que la puntuación se encuentra por encima de los 250 lo que significa que sobre la empresa tienen mayor influencia las oportunidades que las amenazas del entorno y por el contrario en cuanto a la situación interna se reveló una puntuación menor a 250 lo que indica una posición débil o sea, predominan las debilidades sobre las fortalezas.

Con los factores evaluados como más importantes, en la confección de la (MEFI) y la (MEFE), se construyó la Matriz de Impactos Cruzados (DAFO) que se aparece a continuación. Esta permitió realizar la interacción entre los cuadrantes y al totalizar las interacciones definir que la Empresa se encuentra en el cuarto cuadrante o sea en una posición adaptativa o sea, es una empresa débil y con oportunidades. A partir de estos resultados ya pueden definirse el problema estratégico general y la solución estratégica general.

	Oportunidades						Amenazas					
Fortalezas:	I						II					
Objetivos de Trabajo de la Organización por áreas de trabajo.						0			x		x	2
Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.		x			x	2		x		x	x	3
Sistema de distribución que permite aprovechar los medios de transporte racionalmente.		x	x	x		3			x			1
Red de puntos de ventas.		x	x	x		3				x		1
Suma						8						7
Debilidades:	III						IV					
Subutilización de las Infotecnologías.		x			x	2						0
Análisis y descripción de cargos y ocupaciones.		x				1		x			x	2
Déficit de personal y poco interés en formar parte de la organización.		x	x	x	x	4		x			x	2
La Empresa no satisface toda la demanda existente.		x	x	x	x	4		x	x	x	x	4
Suma						11						8

## **Problema Estratégico General.**

Si sobre la base de la organización están influyendo negativamente la fluctuación del personal a otras ramas de la economía, que las empresas cercanas a la capital se favorecen con la búsqueda de mercancías y afectan el proceso de abastecimiento de la Empresa por gestiones propias, los clientes, el mercado, tienen una imagen diversa de la Empresa, no existe una imagen precisa y no existen especializaciones en las universidades cubanas en materia de comercialización; y si no se atenúa o resuelve la subutilización de las Infotecnologías, el mal análisis y descripción de cargos y ocupaciones, el déficit de personal y poco interés en formar parte de la organización y el hecho de que la Empresa no satisface toda la demanda existente; aunque cuenta con Objetivos de Trabajo de la Organización por áreas de trabajo, el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, un sistema de distribución que permite aprovechar los medios de transporte racionalmente y una red de puntos de ventas si no se aprovechan, no podrán aprovecharse la posibilidad de ser una Organización LIDER en el Sector del Comercio, la existencia de una demanda insatisfecha por parte de la población, que existe un interés creciente del estado (y existencia de políticas estatales) para incrementar el nivel de vida de la población y el reciente anuncio del Presidente del País de próximas reestructuraciones en los ministerios y empresas cubanas.

## **Solución estratégica general**

Para disminuir el efecto del problema estratégico general se debe considerar que: si sobre la organización están influyendo la oportunidad de ser una Organización LIDER en el Sector del Comercio, la existencia de una demanda insatisfecha por parte de la población, la existencia de un interés creciente del estado (y existencia de políticas estatales) para incrementar el nivel de vida de la población y el reciente anuncio del Presidente del País de próximas reestructuraciones en los ministerios y empresas cubanas; y ésta se basa en Objetivos de Trabajo de la Organización por áreas de trabajo, el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, un sistema de distribución que permite aprovechar los medios de transporte racionalmente y una red de puntos de ventas para aprovechar las oportunidades anteriores; y se reducen o atenúan la subutilización de las Infotecnologías, el mal análisis y descripción de cargos y ocupaciones, el déficit de personal y poco interés en formar parte de la organización y el hecho de que la Empresa no satisface toda la demanda existente; estará en mejores condiciones de enfrentar la fluctuación del personal a otras ramas de la economía, que las empresas cercanas a la capital se favorecen con la búsqueda de mercancías y afectan el proceso de abastecimiento de la Empresa por gestiones propias, los clientes, el mercado, tienen una imagen diversa de la Empresa, no existe una imagen precisa y no existen especializaciones en las universidades cubanas en materia de comercialización.

## **Definición de Escenarios y Objetivos Estratégicos (Fase V)**

### **Escenario Optimista.**

- Se desarrolla la Empresa hasta convertirse en una Organización LIDER en el Sector del Comercio.
- Se dictan en el país reestructuraciones en el Ministerio del Comercio Interior que favorecen en gran medida a la Empresa en los aspectos específicos que se pretenden mejorar.
- Se detiene la fluctuación del personal a otras ramas de la economía y aumenta el número de profesionales interesados en formar parte del colectivo laboral de la entidad.
- Los clientes, el mercado, adquieren una imagen precisa y positiva de la Empresa, debido a la elaboración de un manual de identidad.
- Surgen nuevas especializaciones en las universidades cubanas en materia de comercialización.

### **Escenario Realista.**

- Se desarrolla moderadamente la Empresa logrando aspirar a convertirse en una de las Organizaciones LIDER en el Sector del Comercio.
- Se dictan en el país reestructuraciones en el Ministerio del Comercio Interior que favorecen de manera general a la Empresa.
- No se incrementa la fluctuación del personal a otras ramas de la economía y continúa siendo escaso el número de profesionales interesados en formar parte del colectivo laboral de la entidad.
- Los clientes, el mercado, adquieren conocimiento de la Empresa y mejora la imagen general que existe de la misma.
- Se desarrolla cursos de especializaciones en materia de comercialización.

### **Escenario Pesimista.**

- La Empresa nunca logra convertirse en una Organización LIDER en el Sector del Comercio por la falta de desarrollo.
- No se dicta en el país ninguna reestructuración que beneficie al Ministerio del Comercio Interior ni a la Empresa.
- Se incrementa la fluctuación del personal a otras ramas de la economía y aumenta disminuye considerablemente el número de profesionales interesados en formar parte del colectivo laboral de la entidad.
- Los clientes, el mercado, no reconocen a la Empresa y existe desconocimiento de la misma por falta de una imagen precisa y positiva.
- No surgen oportunidades de superación o especializaciones en materia de comercialización.

## Definición de los Objetivos Estratégicos de la Empresa.

La determinación de los Objetivos Estratégicos de la Empresa, se realizó en reunión con los principales factores de la empresa siguiendo como pauta que los mismos fuesen coherentes con las categorías estratégicas básicas y con el Perfil Estratégico de la Empresa.

A continuación se precisan en la tabla los objetivos estratégicos, los criterios de medida así como las variables a considerar.

No	Objetivo Estratégico	Criterio de Medida	Variables a considerar
1	Alcanzar un índice de aprovechamiento óptimo de los almacenes en un 95%.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indice de aprovechamiento de optimo de las almacenes.</li> </ul> $ISC = f(c, p, f)$ $ISC = \prod \left( 1 - \frac{Nf}{N} \right) \cdot 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad de la mercancía ©.</li> <li>Disponibilidad de capacidad de almacenamiento (p).</li> <li>Faltante de mercancía (f).</li> </ul> Nf: número de fallos. N: total.
2	Introducción de modernas formas de comercio, entre ellas las ventas a distancia y el comercio electrónico.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento (si o no)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de las Infotecnologías.</li> <li>Desarrollo y uso adecuado de la Intranet e Internet.</li> </ul>
3	Implementación de un sistema de gestión de la calidad y su mejoramiento continuo vinculado al desarrollo alcanzado por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento (si o no)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de herramientas adecuadas para el control de la calidad.</li> <li>Funcionamiento adecuado del sistema implantado visto mediante el mejoramiento de la calidad existente.</li> <li>Incremento de la satisfacción de los clientes con la calidad de los productos ofertados.</li> </ul>
4	Incremento constante de la motivación de los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad de la fuerza de trabajo.</li> </ul> $E_{ft} = 1 - \frac{\sigma}{\bar{x}}$ $\sigma = \sqrt{\frac{(x_i - \bar{x})^2}{11}}$ $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{12}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Disciplina laboral.</li> </ul> $Disc = f(c_{ll}, c_{ai})$ $Disc = \left( 1 - \frac{c_{ai}}{Ttt} \right) \cdot \left( 1 - \frac{c_{ll}}{Ttt} \right)$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad de ausencias injustificadas (<math>c_{ai}</math>).</li> <li>Cantidad de llegadas tardes (<math>c_{ll}</math>).</li> <li>Total de turnos trabajados (Ttt).</li> <li>Cantidad de trabajadores (x).</li> </ul>

5	Lograr una imagen única y por consiguiente el posicionamiento en diferentes mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento (si o no)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de un manual de identidad.</li> <li>• Creación de una imagen de marca.</li> <li>• Reconocimiento de los clientes actuales.</li> </ul>
6	Aplicación de un sistema integral de gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento (si o no)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del personal.</li> <li>• Aumento de la actividad de captación de personal.</li> <li>• Cumplimiento de la plantilla aprobada.</li> </ul>
7	La preparación especial del Grupo de Seguridad y Protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento (si o no)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones Higiénico – Sanitarias suficientes.</li> <li>• Mejora de las condiciones de trabajo en almacenes y oficinas.</li> </ul>
8	Lograr un alto número de participantes en el FORUM de Ciencia e Innovación Tecnológica, buscando los métodos que mejoren los procesos que lleva a cabo la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento (si o no)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de los trabajadores hacia la investigación.</li> <li>• Incremento de las actividades de I+D</li> </ul>

### **Definición de Estrategias (Fase VI)**

Tomando en consideración los resultados obtenidos, luego de la ejecución de las tareas, de las fases anteriores se declararon las siguientes estrategias.

1. Diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad según las normas, en los almacenes, que permita incrementar el aprovechamiento óptimo de las mismas.
2. Mejorar la manipulación y almacenamiento de la mercancía.
3. Realizar acciones de comercialización, en las que se utilicen informes con las potencialidades que brinda la empresa.
4. Realizar un estudio sobre la factibilidad económica y posibilidad técnica de realizar un sistema logístico automatizado.
5. Crear un sistema de gestión de seguridad e higiene ocupacional, para incrementar la motivación de nuestros trabajadores.
6. Perfeccionar el sistema de estimulación.
7. Mejorar el sistema de transporte obrero.
8. Elaboración de un manual de identidad para la Empresa.
9. Realizar estudios de iluminación en los almacenes así como en las oficinas que requieran del mismo. En correspondencia, diseñar nuevos sistemas de iluminación.

Para facilitar el proceso de llevar a la práctica estos objetivos se debe realizar en conjunto con los directivos de la empresa un despliegue de los mismos en planes de acción.

## **CONCLUSIONES**

- La planeación estratégica debe ser necesariamente el elemento inicial para una implementación exitosa de la Gestión Estratégica Empresarial.
- Para lograr una correcta planeación estratégica resulta de vital importancia la realización del diagnóstico estratégico.
- El modelo metodológico propuesto resultó efectivo para la implementación de la planeación estratégica de la Empresa Provincial de Venta de Productos Universales de Las Tunas.

## **Bibliografía**

1. Colectivo de autores. La dirección estratégica. Un enfoque innovador del management.
2. Colectivo de autores.(1989). Separata de Planificación de Empresas. La Habana. Cuba.
3. Colectivo de autores. Metodología de la investigación.
4. Fred.D. (1994). La gerencia Estratégica. Editorial Serie Empresarial. Colombia.
5. Gárciga.R.J.(2001).Formulación Estratégica. Un enfoque para Directivos. Editorial Félix Varela.La Habana. Cuba.
6. Llanes.D. W. (2003). Elementos metodológicos y conceptuales básicos para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. Editorial MES. Ciudad Habana.
7. Morrissey.G.L. (1996). Pensamiento Estratégico: construya los cimientos de su planeación. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México.
8. Portuondo.V.A.L. (1998). Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica, la experiencia cubana. Compendio de artículos. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. Editorial MES. La Habana.
9. Colectivo de Autores. Introducción a la Ingeniería. Materiales Auxiliares Compilados. Primera Versión. Ed. Félix Varela. La Habana, 2003.
10. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México
11. Administración. Primera y Segunda Parte. Quinta Edición.
12. Niebel. Ingeniería Industrial métodos, tiempos y movimientos. Tomo 1. Ed. Félix Varela. La Habana.
13. Colectivo de Autores. Seguridad y Salud en el Trabajo. Ed. Félix Varela. La Habana, 2007.
14. Gutierrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad McGRAW – HILL. México, 1996.
15. Ferrer Velázquez, Francisco. Manual de Ergonomía. Primera Parte. Fundación MAPFRE. Madrid, 1995.
16. Colectivo de Autores. Ergonomía. Ed. Félix Varela. La Habana, 2006.

17. Colectivo de autores. Metodología de la Investigación Educativa. Desafíos y políticas actuales. Ed. Pueblo y Educación. La Habana 2005.
18. Gutiérrez Humberto, Pulido y de la Vara Salazar, Román. Control Estadístico de Calidad y seis sigma. Volumen 1 y 2. Ed. Félix Varela. La Habana 2007.
19. Colectivo de Autores. Guía de la Gestión de la Pequeña Empresa. Diseño del Servicio Paso a Paso. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
20. Colectivo de Autores. Guía de la Gestión de la Pequeña Empresa. La fórmula del Servicio Excelente. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
21. Colectivo de Autores. Guía de la Gestión de la Pequeña Empresa. La Lealtad de sus Clientes. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
22. Lamas Abreu, Eduardo. Propuesta de una Tecnología de Cooperación para la Innovación Tecnológica en el Destino turístico Holguín. (2007) Trabajo de Diploma.
23. J. M. Jurán. Manual de control de la Calidad I. Cuarta Edición. Ed. Félix Varela. La Habana 2006.
24. Colectivo de Autores. Introducción a la Ingeniería. Materiales Auxiliares Compilados. Primera Versión. Ed. Félix Varela. La Habana, 2003.
25. Administración. Primera y Segunda Parte. Quinta Edición.
26. Niebel. Ingeniería Industrial métodos, tiempos y movimientos. Tomo 1. Ed. Félix Varela. La Habana.
27. Colectivo de Autores. Seguridad y Salud en el Trabajo. Ed. Félix Varela. La Habana, 2007.
28. Gutierrez Pulido, Humberto. Calidad Total y Productividad McGRAW – HILL. México, 1996.
29. Ferrer Velázquez, Francisco. Manual de Ergonomía. Primera Parte. Fundación MAPFRE. Madrid, 1995.
30. Colectivo de Autores. Ergonomía. Ed. Félix Varela. La Habana, 2006.
31. Colectivo de autores. Metodología de la Investigación Educativa. Desafíos y políticas actuales. Ed. Pueblo y Educación. La Habana 2005.
32. Gutiérrez Humberto, Pulido y de la Vara Salazar, Román. Control Estadístico de Calidad y seis sigma. Volumen 1 y 2. Ed. Félix Varela. La Habana 2007.
33. Colectivo de Autores. Guía de la Gestión de la Pequeña Empresa. Diseño del Servicio Paso a Paso. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
34. Colectivo de Autores. Guía de la Gestión de la Pequeña Empresa. La fórmula del Servicio Excelente. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
35. Colectivo de Autores. Guía de la Gestión de la Pequeña Empresa. La Lealtad de sus Clientes. Ediciones Díaz de Santos, S. A.
36. Lamas Abreu, Eduardo. Propuesta de una Tecnología de Cooperación para la Innovación Tecnológica en el Destino turístico Holguín. (2007) Trabajo de Diploma.

37. J. M. Jurán. Manual de control de la Calidad I. Cuarta Edición. Ed. Félix Varela. La Habana 2006.