



ISSN: 1696-8352 - CUBA – NOVIEMBRE 2016

## ESTUDIO PROSPECTIVO ESTRATÉGICO EN EL SISTEMA DE GESTIÓN COMERCIAL DE SUCURSAL COMERCIAL CARACOL HOLGUÍN

MSc. Yadira Pérez Cutiño<sup>1</sup>

Dr. C. Yunier Sarmiento Ramírez<sup>2</sup>

Universidad de Holguín, Cuba

Facultad de Ciencias Económicas y Administración

[yayap@fe.uho.edu.cu](mailto:yayap@fe.uho.edu.cu)

[ysarmiento@fe.uho.edu.cu](mailto:ysarmiento@fe.uho.edu.cu)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yadira Pérez Cutiño y Yunier Sarmiento Ramírez (2016): "Estudio prospectivo estratégico en el sistema de gestión comercial de sucursal comercial Caracol Holguín", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Cuba, (noviembre 2016). En línea:

<http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2016/caracol.html>

**Resumen-** El presente trabajo tiene como objetivo aplicar métodos de planificación prospectiva estratégica en el Sistema de Gestión Comercial en la Tienda Sucursal Caracol de Holguín, para lo cual se aplicaron softwares de planificación prospectiva estratégica. Los métodos utilizados son parte de la Metodología de elaboración de escenarios de Michel Godet (2009). Se propone integrar estas técnicas a la temática de la gestión comercial, por la importancia que reviste dicho subsistema en la empresa. Dentro de los principales resultados se tiene la determinación de las variables claves, actores claves e identificación de los escenarios más probables que deberá enfrentar la empresa, así como la propuesta de acciones genéricas para la mejora del sistema de gestión comercial.

**Palabras clave-** Planificación-prospectiva estratégica-gestión comercial- métodos de planificación-variables claves- actores- escenarios.

**Clasificación JEL-** [P-Sistemas económicos > P11 Planificación, coordinación y reforma](#), [L Organización industrial > L1 Estructura de mercado, estrategia empresarial y funcionamiento del mercado](#).

**Abstract-** The present work aims at applying methods of prospective strategic planning in the System of Commercial Management at The Filial store Holguín's Snail, for which they applied over themselves softwares of prospective strategic planning. The utilized methods are a part of Michel Godet's Methodology of elaboration of scenes (2009). It is proposed integrating these techniques to the subject matter of the commercial management for the importance that review the aforementioned subsystem at the company. One has within the principal results the determination of the variables keys, actors keys and identification of the most probable scenes that the company will have to confront, as well as the proposal of generic actions for the improvement of the system of commercial management.

**Key Word-** Planning-Prospective strategic-Commercial management-Methods of planning-Variable keys—Actors-Scenes.

<sup>1</sup> Profesora asistente de la carrera de economía, M. Sc.

<sup>2</sup> Profesor auxiliar de la carrera de economía, Vicedecano de investigación y Postgrado, M. Sc., Dr. C.

**Classification JEL-** P - Economic Systems > P11 - Planning, Coordination, and Reform, L - Industrial Organization > L1 - Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance.

## 1. INTRODUCCIÓN

El mercado actual, caracterizado por clientes más exigentes y mejor informados, unido a los profundos cambios que se suceden en la actualidad como consecuencia de las modificaciones en la economía nacional e internacional y la incertidumbre en el entorno en los que se desarrolla esta actividad, imponen nuevos retos y desafíos al proceso de gestión comercial con la necesidad de adoptar un nuevo enfoque en el Sistema de Gestión Comercial (SGC) de las empresas, que permita mantener con proveedores y clientes una relación a largo plazo conveniente para el desempeño competitivo de la empresa. Esto requiere de la integración de los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos de la manera más eficaz posible.

Por tanto, el SGC constituye una parte importante del sistema de dirección en las organizaciones, el que posibilita conocer el mercado, los competidores, los proveedores y adaptarse a sus requerimientos, basando la toma de decisiones en la opinión de los consumidores como requisito indispensable para el éxito organizacional y las condiciones de incertidumbre de la economía en la cual está insertada la entidad.

Por otra parte el turismo se ha consolidado como una de las industrias más dinámicas a nivel mundial y para muchos países constituye la principal fuente de ingresos. En los últimos tiempos como incentivo de desarrollo, el turismo permite dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizar las particularidades culturales locales. Así como los flujos de turistas a nivel mundial se han modificado como consecuencia del cambio en sus patrones de vida, estos son cada vez más conocedores, se informan antes de tomar una decisión de compra, siendo más exigentes. Ello obliga a los destinos y a todos los elementos que conforman el sistema turístico a identificar todos sus atractivos, crear y ofertar productos competitivos y sostenibles capaces de satisfacer sus expectativas.

En Cuba el sector del turismo dispone de cuantiosos e importantes recursos naturales, históricos – culturales y sociales, es por ello que se ha convertido en una actividad clave para el creciente desarrollo económico del país y parte importante de su economía, favorecido por su ubicación geográfica, sobre todo por su rica y atrayente historia así como por los valores e idiosincrasia de su pueblo. Estas condiciones se han mantenido como elemento de estímulo al crecimiento turístico a lo largo del tiempo, pero se han experimentado cambios, provocando que las actividades extrahoteleras que atienden básicamente al mercado cautivo, o sea, los turistas que vienen al polo y la actividad de tiendas en el destino Cuba, no constituyan en estos tiempos un motivo atrayente de compra para clientes de los mercados emisores.

Para contrarrestar esta situación como parte de la política del país para el turismo se plantea la necesidad de aportar divisas frescas para el país, proceso en el que la Sucursal Comercial Caracol Holguín al ser una red de amplia experiencia comercial y líder en la atención a clientes nacionales y extranjeros se encuentra inmerso, donde juega un papel protagónico para convertir al país en un destino atrayente de compra.

Anticiparse al comportamiento de los clientes es clave en este proceso jugando un papel preponderante el enfoque prospectivo estratégico, el cual en pocas palabras, como refieren varios autores consiste en la reflexión antes de la acción, por lo que permite anticipar y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre. (Michel Godet, 2009). Según Michel Godet permite hacer del futuro la herramienta del presente.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVO

Debido a que esto no es indiferente en las instituciones empresariales de Cuba, los directivos empresariales de la entidad desempeñan un papel fundamental mediante un buen desempeño destinado a favorecer el SGC. En este sentido persisten algunos problemas que afectan sus resultados entre los que se destacan: el incumplimiento de los planes en algunas tiendas y el decrecimiento de sus ventas, inestabilidad de la presencia de los productos en las Tiendas, ruptura de los inventarios en las tiendas de mercancías con existencia en almacenes, los niveles de satisfacción de los clientes no son los deseados, necesidad de estudios de mercados segmentados por mercados emisores, con el objetivo de anticiparnos a las necesidades y gustos de los clientes.

Además el proceso de comercialización en tiendas no se concibe en su estructura desde un enfoque sistémico e integrador que permita, en cada una de sus partes y en el momento oportuno, asumir un proceso de toma de decisiones con un carácter más preventivo y no posterior a la acción comercializadora (Yamisleydis Pérez, Manuel Guerrero, 2007).

En este sentido no se realizan estudios prospectivos para analizar situaciones futuras que le permitan tomar decisiones y estar alertas ante diferentes cambios en el entorno. Por otra parte resulta imprescindible el análisis de la relación entre los diferentes actores que determinan la actividad comercial y los posibles escenarios en los que se puede desenvolver la misma, por lo que se plantea como **objetivo general** de la investigación aplicar métodos de planificación prospectiva estratégica en la Sucursal Comercial Caracol Holguín que favorezca su Sistema de Gestión Comercial.

### **3. MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA ESTRATÉGICA**

Los métodos utilizados en el presente estudio son aquellos planteados por la escuela francesa de prospectiva en la metodología general elaborada por Michel Godet (Ver Anexo ), ya que responden al objetivo de la investigación, además de existir las condiciones necesarias para su implementación en la empresa objeto de estudio. Este proceso comprende el desarrollo de un conjunto de pasos encadenados lógicamente.

Entre ellos se encuentran los Talleres de Prospectiva, el Método de Análisis Estructural o MICMAC, el Análisis de Estrategias de Actores o MACTOR, el análisis morfológico (MORPHOL), el método Delphi y el Análisis de Hipótesis (SMIC-PROB-EXPERT). Cada cual consta con sus especificidades.

#### **3.1 Los Talleres de Prospectiva.**

El objetivo de los talleres es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico. Los participantes en dichos talleres se adaptan a los útiles de la prospectiva estratégica para identificar y jerarquizar en común los retos del futuro, las principales ideas recibidas y localizar las pistas para enfrentar dichos retos. Al finalizar estos talleres los participantes están en mejores condiciones de plantear el problema, definir en conjunto la metodología prospectiva y elegir los útiles que mejor se adapten a la realidad objetiva.

#### **3.2 Análisis Estructural. Método de Impacto Cruzado Multiplicación Aplicada a una Clasificación. (MICMAC)**

El análisis estructural es ante todo una herramienta de estructuración de ideas. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz poniendo en relación todos sus elementos constitutivos. El método permite hacer aparecer las variables esenciales a la evolución del sistema. Se divide en tres fases sucesivas:

1. Listado de las variables
2. Descripción de relaciones entre variables
3. Identificación de las variables clave

#### **3.3 Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Resultados (MACTOR): elaboración del juego de actores**

El método MACTOR es importante para el estudio de los objetivos, las estimulaciones y las relaciones de fuerzas que existen en el grupo de actores. El mismo es utilizado para la solución de conflictos entre los actores y sobre todo si se han agrupado entorno a proyectos disímiles.

En los estudios empresariales el número y la composición de los actores son seis, en cuyas manos está el desarrollo del sistema:

1. El poder: conformado por los Ministerios y los Gobiernos, especialmente.
2. La empresa misma: con sus departamentos de producción, distribución y mercado.
3. Los competidores: otras empresas que elaboran y comercializan productos similares o sustitutos.

4. Los proveedores: quienes proveen de las mercancías e insumos a la empresa para el desarrollo de su objeto social.
5. Los centros de investigación: vale decir, los generadores de tecnologías, las universidades o instituciones investigativas que proveen capacitación y superación a la entidad.
6. El consumidor: actor que es vital para el desarrollo y crecimiento de la empresa, pues en función de él se elaboran y comercializan los productos. Este actor, en muchos casos, se puede desagregar según su estrato o categoría social.

El juego de actores tiene como objetivo analizar la posición que tomarán estos en el futuro con respecto a las variables y objetivos claves futuros. Es una metodología que requiere la utilización y el análisis de una cantidad considerable de matrices y gráficos por eso puede resultar una herramienta muy tediosa. El mismo tiene gran significado ya que puede apreciar que el hombre es el único ser que está capacitado para cambiar su futuro mediante sus acciones.

### **3.4 Análisis morfológico (MORPHOL)**

El análisis morfológico está orientado a explorar de manera sistemática los futuros posibles, partiendo del estudio de todas las combinaciones resultantes de la desagregación de un sistema. Actualmente, este método se utiliza sobre todo en la construcción de escenarios. También puede permitir poner de relieve nuevos procedimientos o productos en materia de previsión tecnológica.

El análisis morfológico, permite realizar una exploración sistemática del campo de los posibles futuros.

### **3.5 El método SMIC-PROB-EXPERT. Probabilización de los escenarios**

Entre los métodos de impactos cruzados, el método SMIC presenta la ventaja de una puesta en marcha bastante simple basada sobre el establecimiento de un cuestionario. Es poco costosa y rápida para la obtención de resultados fácilmente interpretables. El método SMIC consiste en preguntar a un panel de una manera tan racional y objetiva posible.

El objetivo de SMIC-PROB-EXPERT es la realización a un horizonte dado, de un conjunto de hipótesis que representan diferentes estados posibles a partir del análisis de variables, actores, objetivos, que influyen en el sistema objeto de estudio. Es decir tantas imágenes finales que dé las combinaciones de juegos de hipótesis. El método permite, a partir de informaciones provistas por expertos, elegir entre las  $2^n=r$  imágenes posibles, aquellas que merecen ser más estudiadas, teniendo en cuenta sus probabilidades de realización.

## **4. RESULTADOS**

### **Método Delphi para la selección de expertos**

Para el desarrollo del estudio se procede primeramente a la selección de expertos, para lo cual se hizo necesaria la aplicación de encuestas (Ver anexo 2) que permitieron valorar el coeficiente de competencia de un grupo de expertos, conformado por 15 especialistas con el objetivo de garantizar mayor confiabilidad en los análisis posteriores.

Las encuestas para obtener el coeficiente de competencia, arrojaron como resultado un grupo de 8 expertos calificados, aquellos que obtuvieron un coeficiente de competencia (K) mayor que 0,65. (Ver anexo 3).

Para una mejor utilización y comprensión de los métodos prospectivos se realizaron los talleres de prospectiva dirigido a dichos expertos, con vistas a emplear un enfoque prospectivo en el desarrollo de la investigación que no había sido utilizado hasta el momento en la entidad. Esto les permitió a los participantes la identificación del sistema a analizar, así como las variables esenciales que lo condicionan. Se realizaron varios talleres de 4 horas cada uno. Una vez realizadas varias rondas de valoración a través de un sistema empleado para un mejor consenso, se seleccionó el Sistema de Gestión Comercial de la empresa como objeto de estudio.

## **Análisis Estructural**

A través de los Talleres de prospectiva se determinaron 32 variables esenciales, tanto internas como externas. Se realizaron debates que permitieron una explicación detallada de cada variable, ya que facilita el posterior análisis y comprensión de su interrelación y permite constituir más fácil la “base” necesaria para toda reflexión prospectiva. A continuación se listan:

Variables internas:

1. Bajos niveles de Ingresos (V01)
2. Elevados gastos (V03)
3. El volumen de existencia de mercancías se corresponde con la demanda (V04)
4. Profesionalidad y calidad del servicio (V05)
5. Motivación de los trabajadores (V06)
6. Imagen corporativa (V07)
7. Baja productividad por trabajador (V08)
8. Protección del consumidor (V09)
9. Organización de la distribución y el almacenamiento (V10)
10. Aprovechamiento de la actividad de mantenimiento en la empresa (V12)
11. Disponibilidad técnica del transporte (V13)
12. Elevado Índice de ausentismo (V14)
13. Comunicación institucional interna (V15)
14. Conocimiento de la gestión de la innovación (V16)
15. Comercio electrónico en la empresa (V23)
16. Comercio electrónico como herramienta de promoción (V24)
17. Burocratismo y centralización en las decisiones (V25)
18. Logística que ampara la actividad general de la empresa (V30)
19. Estabilidad en la calidad de los productos (V29)

Variables externas:

20. Política de desarrollo del turismo en el país (V11)
21. Política de precios (V17)
22. Inestabilidad en la entrega de mercancías por parte de los proveedores (V18)
23. Crisis económica mundial (V20)
24. Arribo de turistas al país (V21)
25. Cambios estructurales en la política económica y social del país (V22)
26. Desastres naturales (V26)
27. Cambios en los comportamientos de compra de los consumidores (V27)
28. Asedio al turista y ventas ilícitas (V28)
29. Elevados costos de compra (V02)
30. Presencia de competidores (V31)
31. Exclusión de determinadas tiendas en los recorridos de las agencias de viajes (V32)
32. Bloqueo económico, político, comercial y financiero de E.U hacia Cuba (V19)

Con el listado de estas variables y la colaboración de expertos, se determinó la influencia de cada variable sobre las restantes. Buscando el resultado final se llenó una matriz de doble entrada (Matriz de influencias directas) ponderando las intensidades de relaciones (0 = nulo, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, P = potencial). (Ver anexo 4).

Después de realizados los cálculos internos, el software MICMAC muestra la posición de cada una de las variables, no sólo por su índice de motricidad y dependencia, sino por las relaciones directas e indirecta de estas, donde estos resultados se presentan en forma de gráficos mostrando el movimiento que experimenta cada una de las variables (Ver anexo 5). Se considera de mayor importancia para el análisis de este trabajo las variables que se encuentran en el cuadrante 1 y el cuadrante 2, además de otras que por reflexión de los expertos serán sumadas por su proximidad a estos cuadrantes y su importancia en el sistema objeto de estudio.

Variables de entrada:

- 1) (V11) Política de desarrollo del turismo en el país.
- 2) (V22) Cambios estructurales en la política económica y social del país.
- 3) (V18) Inestabilidad en la entrega de mercancías por parte de los proveedores.
- 4) (V29) Estabilidad en la calidad de los productos.
- 5) (V05) Profesionalidad y calidad del servicio.
- 6) (V27) Cambio en los comportamientos de compra de los consumidores.
- 7) (V14) Elevado índice de ausentismo

Variables de enlace:

- 1) (V01) Bajos niveles de Ingresos.
- 2) (V06) Motivación de los trabajadores.
- 3) (V02) Elevados costos de compra.

A pesar que la variable “Elevados costos de compra” se encuentra en el límite del cuadrante de variables de enlace, el grupo de expertos consideró incluirla en el análisis debido a la importancia que se le atribuye a esta variable en el desarrollo del sistema, por lo tanto es considerada una variable clave.

También es incluida dentro del análisis la variable “Elevado índice de ausentismo” que se encuentra en la zona de variables de pelotón producto a la repercusión que ha tenido en los resultados de la empresa y en la inestabilidad de la fuerza de trabajo.

Estas variables son muy estratégicas por su alto grado de motricidad y alto grado de dependencia, por tanto su estudio será de suma importancia ya que un cambio en estas pudiera influir grandemente en el comportamiento del sistema.

El análisis de este método permitió estudiar las relaciones entre variables con el fin de determinar aquellas más importantes para el desarrollo de la empresa. Además de establecer con claridad sobre cuáles de las variables hay que actuar con el fin de lograr una transformación en el sistema de gestión comercial de la misma. Permitted clasificar las variables en función de su motricidad y dependencia, identificando así las de carácter más estratégico, es decir aquellas que en mayor medida determinan el futuro del SGC de la Sucursal Comercial Caracol.

### **Análisis del juego de los actores**

El comportamiento de aquellas personas, entidades u organizaciones relacionadas con el sistema estudiado a través de sus estrategias y medios para alcanzar los objetivos que se proponen es de vital importancia. De esta forma, mediante el método MACTOR y a partir de las variables claves identificadas en el análisis estructural se determinan los principales actores que influyen sobre las mismas y a su vez en el sistema.

El mismo complementa el trabajo de identificación de variables claves para el futuro, pues no es suficiente conocer hacia dónde dirigir la atención (variables claves) sino también ¿quiénes serán los responsables del futuro de la empresa?, es decir, definir los actores que jugarán el papel principal en la construcción de dicho futuro.

Para su análisis se determinaron los actores relacionados con el sistema que tuvieran alguna influencia o control sobre el desarrollo futuro de esas variables y se listaron los objetivos estratégicos de la empresa. Teniendo en cuenta el criterio de los expertos a través de los Talleres de prospectiva, se seleccionaron 20 actores en total y su correspondiente posicionamiento en relación con los 16 objetivos estratégicos, lo cual permite analizar las oportunidades de concertar alianzas entre los actores y prever los conflictos potenciales que deben ser canalizados para construir un tejido de alianzas necesarias para generar viabilidad al plan de acción, dirigido a favorecer el SGC en la organización. La composición de los actores se muestra a continuación:

**Tabla 1. Composición de los actores.**

COMPOSICIÓN	ACTORES
1. Ministerio del Turismo (MINTUR) 2. Grupo Empresarial Comercial Caracol 3. Ministerio de Economía y Planificación (MEP). 4. Ministerio de Finanzas y Precios (MFP). 5. Ministerio del Comercio Interior (MINCIN)	Poder
6. Sucursal Comercial Caracol Holguín	Empresa
7. Cadenas de Tiendas CIMEX 8. Artesanos afiliados al FCBC 9. Cadenas de tiendas TRD Caribe	Competidores
10. Habanos 11. Habana Club Internacional 12. Brascuba 13. ITH-CARACOL 14. SUCHEL CAMACHO 15. Empresa Mixta Cervecería Bucanero S.A.	Proveedores
16. Escuela de Hotelería y Turismo (FORMATUR) 17. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya" (UHO).	Centros de Investigación
18. Turistas extranjeros que se hospedan en los Hoteles del Polo de Guardalavaca y los Hoteles de Gaviota. 19. Turistas Nacionales que se hospedan en los Hoteles del Polo de Guardalavaca y los Hoteles de Gaviota. 20. Clientes Nacionales.	Clientes

**Fuente. Elaborado a partir de datos de la empresa.**

Por otra parte se definieron los objetivos estratégicos para el 2015 para analizar el grado de influencia de cada actor sobre los mismos, los cuales se listan a continuación:

1. Lograr un crecimiento de los ingresos en un 17 % con respecto al año 2014.
2. Incrementar la comunicación con otras sucursales para continuar potenciando las transferencias de mercancías.
3. Lograr que la rotación de los inventarios sean 3.0 veces al año.
4. Alcanzar Utilidades por un valor de Moneda Total de 373.9 millones de pesos (MP) y 1 995.8 CUC.
5. Conocer cuáles son los principales productos demandados por cada tipo de clientes.
6. Elevar la eficiencia en la gestión del capital humano. (En correspondencia con los Lineamientos 41, 42, 170).
7. Obtener resultados aceptables en las Auditorias para continuar con la implementación del Sistema de Gestión del Capital Humano (SGCH).
8. Implementar la evaluación por competencias del 50 % de los trabajadores de las áreas donde se desarrollen procesos claves.

9. Incrementar la satisfacción de los clientes como resultado de la evaluación de la calidad del servicio y competitividad de nuestras Tiendas. (En correspondencia con los Lineamientos No. 142, 255, 257, 313).
10. Culminar al cierre del año la Preparación de la Tienda Flamboyán, Remodelación tiendas del Bosque y Centro Comercial de Guardalavaca.
11. Cumplir el Plan de Inversiones al cierre del Tercer Trimestre.
12. Elevar el nivel de informatización para responder a las exigencias de los procesos claves de la Sucursal en el 2015.
13. Alcanzar el 90% de la presencia de productos turísticos de primera necesidad, genuinos cubanos, relacionados con el turismo de sol y playa y souvenir, en las tiendas dirigidas fundamentalmente al mercado internacional.
14. Lograr la estabilidad de proveedores y marcas de productos de reconocido prestigio, que contribuyan a mejorar la imagen de las tiendas y a la vez al arribo de clientes a las mismas.
15. Lograr que los productos ofertados se correspondan en un 100% con el mercado hacia el cual van dirigidos, así como al tipo de tienda y su entorno.
16. Lograr en un 100% el aprovechamiento del presupuesto anual destinado a la Sucursal.

Una vez determinados los actores y objetivos de la entidad, el grupo de expertos determinó la influencia de cada uno de los actores sobre el resto, a través del completamiento de una matriz de doble entrada denominada Matriz de Influencias Directas (MID), utilizando los valores (-1), (0) y (1), donde el -1 representa una influencia negativa o una relación de conflicto entre los actores, el 0 representa que no existe influencia alguna y el 1 representa una influencia positiva o de alianza entre los actores. (Ver anexo 6)

A continuación se procedió al llenado de la matriz de posiciones valoradas (2MAO) donde se analiza la relación de influencia entre los actores sobre los objetivos y para ello se siguió la escala de valores y conceptos que se utilizaron en el llenado de la matriz anterior. (Ver anexo 7)

El Software MACTOR realiza un procedimiento matemático del cual se obtiene una nueva matriz (MIDI) Matriz de Influencias Directas e Indirectas, de la cual se deriva un plano de influencias dependencias directas, donde se pueden observar con claridad, la posición de cada actor según el grado de impacto que ejerce sobre el sistema. (Ver anexo 8)

De forma general el desarrollo de este método permitió conocer cuáles son los actores fundamentales. Así pues, se tomarán de muestra los actores muy influyentes y muy dependientes, o sea los que se encuentran en el segundo cuadrante del plano, quedando el MEP y MFP como los más dominantes, que influyen en la actividad fundamental que realizan la mayoría de los actores, ya que el sistema de dirección de la economía es a través de la planificación centralizada y ambos Ministerios son Organismos de la Administración Central del Estado encargados de dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política del Estado y el Gobierno, en materia de economía y planificación, y de finanzas y precios respectivamente, lo que provoca en ocasiones el retraso en algunos contratos con proveedores y un deterioro de la relación costo-ingreso debido a la imposición de los precios de venta de algunos productos.

Luego la Universidad de Holguín como centro de investigación y desarrollo influye en una gran cantidad de actores ya que genera tecnología y brinda una gama de servicios, (postgrados, realización de proyectos de investigación) que contribuyen al desarrollo eficiente de los diversos procesos que realizan las empresas, siendo la Sucursal una de estas, pero a su vez la empresa constituye una Unidad Docente que colabora con la formación del estudiantado con las prácticas laborales, realización de trabajos de diplomas.

La propia empresa se presenta como un actor muy poco influyente sobre el resto, pero es altamente dependiente de ellos, puesto que ella depende tanto de los Ministerios, como de los proveedores, clientes, instituciones que generan investigaciones, tecnología y demás, para el logro de sus objetivos satisfactoriamente. Se considera un actor importante en el cumplimiento del 100% de los objetivos, puesto que es la principal interesada en el cumplimiento de estos, en el tiempo establecido y con la máxima eficiencia y calidad, ya que de ello dependerá su prestigio y resultados, así como su posicionamiento en el mercado, manteniendo la preferencia tanto de clientes nacionales como extranjeros.

## **Análisis Morfológico**

En el análisis morfológico se definieron las hipótesis para cada subsistema, seguidamente se elaboraron entre dos y cuatro hipótesis para cada subsistema, para un horizonte de tiempo de no más de 5 años, definiéndolas desde un punto de vista pesimista, medio y optimista, y otorgándoles luego las probabilidades de ocurrencia; como se muestra en el anexo 9.

Se obtuvo un total de 26 hipótesis para un número total de escenarios de 10,368. Posteriormente se seleccionaron los escenarios más próximos que mostraron mayor probabilidad según la clasificación otorgada por el programa y particularmente se escogieron las 6 primeras combinaciones de hipótesis: (Ver **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** 10)

H1-Aumento de las inversiones en nuevas instalaciones hoteleras.

H2-Crecimiento y desarrollo de diversos sectores de la economía.

H3-Aumento de los niveles de ingreso de la empresa.

H4-Disminución de los costos.

H5-Bajo índice de ausentismo.

H6-Los proveedores entregan las mercancías a tiempo.

## **Análisis de los resultados del método SMIC-PROB-EXPERT**

Una vez determinadas las hipótesis se desea conocer las distintas convergencias y divergencias de opinión y hacer emerger ciertos consensos. Para lo cual se analizará según el criterio de los expertos seleccionados mediante el método Delphi, las hipótesis resultantes del MORPHOL a través de preguntas aplicadas por medio de cuestionarios.

Para esto se le aplicaron encuestas donde se solicita, evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad 0 (muy débil) o 1 (acontecimiento muy probable) y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de otra hipótesis, asignando valores de 0 a 1, donde los valores más cercanos a 1 representan una mayor probabilidad de ocurrencia. (Ver anexo 11)

Estas hipótesis dieron lugar a 64 combinaciones posibles, aplicando la fórmula  $2^n$  donde n es el número de hipótesis o eventos que se van a combinar y dos porque estos aparecerán en un sistema binario de 1 y 0. Quedaría:  $2^6=2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2 \times 2=64$ .

Los datos obtenidos mediante la aplicación de las encuestas fueron insertadas en el software SMIC-PROB-EXPERT para una observación detallada de cada uno de ellos, este software proyectó una serie de resultados que a continuación se analizan:

Al ejecutar el programa se obtuvieron los valores de probabilidad simples netas del conjunto de expertos para cada uno de los eventos, (Ver anexo 12). Este Anexo está estructurado por dos columnas: la primera muestra el nombre corto de las hipótesis y la segunda los valores de probabilidades simples netas de estas, dado por el consenso de los expertos. Observándose que el crecimiento y desarrollo de diversos sectores de la economía el evento 2 resultó ser de gran impacto con la mayor probabilidad de ocurrencia del 87% aproximadamente, debido a los cambios trazados para el logro de un mayor perfeccionamiento en los sectores de la agricultura, construcción, comercio, turismo, entre otros, mediante la implementación de los Lineamientos Económicos y Sociales del Partido y la Revolución. Le sigue el evento 1 con una probabilidad de ocurrencia del 85% aproximadamente, lo que demuestra el cumplimiento de las políticas trazadas a través de innovaciones y proyectos que estimulen y traigan beneficios económicos.

De esta manera hasta llegar a la hipótesis 4 (disminución de los costos) con el menor valor de probabilidad de 0,20 aproximadamente. Esto no significa restarle importancia, porque los expertos refieren que en caso de que aumenten los costos, no alteraría en gran medida el nivel de ingresos de la entidad, vale estar alerta de que ocurra un incremento excesivo de estos a pesar de que la dirección que lleva la economía del país no refiere amenazas económicas tan grandes que puedan dar lugar tal incremento.

Otros resultados arrojados por el software fueron los valores de probabilidad para cada uno de los escenarios, por grupos y general del conjunto de los expertos de todos los grupos, es decir los valores intermedios y por último los valores generales. Pero para el análisis de las probabilidades de los escenarios se utilizó el Histograma que aparece en el anexo 13, ya que muestra de forma decreciente cuáles son los

escenarios más probables y de esta manera mediante tal ordenamiento dividir los escenarios en dos grupos: en el primero están aquellos cuya probabilidad oscile alrededor del 80% y en el segundo, el de los escenarios improbables, o sea, el 20% restante.

Se le llamará al primer grupo escenarios alternos, ya que solamente uno de ellos irá a realizarse en el futuro, de modo que los restantes no tienen sino una función exploratoria. El escenario más probable lleva también el nombre de referencial, con lo cual se quiere indicar que corresponde a la imagen más a menudo citada por los expertos.

El segundo grupo involucra escenarios de difícil o imposible realización, los cuales se caracterizan por tener probabilidades muy débiles o nulas. Los resultados finales se muestran a continuación:

Escenarios alternos.

No.	Escenario	Probabilidad
06	111010	0.280
05	111011	0.245
07	111001	0.194
60	000100	0.108

Escenarios improbables.

No.	Escenario	Probabilidad
04	111100	0.005
16	110000	0.055
62	010010	0.023
35	011101	0.017
03	111101	0.017
36	011100	0.002

Escenarios imposibles.

No.	Escenario	Probabilidad
64	000000	0
12	110100	0
13	110011	0
14	110010	0
15	110001	0
02	111110	0
17	101111	0
18	101101	0
19	101101	0
20	101100	0

21	101011	0
22	101010	0
23	101001	0
24	101000	0
25	100111	0
26	100110	0
27	100101	0
28	100100	0
29	100011	0
30	100010	0
31	100001	0
32	100000	0
33	011111	0
34	011110	0
01	111111	0
08	111000	0
37	011011	0
38	011010	0
39	011001	0
40	011000	0
41	010111	0
42	010110	0
43	010101	0
44	010100	0
45	010011	0
46	010010	0
47	010001	0
48	010000	0
49	001111	0
50	001110	0
51	001101	0

52	001100	0
53	001011	0
54	001010	0
55	001001	0
56	001000	0
57	000110	0
58	000110	0
59	000101	0
09	110111	0
61	000011	0
10	110110	0
63	000001	0
11	110101	0

El grupo de alternos está compuesto por 4 escenarios (06, 05, 07 y 60) que son los que tienen los más altos valores de probabilidad, estos valores representan una probabilidad acumulada de 82.7%.

El conjunto de los escenarios improbables está constituido por 6, representando el 16.3% restante.

También se determinaron los imposibles, cuya probabilidad es cero, compuesto por los últimos 54. Estos escenarios imposibles traducidos al lenguaje prospectivo significan los de menor probabilidad de ocurrencia, partiendo del supuesto que el futuro se puede construir.

Por tanto, con una probabilidad de un 28% se puede prever que la situación de la empresa corresponderá al escenario 06 (111010).

Este escenario resultó ser el de mayor probabilidad favoreciendo los aspectos de mayor importancia para la empresa debido a las altas tendencias de un aumento de las inversiones en nuevas instalaciones hoteleras mediante la construcción de un hotel 5 estrellas en la zona de Guardalavaca donde se instalarían 3 tiendas perteneciente a la cadena de tiendas caracol y la construcción de una cuarta tienda en el centro de la ciudad.

Estas inversiones se encuentran en proceso de cumplimiento durante un periodo de 5 años. Los nuevos cambios traerían consigo un crecimiento y desarrollo de diversos sectores de la economía fundamentalmente el sector del turismo, lo que traería beneficios para la entidad ligado a un aumento de sus niveles de ingresos a pesar de que no haya la probabilidad de una disminución de los costos, aspecto que no afectaría a la empresa ya que actualmente se opera con costos altos sin afectar en gran medida las utilidades.

A pesar de que el índice de ausentismo disminuiría propiciando seguridad y eficiencia de trabajo la entidad se verá afectada por la entrega tardía de las mercancías por parte de los proveedores, pudiendo generar la insatisfacción de los clientes debido a la pérdida en calidad de los servicios. Por lo que se hace necesario en el presente realizar acciones de carácter exigente que consoliden el cumplimiento y formalidad de aprovisionamiento de las mercancías.

Por otra parte, resulta necesario el análisis del escenario 01(111111) puesto que constituye la imagen deseada por la empresa a pesar de que su probabilidad de ocurrencia sea nula. Esto no significa que se ignorará lo que desea la empresa por ser imposible, por el contrario, se necesitan acciones para revertir esta situación, aliándose con los actores claves resultantes del estudio MACTOR, por ejemplo con la Universidad y FORMATUR para trazarse acciones y aprovechar la fortaleza que tiene la empresa de su amplio objeto social en su esfera de competencia; además de explotar al máximo las facilidades de

preparación del personal en centros de desarrollo gerencial y a través del trabajo en equipo hacer extensivo todos los conocimientos adquiridos y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

### **Acciones genéricas para favorecer el SGC.**

Teniendo en cuenta los resultados arrojados por el estudio prospectivo estratégico, es decir, las variables claves, actores fundamentales, los posibles futuros y respetando la proyección estratégica de la empresa, se le ofrece un conjunto de acciones genéricas para acercarse al futuro deseado por la empresa y enfrentar aquellos futuros probables, además del logro de los objetivos de la Sucursal:

1. Aprovechar las oportunidades que brinda la nueva legislación sobre la flexibilización del objeto social de las empresas.
2. Realizar estudios de mercado de forma sistemática para conocer la demanda de determinados segmentos de mercado; además del estudio de nuevos servicios comerciales o no comerciales que generen mayores niveles de ingresos.
3. Hacer un catálogo de diversificación de proveedores, valorando en cada caso sus fortalezas y debilidades y realizando un análisis del comportamiento futuro de su entidad en función de sus suministros.
4. Asistir a las ferias comerciales para explorar nuevos proveedores y clientes tanto nacionales como internacionales. Así como promocionar los bienes y servicios que comercializa la entidad.
5. Conquistar más espacios en el turismo de ciudad a través de la creación de nuevas tiendas o nuevos servicios que respondan a los niveles de exigencia actuales de los clientes.
6. Utilizar nuevos sistemas de estimulación (pago por resultado) para incrementar la motivación de la fuerza de trabajo y de esta manera contribuir a disminuir el índice de ausentismo.
7. Promover las relaciones entre la empresa y demás actores claves para el logro de mejores resultados en su gestión comercial.
8. Aprovechar los vínculos con los centros de investigación para mejorar la capacitación y superación de los trabajadores en vistas a perfeccionar la calidad de los servicios utilizando los métodos más modernos y actualizados del Marketing.
9. Mejorar la gestión del capital humano a través de los elementos que lo integran, tales como: selección e idoneidad demostrada, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño, entre otros.
10. Realizar un estudio para determinar las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y comunicación, por ejemplo: el comercio electrónico, la mensajería, entre otros.
11. Aprovechar el presupuesto anual destinado a la Sucursal y dirigirlo a la adquisición de nuevas tecnologías y equipamiento.

### **CONCLUSIONES**

1. Se demostró la posibilidad de aplicación de técnicas de planificación que enriquecen la gestión comercial de las empresas.
2. Se realizó un análisis del SGC y de la planificación prospectiva estratégica que sirvieron de fundamento para el estudio prospectivo en la Sucursal Comercial Caracol Holguín.
3. La aplicación de la Metodología general de escenarios permitió identificar las variables claves, los actores fundamentales, los posibles futuros. Además proponer acciones genéricas dirigidas a favorecer el SGC.
4. Las acciones genéricas propuestas le permitirán a la dirección de la empresa orientarse hacia el futuro, sobre todo para poder cumplir uno de los objetivos fundamentales de la misma de satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes.

### **BIBLIOGRAFÍA**

1. Alanis, A. (2003). "¿Cómo enseñar los temas de prospectiva?"; en: contexto-educativo.com.ar, Dirección URL: <http://contexto-educativo.com.ar/2003/1/nota-07.htm>

2. Balbi, E. R. (2002). "Metodología de Investigación de Futuros-Metodología Prospectiva", Formato Electrónico (CD), Buenos Aires, Argentina.
3. Ballesteros Riveros, D. P. Ballesteros Silva, P. P. (2008) "Análisis Estructural Prospectivo Aplicado Al Sistema Logístico". Scientia et Technica Año XIV No 39, Septiembre. Universidad Tecnológica de Pereira.
4. De Dios, A. (2005). "La integración territorial en la planificación del crecimiento económico de la provincia Camagüey". Variante instrumental. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Económicas. Universidad de Camagüey, Cuba.
5. Godet, M. (2000). "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica". Cuaderno nº 5. Cuarta edición actualizada. Publicaciones *Gerpa con la colaboración de Electricité de France, Mission Prospective. Francia.*
6. Godet, M. y Philippe Durance (2009). "La caja de herramientas de la prospectiva estratégica". Serie de investigación No. 10. Publicaciones *Cuadernos del Lipsor. El Cercle des Entrepreneurs du Futur. Laboratoire d'Innovation de Prospective Stratégique et d'Organisation. CNAM - 2 rue Conté - 75003 Paris, France.*
7. González, M. Y. (2013). "Procedimiento para la planeación estratégica en las organizaciones cubanas. Aplicación en la Sucursal Almacenes Universales S.A de Holguín". Tesis presentada en opción al título académico de Master en Administración de Negocios. Universidad Central de Las Villas, Cuba.
8. Gordon, T. J. (2004). "Método de impacto cruzado". Formato Electrónico. Buenos Aires, Argentina.
9. Guerrero García, M. y Pérez Martínez, Y. (2007). "Procedimiento para el proceso de comercialización en cadenas de tiendas". Tesis en opción al Título de Máster en Ciencias. Las Tunas, Cuba.
10. Kotler, P. (1994). Dirección de Marketing. Análisis, Planificación, Gestión y Control. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
11. Leemhuis, J. P. (1990) Uso de escenarios para el desarrollo de estrategias en Shell. En: Planeación Estratégica exitosa. De. Legis, Bogotá.
12. Masini, e. & Medina, J. (1999). "Scenarios as seen from a human and social perspective". Article for technological Forecasting and Social Change (Michel Godet & Fabrice Roubelat, editors). In press.
13. Mera C. W. (2007). "Prospectiva Estratégica, Módulo Universidad Abierta y a Distancia". UNAD.
14. Ronda Pupo, G. A. (2004). "De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de Dirección Estratégica Integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo". Primera y segunda parte. Ciencias de la información. Vol. 35, No. 1 y No. 2.
15. Sánchez Paz, N. (2007). "Fundamentos y métodos generales de Planificación: Apuntes para un libro de Texto". Holguín, Cuba.
16. Sánchez Paz, N (2010). "Propuesta Metodológica para la elaboración del plan municipal con un enfoque prospectivo estratégico. Aplicación experimental en la provincia Holguín". Tesis en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas. La Habana, Cuba.
17. Torres Batista, C. (2009). "Propuesta de planificación desde un enfoque prospectivo y estratégico para la Sucursal Almacenes Universales S.A. de Holguín". Tesis en opción del título de Licenciado en Economía. Holguín, Cuba.

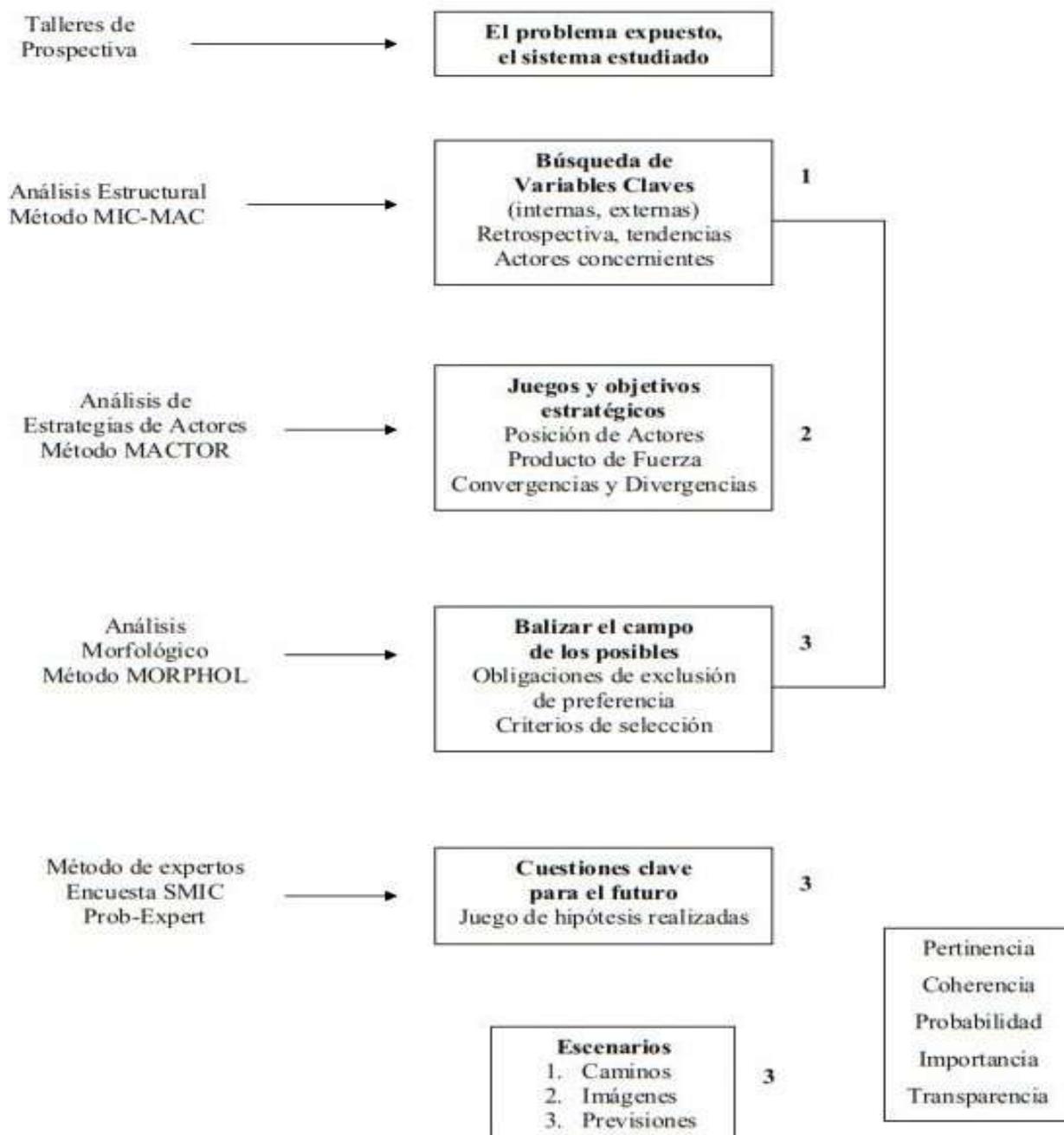


Figura 1. Metodología General de Elaboración de escenarios.  
 Fuente. Michel Godet y Philippe Durance. Abril de 2009.

**Modelo de encuesta utilizado para la selección de expertos.**

Estimado colega:

*Ha sido usted seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al tema que se investiga: “Estudio prospectivo estratégico en el SGC de Sucursal Comercial Caracol Holguín” Se necesita antes de realizarle la consulta, como parte del método empírico de investigación “consulta a expertos” determinar su coeficiente de competencia en este tema. Por tal motivo, le pedimos que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.*

Gracias.

1. Marque con una cruz (x), en la tabla siguiente, el valor que le corresponda con el grado de conocimiento que usted posee del tema.

- (Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde cero (0) hasta diez (10):

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación ha tenido en su conocimiento y criterios sobre las variables que hemos puesto a consideración. Para ello marque con una cruz(x), según corresponda, A (alto), M (medio), B (bajo).

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Trabajos consultados de autores nacionales			
Trabajos consultados de autores extranjeros			
Experiencia de trabajo			
Valoración práctica sobre la temática propuesta			
Intuición			

Tabla 2. Valores para el cálculo del coeficiente de argumentación.

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios		
	A (Alto)	M (Medio)	B (Bajo)
Análisis teóricos realizados por usted	0.3	0.2	0.1
Su experiencia en el tema	0.5	0.4	0.2
Trabajos de autores nacionales consultados	0.05	0.05	0.05
Trabajos de autores extranjeros consultados	0.05	0.05	0.05
Su propio conocimiento del estado del problema en el extranjero	0.05	0.05	0.05
Su intuición	0.05	0.05	0.05

Fuente. Método Delphi.

Tabla 3. Tabla de resultados de los coeficientes de competencia.

Experto	Análisis teóricos realizados por usted	Trabajos consultados de autores	Trabajos consultados de autores	Experiencia de trabajo	Valoración práctica sobre la	Intuición	Ka	Kc	K
1	0,2	0,04	0,04	0,5	0,05	0,05	<b>0,88</b>	<b>0,8</b>	<b>0,84</b>
2	0,2	0,04	0,04	0,4	0,04	0,05	<b>0,77</b>	<b>0,6</b>	<b>0,685</b>
3	0,2	0,04	0,04	0,5	0,04	0,05	<b>0,87</b>	<b>0,7</b>	<b>0,785</b>
4	0,2	0,04	0,04	0,4	0,04	0,04	<b>0,76</b>	<b>0,7</b>	<b>0,73</b>
5	0,2	0,02	0,04	0,4	0,04	0,04	<b>0,74</b>	<b>0,7</b>	<b>0,72</b>
6	0,2	0,04	0,05	0,4	0,04	0,04	<b>0,77</b>	<b>0,6</b>	<b>0,685</b>
7	0,2	0,04	0,05	0,4	0,04	0,04	<b>0,77</b>	<b>0,6</b>	<b>0,685</b>
8	0,2	0,04	0,04	0,5	0,04	0,05	<b>0,87</b>	<b>0,7</b>	<b>0,785</b>

Fuente. Método Delphi.

Tabla 4. Matriz de influencias directas entre variables.

	1: V01	2: V02	3: V03	4: V04	5: V05	6: V06	7: V07	8: V08	9: V09	10: V10	11: V11	12: V12	13: V13	14: V14	15: V15	16: V16	17: V17	18: V18	19: V19	20: V20	21: V21	22: V22	23: V23	24: V24	25: V25	26: V26	27: V27	28: V28	29: V29	30: V30	31: V31	32: V32			
1: V01	0	3	2	3	3	3	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0			
2: V02	3	0	2	1	2	1	1	3	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0			
3: V03	2	2	0	1	2	2	3	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0			
4: V04	3	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
5: V05	2	0	0	2	0	2	2	3	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0		
6: V06	3	1	2	2	3	0	0	3	0	0	0	0	2	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
7: V07	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0		
8: V08	3	1	2	0	1	3	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0		
9: V09	0	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
10: V10	3	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0		
11: V11	3	1	1	3	1	2	2	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	1	1	3	3	0	0	0	0	2	1	1	1	1	1	0		
12: V12	1	0	3	1	0	1	1	1	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0		
13: V13	3	0	1	3	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0		
14: V14	3	1	3	3	3	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15: V15	2	0	2	0	2	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
16: V16	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
17: V17	2	3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0		
18: V18	3	2	1	3	0	3	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	2	0		
19: V19	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
20: V20	2	2	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
21: V21	3	2	0	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0		
22: V22	2	2	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
23: V23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	
24: V24	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25: V25	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26: V26	3	2	2	2	0	0	3	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27: V27	3	2	1	3	0	3	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28: V28	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
29: V29	3	2	2	3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	
30: V30	3	2	2	2	0	2	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
31: V31	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
32: V32	2	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente. Salida del software MICMAC



Tabla 5. Matriz Actor/Actor.

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	A. 6	A. 7	A. 8	A. 9	A. 10	A. 11	A. 12	A. 13	A. 14	A. 15	A. 16	A. 17	A. 18	A. 19	A. 20
Actor n° 1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Actor n° 2	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 3	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Actor n° 4	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0
Actor n° 5	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0
Actor n° 6	0	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 9	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 13	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 14	0	0	0	0	0	-1	-1	-1	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 16	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 17	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
Actor n° 18	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 19	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 20	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente. Salida del software MACTOR.

Tabla 6. Matriz Actor/Objetivo (MAO).

	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	O. 8	O. 9	O. 10	O. 11	O. 12	O. 13	O. 14	O. 15	O. 16
Actor n° 1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Actor n° 2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0
Actor n° 3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 4	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Actor n° 6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Actor n° 7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 9	-1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Actor n° 11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Actor n° 12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Actor n° 13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Actor n° 14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Actor n° 15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0
Actor n° 16	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
Actor n° 17	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Actor n° 18	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Actor n° 19	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Actor n° 20	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0

Fuente. Salida del software MACTOR.

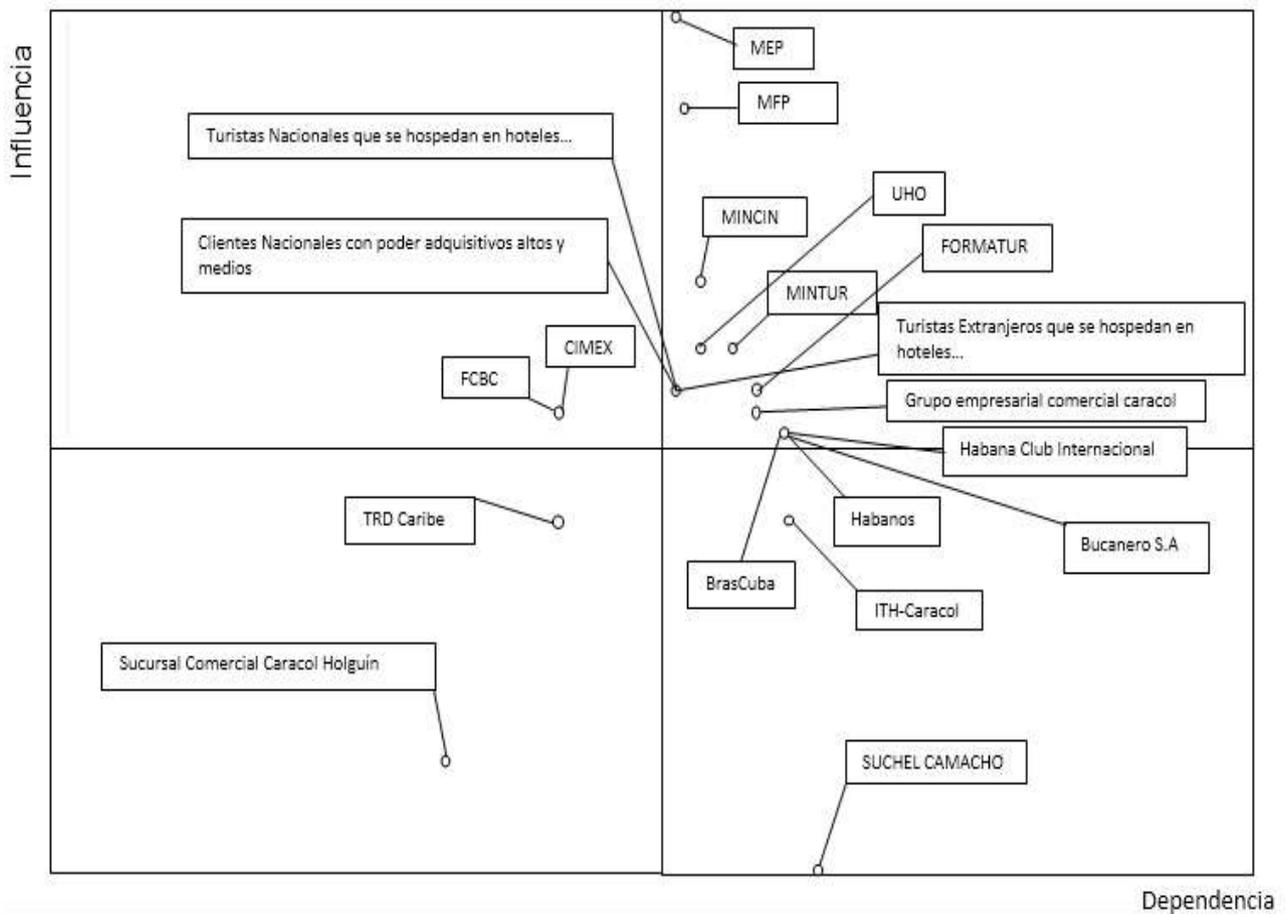


Gráfico 2. Plano de influencias-dependencias de actores.  
 Fuente. Salida del software MACTOR.

Tabla 7. Cuadro de hipótesis

Cuadro de escenarios						
Dominios	Variables	Hipótesis				
		H1	H2	H3	H4	H5
Dom 1	(V01)	aumento de las inversiones en nuevas instalaciones hoteleras. 70 %	mantenimiento de las condiciones turísticas actuales. 30 %	? ((V01)) 0 %		
	(V02)	crecimiento y desarrollo de diversos sectores de la economía. 74 %	estancamiento económico y poco desarrollo social 26 %	? ((V02)) 0 %		
Dom 2	(V08)	Los niveles de ingreso aumentan 50 %	los niveles de ingreso se mantienen estables 43 %	lo niveles de ingreso disminuyen 7 %	? ((V08)) 0 %	
	(V10)	los costos de compra disminuyen. 20 %	los costos de compra se mantienen estables 52 %	los costos de compra aumentan 28 %	? ((V10)) 0 %	
Dom 3	(V05)	alta preparación de los trabajadores y alta calidad de los servicios. 50 %	Alta preparación de los trabajadores y baja calidad de los servicios. 28 %	Baja preparación de los trabajadores y alta calidad de los servicios. 18 %	Baja preparación de los trabajadores y baja calidad en los servicios. 4 %	? ((V05)) 0 %
	(V07)	no existe ausentismo 7 %	bajo índice de ausentismo 63 %	alto índice de ausentismo. 30 %	? ((V07)) 0 %	
	(V09)	Alta motivación de los trabajadores debido a las buenas condiciones de trabajo y estimulaciones laborales. 80 %	bajas motivación de los trabajadores a causa de las malas condiciones de trabajo y la falta de estimulaciones. 20 %	? ((V09)) 0 %		
Dom 4	(V04)	Los productos ofertados en las tiendas de la sucursal tienen son de gran calidad 64 %	Los productos ofertados por las tiendas son de media calidad. 26 %	Los productos ofertados por las tiendas son de baja calidad. 10 %	? ((V04)) 0 %	
Dom 5	(V03)	Los proveedores entregan la mercancía a tiempo 38 %	Los proveedores no entregan la mercancía a tiempo 62 %	? ((V03)) 0 %		
Dom 6	(V06)	Los cambios en los comportamientos de compra de los consumidores favorecen a las ventas de las tiendas. 77 %	los cambios en los comportamiento de compra de los consumidores no favorecen a las ventas de las tiendas. 23 %	? ((V06)) 0 %		

01 | PSOR-EPITA-MORPHOL

Fuente. Salida de software MORPHOL.

Tabla 8. Combinaciones de hipótesis.

NÚMERO	ESCENARIOS	P / EQUI
1	1 1 1 1 1 2 1 1 1 1 Pr	0,34
2	1 1 1 1 1 2 1 1 1 2 Pr	0,27
3	1 1 1 1 1 2 1 1 1 2 Pr	0,23
4	1 1 1 1 1 2 1 1 2 1 Pr	0,23
5	1 1 1 1 1 2 1 1 2 2 Pr	0,21
6	1 1 1 1 1 2 1 1 2 2 Pr	0,21

*Fuente. Salida del software MORPHOL.*

**Guía de encuesta realizada a los expertos seleccionados.**

Objetivo: Determinar las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis para el análisis del Método de Escenarios en el SGC de Sucursal Comercial Caracol Holguín.

**1- Complete los espacios en blanco con valores de:**

0: evento poco probable dentro del horizonte de tiempo de 5 años.

1: evento muy probable dentro del horizonte de tiempo de 5 años.

Probabilidades simples.

	Probabilidad
Aumento de las inversiones en nuevas instalaciones hoteleras	
Crecimiento y desarrollo de diversos sectores de la economía	
Los niveles de ingreso de la empresa aumentan	
Diminución de los costos	
Bajo índice de ausentismo	
Que los proveedores entreguen las mercancías a tiempo.	

**2- Atendiendo las influencias que tenga una hipótesis sobre las demás realice el llenado de la siguiente matriz:**

Probabilidad de ocurrencia de un evento (verticales) si se realiza el otro (horizontales).

	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Aumento de las inversiones en nuevas instalaciones hoteleras.						
Crecimiento y desarrollo de diversos sectores de la economía.						
Los niveles de ingreso de la empresa aumentan.						
Disminución de los costos.						
Bajo índice de ausentismo.						
Que los proveedores entreguen las mercancías a tiempo.						

Escala entre 0 – 1. (Cuanto más cerca de 1 más probable es el evento)

Probabilidad de ocurrencia de un evento (verticales) si no se realiza el otro (horizontales).

Escala entre 0 - 1

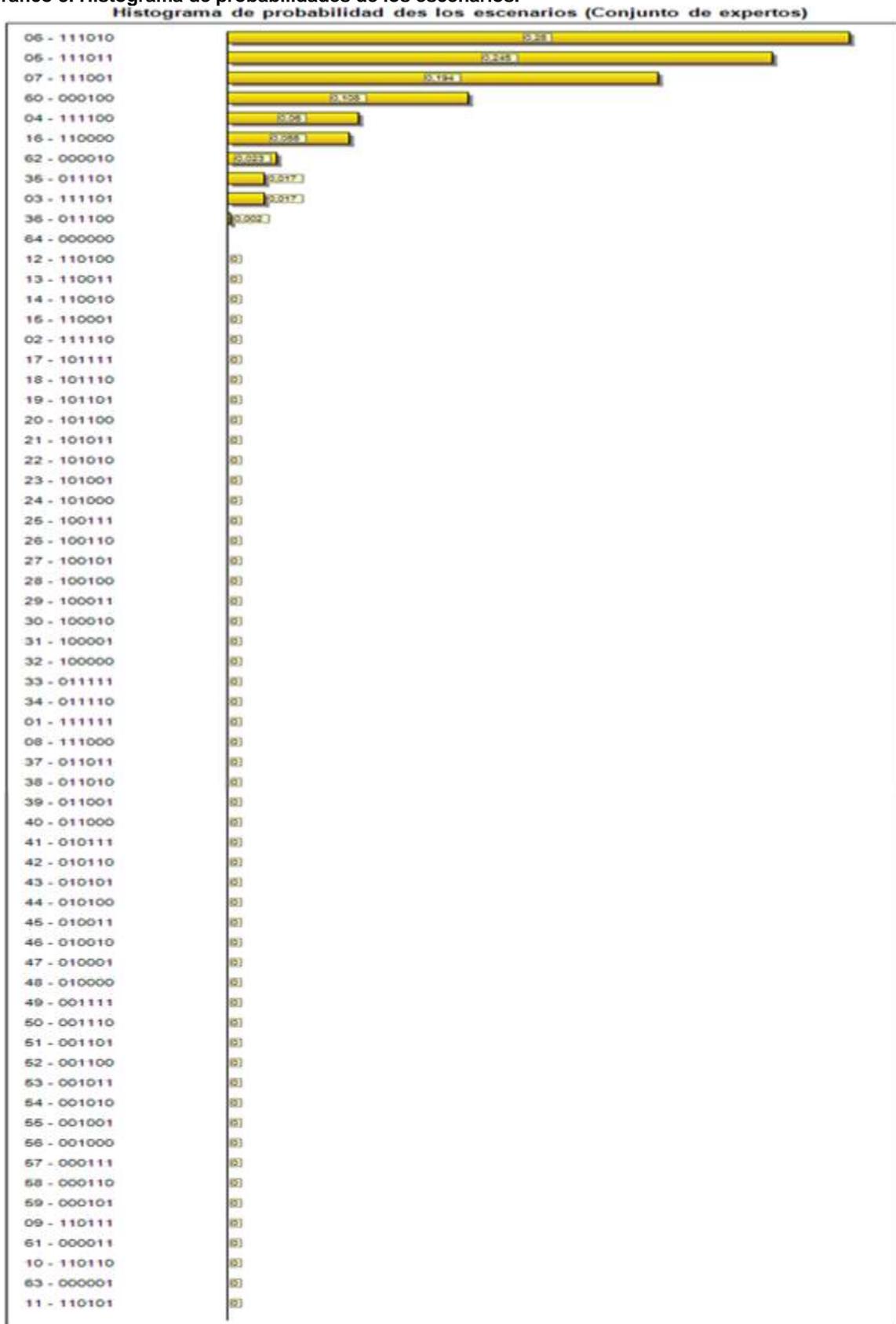
	H1	H2	H3	H4	H5	H6
Aumento de las inversiones en nuevas instalaciones hoteleras.						
Crecimiento y desarrollo de diversos sectores de la economía.						
Los niveles de ingreso de la empresa aumentan.						
Disminución de los costos.						
Bajo índice de ausentismo.						
Que los proveedores entreguen las mercancías a tiempo.						

Tabla 9. Probabilidades simples netas de los escenarios

	Probabilidades
1 - H1	0,85
2 - H2	0,869
3 - H3	0,814
4 - H4	0,204
5 - H5	0,547
6 - H6	0,473

*Fuente. Salida del software SMIC-PROB-EXPERT.*

Gráfico 3. Histograma de probabilidades de los escenarios.



Fuente. Salida del software SMIC-PROB-EXPERT.