

## Procedimiento

para una estrategia de negocios en la Unidad Básica Productos Químicos Astilleros centro Cienfuegos

*Procedure for a business strategy in the basic unit chemicals shipyards Centro Cienfuegos*

Recibido: 12/11/25

Aceptado: 28/04/26

Publicado: 13/05/26

Regla Caridad Díaz Macías<sup>1</sup>  
E-mail: [rdiaz@ucf.edu.cu](mailto:rdiaz@ucf.edu.cu)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3371-6166>  
Yanelys Álvarez Sánchez<sup>1</sup>  
E-mail: [ysanchez@ucf.edu.cu](mailto:ysanchez@ucf.edu.cu)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6410-6056>  
Delvis Cruz Ruiz<sup>2</sup>  
E-mail: [delviscruzruiz@gmail.com](mailto:delviscruzruiz@gmail.com)  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3184-5887>

<sup>1</sup>Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez", Cienfuegos, Cuba.

<sup>2</sup>Empresa Astilleros Centro Cienfuegos, Cuba.

\*Autor para correspondencia

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Díaz Macías, R., Álvarez Sánchez, Y., y Cruz Ruiz, D. (2026). Procedimiento para una estrategia de negocios en la Unidad Básica Productos Químicos Astilleros centro Cienfuegos. *Revista Científica Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 11, e894. <http://rccd.ucf.edu.cu/index.php/rccd/article/view/894>

### RESUMEN

La sociedad contemporánea se desenvuelve en un entorno cada vez más turbulento y riesgoso del cual no están ajenas las organizaciones, empresas y entidades encargadas de su desarrollo. Es por ello que quienes las dirigen deberán adaptarse lo mejor y más rápido posible a los constantes cambios que inciden en el ambiente empresarial, con el fin de asumir los nuevos desafíos y consolidarse en el mercado mediante el cambio de sus estrategias, procesos y estructuras; todo lo cual deberá manifestarse en la mejora de sus productos y en la atención a sus clientes con una proyección estratégica del negocio. Pero, esta adecuada proyección estratégica requiere contar de un procedimiento que le permita llevarla a cabo y este, precisamente, es el objetivo de la presente investigación. Para ello se partió de la revisión bibliográfica de investigaciones precedentes que han abordado este tema, de la revisión de documentos que desde lo político también lo abordan, así como de otros métodos del nivel empírico. El resultado ha sido ofrecer un procedimiento para contribuir al mejoramiento del proceso de planeación estratégica en la Empresa Astilleros Centro, Cienfuegos, concretamente a través de una estrategia de negocios en la Unidad Básica # 3 de esta entidad.

### Palabras clave:

Planeación estratégica, Procedimiento, Estrategia de negocios.

### ABSTRACT

Procedure for a business strategy in Basic Unit Chemical products of the Cienfuegos Center.

Contemporary society develops in an increasingly turbulent and risky environment to which organizations, companies and entities in charge of their development are not alien. Therefore, those who lead them must adapt as best and as quickly as possible to the constant changes that affect the business environment, in order to take on new challenges and consolidate in the market through the change of their strategies, processes and structures; all of which must be reflected in the improvement of their products and in the attention to their clients with a strategic projection of the business. However, this adequate strategic projection requires having a procedure that allows it to be carried out and this, precisely, is the objective of this research. To this end, we started from the bibliographic review of previous research that has addressed this topic, from the review of documents that from the political point of view also address it, as well as from other methods of the empirical level. The result has been to offer a procedure to contribute to the improvement of the strategic planning process in Astilleros Centro Cienfuegos Company, Cienfuegos, specifically through a business strategy in Basic Unit # 3 of this entity.

### Keywords:

Strategic planning, Procedure, Business strategy.

## INTRODUCCIÓN

Para dar respuesta a los cambios que, de manera acelerada y drástica, ocurren en el entorno las organizaciones necesitan adecuarse lo mejor y más rápido posible a ellos, con el fin de asumir los diferentes retos que se les imponen y puedan así consolidarse en el mercado mediante el perfeccionamiento de sus estrategias, procesos y estructuras. Todo lo cual se refleja en la mejora continua de sus productos y en la atención a sus clientes.

A tono con en estos tiempos se requiere la implementación de herramientas de administración altamente eficientes que le permitan a las empresas poder hacer frente a los dinámicos cambios del entorno.

Estos cambios inciden, necesariamente, en los mercados actuales y potenciales, y reclaman que los directivos de las empresas y organizaciones en general, respondan ante ellos con rapidez y flexibilidad; pero, además, con un pensamiento anticipativo ante ellos.

Para ello se requiere de una revisión sistemática de los aspectos esenciales que rigen la empresa y que inciden en toma de decisiones ágiles y seguras, así como en la implementación de políticas y estrategias al respecto.

Todo lo anterior exige de sus directivos de un profundo conocimiento de la organización, de un detallado estudio del contexto y los escenarios posibles en que se desenvuelve la empresa. En consecuencia, resulta imprescindible reconocer con qué cuentan, no solo a lo interno de la organización, para hacer frente al entorno (fortalezas y debilidades) sino también qué factores externos pueden beneficiarla o no (oportunidades y amenazas).

Cuba, a tono con los profundos cambios del entorno en que se desarrolla, transita por un proceso de actualización de su modelo económico que comprende profundas transformaciones en todos los sectores de la economía, el cual (...) "no se concibe como una pauta acabada y estática, sino como un patrón activo y perfectible, a partir de los avances en la teoría de la construcción socialista y su interacción con la práctica". (Partido Comunista de Cuba, 2021, p.16)

A tono con la concepción de este modelo, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados por el VIII Congreso refrendan lo anterior y las políticas aprobadas para su implementación y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 devienen en instrumentos que, desde la política, permiten perfeccionar el proceso de planeación estratégica en las entidades.

De igual forma, en las indicaciones ofrecidas por el Ministerio de Economía y Planificación al referirse a la elaboración del Plan anual de la economía nacional para el 2024 señala que esta:

(...) debe estar precedida por una evaluación de la dinámica de su comportamiento en años recientes, de los efectos para el país de la situación económica internacional, así como del impacto de otros elementos coyunturales, teniendo en cuenta a su vez los compromisos y objetivos estratégicos a alcanzar en el mediano y largo plazo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el

2030. (Gaceta Oficial de Cuba 2023-655-071. Resolución 126/2023, p. 1501).

Todo lo cual avala cómo proceder, desde lo político, con el proceso de planeación estratégica a partir de sus procesos sustantivos y prioridades.

También desde la academia se han realizado estudios que permiten ofrecer el rigor científico indispensable en este proceso, al tener en cuenta que la planificación a largo plazo ha sido muy utilizada a nivel mundial en tanto el complejo contexto económico, determinado por la incertidumbre y la inestabilidad así lo requieren; además favorece contar con estudios de futuros que apoyan la toma de decisiones estratégicas en este ámbito.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó una revisión bibliográfica de textos de autores nacionales y extranjeros que han abordado el tema de la planeación estratégica y tipos de estrategias, y que tanto para el sector empresarial y como de la administración pública han hecho contribuciones sobre estos aspectos. Se empleó el método analítico-sintético y el inductivo deductivo, así como la modelación en todo el proceso de investigación, con énfasis en la fundamentación teórica, así como en la selección de los contenidos básicos, etapas y fases para la estrategia de negocios propuesta.

Una revisión bibliográfica acerca de los procesos de planeación estratégica evidencia que, en los últimos años, se han realizada varias investigaciones acerca del tema. De manera particular en América Latina, Chávez et. al., (2017) y Chávez y Ballon, (2018) ya que, menciona, explica y describe puntos importantes como: objetivos de marketing, estrategias, análisis, propósitos, contenidos de los servicios del CITE pesquero lo que deberán aplicarse para el correcto cumplimiento de las actividades. La cobertura del presente plan de marketing abarcará a toda el CITE pesquero lo, dicho plan es un valioso documento escrito que indica claramente a las personas involucradas y su relación con las actividades de marketing, mostrando la situación actual de marketing, además del lienzo CANVAS, los objetivos planteados a lograr, las estrategias para el logro de los mismos, las responsabilidades y cronograma de actividades. Este documento está compuesto por un análisis de la situación de marketing actual, análisis del entorno, el análisis FODA, modelo CANVAS, las fuerzas de Porter, elecciones de los objetivos de marketing, la formulación de estrategias, plan de acción y el monitoreo y control. El objetivo general de este plan de marketing es incrementar el nivel de conocimiento de las empresas pesqueras y OSPAS sobre los servicios ofertados el CITE pesquero lo en la zona sur del país. El plan presenta el modelo CANVAS que es una herramienta muy práctica y de trabajo en equipo, este modelo permite ver de manera global todos los aspectos importantes y tener clara la visión global a simple vista. Además, de un análisis FODA mostrando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. El CITE pesquero lo, presenta estrategias de enfoque, de segmentación, posicionamiento y crecimiento indispensable para sus servicios. Y un adecuado plan de acción para el desarrollo de actividades. Por último un sistema de monitoreo y control para el adecuado seguimiento

de los objetivos plantean estrategias de marketing y estrategias de mercadeo.

En Cuba, también son diversas las propuestas que desde tesis doctorales y de maestrías, así como artículos científicos se refieren a propuestas de modelos, metodologías, procedimientos y estrategias con el objetivo de contribuir a la mejora del desempeño del proceso de planeación estratégica en varios sectores. Tal es el caso de Antúnez y Ferrer (2016), Fornesi (2017), Alberto (2019) y Suárez et. al (2022). De manera particular, en Cienfuegos se han realizado estudios que también apoyan los supuestos del presente trabajo. Tal es el caso de Hernández (2022) Sarría (2023) que desde tesis de diploma y maestría respectivamente proponen una estrategia para la exportación del carbón vegetal también en la Empresa Acopio Cienfuegos. Por su parte, Madrazo (2023) también propone un procedimiento metodológico para perfeccionar el proceso de planeación estratégica en la Empresa Integral Agropecuaria Cienfuegos.

En el caso de la empresa Astilleros Centro, Cienfuegos, que ha diversificado su objeto social al incorporar la producción y comercialización de medios y productos de limpieza, requiere de la concepción e implementación de la planeación estratégica para la producción y comercialización de tales productos a partir de una ampliación de sus instalaciones y modernización de la tecnología.

Las cadenas de tiendas Caribe S.A y CIMEX son los principales clientes de los productos de higiene y limpieza que se producen en esta entidad, los cuales se encargan de las ventas minoristas de estos productos con una alta demanda en la población, también el Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) aunque en menor escala es otro cliente para este tipo de productos conjuntamente con otras empresas del territorio.

Sin embargo, presenta dificultades tales como:

- limitaciones en la búsqueda de nuevos mercados que aprovechen las posibilidades dadas en las actualizaciones del objeto social, en lo referido fundamentalmente a la elaboración de productos de aseo y limpieza, además, las gestiones de producción y mercado funcionan unidas a una sola dirección, lo que restringe las posibilidades de ambas
- la tecnología instalada para la producción de productos de aseo y limpieza es obsoleta, se trabaja de forma manual
- existe un índice de fluctuación significativo

Unido a todo lo anterior se pudo constatar que la empresa, aunque tiene elaborada su misión y visión, solo cuenta con las indicaciones generales para la elaboración del plan por las empresas de propiedad estatal, en las que se plasman los principales conceptos y definiciones, además de documentos rectores para la estructuración del plan anual, regulados por la Resolución No. 276/03, del Ministerio de Economía y Planificación lo que no implica la ausencia de gestión en aras de cumplir con las actividades previstas en su objeto social; pero hay prevalencia de acciones operacionales, de contingencia y dirección orientadas desde las disposiciones centralizadas que reciben del organismo superior.

De igual forma, han presentado dificultades relacionadas con la necesidad de elevar la preparación del personal directivo y sus respectivas competencias para afrontar el proceso de planeación estratégica y, en este sentido, una mejor planificación, ejecución y control de sus funciones en lo que ha incidido, de alguna manera, la inestabilidad de este personal.

Todo lo anterior permitió identificar como necesidad la contribución al mejoramiento del proceso de planeación estratégica en la Unidad Básica # 3 Productos Químicos de esta entidad, mediante una estrategia de negocios

Sus directivos, a partir de la ampliación de su objeto social, se han enfocado a la fabricación de productos de higiene y limpieza con una amplia variedad de ellos, tales como detergentes para baños, lavavajillas, detergente de lavandería, y como perspectiva se prevé empezar a fabricar cremas para la piel, champuses y acondicionadores para el cabello.

Está previsto que para el año 2025 esta Unidad Básica # 3, a partir de una inversión con un proveedor extranjero, se amplíe y cuente con mejoras tecnológicas que permitirán un funcionamiento más efectivo, todo lo cual exige de una planeación estratégica que permita incrementar los volúmenes de producción y comercialización. Para ello se requiere definir una estrategia de negocios que propicie el cumplimiento de tales objetivos y pueda progresar y mantenerse en el tiempo.

### *Sobre las estrategias de negocios*

Acerca de la conceptualización de qué es una estrategia de negocios existen variados criterios.

De acuerdo con Andrews (1977) citado por Espinach (2018) una estrategia de negocios define los "planes esenciales para la consecución de metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser" (pág. 163).

Para Wheelen y Hunger (2007) "la estrategia de negocios se centra en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de una empresa o unidad de negocios en una industria o segmento de mercado específico donde sirve la empresa o unidad de negocio". (pág. 145)

Por su parte, Dubuc (2016) es del criterio de que una estrategia de negocios parte de tener empresa especializada que le permita focalizarse en su negocio para alcanzar un aumento esencial en la mejora de los servicios; un acceso más expedito al conocimiento del consumidor y uso de tecnologías de vanguardia; y el potencial aumento de la competitividad mediante un uso más estratégico de la tecnología de información.

Los autores citados coinciden en señalar que las estrategias de negocios permiten la evaluación de los factores propios de la empresa para, de esta manera, comprender su futuro y enfatizan en la necesidad de enfocarse en un solo giro del negocio. Este criterio es compartido por los autores del presente trabajo.

Acerca de las características de este nivel de la estrategia es oportuno señalar que debe ser flexible y capaz de ajustarse a los cambios en el mercado o la industria para adaptarse a un mundo en constante evolución. Debe ser, además, un documento vivo que se revise y actualice con regularidad para que pueda reflejar así las condiciones actuales y las metas futuras de la empresa.

En este sentido, se comparte el criterio de Santos (2023) acerca de que las características clave de una estrategia de negocios incluyen que esta sea:

**Medible:** con objetivos claros y formas de medir el progreso hacia esos objetivos.

**Multidisciplinaria:** afecta a varias áreas funcionales de la empresa.

**Clara y directa:** comprensible para que todos en la empresa entiendan la estrategia y cómo contribuye al cumplimiento de la misión.

Otros autores coinciden en que una estrategia de negocios posee otras características tales como: objetivos claros; el análisis del entorno competitivo, económico y regulatorio en el que opera la empresa; el enfoque al cliente de manera tal que asegure su satisfacción y fidelización; la flexibilidad que permita adaptarse a los cambios y necesidades del mercado; alineada con la visión, misión y valores de la empresa, sus capacidades y recursos; establecimiento de indicadores que permitan evaluar el progreso y ajustar la estrategia si es necesario. Y muy importante, el enfoque en la ventaja competitiva sostenible que permita a la empresa destacarse en la industria.

Sin embargo, elaborar una estrategia de negocio que guíe el accionar de la empresa transita por determinadas fases que permiten perfeccionar el proceso de planeación estratégica. Sobre este particular también son variados los criterios al respecto.

#### *Acerca del proceso de planeación estratégica, un procedimiento para su implementación*

Los resultados de la revisión bibliográfica realizada acerca de los modelos y procedimientos para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, evidencian que este puede variar en cuanto a la cantidad de fases o etapas.

El enfoque clásico de inicios del siglo XX refiere tres fases: identificación del problema, concepción y elección de estrategias posible e implementación.

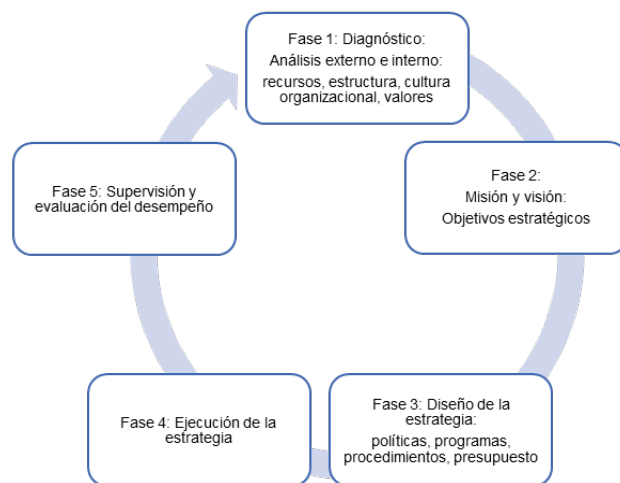
Una profundización sobre este tema llevó a consultar a otros autores nacionales e internacionales que también se han dedicado a ofrecer modelos para estandarizar los procedimientos que permitan la implementación de la planeación estratégica en las organizaciones como son: Wheelen y Hunger (2007), Thompson et. al. (2012), Fornesi, (2017) y Suárez et. al. (2022)

Una generalización de la revisión de estas propuestas indica que, aunque elaboradas en distintos períodos parten de los principios generales abordados por los clásicos acerca del proceso de planeación estratégica y tienen en común tres aspectos fundamentales: la necesidad del diagnóstico

para, a partir de ahí, elaborar la estrategia y luego validar su implementación.

El análisis minucioso de las propuestas realizadas por autores extranjeros y cubanos acerca de cómo llevar a cabo el proceso de planeación estratégica, valora los diferentes puntos de vista al respecto para establecer las etapas o fases propias de este proceso, permitió a los autores de este trabajo determinar un procedimiento propio que toma los aspectos positivos que aportaron las investigaciones sobre este tema para instrumentarlo en una estrategia de negocios en la Unidad Básica # 3 Productos Químicos de la Empresa Astilleros Centro Cienfuegos. Sobre el procedimiento en cuestión y los resultados de su implementación se informa a continuación.

**Gráfico 1:** Representación gráfica del procedimiento



**Fuente:** Elaboración propia

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en las fases 1, 2 y 3 que devienen en antecedentes necesarios para la posterior ejecución de las 4 y 5 que se corresponderán con su puesta en práctica en el año 2025:

### *Fase 1: Diagnóstico*

Caracterización de la Unidad Básica # 3 Productos Químicos.

Actualmente esta unidad se dedica a la fabricación de productos de higiene y limpieza con una amplia variedad de estos productos: detergentes para baños, lavavajillas, detergente de lavandería, y como perspectiva se prevé empezar a fabricar cremas para la piel, champuses y acondicionadores para el cabello. Está previsto que para el año 2025, a partir de una inversión con un proveedor extranjero, se amplíe y cuente con mejoras tecnológicas que permitirán un funcionamiento más efectivo.

### *Análisis externo:*

Breve caracterización del mercado de los productos de aseo y limpieza.

El mercado global de productos de aseo y limpieza es un sector significativo que abarca una amplia variedad de productos para el cuidado del hogar, personal e industrial. Se estima que este mercado genera miles de millones de dólares mensualmente a nivel mundial y se proyecta que continuará creciendo en los próximos años. Factores como el aumento de la conciencia sobre la higiene y la limpieza, el crecimiento de la población, la urbanización y la preocupación por la salud han contribuido a este crecimiento sostenido.

El potencial de crecimiento en el mercado de productos de aseo y limpieza se ve impulsado por varios factores clave. La constante innovación y desarrollo de productos, que incluye la introducción de fórmulas más eficaces y respetuosas con el medio ambiente, así como tecnologías avanzadas, juegan un papel importante en la satisfacción de las demandas cambiantes de los consumidores. El crecimiento económico en mercados emergentes, junto con cambios en los estilos de vida de la población, también ha generado una mayor demanda de productos de limpieza y cuidado personal. Además, la reciente pandemia de COVID-19 ha aumentado la conciencia sobre la importancia de la higiene y la limpieza, lo que ha impulsado la demanda de productos desinfectantes y de limpieza.

En este contexto, se espera que este mercado continúe expandiéndose en los próximos años, ofreciendo oportunidades para las empresas que buscan ingresar en este sector y atender las necesidades en constante cambio de los consumidores. Es fundamental realizar un análisis detallado del mercado y de las tendencias actuales para identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo en este sector dinámico y en evolución.

En Cuba, el mercado de productos de aseo y limpieza tiene un tamaño considerable, aunque está afectado por factores como la disponibilidad de recursos y las capacidades de producción local.

El potencial de crecimiento del mercado de productos de aseo y limpieza en Cuba está sujeto a varios factores como la modernización de la infraestructura industrial, la introducción de tecnologías más eficientes en la producción, la diversificación de la oferta de productos, la mejora en la calidad y presentación de los productos, así como la implementación de estrategias de marketing más efectivas para llegar a los consumidores.

Este potencial de crecimiento del mercado de productos de aseo y limpieza en el país se ha visto limitado por restricciones en la importación de materias primas, la disponibilidad de divisas extranjeras, así como por la competencia de productos importados en el mercado local. Sin embargo, la demanda constante de productos básicos de este tipo en los hogares, establecimientos comerciales e instituciones públicas puede hacer posible mantener el mercado activo y ofrecer oportunidades de crecimiento a las empresas del sector.

El análisis del contexto en que se inserta Unidad Básica # 3 Productos Químicos permitió al Consejo de dirección

de la empresa y otros especialistas de la entidad identificar las oportunidades comerciales con que cuenta, así como las amenazas a las que se enfrenta, las que se listan a continuación.

#### *Amenazas:*

- Alto desarrollo de la empresa Suchel Camacho y su empresa mixta en la Zona de Desarrollo del Mariel.
- Tendencia al alza de los precios debido al incremento de los precios de fletes de importación.
- Pérdida de proveedores extranjeros de materia prima debido al bloqueo de E.E. U.U. a Cuba.
- Centralización en los suministros
- Acertadas políticas de marketing de los principales competidores.
- Oportunidades:
- Único fabricante de este tipo de productos en la zona central del país.
- Contar con una fuente de financiamiento en divisa para la adquisición de materias primas.
- Contar con un mercado seguro para las producciones.
- Automatización con tecnología italiana de una nueva planta para la producción de productos de higiene y limpieza.
- Estabilidad política del país.

#### *Análisis interno:*

En este aspecto se procedió al análisis de recursos, estructura, cultura organizacional y capacidades con que cuenta la unidad para la identificación posterior de las fortalezas y debilidades mediante el análisis FODA como también se realizó para el análisis externo.

Actualmente, la unidad cuenta con un nivel estable de aseguramiento material y humano, además de contar con una capacidad instalada para fabricar 10 000 litros diarios. Dispone de las materias primas fundamentales para la producción.

Esta unidad está compuesta por un total de 11 trabajadores:

- 1 jefe de unidad: su función principal es dirigir todo el colectivo de trabajadores en función de garantizar el cumplimiento con calidad de los planes de producción asignados a esta unidad; es el encargado de participar en los consejos de dirección, consejos de producción y además de fomentar la interrelación con otras áreas necesarias para el correcto funcionamiento de esta unidad: dirección de aseguramiento y dirección de logística.
- 1 jefe de equipo: su función principal es coordinar y distribuir el trabajo dentro de la unidad para que dentro del colectivo cada cual cumpla con eficacia sus funciones, también es el encargado de controlar y gestionar la salida de materias primas y producción terminada de esta unidad.

- 1 especialista químico: es el encargado de todas las formulaciones de la amplia variedad de productos que se producen y de lograr formulaciones óptimas en función de mejorar la calidad de estas producciones, para ello realiza múltiples ensayos químicos y verificaciones.
- 8 operarios: son los que se encuentran directamente relacionados a la producción, los cuales se encargan de la producción y envase de los productos terminados.
- En la unidad se aprecia el trabajo cohesionado de todos sus integrantes, se fomenta la disciplina y el respeto entre los trabajadores del área y con los de otras que tributan a su funcionamiento, lo que se aprecia en el crecimiento sostenido de la producción en los últimos años. (Tabla 1)

**Tabla 1:** comportamiento de la producción entre los años 2021 y 2023.

Año	Producción (en litros)	Valores (MP CUP)
2021	2 440 000	16001,8
2022	2 500 000	112000,0
2023	2 600 000	123464,1

**Fuente:** Tomado de los documentos de la entidad

Económicamente es una unidad rentable con un costo por peso de venta de 0.39, lo que lleva a una rentabilidad bruta en venta de 0.61. Esto quiere decir que por cada peso vendido la utilidad bruta es de 0.61 centavos.

Fortalezas:

- Capital humano capacitado y dispuesto a trabajar sin horario definido.
- Alta calidad de los productos.
- Alto número de clientes cautivos.
- Positivos valores éticos y la experiencia laboral de los trabajadores
- Cultura innovadora y de avanzada en la unidad.
- Debilidades:
- Obsolescencia tecnológica.
- Producción únicamente en formato de 5 litros
- Etiquetas poco atractivas a los clientes.
- Insuficiente gestión de Mercadotecnia.
- Falta de medios técnicos que generan demoras e incumplimientos de los plazos de entrega.

Una vez listadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, derivadas del análisis previo y el resultado de la lluvia de ideas realizada entre los principales directivos en las que se ofrecieron datos para justificar cada una de ellas, se procede al análisis DAFO.

Para su procesamiento se siguieron los siguientes pasos:

1. Diagnóstico

2. Listar los factores internos
3. Listar los factores externos
4. Colocar los factores en la matriz

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la matriz y la valoración por cuadrantes, la unidad está en condiciones de trazar una estrategia ofensiva en el negocio de producción de productos de higiene y limpieza, en la que se maximicen fortalezas y oportunidades por cuanto es en ese cuadrante de F+D en que se aprecian mayor número de impactos.

### *Fase 2: Misión y visión. Objetivos estratégicos*

Haber rebasado la fase 1, en la que se completa el diagnóstico, se procede a revisar la misión y visión de la unidad.

De acuerdo con las características que deben reunir la misión y visión, y luego de haber sido sometida al criterio de los directivos de la entidad y del jefe de unidad, estas quedaron redactadas de la siguiente forma:

#### *Misión:*

La producción y comercialización de productos higiene y limpieza satisface la demanda en la zona central del país y se caracteriza por la calidad y garantía en la rapidez de su entrega.

#### *Visión:*

Somos una unidad básica especializada, eficiente y eficaz, reconocida en el mercado regional, nacional e internacional por los altos estándares de calidad en la producción de productos higiene y limpieza y la comercialización mayorista y minorista de un variado surtido de producciones.

A partir de la culminación del proceso inversionista que se lleva a cabo previsto para diciembre del 2024 y que permitirá sustituir la actual tecnología con que cuenta la unidad y pasar de un proceso manual a uno automatizado, se determinan como objetivos estratégicos para el período 2025 – 2029 los siguientes:

#### *Objetivos estratégicos:*

- Incrementar la capacidad productiva de la unidad hasta 40 000 litros diarios.
- Alcanzar un índice de crecimiento progresivo en la producción, por años a partir del 2025 de un 10% a un 26%.
- Comercializar las producciones con clientes mayoristas, según los niveles de producción, fuertemente establecidos en el mercado objetivo en diferentes envases que incluyan las diversas calidades y variedades tanto para el uso industrial como doméstico.
- Lograr expandirse al mercado internacional a partir de la calidad y variedad de las producciones.

**Tabla 2:** objetivos estratégicos la proyección de la producción para el período 2025-2029.

Productos	2024		2025	2026	2027	2028	2029
	Plan	Real					
Detergente para baño	900000	900000	990000	1260000	1620000	1800000	2160000
Detergente Multiuso	850000	850000	935000	1190000	1530000	1700000	2040000
Detergente lavandería	500000	500000	550000	700000	900000	1000000	1200000
Detergente Lavavajillas	550000	550000	605000	770000	990000	1100000	1320000
Total	2800000	2800000	3080000	3920000	5040000	5600000	6720000

Fuente: Tomado de los documentos de la entidad

### Fase 3: Diseño de la estrategia

Para el diseño de la estrategia de negocio se deben tener en cuenta elementos tales como políticas, programas y presupuesto.

Las leyes cubanas incluyen un grupo de políticas que en su conjunto tributan al cumplimiento de la política general de la entidad y en particular tributan a realizar acciones en correspondencia de las estrategia, objetivos y misión plasmados en la estrategia de negocios. A continuación, se hace referencia a ello.

**Política general de la Unidad Básica # 3 Productos Químicos:** producir y comercializar productos de higiene y limpieza para el mercado regional y nacional con un Sistema de Gestión de la Calidad, que garantiza el cumplimiento de los requisitos de las siguientes normas:

NC-ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad.

NC- ISO 14001: Sistema de gestión ambiental.

NC- ISO 45001: Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Para cumplir con estas normas las materias primas utilizadas en la producción deben ser de alta calidad, seguras y aprobadas por las autoridades competentes. Se priorizará el uso de ingredientes biodegradables y sostenibles siempre que sea posible. De igual forma se implementarán procedimientos estandarizados para cada etapa del proceso de producción, desde la recepción de materias primas hasta el envasado del producto final.

Todos los productos deberán someterse a pruebas de calidad antes de su comercialización, incluyendo pruebas de eficacia, seguridad y estabilidad. Los resultados de las pruebas se documentarán y estarán disponibles para auditorías internas y externas. Se asegurará de que todos los productos cumplan con las regulaciones locales e internacionales sobre seguridad química y etiquetado.

Se establecerán procedimientos para la gestión adecuada de residuos generados durante el proceso de producción, minimizando el impacto ambiental, así como la implementación de prácticas de producción más limpias y sostenibles.

### Política de precios

Para todas las operaciones de comercialización se realiza la evaluación de la efectividad económica, teniendo en cuenta la ficha de costo actualizada anualmente, así como los gastos que se incurren en la operación y las

fluctuaciones de las tasas de cambio en el mercado con el objetivo de garantizar una comercialización eficiente.

### Política de supervisión y control

Para potenciar la supervisión, control y calidad de los productos que se comercializan se definen las siguientes acciones

- Mantenimiento de la retroalimentación con el cliente de forma ágil en función de recibir con precisión sus quejas, inquietudes y sugerencias a fin de mejorar continuamente su satisfacción con respecto a la mejora de los productos.
- Seguimiento a los controles de calidad en las diferentes etapas (recepción de las materias primas, producción, almacenamiento, transporte) de las mercancías, avallando su conformidad con los requisitos de los clientes y con las normas procedentes.
- Designación de responsables en cada área clave de la producción, quienes serán los encargados de implementar y monitorear esta política.

Un equipo especializado en control de calidad realizará inspecciones regulares y auditorías internas para verificar el cumplimiento de los estándares establecidos. Las inspecciones diarias en todas las áreas de producción permitirán identificar desviaciones y tomar medidas correctivas inmediatas, mientras que las auditorías trimestrales evaluarán la efectividad del sistema de gestión de calidad.

### Política de transporte

Esta política se aplica a todos los empleados, contratistas y proveedores involucrados en el transporte dentro y fuera de las instalaciones de la unidad, así como a aquellos responsables de la logística y distribución de productos. Para ello deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- Manipulación segura: se debe garantizar que todos los productos sean manipulados adecuadamente durante la carga y descarga para evitar daños y asegurar la seguridad del personal. Antes de iniciar cualquier operación de carga o descarga, se realizará una inspección del área para identificar posibles riesgos.
- Equipos de carga: se utilizarán equipos adecuados (carretillas elevadoras, grúas, etc.) para la carga y descarga de productos pesados o voluminosos.
- Transporte de productos: todos los productos deben ser embalados de manera adecuada para evitar

daños durante el transporte. Se utilizarán materiales que protejan el contenido y cumplan con las normativas pertinentes.

- Rutas seguras: se planificarán rutas seguras y eficientes para el transporte, evitando áreas con alto tráfico o condiciones peligrosas.
- Monitoreo del transporte: se implementará un sistema de seguimiento para monitorear el estado y ubicación de los vehículos durante el transporte.

#### Publicidad y promoción

La actividad de promoción y publicidad requiere de una atención sustancial, con este objetivo se definen las siguientes acciones:

- Creación de una página web lo que posibilitará darles promoción a los productos de higiene y limpieza. En ella se pueden introducir testimonios y reseñas con el objetivo de que los clientes compartan sus experiencias positivas a través de reseñas en línea y utilizar testimonios en la publicidad para construir confianza.
- Participación en las diferentes ferias y exposiciones que se realicen dentro del territorio y a nivel nacional como ExpoSur.
- Realizar demostraciones en puntos de venta para mostrar la eficacia del producto en tiempo real.

#### Programas de capacitación

La capacitación a los directivos, especialistas y operarios de la unidad, que forman parte de la cadena productiva y de comercialización se considera como una actividad estratégica.

Para la introducción de la nueva tecnología en la nueva planta se garantiza la capacitación al personal que laborará en ella. También se realizarán visitas a otras plantas similares, además de cursos de capacitación mediante el sistema de capacitación tanto para operarios como para jefes y especialistas.

Para cumplir con las políticas y programas se requiere contar con el presupuesto requerido, el cual deberá ser gestionado para ello por los directivos responsabilizados con la puesta en marcha de la nueva planta y la posterior producción y comercialización de sus productos.

Las fases 4 y 5, ejecución de la estrategia y supervisión y evaluación del desempeño respectivamente, se pondrán en práctica a partir del año 2025 cuando esté concluida la nueva planta que automatiza los procesos de producción.

#### CONCLUSIONES

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que facilita el trabajo de las organizaciones en aras de alcanzar las metas planteadas. Con ella se asumen los cambios y demandas del entorno, lo que permite minimizar los efectos hostiles a los que se ven expuestas, a partir de un modelo anticipativo de toma de decisiones.

Un procedimiento que conduzca el proceso de mejora en la planeación estratégica resulta ventajoso para las empresas, en tanto sea admitido como un conjunto de objetivos y

de líneas de acción encaminado hacia el futuro y como expresión de la empresa frente a los disímiles factores, tanto internos como externos, que inciden en su progreso.

Contar con un procedimiento que determine las fases y pasos para llevar a cabo el proceso de planeación estratégica en general y, de manera particular en la concepción de una estrategia de negocios, deviene en una herramienta útil para el mejoramiento de la producción de los productos de aseo y limpieza que se prevé para la etapa 2025-2029 en la Unidad Básica Productos Químicos # 3.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberto, A (2019). *Estrategia de exportaciones de la empresa Cementos Cienfuegos S.A.* (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Antúnez Saiz, V, & Ferrer Castañedo, M. (2016). El enfoque de cadenas productivas y la planificación estratégica como herramientas para el desarrollo sostenible en Cuba. *RIPS*, 15(2).
- Cuba. Gaceta oficial de Cuba (2023). *Resolución 126/2023. Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030. GOC 2023-655-071.* Ministerio de Economía y Planificación. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Cuba. Partido Comunista de Cuba. (PCC). (2011). *Lineamientos de la Política Económica y social del Partido y la Revolución.* Editora Política.
- Chavez, L., Ortiz, J. L., Orué, C., & Ferrer, V. (2017). *Planeamiento Estratégico para la Industria Peruana del Cemento.* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chávez, L., & Ballon, P. (2018). Plan de mejora de marketing para el CITE Pesquero ILO. *Repositorio Escuela de Postgrado Neumann Business School*, 2, 27-41.
- Dubuc, A. (2016). Marketing digital como estrategia de negocio en las empresas del sector gastronómico. *URBE*, 5(2).
- Espinach, M. (2018). Estrategia de negocios para exportar productos agrícolas desde Costa Rica. *Revista Nacional de Administración*, 9(1). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Fornesi, F. (2017). *Estrategia para el desarrollo de la cadena de valor de la carne vacuna en el municipio Consolación del sur.* (Tesis de Maestría). Universidad de Pinar del Río.
- Hernández, M. (2022). *Estrategia para la exportación en la Empresa Acopio Cienfuegos.* (Tesis de Diploma). Universidad de Cienfuegos.
- Madrazo, J. (2023). *El proceso de planeación estratégica en la Empresa Integral Agropecuaria Cienfuegos. Una propuesta para su implementación.* (Tesis de diploma Universidad de Cienfuegos).

- Santos, D (2023) Qué es una estrategia de negocio: concepto, características y ejemplos. <https://www.hubspot.es>
- Suárez, L., Gálvez, R., Huertas, T. E., & Salgado, M. (2022). Contribución al impulso de tradiciones campesinas agroecológicas, una visión desde lo Local, Jagüey Grande, Matanzas. *Avances*, 24(2), 150-165. <https://avances.pinar.cu/index.php/publicaciones/article/view/688/1988>
- Sarría, A. (2023). *Estrategia para la exportación del carbón vegetal en la Empresa Acopio Cienfuegos*. (Tesis de Maestría). Universidad de Cienfuegos.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos* (Decimoctava edición).
- Wheelen, T., & Hunger, J., David. (2007). *Administración estratégica y política de negocio*. Pearson Educación.