



**Los procesos logísticos y su control en almacenes de alimentos/ The logistical processes and their control in food warehouses. (págs 26-38)**

**MSc Yoanys Treto Suárez,  
 MSc Odalis Mondeja Perez,  
 MSc Jesús Reyes Pérez.**

**Resumen**

Los alimentos, por ser un producto perecedero donde sus propiedades varían en función del tiempo, requieren una esmerada atención por parte de las entidades que los comercializan. En muchas ocasiones deben ser almacenarlos por un periodo de tiempo, con el objetivo de satisfacer su demanda en el mercado. En muchas ocasiones las instalaciones dedicadas a su almacenamiento no cumplen con todas las normativas y regulaciones establecidas. Este trabajo brinda un proceder que permite el control de los procesos logísticos presentes en los almacenes de entidades comercializadoras de alimentos. El mismo se conformó tomando como premisas el control de la gestión, el análisis por proceso, la métrica de los procesos logísticos, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de todas las normas y resoluciones vigentes asociadas a la actividad. Además, se emplean diferentes métodos en los que se destacan, las tormentas de ideas, la entrevista,

Diagnóstico, la matriz DAFO, criterios de especialistas, método sistémico, Métodos de Especialista, Métodos de programación Lineal (DEA), entre otros. La aplicación permitió controlar el comportamiento de los procesos asociados a la gestión logística de almacenes a través de la métrica o indicadores asociados a cada uno de los procesos y actividades presentes y tomar acciones correctivas en caso de ser necesarias.

**Palabras Clave:** Control; Procesos logísticos; Control de Gestión; Gestión Logística de Almacenes.

**Abstract**

Foods are perishable products, so their properties vary by time. For that reason, entities that commercialize food require a careful attention over them. In many occasions they should be stored for a long period of time, with the objective of satisfying the market demand. In many occasions the facilities dedicated to their storage do not fulfill the standards and regulations established. This work offers a procedure that allows the control of the logistical processes present in foods warehouses of commercialization entities. It is based on control premises of the administration, the analysis for process, the metric of the logistical processes, the continuous improvement and the execution of all the standards and effective resolutions associated to the activity. Different methods



are also used to stand it out, such as the ideas storm, interviews, diagnosis, SWOT method, specialists' approaches, systemic method, Methods of Specialist, Methods of Lineal programming (DEA), among others. The application allowed to control the behavior of the processes associated to the logistical administration of warehouses through the metric indicators associated to each of the processes and present activities and to take corrective actions if it will be necessary.

**Keywords:** Control; Logistical processes; Administration Control; Logistical Administration of Warehouses.

### Introducción

Uno de los factores internos a los que se enfrentan las empresas en su afán por ser más competitiva, es la Planificación, Organización y Control, en otras palabras, el Sistema de Gestión, el cual debe estar dirigido hacia el logro de los objetivos de la organización (obtener beneficios, satisfacer al cliente, lograr productos y servicios al más bajo costo, etc.). Un sistema de gestión indebidamente enfocado puede provocar grandes problemas en el desempeño de los procesos logísticos presentes en el tiempo de entrega, la administración de los inventarios, los costos operacionales, entre otros, que afectan la competitividad de la empresa. El control como parte integrante de la gestión adquiere cada vez una mayor connotación, en respuesta a la necesidad de administrar

eficientemente los recursos. (Pérez Campaña, 2005)

El control es reconocido como la función integradora de la gestión; sin embargo, en la práctica empresarial es la parte a la cual se le presta menor atención por parte de los directivos, siendo la fase que muchos olvidan. El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están o deben estar bajo alguna forma de control o monitoreo.

Muchos autores han realizado aportes a la conceptualización del Control de la Gestión entre los que se encuentran: Anthony, 1990; Palom Izquierdo & Tort Raventos, 1991; Nogueira Rivera, 1997; Machado Noa, 1997; Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005. De los anteriores autores, el aporte más conveniente a la investigación realizada es Pérez Campaña, 2005, al plantear que es *"El proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y a la mejora continua del sistema en correspondencia a las exigencias del entorno"*. Pérez Campaña, 2005:

Por lo que se puede inferir que el control de gestión es el proceso de comparación que permite detectar las desviaciones en el cumplimiento de los objetivos para que los directivos, con la participación de los miembros de la organización, adopten las



acciones correctivas que garanticen el buen desempeño de la organización.

Según Nogueira D, Medina, Nogueira (C, 2004), en la actualidad el enfoque moderno del control de gestión ha superado estas fronteras, abriéndose paso junto a la Gestión por Procesos para complementar los indicadores del sistema de control financiero con los indicadores del proceso, de forma tal que la organización logre alcanzar sus objetivos estratégicos, además de un sistema informativo que permita a los directivos tomar decisiones en forma oportuna y eficaz.

En Cuba el término Control de Gestión se comienza a utilizar en los años 1996-1997. Esto no significa que antes de esa fecha no se realizara control en Cuba. No obstante, hasta finales de la década de los 80, las empresas cubanas se caracterizaban en sentido general, por la “contabilización” de los resultados orientada hacia una carrera desenfrenada por el cumplimiento de los planes mercantiles, provocando, en muchas ocasiones, elevados niveles de inventario.

Con la caída del sistema socialista y la escasez de divisas convertibles como problema fundamental, surge la necesidad de buscar fuentes de financiamiento externos para activar la economía nacional, de ahí la necesidad de que los directivos de hoy eleven las habilidades financieras para la toma de decisiones, pues repercuten en mayor o menor medida en la gestión empresarial como forma de lograr los niveles

de competitividad deseados y alcanzar el éxito en un futuro próximo (Hernández Torres, 2007).

Precisamente, uno de los mayores problemas que presentan las organizaciones cubanas en la actualidad radica no solo en la falta de instrumentos para la medición que le permitan evaluar de manera permanente las posibles desviaciones que se presentan dentro de un núcleo de operaciones, sino además la falta de integración de ellos. En consecuencia, resulta indispensable el tratamiento de un conjunto de herramientas con vista a su adecuación, integración e implementación, en correspondencia con las condiciones concretas de cada empresa y que propicien una solución global, permitiendo esto organizar los datos para que, de forma accesible, apoyen al proceso de toma de decisiones (Castañedo Ferrer y León Toirac, 2005)

En la actualidad internacional, así como en el mundo empresarial cubano, comienza a expandirse como herramientas importantes y potentes dentro del Control de Gestión, el Cuadro de Mando Integral y la Gestión por Procesos. La primera por permitirle a la dirección contar con la información “oportuna, relevante y puntual” para la toma de decisiones; la segunda, por el hecho de que las empresas son tan eficientes como lo son los procesos empresariales (Kaplan & Norton, 1999).

Cuba, en su condición de país bloqueado y azotado frecuentemente por catástrofe



naturales, enfrenta la necesidad de almacenar grandes cantidades de alimentos durante prolongados periodos de tiempo, debido a las largas distancias de sus proveedores, como una de las vías para lograr disminuir los costos o bien para aprovechar una coyuntura del mercado y por ende suplir la demanda. Este es el caso de las entidades pertenecientes al Ministerio de Comercio Interior (MINCIN), las cuales deben prestar una atención esmerada al comportamiento de los procesos logísticos presentes en sus instalaciones.

En función de esta investigación y en consecuencia con lo expresado, se realizó un análisis, tanto de la base teórica en que reposa la investigación como de los entornos de operación y de las directivas, metodologías, regulaciones, normativas para caracterizar el desempeño de la logística en las entidades objeto de estudio, aportando que existe:

- Incertidumbre en el proceso de integración de los procesos logísticos.
- Carencia de instrumentos, herramientas, modelos, etcétera, que permitan la identificación, la planificación, organización y control de los procesos logísticos presentes en los almacenes, genera un nivel de incertidumbre en la toma de decisiones,
- Carencia de una métrica, necesaria de cada entidad, que de forma proactiva facilite el proceso de toma de decisiones

están limitando la mejora continua de las organizaciones.

Por lo que es posible afirmar, sustentado por el análisis anterior, que existen insuficiencias en el sistema de control de la logística, provocado por la carencia de un procedimiento que permita identificar y evaluar el comportamiento de los procesos logísticos y que por ende afectan el proceso de toma de decisiones y la mejora de las organizaciones, lo cual constituye, la situación problemática que da origen a la presente investigación.

Enunciada la situación problemática, que originó la presente investigación, el Problema Científico se define como:

"El insuficiente control de los procesos logísticos asociados a la gestión de almacenes, afecta el proceso de toma de decisiones en las entidades comercializadoras de alimentos del MINCIN" Atendiendo a las consideraciones y la problemática anteriormente descrita la hipótesis de esta investigación es formulada de la manera siguiente:

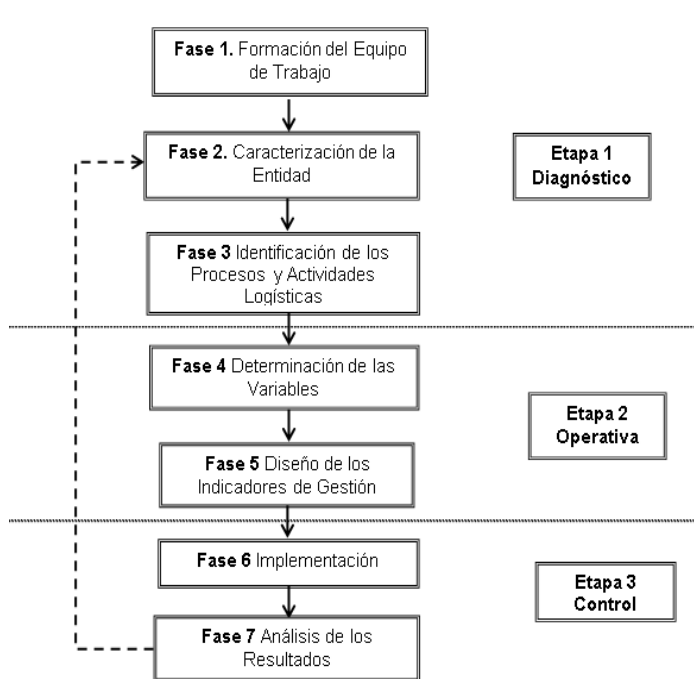
"Si se diseña un proceder que permita el control de los procesos logísticos asociados a la gestión de almacenes, se lograría una acertada toma de decisiones, en las entidades comercializadoras de alimentos". Esta hipótesis quedará validada con el cumplimiento de los objetivos generales y específicos unido a la comprobación de la herramienta bajo condicionales de datos reales. Por lo que se inicia esta investigación



que tiene como objetivo general: "Diseñar un proceder para el control de los procesos logísticos, asociados a la gestión de almacenes, que permita la toma de decisiones en las entidades comercializadoras de alimentos".

### Contenido y discusión

El procedimiento desarrollado, se plantea como solución al objetivo de la investigación, enunciado anteriormente. En la figura No 1 muestra el modelo grafico del procedimiento y a continuación se describen las etapas definidas que componen la misma.



**Figura No 1. Procedimiento para el control de los procesos logísticos (elaboración propia)**

**Etapa No 1 DIAGNÓSTICO:** Tiene como objetivo caracterizar la organización, utilizando para ello diferentes tipos de

técnicas y métodos. Esta actividad se desarrolla en tres fases:

#### **Fase No 1 Formación del Equipo de Trabajo:**

En esta fase se selecciona cuantitativamente y cualitativamente el personal que le ofrecerá carácter multidisciplinario al equipo de trabajo. Estos deben poseer conocimientos en sistemas y herramientas de gestión, contar con la presencia de algún experto (interno y/o externo) con amplios conocimientos sobre la logística de almacenes. Se debe nombrar a un miembro del consejo de dirección como coordinador del proyecto. Igualmente, debe establecerse una planificación para las reuniones y el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta cada una de las herramientas de la metodología. El equipo puede estar integrado por miembros pertenecientes al consejo de dirección, representantes de diferentes áreas de la entidad, especialistas en el tema.

A partir de la creación del equipo de trabajo se deben seleccionar especialistas o expertos que contribuirán al desarrollo de las demás fases del procedimiento, la elección se realizara cuidadosamente para garantizar juicios precisos y acertados en función de la problemática tratada. Para ello, se establecen los requerimientos que resultan necesarios satisfacer por el conjunto de expertos para garantizar, por una parte, pertinencia en las evaluaciones y por otra, conseguir imparcialidad en sus juicios. El número posible de expertos puede



determinarse utilizando un método probabilístico, asumiendo una distribución binomial. Se sugiere la determinación del número de expertos (M), implementando la concepción establecida por Nogueira Rivera

**Fase No 2. Caracterización de la Entidad objeto de estudio:** Esta fase es la encargada de conocer la entidad objeto de estudio, sus características y funcionamiento.

**Fase No 3. Identificación de los procesos y actividades logísticas:** El objetivo de esta fase es identificar los procesos y actividades logísticas, presentes en los almacenes.

Un proceso puede ser definido, como una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) para un destinatario dentro o fuera de la empresa que lo ha solicitado y que son clientes de cada proceso con un valor agregado. Los procesos generalmente, cruzan repetidamente las fronteras funcionales, fuerzan a la cooperación y crean una cultura de empresa distinta, más abierta, menos jerárquica, más orientada a obtener resultados que a mantener privilegios.

Existen varias clasificaciones de los procesos que tienen lugar en el almacén, pero para el presente estudio se toma la planteada por Ayala Bécquer (2010), Treto Suárez (2013), Treto Suarez (2016), que

define un proceso relevante, como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente, identificados como Recepción Almacenamiento y Entrega , y los procesos claves (referidos también por los autores como procesos de apoyo), como aquellos que han sido extraídos de los procesos relevantes, el cual incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y resulta crítico para el éxito del negocio y además, tienen un fuerte impacto sobre las expectativas del cliente o consumen una parte importante de los recursos de la empresa. (Inventario, gestión de la información, Gestión de la tecnología, del mantenimiento, de los aspectos constructivos, de la actividad energética, de los riesgos, de los recursos humanos)

Para la identificación de los procesos en el almacén, se realiza una Guía de Diagnóstico, la cual se elabora tomando como base el procedimiento planteado por Acevedo Suarez (2010), Treto Suarez (2014), colectivo de autores (2015).

A partir de la misma, los especialistas determinaran, según la clasificación adoptada, los procesos presentes en el almacén.

Además de analizar y conocer el entorno interno del almacén, se debe conocer el externo, ya que pueden existir factores que



afecten su operatividad y rendimiento. Para ello se desarrollará una **Matriz DAFO**.

Para la confección de la Matriz DAFO, se tomó el criterio de los expertos o especialistas, precisando la situación de las variables, en relación con las Amenazas y Oportunidades en el ámbito externo, y de las Fortalezas y Debilidades en el interno

Una vez identificados los aspectos o puntos críticos, tanto internos como externos, que se deben tener bajo control, para el éxito de la gestión de los procesos asociados a la logística de almacenes, se procede a la determinación de las variables a controlar en cada proceso.

**Fase No 4. Determinación de las variables:** El objetivo de esta fase es definir las variables y los aspectos que nos permiten monitorear el comportamiento de cada actividad o proceso seleccionado anteriormente. Las mismas se refieren a aquellos parámetros sobre los que se tiene capacidad de actuación dentro del ámbito del proceso (es decir, que el propietario o los actores del proceso pueden modificar) y que pueden alterar el funcionamiento o comportamiento del proceso, y por tanto de los indicadores establecidos. Permiten conocer *a priori* donde se puede “tocar” en el proceso para controlarlo.

**Fase No 5. Diseño de los Indicadores de Gestión:** El Objetivo es determinar los indicadores de gestión para cada uno de los procesos y actividades.

Para ello se debe primeramente aclarar que los indicadores de cada proceso y sus actividades internas, pueden encontrarse ya enunciados y otros deben formularse. La forma de presentación de los mismos será mediante una ficha técnica para cada indicador, el cual tiene implícito los siguientes aspectos:

#### **FICHA TECNICA**

1. **Nombre:** es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.
2. **Descripción:**
3. **Formas de cálculo:** al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.
4. **Unidades:** es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
5. **Glosario de términos:** este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador
6. **Meta o Niveles de Referencia:** El nivel de referencia se asocia al estado



deseado del indicador (Id), lo cual servirá para compararlo con el estado actual (Ia), se podrán considerar como estado deseado o patrón de referencia:

- Las metas establecidas.
- El comportamiento histórico del indicador (para establecer tendencias)
- El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma (benchmarking).
- El valor del mismo indicador con respecto al sector al que pertenezca la organización.
- El valor del indicador con respecto a la competencia.

7. **Comportamiento:** En caso de que el indicador sea cuantitativo, corresponde al valor recomendado que debe tener para que no exista perturbación en la empresa y cuando el indicador es cualitativo corresponde a su estado o característica.

8. **Decisiones:** Medidas que se deben adoptar al aparecer una perturbación ya sea de manera positiva o negativa del indicador.

**Fase No 6. Implementación:** Esta actividad es muy importante. En ella se conjugan todas las acciones que son necesarias para introducir los resultados a la práctica, manteniendo un orden para que las mismas fluyan a tiempo, desde el punto de vista organizativo. Su objetivo principal es lograr de forma cronológica la innovación

tecnológica. Para la misma se propone desarrollar un plan de implementación.

El contenido del plan de implementación variará en dependencia de cada situación, sin embargo, algunos tipos de información deben ser considerados para ser incluidos, en cualquier caso.

#### **Fase No 7. Análisis de los resultados**

Esta actividad consiste en realizar una comparación del comportamiento de la situación actual del indicador, con la referencia establecida del deber ser. Esta comparación marca una brecha entre el ser actual y el deber ser cuyo estrechamiento o anulación se regula mediante la toma de decisiones pertinentes.

Con esta comprobación ubicada en un eje de coordenadas se pueden establecer los niveles altos, medios y bajos de mejoras realizadas, además contribuye a establecer los criterios para una toma de decisiones aceptada.

#### **Aplicación**

El procedimiento fue aplicado en una Unidad Empresarial de Base perteneciente a la Empresa Mayorista de Alimento y Otros Bienes de Consumo de Villa Clara. Entidad encargada de conducir metodológicamente, a 17 Unidades Empresariales de Base que agrupan, con una red de establecimientos presentes en el 100 % de los municipios de la provincia, para un total de 23 almacenes convencionales. La circulación anual es de más de 369 mil toneladas de alimentos.





En el mismo transitó correctamente por cada uno de las fases.

### Conclusiones

En la literatura consultada, a pesar de la amplia base teórica sobre la temática, no se obtuvo referencia de un procedimiento que posibilite el control de los procesos logísticos asociados a la gestión de almacenes, a través de la métrica de los mismos y que permita una adecuada toma de decisiones por parte de los directivos o personal involucrado.

Los indicadores claves de desempeño constituyen una herramienta de apoyo al control y a la toma de decisiones.

Se obtuvo un Procedimiento, que brinda a los directivos de las empresas del MINCIN, una herramienta para el control y toma de decisiones.

El procedimiento elaborado:

- ✓ Toma como premisas, el análisis por procesos, el mejoramiento continuo, y el cumplimiento de todas las normas y resoluciones vigentes.
- ✓ Constituye un procedimiento, que permite generar indicadores para la toma de decisiones en el control de los procesos logísticos asociados a la gestión de almacenes.
- ✓ Se encuentra formado por tres etapas y siete actividades interrelacionadas entre sí a través de la información, la cual se traslada de una a otra, permitiendo

realizar consultas tanto a las etapas como a las actividades.

### Recomendaciones

Después de haber enunciado las principales conclusiones derivadas del presente trabajo, se hace necesario señalar el cuerpo de recomendaciones que sostienen las mismas, las cuales se expresan a continuación:

- Por las características del procedimiento es de vital importancia que todas sus actividades se actualicen periódicamente, con el propósito de evitar su caducidad.
- Generalizar el procedimiento entidades comercializadoras de alimentos del MINCIN, para corroborar que presenten almacenes de alimentos en el país.

### Referencias bibliográficas

- Acevedo Suárez, J. La Logística Moderna en la Empresa. Editorial Félix Varela, La Habana. Cuba. (2010).
- Ayala Bécquer. P., Bustillo González I., Reyes Pérez J., Treto Suárez Y. Procedimiento para el desarrollo de controles logísticos en almacenes de cargas generales. (2009).
- Ballou, H. R. (2001). La Logística Empresarial. Control y Planificación. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- Cespón, Castro R & Amador, Auxiliadora M. (2003). Administración de la cadena de



- suministro. Colombia: Universidad Tecnológica Centroamericana. UNITEC.
- Colectivo de autores, (2009).CID-CI Manual para el trabajo en almacenes de alimentos. Editorial LOGICUBA.
- Fuste Duharte J. (2010) Manual para la gestión logística en almacenes de granos ensacados. Editora LOGICUBA.
- Manual de Auditoria. MAC. Principios y normativas del control interno.
- Resolución 59, (2004) Reglamento de Logística de Almacenes. Ministerio de Comercio Interior. Gaceta Oficial de La República. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Resolución 153. (2007) Procedimiento para la Implementación del Expediente Logístico de Almacenes, denominado EXPELOG. Ministerio de Comercio Interior. Gaceta Oficial de La República. Ciudad de la Habana, Cuba.
- Resolución 729, (2012) Pertenciente al Grupo de Empresas Mayorista de Alimento y otros Bienes de Consumo. Ministerio de Comercio Interior.
- Resolución No.11. (2007) Ministerio de Finanzas y Precios.
- Montañés Barallobre, O. (2007) Procedimiento de Control de la Logística de Almacenes. Tesis presentada en opción al grado de Máster en Ingeniería Industrial.
- NC 492: (2014) Almacenamiento de alimentos. Requisitos Sanitarios generales
- NC –ISO 3864-1. (2002) Símbolos Gráficos. Colores y Señales de Seguridad. Parte 1: Principios de Diseño para las Señales de Seguridad en Lugares de Trabajo y Áreas Públicas. Obligatoria.
- NC 586 (2008) Cereales y granos. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC 109 (2009) Conservas Alimenticias. Requisitos Sanitarios Generales.
- NC 96-02-02. Protección contra incendios. Construcción de edificios industriales y almacenes. Requisitos generales.
- NC 91-11. (1987) Carga unitaria. Paleta de intercambio no reversible de 1000MM X 1200MM. Especificaciones de calidad.
- NC 452 Envases, Embalajes y Medios auxiliares destinados al contacto con alimentos. (2014) Requisitos Sanitarios Generales.
- Treto Suárez & Ayala Bécquer P. (2010) Procedimiento para el Control de la Trazabilidad en las Cadenas de Distribución de Alimentos. Memorias Evento LOGMARK.

### **Anexos**

#### **Anexo No1 GUIA PARA EI DIAGNOSTICO.**

**Fuente: Elaboración propia.**

#### **1. Aspectos generales del Almacén.**

- Tipo de almacén.



- Magnitudes Básicas (Largo, ancho, altura de puntal, altura total),
  - Esquema tecnológico que se utiliza.
  - Principales Zonas y sus dimensiones.
  - Presencia de andenes o rampas.
  - Ventilación natural y artificial.
  - Seguridad de la instalación.
  - Indicadores o métrica controlada en el almacén.
- 2. Nomenclatura que se almacena**
- Clasificación.
  - Niveles de inventario.
- 3. Características técnicas de los elementos constructivos.**
- Piso.
  - Cubierta.
  - Puertas.
  - Ventanas.
  - Paredes.
  - Otras.
- 4. Proceso de Recepción.**
- Características del área
  - Características del personal y su capacitación.
  - Tecnología de almacenamiento que se utiliza.
  - Tecnología de manipulación que se utiliza.
  - Instrumentos de medición
  - Documentación primaria asociada al producto.
  - Documentación de trazabilidad.
- Acción de reclamación (en caso de ser necesario).
  - Niveles de iluminación.
  - Controles de calidad.
  - Riesgos identificados.
  - Puestos de trabajo
- 5. Proceso de Almacenamiento.**
- Características del área
  - Características del personal y su capacitación
  - Forma y método de almacenamiento.
  - Tecnología de almacenamiento que se utiliza
  - Tecnología de manipulación que se utiliza.
  - Instrumentos de medición
  - Controles de calidad.
  - Control de plagas.
  - Documentación de trazabilidad
  - Sistema de control del producto.
  - Sistema de ubicación y localización.
  - Señales de Seguridad.
  - Niveles de iluminación.
  - Control de las existencias.
  - Cuidado y mantenimiento de la tecnología.
    - Presencia de ociosos y lento movimiento.
    - Riesgos identificados.
    - Puestos de trabajo
- 6. Proceso de Despacho.**
- Características del área



- Características del personal y su capacitación.
- Documentación primaria de entrega.
- Documentación de trazabilidad.
- Iluminación.
- Tecnología que se utiliza.
- Riesgos identificados.
- Puestos de trabajo

### **Anexo No 2 Guía para la confección y procesamiento de la matriz DAFO.**

**Fuente: Díaz Madruga J, Knudsen Gonzáles, J A**

1. Mediante el trabajo en grupo (consejo de dirección, expertos, trabajadores, etc.), se definen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

**Debilidades:** Son los factores propios de la organización que constituyen aspectos débiles, limitaciones subjetivas u objetivas que son necesarias superar para lograr mayores niveles de eficiencia.

**Fortalezas:** Son los factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, ventajas competitivas internas en las cuales se puede apoyar la empresa para trabajar en el cumplimiento de su misión.

**Amenazas:** Son los factores del entorno que no se pretenden impedir ni provocar, pero

que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema.

**Oportunidades:** Son los factores que se manifiestan en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia, pero que representan ventajas para la organización, que posibilitan aprovecharlas convenientemente si se actúa en esa dirección.

2. Luego se colocan por columnas las Amenazas y Oportunidades, y por filas las Debilidades y las Fortalezas, en ese orden, y se comienza a llenar la matriz con cruces en cada cuadrante, estas cruces se ponen cuando se responde positivamente las preguntas:

- En el cuadrante I (Am. y Deb.): ¿Esta amenaza me hace más débil en este sentido?
- En el cuadrante II (Am. y Fort.): ¿Con esta fortaleza puedo combatir esta amenaza?
- En el cuadrante III (Oport. y Deb.): ¿Esta oportunidad me permite mejorar esta debilidad?
- En el cuadrante IV (Oport. y Fort.): ¿Con esta fortaleza puedo aprovechar esta oportunidad?

3. Cuando se han colocado todas las cruces, se procede a contarlas por cuadrante, quedando la empresa en cuestión en el cuadrante donde haya mayor cantidad de cruces.



4. Luego se puede definir la estrategia de la organización en dependencia del cuadrante que haya predominado en la matriz DAFO, de la forma siguiente, si la empresa se encuentra:

- En el cuadrante I: La organización es débil y con amenazas, por lo que debe trazarse estrategias de subsistencia.
- En el cuadrante II: La organización es fuerte, pero con amenazas, por lo que debe trazarse estrategias defensivas.
- En el cuadrante III: La organización es débil, pero con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias de mantenimiento o estabilización.

En el cuadrante IV: La organización es fuerte y con oportunidades, por lo que debe trazarse estrategias de ataque u ofensivas.

---

*Artículo de Investigación. Resultado del trabajo metodológico en la Gestión de Almacenes*

*Recibido: 15 de abril del 2022 Aprobado: 3 de marzo del 2022. Publicado: 26 de junio del 2022.*

*Treto Suárez, Yoanys / Mondeja Perez, Odalis / Reyes Pérez, Jesús (2022). Los Procesos Logísticos y su Control en Almacenes de Alimentos*

---

**REGRESAR AL SUMARIO**

### **DATOS DEL AUTOR**

**MSc Yoanys Treto Suárez**

**MSc Odalis Mondeja Perez**

**MSc Jesús Reyes Pérez**

Centro de Gestión del Conocimiento del Comercio Interior. Filial Villa Clara