Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial
ISSN 2664-0856 RNPS 2458 / Vol. 10 (2026) / e398
Available in: https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/398

Original article

ANÁLISIS ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE UNA MIPYME ESTATAL EN EL CONTEXTO CUBANO

STRATEGIC ANALYSIS AS A TOOL TO PROMOTE THE DEVELOPMENT OF A STATE-OWNED MSME IN THE CUBAN CONTEXT

Juan Antonio Mateo Rodríguez [I] https://orcid.org/0009-0005-1464-7061
Anicel García Rodríguez [I] https://orcid.org/0009-0007-0071-3181
Helene Patricia Fuentes Estrada [II] https://orcid.org/0009-0000-3410-8157
Darían Samá Muñoz [III] https://orcid.org/0000-0002-7380-6115
Yoendy Pérez Macías [I] https://orcid.org/0000-0002-5664-509X

[I] Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" (UCF), Cienfuegos, Cuba
✉ juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com ✉ anicelgarcia8412@gmail.com
✉ ypmacias@ucf.edu.cu
[II] Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España
✉ 15helene14@gmail.com
[III] Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez" (UNAH), Mayabeque, Cuba
✉ dsama1991@gmail.com

[*] Autor para la correspondencia: juanantoniomateorodriguez1990@gmail.com

Clasificación JEL: L26, M10, G30

DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.24012238

Recibido: 03/08/2026
Aceptado: 27/10/2026

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son clave para la resiliencia territorial. Este estudio aplicó un análisis estratégico ajustado al entorno para optimizar el desempeño de la MIPYME estatal ARICUMAY, en Cumanayagua. Mediante un enfoque mixto, se emplearon herramientas de diagnóstico interno y externo (matrices DAFO, CAME, BCG y análisis financiero DuPont). Los resultados muestran alta autonomía de gestión y productos estrella exportables (mango y carbón). No obstante, existen debilidades críticas como el escaso acceso a divisas, deficiente orientación estratégica ante la inestabilidad macroeconómica actual y lentitud en las cobranzas. Ante esto, se diseñó un plan de

This is an open access article licensed CC BY-NC 4.0
[https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/]

medidas en tres fases enfocado en generar liquidez, encadenamientos con el turismo y planificación financiera ágil. Esta propuesta dota a la dirección de instrumentos técnicos para la toma de decisiones y la sostenibilidad en entornos complejos.

Palabras clave: gestión estratégica, MIPYME, diagnóstico organizacional, desarrollo territorial, competitividad

Abstract

Micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) are key to regional resilience. This study applied a strategic analysis tailored to the local context to optimize the performance of the state-owned MSME ARICUMAY in Cumanayagua. Using a mixed-methods approach, internal and external diagnostic tools were employed (SWOT, CAME, and BCG matrices, as well as the DuPont financial analysis). The results show a high degree of managerial autonomy and flagship exportable products (mangoes and charcoal). However, there are critical weaknesses, such as limited access to foreign currency, inadequate strategic direction in the face of current macroeconomic instability, and slow collection of receivables. In response, a three-phase action plan was designed, focused on generating liquidity, creating linkages with the tourism sector, and implementing agile financial planning. This proposal provides management with technical tools for decision-making and sustainability in complex environments.

Keywords: strategic management, MSMEs, organizational assessment, local development, competitiveness

Introducción

En el complejo escenario económico global contemporáneo, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) se han consolidado como motores fundamentales para la resiliencia y el dinamismo territorial. Su relevancia trasciende la mera generación de empleo, pues actúan como catalizadores de la innovación y la diversificación productiva, permitiendo cubrir demandas insatisfechas en mercados que los modelos empresariales tradicionales no logran alcanzar con la misma agilidad. Estas se definen como pequeñas organizaciones manejadas por sus propietarios.[1] Su papel es esencial en economías emergentes y desarrolladas, impulsan el empleo y reducen la pobreza, a pesar del limitado acceso a financiamiento tradicional.[2,3]

En el contexto cubano las políticas orientadas a promover y permitir el funcionamiento de estas empresas constituyen un hito y una transformación profunda de la economía. Su legalización mediante diferentes normativas y su respectiva actualización ha abierto un nuevo panorama para la colaboración interempresarial.[4,5] Esta diversificación de los actores económicos en el país responde a una necesidad de cara a la recuperación de la actividad económica, pues de lo que se trata es de cubrir demandas insatisfechas.[5] La colaboración entre estas y empresas de mayor tamaño, incluyendo las estatales, puede generar beneficios mutuos y dinamizar la economía cubana. En el contexto nacional, su relevancia aumenta por su capacidad para reactivar la actividad productiva, ofrecer oportunidades de emprendimiento y su potencial impacto en sectores claves como el turismo, la agricultura y manufactura.[6]

En este marco, la MIPYME estatal ARICUMAY (creada en 2024 bajo la Empresa Municipal Agroindustrial Cítricos Arimao) aporta a la seguridad alimentaria, genera empleo y capta divisas. Para garantizar el éxito empresarial de esta, es necesario realizar estudios que identifiquen los puntos débiles que pueden comprometer su continuidad o funcionamiento eficiente,[5,7] los cuales en la actualidad son inexistentes.

Se requiere, además, tener en cuenta, que, con frecuencia, la creación de las mismas se realiza de manera empírica, es decir, sin el conocimiento ni la experiencia necesaria para evolucionar, lo que da lugar al fracaso empresarial sea elevado en comparación con las de gran tamaño.[1] Relacionado con lo anterior advierte la CEPAL,[8] que, a pesar de los avances y esfuerzos, estudios realizados, destacan que la gestión de estos actores enfrenta dificultades en su funcionamiento. Ello reduce su competitividad, dificulta la integración y limita la cooperación.[5]

Asimismo, para concretar un modelo de gestión adecuado, es necesario analizar varios aspectos, entre ellos, la adaptación a los cambios del entorno, las capacidades internas, los contextos externos y las oportunidades disponibles.[3,9-12] Asimismo, para concretar un modelo de gestión adecuado, es necesario analizar la adaptación al entorno, las capacidades internas y las oportunidades disponibles. En el ámbito nacional, destacan investigaciones orientadas a la innovación, la sostenibilidad y la mejora continua en los nuevos actores económicos.[5,13] Estos referentes subrayan que la adopción de herramientas ágiles de diagnóstico y planificación resulta indispensable para superar las distorsiones del entorno y garantizar la permanencia de las firmas en el mercado.

Teniendo en cuenta el panorama de actualización económica nacional, las observaciones de los diversos autores, expuestas anteriormente, con basamento en casos prácticos, y la reciente creación y estado actual de la entidad en cuestión, resulta vital este tipo de estudio. A tono con ello el objetivo de la investigación que se expone en el artículo es aplicar un análisis estratégico, ajustado a los desafíos y oportunidades del entorno, y orientado a la mejora de la MIPYME estatal ARICUMAY, actor clave para el desarrollo territorial de Cumanayagua.

La realización del análisis estratégico es una premisa importante y además responde directamente a los objetivos y metas de la política económica y social cubana referentes a la efectividad de la gestión y la excelencia de los productos, procesos y servicios, con enfoque competitivo y de desarrollo sostenible pues tiene en cuenta pilares claves como sostenibilidad económica y generación de valor, sostenibilidad social y soberanía alimentaria, uso de los recursos y gobernanza estratégica territorial. Al respecto, Kohtamäki et al.[13] han demostrado que la planificación estratégica influye positivamente en el rendimiento de las pequeñas empresas, especialmente cuando se logra equilibrar la explotación de las capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades de mercado.

Materiales y Métodos

La investigación se clasifica como un estudio de caso con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo). Se orienta a la optimización de la gestión empresarial en la MIPYME estatal "ARICUMAY SURL", en el municipio de Cumanayagua, Cienfuegos. Se emplearon métodos teóricos y empíricos como la observación directa y revisión de documentos contables. El análisis y la síntesis facilitan el análisis de la gestión empresarial y la comprensión de las relaciones generales de la entidad. El método inductivo-

deductivo permite aplicar principios generales a la solución de problemas específicos de la MIPYME. Por su parte, el histórico-lógico posibilita analizar la trayectoria y evolución de la organización en el tiempo.

Para el procesamiento de los datos y la representación gráfica de las matrices estratégicas, se emplearon herramientas analíticas accesibles y consolidadas en la gestión empresarial (Microsoft Excel). La incorporación del método DuPont y las ponderaciones por criterio de expertos responde estrictamente a la necesidad de desglosar los factores críticos de liquidez y rentabilidad sin recurrir a modelaciones complejas no esenciales. Esta elección garantiza que el instrumental analítico sea directamente interpretable y aplicable por los tomadores de decisiones de la entidad, manteniendo la solidez de los hallazgos principales.

Para superar las limitaciones de los enfoques exclusivamente cualitativos y dotar al estudio de rigurosidad matemática, el análisis financiero-estratégico se modeló como un sistema dinámico desacoplado mediante el Método DuPont Integrado. El Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE) se expresa en función del tiempo (t) mediante la interacción de tres dimensiones clave: eficiencia operativa, uso de activos y estructura de capital:

$$ROE(t) = MB(t) \times RAT(t) \times EM(t) \quad (1)$$

donde:

$$\text{Margen de beneficio (MB): } MB(t) = \frac{\text{Utilidad Neta(t)}}{\text{Ventas Netas(t)}} / \quad (2)$$

$$\text{Rotación de activos totales (RAT): } RAT(t) = \frac{\text{Ventas Netas (t)}}{\text{Activo Total Promedio(t)}} \quad (3)$$

$$\text{Multiplicador del Capital (EM): } EM(t) = \frac{\text{Activo Total Promedio(t)}}{\text{Patrimonio Neto Promedio(t)}} \quad (4)$$

La tasa de variación intertemporal de la rentabilidad se evalúa mediante la derivada total:

$$\frac{ROE}{dt} = (RAT \times EM)\frac{dMB}{dt} + (MB \times EM)\frac{dRAT}{dt} + (MB \times RAT)\frac{dEM}{dt} \quad (5)$$

El estudio se estructuró en cuatro etapas fundamentales bajo un enfoque de mejora continua (**Figura 1**) y se seleccionó un equipo multidisciplinar de 13 expertos incluyendo directivos, académicos (Doctores en Ciencias y Másteres) y especialistas. La selección fue no probabilística e intencional. Se tuvieron en cuenta el interés y propósito del estudio, la disposición a participar y la experiencia científica y profesional en el tema. También se valoraron el rol desempeñado, la capacidad de análisis, el pensamiento lógico y el espíritu de trabajo en equipo. La competencia de los estos (Ke) se validó mediante los coeficientes de conocimiento (Kc) y argumentación (Ka) determinados de acuerdo a lo expuesto por Mateo, García & Velázquez,[14] obteniéndose en todos los casos valores por encima de 0,80.



Figura 1. Estructura metodológica del procedimiento simplificado de gestión estratégica y mejora continua aplicado a la MIPYME ARICUMAY
Fuente: Elaboración propia.

El desarrollo de la investigación implicó la implementación de un instrumental empírico riguroso. Este se diseñó para captar la realidad operativa y financiera de la MIPYME ARICUMAY SURL. Mediante la observación directa y la revisión de documentos contables, se recopilaron datos primarios que permitieron ejecutar un análisis económico-financiero detallado de los períodos 2024-2025, utilizando herramientas como el método DuPont para descomponer la rentabilidad y el cuadrante de navegación para evaluar la eficiencia.

Asimismo, el equipo de expertos, resultó fundamental para la ponderación de las matrices estratégicas DAFO, Boston Consulting Group y CAME, asegurando que el diagnóstico y las soluciones propuestas estuvieran respaldados por la experiencia práctica y el consenso especializado. En este sentido la FODA estructuró el diagnóstico estratégico permitiendo la transición de un análisis descriptivo a uno prescriptivo mediante el cruce de variables internas y externas[15]mientras que la BCG clasificó las unidades de negocio según su participación de mercado y tasa de crecimiento, facilitando la asignación de recursos de inversión o desinversión.[16]

Dada la dinámica del entorno empresarial cubano y la ausencia de datos estandarizados de competencia directa, el modelo fue adaptado. La tasa de crecimiento del mercado se determinó a partir de la variación interanual en la producción física (volumen) para evitar distorsiones nominales, mientras que la cuota relativa de mercado se operacionalizó como la participación del producto en la generación de utilidades y flujos de efectivo de la empresa.[20] Para la construcción cuadrangular, se estableció una categorización ordinal donde las variaciones positivas entre los períodos analizados se clasificaron.

Para la construcción del Diagrama de Ishikawa, se empleó un enfoque metodológico mixto y participativo, liderado por el equipo investigador en colaboración directa con el consejo de dirección y un grupo focal compuesto por especialistas clave de las áreas económica, operativa y de recursos

humanos de la MIPYME. El proceso se desarrolló en dos sesiones de trabajo presenciales. En la primera, mediante la técnica de tormenta de ideas, los participantes identificaron las causas primarias y secundarias que impactan negativamente en la organización. En la segunda sesión, se procedió a la depuración, consenso y triangulación de la información para agrupar los hallazgos en seis categorías analíticas fundamentales: 1) Financiera y económica, 2) Organizacional y estratégica, 3) Talento humano y conocimiento, 4) Operativa y tecnológica, 5) Legal y regulatoria (contexto cubano), y 6) Medioambiental y social (sostenibilidad).

El llenado de la matriz de datos cruzados se efectuó de acuerdo a los criterios expuestos por los autores consultados. Se asignaron valores del 1 al 5 para medir la intensidad del impacto, previa formulación de preguntas que guían la evaluación sobre cómo cada fortaleza puede contribuir a aprovechar una oportunidad o mitigar un riesgo, y cómo la superación de una debilidad podría hacer lo propio.[21,22] La escala que se utilizó fue la siguiente: (5) muy fuerte, (4) fuerte, (3) moderado, (2) débil y (1) muy débil.

Para el monitoreo y control del desempeño empresarial (Etapa IV), se diseñó un sistema de indicadores alineado con los objetivos estratégicos de la MIPYME. Su construcción siguió el enfoque del Cuadro de Mando Integral y la metodología SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales). La validación de los indicadores se realizó mediante el método del consenso especializado con el equipo de 13 expertos seleccionados (Ke > 0,80). Los criterios de selección exigieron:

1. Relevancia e impacto: directa vinculación con las deficiencias críticas identificadas en el diagnóstico DAFO/CAME;
2. Factibilidad de medición: disponibilidad de datos primarios en los registros contables y operativos de la entidad; y
3. Claridad operativa: definición explícita de fórmula, unidad de medida, responsable y frecuencia de cálculo.

La línea base se estableció a partir de los estados financieros y reportes de producción del período de cierre 2024-2025. La metodología empleada constituye una herramienta de mejora que permite un análisis profundo de la gestión estratégica de la organización a partir de la adaptación metodológica del instrumental estratégico tradicional a la gestión de MIPYMEs estatales en economías en transición, así como su perfeccionamiento. En el contexto corporativo específicamente, se sustenta fundamentalmente en los requisitos que establecen los documentos aprobados relacionados con la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial en Cuba. Tributa al logro de los objetivos previstos en la normativa sobre el funcionamiento del sistema empresarial cubano.

Resultados y Discusión

Etapa I

Las razones financieras intervienen en la toma de decisiones dentro de la empresa, los resultados se muestran en la **Tabla 1**. La entidad muestra una tendencia moderada al deterioro en casi todos sus indicadores clave entre 2024 y 2025. Aunque todavía se mantiene en rangos aceptables en varios puntos, la trayectoria sugiere una presión creciente sobre la eficiencia operativa y la estructura financiera. Esta situación coincide con vulnerabilidades detectadas en estudios similares como el desarrollado por Zambrano et al.[1] en microempresas en Ecuador. Así mismo se alinean con las observaciones de Párraga

et al.[3] relacionadas con la rentabilidad y las tendencias al deterioro en el contexto iberoamericano. Finalmente, los resultados son similares a los planteamientos de Guevara y Jara[18] respecto a la ralentización de las cobranzas y el aumento del endeudamiento y el comportamiento detectado exige una intervención inmediata en su gestión financiera.

Tabla 1. Razones financieras MIPYME período 2024-2025

Concepto	**Razones financieras**	**U/M**	**2024**	**2025**
Capacidad de pago	Liquidez	coef.	1.80	1.60
	Liquidez inmediata.	coef.	1.18	1.00
	Solvencia	coef.	1.85	1.67
Apalancamiento	Endeudamiento	%	0.54	0.60
	Autonomía	%	0.46	0.40
	Calidad de la deuda a corto plazo	%	0.62	0.70
Actividad	Período Promedio de Cobranza	d	61	70
	Período Promedio de Pago	d	50	59
	Rotación de Activos Totales	coef.	1.50	1.40
Rentabilidad	Rentabilidad sobre las ventas	%	10	8.6
	Rentabilidad Económica	%	15	12
	Rentabilidad Financiera	%	32.7	30

Fuente: Elaboración propia.

Diversos autores refieren sobre la importancia de establecer comparaciones con los valores promedios del sector para mejorar la gestión de las organizaciones y establecer ventajas competitivas (**Tabla 2**). En este caso los valores promedios para las formas nuevas formas de gestión en el sector de la agricultura se toman a partir de documentos institucionales no publicados de circulación interna.

Tabla 2. Índices promedio de la entidad vs promedio de las nuevas formas de gestión en el sector.

Concepto/Razón Financiera	**U/M**	**Entidad (2025)**	**Media Sector Agrícola (Cuba)**	**Diferencial**	**Estado**
Liquidez	coef.	1.60	1.45	+0.15	✅ Superior
Liquidez Inmediata	coef.	1.00	0.85	+0.15	✅ Superior
Solvencia	coef.	1.67	1.50	+0.17	✅ Superior
Endeudamiento	%	0.60	0.55	+0.05	⚠ Riesgo
Autonomía	%	0.40	0.45	-0.05	⚠ Inferior
Período Promedio Cobranza	d	70	45	+25	❌ Crítico
Período Promedio Pago	d	59	60	-1	✅ Eficiente
Rotación Activos	coef.	1.40	1.10	+0.30	✅ Muy Superior
Rentabilidad s/ Ventas	%	8.6	12.0	-3.4	❌ Inferior
Rentabilidad Económica	%	12	10.5	+1.5	✅ Superior
Rentabilidad Financiera	%	30	22.0	+8.0	✅ Muy Superior

Fuente: Elaboración propia.

Aplicar el Método DuPont (**Tabla 3**) es particularmente conveniente para esta MIPYME porque permite descomponer la rentabilidad e identificar exactamente qué engranaje de la maquinaria empresarial está fallando, algo vital cuando los indicadores muestran señales contradictorias (alta eficiencia, pero baja liquidez). En lugar de ver la rentabilidad como un dato aislado, el sistema DuPont la divide en tres pilares fundamentales: margen de utilidad, rotación de activos y apalancamiento financiero.

Tabla 3. Método Du Pont

Componente DuPont	2024	2025	Variación
1. Margen Neto	10.0 %	8.60 %	-1.40 %
2. Rotación de Activos	1.50	1.40	-0.10
3. Multiplicador de Capital	2.17	2.50	+0.33
Sistema Dupont (ROE)	32.55 %	30.10 %	-2.45 %

Fuente: Elaboración propia.

Aunque la entidad supera la media del sector agrícola en rentabilidad financiera (30 %) y rotación de activos (1.40), enfrenta un riesgo crítico de liquidez por un período promedio de cobranza de 70 días y un endeudamiento del 60 %. El método DuPont confirma que la rentabilidad actual se sostiene mediante apalancamiento y no por eficiencia de margen, advirtiendo sobre la necesidad de disciplina en los cobros. Estos resultados coinciden con lo planteado por Párraga et al.[3] sobre la flexibilidad operativa de las MIPYMES, así como con Zambrano et al.[1], quienes demuestran que la lentitud en la rotación de cuentas por cobrar destruye la liquidez y eleva el riesgo de insolvencia. En el contexto cubano, este retraso refleja la inercia del sector público, donde las deudas entre entidades estatales trasladan la iliquidez a la MIPYME. Como sostienen Rodríguez et al.[10], la falta de una orientación al mercado adaptada y de planificación estratégica de liquidez expone a shocks externos. Asumir un 60 % de deuda frente al 45 % promedio del sector reduce el margen de maniobra de la MIPYME ante contingencias climáticas o reajustes en los precios estatales, comprometiendo la autonomía que teóricamente le otorga su marco legal.

La ubicación en el cuadrante de navegación es fundamental en este momento. Los resultados de 2024 a 2025 muestran señales contradictorias: alta rentabilidad financiera, pero caída en eficiencia y liquidez. Esto ayuda a precisar la dirección hacia la que se mueve la entidad. En el caso de estudio la entidad transita de un modelo de crecimiento orgánico optimizado (2024) hacia un modelo de rentabilidad apalancada con señales de agotamiento operativo (2025). Tal como sostienen Rodríguez et al.[10], para evitar la deriva hacia cuadrantes de desempeño inferior o insolvencia, las MIPYMEs requieren ajustar dinámicamente su perfil estratégico y su orientación al mercado. Si la entidad no sustituye la dependencia del apalancamiento por una disciplina estricta de liquidez y cobros anticipados, las tensiones financieras comprometerán su resiliencia estratégica en el entorno agrícola cubano.

El diagnóstico financiero integral realizado confirma la existencia de brechas que atentan contra la sostenibilidad de la entidad en el tiempo y obstruyen el cumplimiento de las disposiciones legales implementadas en el país, relacionadas con el fortalecimiento del sistema empresarial y su desarrollo territorial. Se hace imperativo trascender el análisis numérico y ejecutar un estudio de causa raíz con visión holística (**Figura 2**).



Figura 2. Diagrama de causa-efecto (Ishikawa) sobre los factores determinantes de la baja competitividad y rentabilidad insuficiente en la MIPYME ARICUMAY.
Fuente: Elaboración propia

Solo mediante la identificación de las debilidades estructurales y las causas primarias será posible revertir la pérdida de capital y alinear la organización con los estándares de eficiencia exigidos. El procedimiento empleado permitió mapear de forma sistémica las debilidades que impiden una gestión empresarial superior.

La prevalencia de esquemas burocráticos y la falta de perfiles comerciales confirman que la orientación al mercado requiere capacidad prospectiva.[10] Asimismo, la escasez de insumos y la vulnerabilidad climática reflejan la doble vulnerabilidad, estructural e inestabilidad externa, descrita por Párraga et al.[3] El limitado acceso directo a divisas (MLC) actúan como la causa raíz del estrangulamiento operativo. Este hallazgo se alinea directamente con Zambrano et al.[1] quienes demuestran que la falta de control sobre los ciclos de cobro y la iliquidez de insumos restringen la capacidad de la firma para transformar su potencial productivo en valor económico real.

Etapa II

Las organizaciones tienen que proyectarse en el presente y hacia el futuro. Están obligadas a administrar en base a estrategias competitivas que posibiliten adaptarse a las cambiantes condiciones de su entorno, aprender a aprovechar las nuevas coyunturas en las que trabaja y a cambiar mediante la mejora de su planeación estratégica.[19] Los resultados obtenidos se sintetizan en la **Tabla 4**.

Tabla 4. Listado de elementos internos y externos

Entorno Interno	**Fortalezas** 1. Mayor autonomía en la gestión empresarial comparado con el modelo estatal tradicional. 2. Estructuras más flexibles y capacidad de adaptación inmediata. 3. Motivación intrínseca de los trabajadores que ven una oportunidad de desarrollo personal. 4. Potencial para la innovación y diversificación en sectores clave como alimentos. 5. Infraestructura existente para el desarrollo de los procesos.	**Debilidades** 1. Estructuras organizativas heredadas de empresas matrices que requieren rediseño urgente. 2. Deficiencia en la orientación estratégica al mercado derivada de la ausencia de perfiles especializados y de una planificación comercial estructurada. 3. Carencia de herramientas de diagnóstico constante para el posicionamiento y la planificación. 4. Escaso acceso a fuentes de financiamiento externas y divisas. 5. Infraestructura tecnológica obsoleta o insuficiente 6. Baja retención o dificultad para atraer talento altamente especializado en competencia con otros sectores (no estatal).
Entorno externo	**Oportunidades** 1. Aprobación de normativa que legalizan y fomentan su funcionamiento desde 2021 2. Apoyo gubernamental explícito para dinamizar la recuperación económica y el PIB. 3. Existencia de demandas insatisfechas en el mercado interno 4. Posibilidad de crear encadenamientos productivos con el turismo y grandes empresas estatales. 5. Nuevas vías de negocio aprobadas	**Amenazas** 1. Complejidad y cambios constantes en el marco regulatorio. 2. Persistencia de barreras burocráticas en los procesos de operación. 3. Impacto de restricciones financieras externas y limitaciones de infraestructura nacional. 4. Inestabilidad macroeconómica que genera incertidumbre en la planificación a largo plazo. 5. Elevada competencia

Fuente: Elaboración propia.

La clasificación de los productos se realizó a través de la BCG, cuyos resultados del método se muestran en la **Tabla 5** y la **Figura 3**.

Tabla 5. *Cifras base para la matriz BCG*

Producto / Línea	Ventas Totales	Participación Relativa en el Portafolio (%)	Tasa de Crecimiento del Mercado (Estimada %)
Mango (Fruta fresca y exportación)	8,046,758.63	44.6 %	18.0 % (Alto)
Frijoles	2,949,840.00	16.4 %	3.0 % (Bajo)
Carne de Cerdo	1,839,512.50	10.2 %	4.0 % (Bajo)
Toronja y Cítricos	1,165,429.44	6.5 %	2.5 % (Bajo)
Carbón Vegetal	485,948.88	2.7 % (Elevado aporte en MLC)	14.0 % (Alto)
Ají (Chile Habanero / Ind.)	232,114.08	1.3 %	22.0 % (Alto)
Mamey y Frutas Menores	184,844.34	1.0 %	2.0 % (Bajo)

Fuente: Elaboración propia

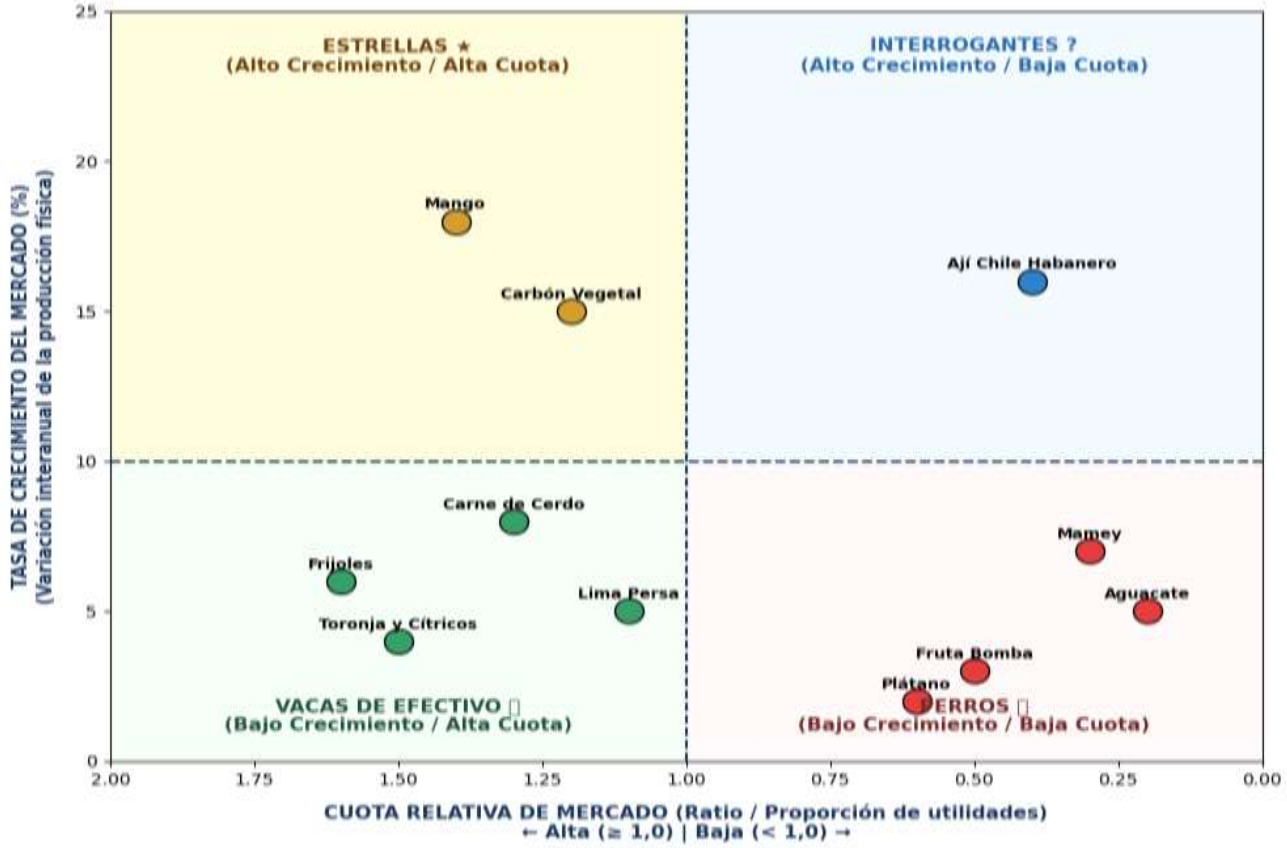


Figura 3. Matriz BCG (adaptada) para las producciones de la MIPYME
Fuente: Elaboración propia

La matriz BCG adaptada permitió clasificar el portafolio productivo: el mango y el carbón vegetal destacan como productos "Estrella" (exportables y captadores de divisas), mientras que renglones tradicionales como el frijol y la carne de cerdo actúan como "Vacas de efectivo". En contraste, la falta de liquidez en divisas impide financiar la conversión de productos "Interrogantes" de alto potencial, como

el ají chile habanero. Tal como advierten Zambrano et al.[1] y Rodríguez et al.[10], la retención de divisas y el extenso período de cobranza de 70 días impiden que los flujos de estas líneas maduras financien la reconversión de renglones "Incógnita" con potencial de crecimiento como el ají chile habanero. En consecuencia, la sostenibilidad del portafolio exige reestructurar urgentemente la gestión de capital de trabajo para evitar la dispersión de recursos en líneas de baja contribución y garantizar la reinversión tecnológica continua. Atendiendo a la clasificación de los productos se proponen las estrategias[20]:

- Estrella: elevar las producciones y las ventas y garantizar la disponibilidad de materias primas luego de cumplir los encargos estatales. (Estrategias Intensivas y de integración)
- Vaca: elevar las producciones y las ventas y garantizar la disponibilidad de materias primas luego de cumplir los encargos estatales; desarrollar nuevos productos y recortar gastos, aumentar la eficiencia y eficacia del proceso, fortalecer el control (Estrategias Intensivas, de diversificación relacionada y defensivas)
- Perro muerto: recortar gastos, disminuir niveles de producción, inversiones en la línea de producción, consumo de materias primas, cantidad de trabajadores (Estrategias Defensivas).
- Incógnita: elevar las producciones y las ventas y garantizar la disponibilidad de materias primas luego de cumplir los encargos estatales y recortar gastos, aumentar la eficiencia y eficacia del proceso, fortalecer el control (Estrategias intensivas y defensivas).

Con la finalidad de complementar el análisis, se procede a elaborar una matriz cruzada (**Tabla 6**). Esto permite analizar cómo los factores intrínsecos de la organización inciden sobre el entorno y cómo, a su vez, los factores externos afectan a la organización.[21]

Tabla 6. Matriz de datos cruzados

Factores	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5	Total
F1	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5	42
F2	4	4	5	5	5	4	3	3	5	5	43
F3	3	4	4	3	4	2	2	3	4	4	33
F4	4	5	5	5	5	3	3	4	4	4	42
F5	2	4	5	5	4	3	3	4	3	3	36
D1	4	3	4	5	4	4	5	3	4	4	40
D2	3	3	5	4	5	4	5	4	5	5	43
D3	2	2	5	4	5	3	4	3	4	5	37
D4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	4	44
D5	3	4	5	4	4	2	3	5	4	3	37
D6	3	3	3	3	4	3	4	4	5	5	37
	38	40	50	47	50	34	40	41	47	47	

Fuente: elaboración propia

Derivado de la tabla anterior y de acuerdo a los criterios de los autores mencionados, se desarrolla el análisis CAME (**Tabla 7**). Plantea Nogueira et al.[21] que para ello se tiene en cuenta los elementos siguientes:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas.
- Mantener las fortalezas.

- Explotar las oportunidades.

Tabla 7. Acciones propuestas

Medida	Objetivo	Plazo
Corregir debilidades (D4)		
Vincularse con la a la gestión de Proyectos de Desarrollo Local	Generar flujos de divisas propios para la autogestión de insumos, eliminando la dependencia de financiamiento externo inexistente)	Corto
Priorizar los contratos con el Turismo y Comercio Exterior que garanticen pagos en divisas		Corto
Concentrar la producción y comercialización en productos de alta demanda externa (estrellas)		Inmediato
Fortalecer la política de cobros y pagos para que responda a las necesidades de la organización	Garantizar la liquidez de la MIPYME	Inmediato
Afrontar las amenazas (A4 y A5)		
Implementar un cuadro de mando que monitoree precios de la competencia e inflación en tiempo real	Proteger la rentabilidad ante la inestabilidad macro y la presión de la competencia.	Corto
Potencial revisiones sistemáticas de costos y precios ajustados al comportamiento real.	Mitigar la incertidumbre macroeconómica y proteger el margen de utilidad ante la volatilidad de la tasa de cambio.	Corto
Reforzar el trabajo con centros gestores del conocimiento	Fortalecer las competencias estratégicas de los trabajadores y tomadores de decisiones	Corto
Aplicar un control estricto de gastos deducibles y aprovechar incentivos por exportación o desarrollo local	Reducir la base imponible de forma legal para compensar la alta carga tributaria y reinvertir el ahorro en tecnología.	Trimestral
Mantener las fortalezas		
Potenciar la implementación de estructuras plana que permite de manera rápida ajustar procesos sin esperar aprobaciones burocráticas de la matriz.	Preservar la capacidad de adaptación inmediata ante cambios repentinos en las regulaciones o el mercado.	Permanente
Explotar oportunidades		
Utilizar las facultades legales para importar paquetes tecnológicos y expandir el objeto social.	Aprovechar las nuevas vías de negocio aprobadas para diversificar los ingresos y no depender exclusivamente de la estacionalidad agrícola.	Mediano
Gestionar las plataformas digitales para incrementar ventas	Diversificar los canales de ventas y entradas de ingresos	Mediano

Fuente: elaboración propia.

A partir del análisis cruzado DAFO/CAME, las acciones se estructuraron en un plan de implementación en tres fases:

1. Estabilización y liquidez (1-3 meses): priorización de exportaciones, encadenamientos con el turismo y política estricta de cobros.

2. Eficiencia y cumplimiento (3-6 meses): optimización fiscal y uso de nuevas vías de negocio para la importación de insumos.
3. Expansión y control (6-12 meses): consolidación de nuevos productos/servicios y seguimiento trimestral mediante un cuadro de mando integral.

La integración del Método DuPont mediante ecuaciones diferenciales responde directamente a la necesidad de evitar la subjetividad cualitativa en las decisiones estratégicas. Como se evidencia en la descomposición del ROE, el crecimiento del volumen de producción en las líneas Estrella (Mango y Carbón Vegetal), junto al incremento en la Rotación de Activos, ejerce un efecto multiplicador directo sobre la rentabilidad general. Asimismo, la reducción del Período Promedio de Cobranza y la Razón de Autonomía Financiera mitigan el riesgo de liquidez y sobreapalancamiento, demostrando que la matriz BCG, el FODA y el ciclo PHVA no actúan de forma aislada, sino como variables interconectadas en un modelo dinámico de equilibrio financiero

Aunque los resultados corresponden a ARICUMAY, las debilidades identificadas constituyen patrones sistémicos en las MIPYMES cubanas [4,5]. Por ello, el instrumental metodológico y el plan en tres fases son transferibles a otras organizaciones similares. Por consiguiente, el instrumental estratégico empleado y el diseño de soluciones en tres fases (estabilización, eficiencia y expansión) son perfectamente replicables por otros gestores empresariales. La lógica de utilizar herramientas combinadas como el sistema DuPont para identificar desviaciones y la matriz BCG para priorizar renglones exportables (como el mango) que subsidien actividades de menor rentabilidad, ofrece una hoja de ruta técnica y de fácil adaptación.

Para garantizar una transferencia exitosa a organizaciones similares, los tomadores de decisiones deberán adecuar la ponderación de las matrices al contexto particular de su cartera de productos y asegurar un liderazgo participativo que mitigue la resistencia al cambio organizacional, transformando el análisis estratégico de un ejercicio académico a una herramienta de supervivencia empresarial. Se reconoce como la principal limitación del estudio que el plan de acciones propuesto constituye, hasta el momento, una modelación teórica y estratégica que no ha sido implementada formalmente en la práctica operativa de la MIPYME. Consecuentemente, la efectividad real de las medidas planteadas queda sujeta a la validación empírica en fases posteriores del ciclo de gestión.

Etapa III

Para la implantación de las medidas se debe decidir la forma para poner en práctica las propuestas realizadas en el proceso analizado. Coincidiendo con Nogueira (2024), la organización debe comunicar su estrategia a todos los empleados y lograr que comprendan su papel en la ejecución. Además, debe definir los objetivos, establecer las políticas de implementación y seguir los resultados para vigilar nuevos elementos del entorno.

Etapa IV

Para garantizar el seguimiento continuo y la corrección de desviaciones, se formaliza el sistema de control de gestión. La Tabla 8 sintetiza la matriz de indicadores SMART construida, estableciendo la

línea base (2024-2025), la meta proyectada a 12 meses, la periodicidad de medición y su alineación directa con los objetivos estratégicos derivados del análisis CAME.

Tabla 8. Acciones propuestas

Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula de Cálculo	U/M	Línea Base (2024–2025)	Meta (Fase 3 - 12 meses)	Período
Garantizar liquidez e ingresar divisas (CAME: D4/O1)	Índice de Captación de Divisas (ICD)	(Ingresos MLC/Exportaciones) / Ingresos Totales×100	%	2.7 %	≥15.0%	Trimestral
Optimizar la gestión de cobros (CAME: D4/F1)	Período Promedio de Cobranza (PPC)	(Cuentas por Cobrar Promedio / Ventas a créditos) ×365	d	70 días	≤45 días	Mensual
Mitigar la dependencia del endeudamiento (CAME: A4/D4)	Razón de Autonomía Financiera (RAF)	Patrimonio Neto/ Activo Total	coef.	0.4	≥0.50	Trimestral
Incrementar la eficiencia operacional (CAME: F2/O3)	Rotación de Activos Totales (RAT)	Ventas Netas/ Activo Total Promedio	coef.	1.4	≥1.60	Semestral
Maximizar la conversión de líneas clave (CAME: BCG Estrella)	Crecimiento Físico de Productos Estrella (CFE)	(Producción de mango y carbón final) /Producción de mango y carbón inicial) −1) ×100	%	18.0 %	≥25.0%	Semestral

Fuente: Elaboración propia.

Esta etapa es controlada y monitoreada por las partes implicadas en la implantación de las medidas. Al aplicar las mejoras, es necesario detectar desviaciones que permitan evaluar las soluciones propuestas en el presente trabajo. En este paso se establece la retroalimentación y según los resultados obtenidos, analiza si es necesario, cuando ocurran cambios comenzar el estudio desde la primera etapa del proceso o desde una etapa posterior, teniendo presente el mejor método para llevar a cabo la tarea.

Luego de un tiempo de control es necesario detectar las brechas que surjan y las debilidades para comenzar nuevamente el estudio, esto debe estar de forma permanente en los planes de trabajo establecidos en la empresa, demostrando la mejora continua. Se prevé el establecimiento de un sistema

de auditoría estratégica y control de gestión. Este se articulará a través del monitoreo trimestral de un cuadro de mando integral con indicadores específicos de impacto. La comparación de estos métricos contra la línea base del periodo 2024-2025 permitirá medir las desviaciones, validar la pertinencia de las acciones y retroalimentar el proceso bajo el principio de la mejora continua.

Conclusiones

La MIPYME ARICUMAY presenta vulnerabilidad financiera y operativa caracterizada por un extenso período promedio de cobranza (70 días), baja autonomía financiera y una elevada concentración en líneas de producto de baja contribución (cuadrante Perros en la matriz BCG), lo que limita su liquidez y capacidad de reinversión en divisas.

Se implementó un modelo estratégico-financiero cuantitativo basado en la integración de la matriz BCG, FODA/CAME, PHVA y la formulación matemática del Método DuPont. Este enfoque permitió desacoplar la rentabilidad en variables de eficiencia operativa y riesgo financiero, articulando la reconversión del portafolio comercial con metas de gestión continuas.

La ejecución de la propuesta proyecta una optimización del Período Promedio de Cobranza, el incremento del Índice de Captación de Divisas y el aumento de la Rotación de Activos Totales. Ello se fundamenta en un crecimiento en la producción física de los rubros Estrella (Mango y Carbón Vegetal), demostrando que la modelación matemática dinámicas valida la viabilidad científica y financiera del plan de desarrollo estratégico.

Referencias bibliográficas

1. Zambrano-Farías JF, Sánchez-Pacheco ME, Correa-Soto SR. Análisis de rentabilidad, endeudamiento y liquidez de microempresas en Ecuador. Retos Rev Cienc Adm Econ. 2021;11(22):235-49. [consultado 15 julio 2026]. Disponible en: https://doi.org/10.17163/ret.n22.2021.03
2. Benítez Pincay LJ, Mérida Córdova EJ, Portilla Castell Y. Abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES. Prohominum. 2024;6(3):95-105. [consultado 15 julio 2026]. Disponible en: https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S2665-01692024000300095&script=sci_arttext
3. Párraga Franco SM, Pinargote Vázquez NF, García Álava CM, Zamora Sornoza JC. Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática. Dilemas Contemp Educ Polit Val. 2021;8(Ed Spe 2):e00026. [consultado 15 julio 2026]. Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2007-78902021000400026&script=sci_arttext
4. Figueroa González EG, Tortolero Portugal R, Gómez Romero JGI, González Herrera MB. Las MiPyMes en Cuba: legalización y perspectivas. Pymes Innov Desarro. 2021;9(2):22-36. [consultado 17 julio 2026]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8382282
5. García C, Molina AT. Nuevas Mipymes en Cuba y rediseño organizacional: una necesidad inmediata. Espacios. 2023;44(2):61-77. [consultado 17 julio 2026]. Disponible en: http://www.revistaespacios.com/a23v44n02/a23v44n02p05.pdf
6. Batista YB. Encadenamiento productivo como estrategia de desarrollo para las MIPYMES en Cuba. RILCO DS. 2025;7(72):9-15. [consultado 17 julio 2026]. Disponible en: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10508283

7. Cáceres Chasipanta CA. Indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del área de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Indígena SAC Ltda., de la ciudad de Ambato [tesis de grado]. Ambato: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; 2019. [consultado 3 julio 2026]. Disponible en: http://dspace.espoch.edu.ec/bitstream/123456789/11267/1/20T01226.pdf
8. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Desarrollo productivo y encadenamientos empresariales en América Latina. Santiago: Naciones Unidas; 2022. [consultado 19 julio 2026]. Disponible en: https://books.google.es/books?id=m-BUDwAAQBAJ
9. Corona Lisboa JL. Conocimiento Organizacional. Rev Cubana Adm Pública Empres. 2026;10:e384. [consultado 21 julio 2026]. Disponible en: https://doi.org/10.5281/zenodo.18748740
10. Rodríguez-Sanzo Y, Vasallo-Conde M, Oquendo-Ferrer H, Sanzo-Martín L. Perfil estratégico de orientación al mercado para micro pequeñas y medianas empresas. Rev Investig Univ Le Cordon Bleu. 2025;12(2):84-101. [consultado 23 julio 2026]. Disponible en: https://revistas.ulcb.edu.pe/index.php/REVISTAULCB/article/view/383
11. Erdiaw-Kwasie MO, Abunyewah M, Yusif S, Arhin P. Small and medium enterprises (SMEs) in a pandemic: A systematic review of pandemic risk impacts, coping strategies and resilience. Heliyon. 2023;9(10):e20560. [consultado 16 julio 2026]. Disponible en: https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)07560-6
12. Gezahegn M, Bruck K. Strategic management practices in small and medium enterprises: A comprehensive systematic literature review. J Manag Small Medium Enterp. 2026;19(2):747-64. [consultado 21 julio 2026]. Disponible en: https://ejurnal.undana.ac.id/index.php/JEM/article/view/27208
13. Delgado Fernández M. Evaluación de la innovación en empresas cubanas y bolivianas. Econ Desarro. 2019;162(Supl 3). [consultado 21 julio 2026]. Disponible en: https://revistas.uh.cu/econdesarrollo/article/view/1668
14. Kohtamäki M, Kautonen T, Kraus S. Strategic planning and small business performance: An examination of the mediating role of exploration and exploitation behaviours. Int J Entrep Innov. 2010;11(3):221-9. [consultado 11 julio 2026]. Disponible en: https://journals.sagepub.com/doi/10.5367/000000010792217263
15. Mateo Rodríguez JA, García Rodríguez A, Velázquez García S. Sostenibilidad en la producción caprina en la Empresa Pecuaria Sierrita: alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cienc Holguín. 2024;30(4):86-102. [consultado 21 julio 2026]. Disponible en: http://www.ciencias.holguin.cu/revista/article/view/355
16. Salgado D, Awad G. Metodología para el análisis estratégico cuantitativo en proyectos a partir del análisis de riesgos. Estud Gerenc. 2022;38(165):424-35. [consultado 21 julio 2026]. Disponible en: https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5198
17. Bıçakcı ZT. The effect of BCG matrix-based marketing strategies on the performance of enterprises. Sustainability. 2022;14(20):13200. [consultado 23 julio 2026]. Disponible en: https://doi.org/10.3390/su142013200
18. Calderón XC, Castillo GYC, Calderón RE. La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financier contables. Rev FAECO Sapiens. 2021;4(2):82-96. [consultado 25 julio 2026]. Disponible en: https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179
19. Guevara Terrones E, Jara Malpica RE. Análisis relacional de liquidez y endeudamiento en empresas agrarias registradas en la Superintendencia del Mercado de Valores, Perú, 2021-2023 [tesis de grado]. Lima: Universidad César Vallejo; 2024. [consultado 19 julio 2026]. Disponible en: https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/162907

20. García Guiliany J, Pizarro de la Hoz A, Barragán Morales C, Villarreal F. Planeación estratégica para la competitividad de pequeñas y medianas empresas del sector construcción e inmobiliario. Rev Cienc Soc. 2023;29(2):315-26. [consultado 8 julio 2026]. Disponible en: https://doi.org/10.31876/rcs.v29i2.39978
21. Mateo Rodríguez JA, García Rodríguez A. Perfeccionamiento de la gestión empresarial en la Empresa de Productos Lácteos Escambray. Univ Soc. 2024;16(4):202-14. [consultado 10 julio 2026]. Disponible en: https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4541
22. Nogueira Rivera D, Medina León A, Medina Nogueira YE, Assafiri Ojeda Y. Matriz DAFO y análisis CAME, herramientas de control de gestión: caso de aplicación. Univ Soc. 2024;16(2):34-45. [consultado 20 julio 2026]. Disponible en: https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/4368

Conflicto de interés

Los autores refieren no presentar conflicto de interés

Contribución de los autores:

- Juan Antonio Mateo Rodríguez: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Validación, Escritura-Borrador original. Redacción: revisión y edición.
- Anicel García Rodríguez: Metodología, Supervisión, Redacción: revisión y edición.
- Helene Patricia Fuentes Estrada; Análisis formal, Supervisión
- Darían Samá Muñoz: Análisis formal, Investigación, Metodología, Supervisión, Escritura-Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Yoendy Pérez Macías: Metodología, Supervisión, Redacción: revisión y edición.