

CARATULA

TITULO:

**PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA COOPERATIVA RECONSTRUCTORA DE VEHICULOS
2015-2017**

AUTOR: MARCELO GONZÁLEZ OJEDA

ENERO/2015

INDICE

Presentación.....	1
Índice.....	2
Introducción.....	3
Desarrollo.....	5
Diagnóstico Estratégica. Características de la organización.....	5
Análisis Externo; Entorno General.....	8
Análisis Externo; Entorno Específico.....	10
Análisis Interno.....	15
Objetivos Estratégicos y Estrategias de la Cooperativa.....	21
Conclusiones.....	28
Bibliografía.....	29
Anexos.....	31

INTRODUCCION.

Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger las ciudades de invasiones. Cada tipo de objetivo recurría de cambios y un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría definirse como el patrón de acciones para responder al enemigo.

Nuestro Ejército Libertador en su segunda guerra de independencia trazó sus metas y objetivos fundamentalmente por los principales jefes y salió de un lugar llamado Mangos de Baraguá con un ejército de 1300 hombres comandados por los Generales Antonio Maceo y Máximo Gómez para llevar la guerra a lo largo y ancho del país, conociendo que tenían que batir a 44 generales de las mejores armas y 160 000 hombres, y para ello trazaron su estrategia.

Dentro de la primera mitad de este siglo las organizaciones operaban en un entorno relativamente estable; pero hoy las organizaciones están afectadas por cambios acelerados que tienen diversos efectos sobre la organización en si misma y en lo concerniente a su estrategia organizativa.

El comportamiento actual de las organizaciones en el mundo, tiene como denominador común estos procesos de cambio, condicionados por el dinamismo del entorno que tiene una incidencia directa en cualquier país. De ellos podemos mencionar la alta competitividad de los mercados industriales, los cambios de paradigmas organizacionales y personales, la carencia de fuentes de financiamiento, principalmente hacia países subdesarrollados, el predominio de la Informática y otros servicios sobre la producción, la industria y globalización, como proceso resultante del desarrollo incesante de las fuerzas productivas en este contexto. Todos estos factores pueden convertirse de Oportunidades a Amenazas para cualquier nación u organización según sea su capacidad de respuesta ante tal situación.

En la etapa actual, Cuba se encuentra en proceso de perfeccionamiento en lo económico, social, cultural y educacional como esferas importante de la sociedad.

Por otra parte, estos retos de gran magnitud, exigen un enfrentamiento desde el campo del saber. El mundo se encuentra inmerso en la denominada por muchos “revolución del

conocimiento” y para tener derecho al desarrollo en este sentido se deben lograr de nuestras organizaciones niveles de efectividad acorde a las exigencias de ese entorno. Esto de ningún modo se hace con voluntarismo o improvisación, sino que se hace necesario utilizar las herramientas requeridas en cada momento.

Esta capacidad de enfrentar el dinamismo del entorno como acción cotidiana sólo puede ser alcanzada por las organizaciones a partir de la aplicación de Sistemas de Gestión con enfoque estratégico, el cual conduciría a la entidad en su desarrollo hacia el futuro, conjugando la visión o el propósito de la alta dirección, con el conocimiento pleno del entorno y las capacidades internas de la organización.

DESARROLLO.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

La Cooperativa de Primer Grado No Agropecuaria, denominada COOPERATIVA RECONSTRUCTORA DE VEHÍCULOS, en forma abreviada CRV, fue constituida con arreglo a las leyes cubanas, en virtud de la autorización concedida por el Acuerdo del Consejo de la Administración de la Asamblea Provincial del Poder Popular de La Habana, Número 228/2013 de fecha 27 de mayo del 2013 y, mediante la Escritura Pública de Fundación de Cooperativa de Primer Grado Número 185 de 25 de junio de 2013, otorgada ante la Licenciada Teresa Zubeldía Pérez, Notaria de la Casa Matriz de la Sociedad Civil Consultores y Abogados Internacionales, en forma abreviada CONABI, y fue inscrita el 26 de junio de 2013, en Libro CNA, Tomo III, Folio 61, Hoja 67, del Registro Mercantil de La Habana, a cargo de la Dirección Provincial de Justicia de La Habana.

Tiene ubicado su domicilio legal en la calle Vía Blanca número 575 entre Palatino y Primelles, Municipio Cerro, Provincia La Habana.

Fue obra inscrita en el Registro de Contribuyentes de la Administración Tributaria del Municipio Cerro, que es su domicilio fiscal, con el Número de Identificación Tributaria (NIT) 23001873549

Se encuentra inscrita en el Registro Administrativo de la Oficina Nacional de Estadísticas e Información (ONEI) con el Código 70211.

Tiene habilitada la Cuenta Bancaria No. O530101000000726, en Pesos Cubanos Convertibles (CUC) a nombre del Titular: CNA RECONSTRUCTORA DE VEHÍCULOS, ubicada en el Banco Metropolitano, sucursal 301, sito en Vía Blanca y Boyeros, Municipio Cerro y, habilitada la Cuenta Bancaria No. O530101000009410, en Pesos Cubanos (CUP) a nombre del Titular: CNA RECONSTRUCTORA DE VEHÍCULOS, ubicada en el Banco Metropolitano, sucursal 301, sito en Vía Blanca y Boyeros. Municipio Cerro.

La misma surge por el resultado de la actualización del modelo económico cubano que tiene su origen en el Lineamiento 25, del VI Congreso del Partido Comunista Cuba.

Es una Cooperativa inducida por el Ministerio de Transporte que anteriormente era una Unidad Básica que pertenecía a la Empresa de Servicios Automotores de la Ciudad de La Habana y se dedica a los servicios de chapistería, pintura y tapicería de vehículos ligeros pequeños y medianos.

Misión: Somos una Cooperativa de trabajadores que presta servicios de chapistería, pintura y tapicería general y otros servicios complementarios y conexos, estrechamente vinculados a la actividad general, con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente, para mejorar la calidad de vida de nuestros asociados y sus familias, con responsabilidad social y protección del medio ambiente.

Visión: Somos líderes principalmente en la actividad de chapistería, pintura y tapicería orientada a:

- 1- La satisfacción del cliente externo e interno, y de las partes interesadas.
- 2- La satisfacción de los socios y sus familiares.
- 3- Obtener plazos de entrega por debajo de la media del sector.
- 4- Obtener una mejora continua.
- 5- Obtener un servicio llave en mano.
- 6- Contribuir al balance social y económico de la comunidad.

Compartimos los siguientes Valores:

Profesionalidad:

Dominio y maestría en las actividades que forman parte del contenido de trabajo, adecuado porte y aspecto, hacer lo que hay que hacer y hacerlo bien hecho, propiciar con nuestra conducta un adecuado clima laboral y un ambiente de confianza que motive a los clientes a preferirnos. Cultivar el enfoque al cliente y la mejora continua, ser propensos al cambio, romper esquemas y adecuarnos a las exigencias de los clientes para satisfacer sus necesidades y disminuir las no conformidades, mantener la hermandad y solidaridad entre los socios, gestionarnos como una familia unida en los principios del cooperativismo.

Honradez:

Desarrollo de conductas que demuestren credibilidad, honestidad, sencillez, no permitir actos de corrupción o delitos, ser veraces, críticos, autocríticos, desarrollar relaciones comerciales mutuamente ventajosas para las partes, demostración del principio de lealtad con el cliente interno y externo y ser coherente con la protección del medio ambiente, así como ser consecuentes con la responsabilidad social, tributando valores a la comunidad y siendo un ejemplo para nuestras familias y para el país.

Trabajo en equipo:

Aunar ideas y criterios consensuados, donde se trabaje con enfoque colectivo, se antepongan los intereses grupales a los personales, se cultive la racionalidad y las decisiones colegiadas, se desarrollen sentimientos de solidaridad y ayuda desinteresada entre los socios y las áreas de trabajo, se exprese una ética en las relaciones personales, y se propicie el cumplimiento del principio básico de la Dirección colectiva, desarrollándose un clima camaraderil donde los objetivos comunes sean el trabajo, el esfuerzo diario y las metas, así como el cumplimiento de las tareas propuestas.

Política de la Calidad:

Es Política y Compromiso de la Cooperativa Reconstructora de Vehículos(CRV), asegurar que los servicios de Chapistería, Pintura y Tapicería ofrecidos a nuestros Clientes, alcancen un nivel de calidad tal que cumplan los requisitos pactados y los reglamentarios que le sean aplicables.

Para lograr lo anterior, la Cooperativa gestiona las actividades de Calidad, a través de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) que satisface los requisitos establecidos en la norma NC ISO 9001:2008.

El SGC de CRV le concede especial atención a asegurar que los Clientes no solo estén satisfechos, sino los socios y sus familiares, además que nos prefieran y nos sean leales. Está dirigido al logro de la plena satisfacción de todas las partes interesadas utilizando como filosofía la Mejora Continua.

I. ANÁLISIS EXTERNO; ENTORNO GENERAL. (ANEXO No. 1)

Dimensión Económica:

- La recuperación económica del país avanza, previéndose que, en lo adelante mantiene un ritmo de crecimiento económico.
- Se prevé un incremento en la captación de MLC con el incremento del turismo, misiones, remesas, etc.
- Se ha producido una reducción de la masa monetaria con una disminución del número de empresas subsidiadas y se prevé que continúe disminuyendo en magnitudes superiores.
- Se estima que continúe en los próximos años la reducción paulatina del déficit presupuestario.
- Cuba ha comenzado a tener acceso, aunque en poca medida, a flujos de capital fresco por la vía de créditos de mediano y largo plazos, aunque se mantienen los altos intereses.
- Sigue mejorando la eficiencia energética, en cuya búsqueda se acometen importantes inversiones. Con las relaciones de Cuba con Venezuela y China así como con otros países, esta situación pudiera continuar mejorando en los próximos años, tomando en consideración la norma certificable NC ISO 50001:2011.
- El país continua bajo la presión de un fuerte bloqueo que limita sus capacidades para enfrentar de manera rápida y efectiva las necesidades de la economía y la sociedad en general, a pesar de las presiones de grupos solidarios a nivel internacional.
- Se mantiene estable el valor de la moneda nacional a uno por 25, pero se prevé un cambio de moneda próximo a ejecutarse.

Dimensión Tecnológica:

- Modificaciones en productos y servicios, el desarrollo vertiginoso de las fuerzas productivas a escala mundial unido a la apertura cubana, a la inversión del capital extranjero, son factores que han incidido incuestionablemente en una demanda y mayor calidad de los productos y servicios, así como su tendencia es a aumentar.
- Hay un avance tecnológico en muchas ramas y sectores. Los negocios con capital mixto en este sentido van favoreciendo a sectores como el turismo, la industria del níquel, la prospección y extracción de petróleo, y las telecomunicaciones, entre otras y la mini-

mecanización para obras, así como la apertura del Puerto de Mariel, y la reciente ley de inversión extranjera.

- La concepción de competitividad empresarial integra hoy elevadas exigencias para los procesos, la tecnología y el personal.
- A pesar de que el país continúa realizando grandes esfuerzos, el déficit de MLC aún es una limitante para alcanzar de manera acelerada la modernización e introducción de la nueva tecnología en muchas ramas de la economía.
- El país exige la reconstrucción de vehículos, por no tener divisas para importar los nuevos, pero el sector del turismo exige modernización del transporte, por el incremento del mismo.

Dimensión Político - Legal:

El proceso de actualización del modelo económico se profundiza con la creación de más apertura al cuentapropismo y la creación de Cooperativas No Agropecuarias.

Se han eliminado un grupo de restricciones y prohibiciones que antes constituían tabúes para la sociedad, lo que constituye una apertura política de dimensión importante.

Dimensión Sociocultural/ Demográfica:

- Debido a los trascendentales cambios ocurridos en la economía, se están manifestando cambios en los estilos de vida y comportamientos en la sociedad.
- El salario medio tiende a un crecimiento continuado, dado por la progresiva aplicación de sistemas de pago por resultados.
- La sociedad contemporánea se encuentra viviendo un momento singular de inestabilidad, desorientación, turbulencias e incertidumbre, son los síntomas que evidencian al nivel social la emergencia de una nueva época. Se trata de cambios globales, profundos y rápidos que están provocando simultáneamente transformaciones en las relaciones de Producción, relaciones de poder, en la experiencia humana y en la cultura. La humanidad experimenta un cambio de época.
- Cuba no queda exenta de las consecuencias de la crisis económica mundial, a la que se vincula el recrudecimiento del bloqueo económico impuesto por los Estados Unidos. Como alternativa a la crisis económica en que quedó sumida en el periodo especial, fueron introducidas un conjunto de transformaciones dirigidas por el Estado Cubano para el mantenimiento de la obra social de la Revolución y como contraparte al modelo neoliberal imperante en el nuevo orden internacional.

- La implantación de estas transformaciones ha traído como consecuencia transformaciones en la estructura socio-clasista de la sociedad cubana. Como aspecto positivo, las mismas pusieron de relieve una distribución más equitativa, igualmente se observan resultados favorables de las medidas de ahorro y eficiencia.
- Estará garantizado el financiamiento indispensable para sostener y mejorar, en la medida de lo posible, los servicios de Educación y Salud así como la asignación de divisas para el apoyo a la actualización del nuevo modelo económico en la nación. **(Anexo II)**

II. ANÁLISIS EXTERNO; ENTORNO ESPECÍFICO.

La necesidad del análisis del entorno específico radica en que el atractivo de ésta constituye el primer determinante fundamental del beneficio de la Cooperativa y que de hecho constituye uno de los soportes principales para formular la estrategia competitiva de la Cooperativa.

El análisis del entorno específico comienza en la delimitación del conjunto de empresas que se dedican a brindar estos tipos de servicios en el territorio, vendiendo productos bien definidos o una línea de servicios semejantes.

En este caso se hace un somero análisis de las 5 fuerzas de la competencia **(Anexo III)**

Los Rivales Manifiestos:

Se trata de la forma más evidente de la competencia: La rivalidad frente a frente de empresas que fabrican productos o servicios similares.

¿Quiénes y cuántos son?

En este caso determinamos como rivales manifiestos los siguientes:

~~✗~~ EPSA, MOTORCENTRO, SASA, MERCEDES BENZ, COOPERATIVA AUTOCHAPT.

Estas son empresas estatales del sector automotriz, que tienen talleres de chapa y pintura por diferentes puntos de la ciudad, aunque tienen infraestructura tecnológica y cierta cuota de mercado. Hoy, de cara a la Cooperativa, se encuentran en desventajas, porque en primer lugar, en estos talleres no brindan sólo servicios de chapa y pintura sino que integran otros servicios de la rama automotriz, tales como mecánica, electricidad, afinación de luces, reparación de caños de escape y esto los aleja de la especialización.

Por otra parte, tienen estándares de calidad muy bajos, y no tienen la independencia económica ni autonomía necesaria para auto gestionarse, ventajas que tiene la Cooperativa,

dado la aplicación del nuevo Modelo de Gestión. Se observa un fenómeno interesante, pues sus cuotas de mercados han sido absorbidas por la Cooperativa, pues la tendencia de sus clientes ha sido emigrar hacia nuestros talleres. Tal es el caso de REX, la rentadora de autos de lujo que pertenece al Ministerio del Turismo y recibía sus servicios en los talleres de Motor Centro, unos de los talleres de Ciudad Habana con mejor infraestructura tecnológica y knowhow.

En el caso de la Cooperativa Autochapt, es hasta el momento el rival más preocupante, pues surge de una Empresa de talleres bien organizada y tienen resultados, experiencia y una cuota de mercado considerable, que se concentra en la empresa del turismo Transtur, los cuales están fidelizados con dicha Cooperativa, pero por ser una organización pequeña, no pueden absorber más clientes. No obstante, están en una fase de crecimiento futura la cual hay que observar, y podría ser peligroso.

Se destaca que a los rivales actuales les costarían mucho salir de su negocio, y teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en Cuba, pueden tomar status de Cooperativa.

Rivales potenciales:

Se vislumbran algunas organizaciones como rivales potenciales, tales como CIMEX, REX los cuales disponen de capital y tecnología de punta, pues están intentando hacer sus propios talleres, presentan ventajas como son asociación con capital extranjero, así como capacidad de importación y cobertura a los canales de distribución, no existen restricciones jurídicas y las ambientales pueden ser resueltas.

Por lo antes mencionad existen condiciones favorables para entrar en el negocio, pero existen barreras de entradas que tienen que salvar para ubicarse o establecerse en el mismo, como son las elevadas exigencias de calidad del servicio para los cuales hay requerimientos importantes de know how.

En las condiciones actuales y futuras se hace necesario la existencia de determinadas habilidades y recursos de ingeniería del servicio, comercialización y reputación empresarial.

La demanda actual de los servicios se concentra en algunos rivales manifiesto que ya mencionamos y que en los momentos actuales no son amenazas y la mayor cuota de mercado la tiene nuestra Cooperativa.

Productos sustitutos:

En este caso no existen servicios que puedan sustituir a los actuales.

Los proveedores:

Es necesario hacer un análisis detallado en cuanto al poder de negociación y de la importancia de los proveedores.

Los principales proveedores en la actividad de chapistería son:

- ACINOX, CARIBBEAN DRYDOCK, OXISOL: Estos proveedores suministran planchas, discos abrasivos duros y flexibles, gases, alambre para soldar. Ellos garantizan todos los productos de la actividad de chapistería, que representan el 20 % del suministro, existiendo otros que también los ofertan por lo que no son únicos, resulta fácil cambiar, por otro lado, son materias primas, que se producen en el país y no hay que importarlas.
- Donde debemos profundizar es en los proveedores de la actividad de pintura que es nuestro producto estrella y presenta más de 200 renglones y todos se importan de España, Canadá, Holanda. Estos proveedores extranjeros se nombran: FIXATION, firma Canadiense y TORCOLOR, firma española y sólo que venden a través de Importadoras, como AXES y MAPRINTER.

Estos proveedores representan dos marcas diferentes de pinturas pero muy similares en su gama de productos, los cuales utilizamos indistintamente. Es bueno detenerse y hacer un análisis detallado de los mismos, los cuales son considerados como los más importantes, ya que suministran todos los productos de la principal actividad de la COOPERATIVA, sobre todo AXESS que suministra los productos de FIXATION, Compañía que durante años ha trabajado estrechamente ligada al taller, cuando pertenecíamos al sistema estatal y en la actualidad a la Cooperativa.

Ofrecen cobertura en cuanto a exclusividad, calidad, plazos de entrega y posibilidades de pagos, lo cual implica que tienen un alto poder de negociación y prescindir de ellos en los momentos actuales, sería colapsar. No obstante, se observa que con la nueva apertura a la inversión extranjera se vislumbran nuevos proveedores de esta actividad.

Los clientes:

Nuestros principales clientes son: ETECSA, Rex, Cubanacán, Cubataxi y parte del sector privado. Actualmente las mayores ventas están concentradas en ETECSA las cuales representan el 70% de los ingresos de la Cooperativa, siendo este cliente muy cotizado por

su capacidad de pago, además de tener una red de equipos en todo el país, que la mayoría reciben servicios en nuestra Cooperativa.

Existe una buena percepción de este cliente, por los servicios que les brinda la Cooperativa, acorde con sus niveles de exigencia (calidad, plazos de entrega y rapidez), lo cual no significa que no puedan cambiar de Proveedor de Servicio fácilmente, por su alto poder de negociación. Por lo que la mayor orientación de la Cooperativa será hacia este cliente en cuanto a conocer mejor cuáles son sus necesidades y sus deseos, para satisfacerlos de la forma más adecuada.

Después de este análisis se puede inferir, que no existe una alta rivalidad en este tipo de negocio, pero que a los actuales rivales, les costaría mucho salirse del negocio por lo que van a permanecer. Que nuestros principales proveedores tienen un alto nivel de negociación por ser los únicos, aunque se observan posibles firmas extranjeras que tratan de consolidarse con estos tipos de productos en nuestro país, el cliente más importantes es ETECSA de todo el país, que tiene un alto poder de negociación por su fortaleza financiera, y que les cuesta poco cambiar de proveedor de servicio. Los posibles entrantes hoy no son preocupantes por las barreras ya mencionadas, aunque sí presentan ventajas, lo cual significa que no se deben perder de vista. No existen productos o servicios sustitutos.

Escenario Realista hasta 2017.

- La introducción de las nuevas tecnologías adquiere suma importancia para toda la actividad de la COOPERATIVA priorizando las actividades de chapistería, pintura y tapicería.
- Continúa en aumento la entrada al país de modernos equipos automotores de variadas marcas y modelos que unido al parque ya existente constituye una cantera importante para el incremento de la demanda de los servicios que brinda la COOPERATIVA.
- Las transformaciones empresariales en el país dentro de un proceso de Perfeccionamiento Empresarial, así como la actualización del nuevo modelo económico, se destacan por un incremento de los procesos de cambio en cuanto a la cultura empresarial donde predomina la utilización de enfoques modernos de dirección, la autogestión financiera, mayor nivel de autonomía en busca de elevados niveles de eficiencia económico-productiva, pertenecientes a lo que se pudiera considerar como un período de recuperación.

- El entorno de la empresa se hace más dinámico, exigente, agresivo y competitivo en cuanto a la calidad y al incremento de la demanda de estos servicios. Aunque en estos momentos observamos que no afectan.
- Se mantiene la estabilidad política del país. A pesar de que EE.U, plantea establecer relaciones diplomáticas con Cuba, mantiene su política agresiva y no desiste de sus intenciones de desestabilizar y someter al país.
- Se mantienen algunas desigualdades como resultado de las medidas de saneamiento económico que fueron tomadas desde el inicio de la década de los 90; no obstante, dentro de la COOPERATIVA se pagan buenos saldos de anticipo por concepto de utilidad que fortalece la permanencia del personal.
- Continúa incrementándose la proporción de inversiones de capital extranjero lo que abre nuevas posibilidades de asociación en nuevas áreas para la organización.
- A pesar de que se han alcanzado avances significativos en los niveles de vida de la sociedad aún la pirámide social continúa invertida con su correspondiente efecto en las distintas capas de la sociedad.
- En la actual época llamada de la “Revolución del Conocimiento” se sostiene el incremento de la importancia del Know How para el sector donde las ventajas competitivas cada vez se concentran en menor grado en la tecnología dura adquirida, y en mayor grado en el “cómo” se explota dicha tecnología.

Factores Clave de Éxito:

No.	Factores Claves del Éxito	Importancia Relativa Escala 1 – 5	Situación Competitiva de la “COOPERATIVA”
1	Modernización y diversificación del transporte en Cuba	5	5
2	Introducción de nuevas tecnologías	5	4
3	Asociación con capital extranjero	5	2
4	Calidad de los servicios	5	5
5	Requerimiento de Know How	5	4

Amenazas y Oportunidades

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.Crecimiento de la demanda del servicio.	1. Rivales manifiestos pueden tomar status de COOPERATIVAS.
2.Los nuevos entrantes no poseen un Know How competitivo.	2. Los rivales manifiestos no pueden cambiar de negocio fácilmente.
3.Fidelidad de los clientes.	3. Se vislumbran rivales potenciales con capacidades tecnológicas y financieras, así como con cobertura para acceder a los canales de distribución, sin restricciones jurídicas ni ambientales que se lo impidan.
4. Se estimula y hasta se exige por la alta dirección del país la recapitalización de equipos.	4. Clientes con alta capacidad de negociación.
5. Posibilidades de aparición de nuevos proveedores, en condiciones favorables para los productos de pintura.	5. Proveedores con alta capacidad negociación.
6. Estabilidad económica sostenida del país.	6. La calidad de los servicios de los competidores puede aumentar si pasan al status de "COOPERATIVA".
7. Independencia económica de la Cooperativa sin subordinación a organismo, que permite mejor gestión.	

III. ANÁLISIS INTERNO:

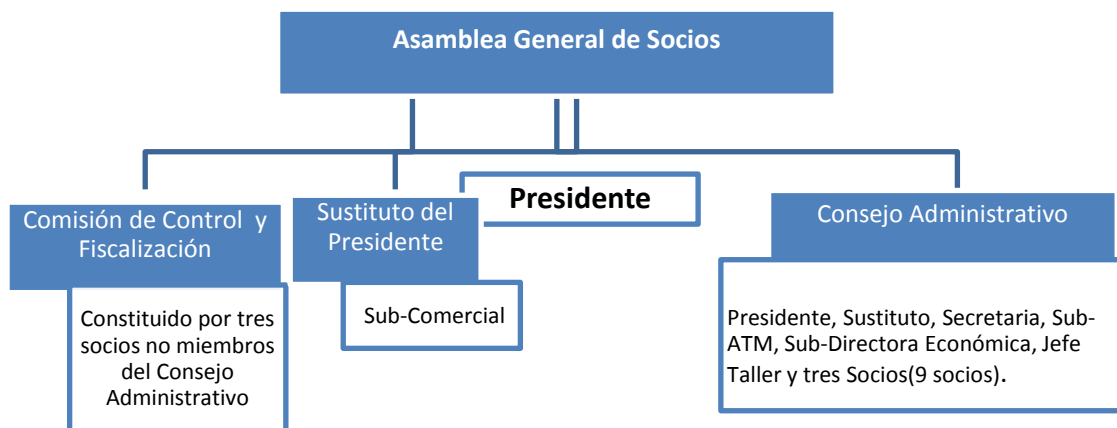
El objetivo de este análisis es evaluar los recursos de la organización, siendo una de las formas de estudiar la capacidad interna de la misma, el considerar sus Fortalezas y Debilidades para confrontarlas con el análisis del entorno, para contribuir de manera efectiva a la calidad y objetividad de la información necesaria para la futura toma de decisiones.

Organización General:

En nuestro caso la estructura formal coincide con la estructura real que está funcionando en la COOPERATIVA, y no existen niveles entre el Presidente y los Organismos superiores, sólo

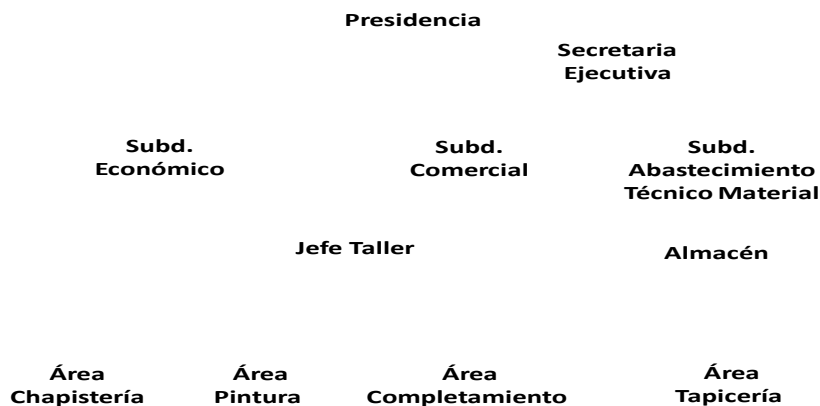
existe un solo nivel entre el Presidente y el Socio directo a la Producción que es el Jefe del Taller lo cual viabiliza la toma de decisiones.

ORGANIGRAMA GENÉRICO DE LA COOPERATIVA



ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COOPERATIVA

•



Organización de la Producción de Bienes y Servicios:

De forma sintetizada haremos una explicación de los principales procesos establecidos en la Cooperativa, y la forma en la que se realiza el servicio. **(Anexo IV)**

Se identifica el proceso estratégico, posteriormente el proceso de Carrocería, que se subdivide, en el subproceso desarme y arme del vehículo, chapistería, pintura y tapicería.

De forma general el cliente solicita el servicio, a la Subdirección Comercial, se le entrega la propuesta de Contrato de Servicios, posteriormente se le realiza defectación e inventario ocular, seguidamente se desarma el vehículo, quitándole accesorios partes y piezas, hasta quedar en carrocería. Entra a la actividad de chapistería y comienza su reconstrucción. Terminada esta actividad transita a la actividad de pintura, donde se prepara en detalle para ser posteriormente pintado y paralelamente se van tapizando, asientos, paños de puerta etc. A continuación se comienza a armar, poniéndole los accesorios y piezas que le fueron retirados inicialmente, así como se culmina la actividad de tapicería interior, tales como tapizado de techo, alfombrado de pisos etc. Finalmente es armado definitivamente y entregado al cliente llave en mano.

Ahora, es conveniente destacar que entre el principio y el final de este proceso de carrocería, existen un grupos de aspectos, procesales que en este caso, se consideran los aspectos requeridos, para acceder al servicio, provocado por los procedimientos establecidos, para acceder a la oferta, tales como: entregas de materiales, tasaciones, facturas etc. y apreciamos que teniendo un buen soporte tecnológico, el mismo no se aprovecha eficazmente pues todo está departamentizado y no conectado, lo cual ocasiona demoras, pérdidas de tiempo, cruce entre los departamentos, lo cual indica que no está planteado un **ERP** tan necesario en una organización que crece vertiginosamente la demanda de sus servicios.

Poseemos capacidades productivas potenciales y disponibles, contamos con una tecnología y equipamiento de avanzada para la realización de los servicios especializados de chapistería y pintura, pero debemos destacar que las Capillas de pintura, compresores y máquinas de soldar por hilo, máquinas de coser de tapicería están en muy malas condiciones y son un activo fundamental para mantener altos niveles de calidad, así como la necesidad de crear nuevas estructuras constructivas consistentes en otra área de chapistería y otro local para la actividad se Tapicería.

Cuando se trata de organización de una entidad, con independencia de su complejidad, en mayor o menor medida es necesario hacer referencia a la cultura organizacional. Ésta desempeña determinadas funciones de gran importancia, máxime cuando se trata de acometer transformaciones cualitativas de consideración, debido a que define límites, es

decir, señala diferencias entre una entidad y otra facilitando que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, propiciando la integración de las metas individuales, colectivas y organizacionales. Por consiguiente, la cultura organizacional refuerza la estabilidad del sistema social ofreciendo estándares de lo correcto y lo incorrecto, de lo que deben hacer los directivos y trabajadores, por lo que la cultura organizacional sirve de mecanismo de control sobre la conducta de los miembros de la organización.

Con este objetivo, se aplicaron un conjunto de instrumentos de investigación tales como: encuestas, criterio de jueces, observación y entrevistas que nos permitieron contar con información necesaria y muy valiosa para poder emitir un criterio al respecto, que pueda servir en manos de la dirección a los efectos anteriormente mencionados.

Al aplicar un conjunto de instrumentos de investigación se ha podido definir la cultura organizacional de la COOPERATIVA en gran medida fuerte, ya que los valores centrales de la organización se sostienen con firmeza y son ampliamente compartidos por la mayoría de sus miembros, ejerciendo gran influencia en la conducta de todo su personal, pues el grado en que se comparten los valores y su intensidad producen un clima interno donde existe mucho control conductual, la mayoría de los trabajadores saben qué se espera de ellos y reconocen, asumen y aceptan la subordinación de los intereses personales, grupales a los intereses de la Organización, viendo la Cooperativa de forma holística, como un todo.

En sentido general, existe gran correspondencia entre la Cultura Organizacional existente hoy y la que exigen los cambios que deben desarrollarse en la COOPERATIVA. Por ello se realizó este análisis como parte del proceso de diagnóstico, pues es importante no ignorar la influencia de la cultura en la orientación estratégica de la organización. Sin embargo, hay un aspecto dentro de la cultura organizacional sumamente importante para cualquier organización que forma parte de lo tangible de la misma, que es la imagen de las instalaciones, la pintura, señalización de áreas, imagen corporativa etc., que en los momentos actuales necesita una atención prioritaria.

En cuanto a la calidad de los servicios, se puede apreciar una satisfacción del 95%, pues se hacen encuestas no de forma aleatoria sino, con muestreos fijos. Como en ETECSA se

concentra nuestra mayor cuota de mercado, además de las encuestas, se realizan reuniones periódicas, o encuentro con los clientes donde se discute con los técnicos y choferes de los vehículos, los problemas existentes, insatisfacciones, necesidades que van surgiendo a medida que se avanza el servicio.

Sin embargo, carecemos de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad para lograr la certificación por las normas ISO 9001 del 2008, el cual se encuentra en fase de implementación, pues toda la documentación está terminada.

Debemos destacar que aunque se tienen resultados, las técnicas para la chapistería y la pintura van avanzando vertiginosamente, por lo cual se necesita formular un plan de capacitación del personal tanto en Cuba como en el extranjero, lo cual antes era imposible de lograr. Hoy la Cooperativa dentro de las reservas que crea está la dedicada a cursos y entrenamiento y no tiene que consultar para lograrlo, por el nivel de independencia que se le ha dado, lo cual es importante desarrollar el capital humano a niveles superiores, tanto en el aprendizaje de nuevas técnicas, herramientas y en los principios del Cooperativismo. Lo mismo sucede con el personal directivo, tanto a nivel de la alta dirección como en áreas funcionales tales como brigadas y talleres, los cuales deben tomar cursos de superación en técnicas de dirección, gestión financiera, marketing etc.

Los precios de la Cooperativa ya no están restringidos a las resoluciones estatales, los cuales son acordados con el cliente de acuerdo a la oferta y la demanda. Los anticipos, que antes se llamaban salarios, están asociados al cumplimiento de los planes individuales de los socios, por lo que se cambia el concepto de asalariados por libres asociados, así como dirigidos por auto gestionados, lo cual ha permitido que de 3000.00 pesos que ganaban en el sistema estatal, hoy ganen entre 7500.00 y 8000.00 pesos cada mes, permitiendo evitar los desvíos de materia prima y materiales, logrando un comportamiento racional de cada socio en cuanto a cultura, calidad, valores etc.

Tenemos un aspecto importante a destacar y es que no existe actividad de marketing, por lo que el mismo se hace espontáneamente por los clientes, al comentarse la calidad del servicio que están recibiendo, porque la demanda del mismo es muy alta y la Cooperativa tiene una cuota de mercado garantizada que le brinda estabilidad y cierto acomodamiento, lo cual no

implica que dado la apertura que hace el país hacia formas cooperativas y privadas de gestión no nos prive en el futuro de una cuota importante de mercado, por lo que es necesario comenzar a trabajar en este sentido, para promocionar el servicio, buscando nuevas áreas, talleres, es decir, una ampliación para crecer en este sentido y buscar otros mercados con los servicios actuales.

Por otro lado, observamos que la Cooperativa se encuentra en una fase de crecimiento importante, pero que debe ir pensando en un nuevo plan de negocios como innovación sostenida en el segmento de mercado de equipos pesados, tales como: ómnibus, camiones, etc.

El Sistema de Control Interno debe retomarse en la Cooperativa con adecuaciones específicas, pues la Unidad Básica lo tenía implantado. Aunque las condiciones de la Cooperativa son distintas, se observa que se maneja un alto nivel de recursos lo cual hace necesario que se adecuen los componentes del Control Interno a las características de la Cooperativa. En este caso:

- Ambiente de control.
- Gestión y prevención de riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y comunicación.
- Monitoreo y Control.

Fortalezas y Debilidades:

Una vez concluido el análisis interno se presentan las principales fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1.Actividades de chapistería y pintura con tecnologías de punta y capacidades bien aprovechadas.	1. Capillas, compresores, máquinas de soldar y de coser, como principales activos, en mal estado y obsoletos
2.Alto nivel de compromiso de los trabajadores con la Cooperativa.	2. No existe un plan estratégico de capacitación técnica, ni un ERP
3.Los servicios están orientados hacia el cliente.	3. No se ha implementado un Sistema de Gestión de la Calidad
4.Prevalece el liderazgo en el Consejo Administrativo.	4. No existe una buena actividad de comercialización y marketing.
5.Buena situación económica de la Cooperativa.	5. Áreas de trabajo e inmuebles y estructuras Constructivas en mal estado.

6.Existe estabilidad de la fuerza de trabajo.	6. No se ha reestructurado a las características de la Cooperativa el Sistema de Control Interno.
7.Los plazos de entregas están por debajo de la media del sector.	

Como se observa en los resultados de la aplicación de la matriz DAFO (**Anexo V**) el mayor peso en los impactos se concentran en el primer cuadrante de la matriz, con una gran diferencia entre este y el resto de los cuadrantes, por lo que se valora la situación de la Cooperativa en una posición ofensiva. Se considera entonces fortalecida su posición con respecto al entorno inmediato.

Sus principales fortalezas se concentran en el enfoque al cliente, la situación económica de la Cooperativa, así como que los plazos de entrega están por debajo de la media del sector, y que las actividades de chapistería y pintura presentan tecnologías de avanzada y las capacidades instaladas están bien aprovechadas así como la independencia económica de la Cooperativa.

IV.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS DE LA COOPERATIVA.

Valorando los resultados obtenidos en el Diagnostico Estratégico y en las etapas anteriores, se determinan las áreas de resultados clave de la Cooperativa.

Áreas de resultados claves:

1. Inversiones
2. Calidad de los Servicios
3. Capital Humano
4. Marketing
5. Control Interno

Derivado entonces del tipo de estrategia anteriormente mostrada se está en este momento en condiciones de declarar como estrategia principal de la Cooperativa.

ESTRATEGIA MAESTRA PRINCIPAL:

Penetración del mercado a través de una intensificación del esfuerzo para incrementar la participación de la Cooperativa en el mercado actual con los productos actuales y del desarrollo de un nuevo segmento del mercado en el sector del transporte.

Expresado gráficamente se representa: (**Anexo VI**)

AREA CLAVE: INVERSIONES

Objetivo Estratégico No.1:

Crear estructura constructiva de locales y áreas de trabajo en la búsqueda de mejores condiciones de trabajo para el personal.

Estrategias Específicas:

Remodelación de los baños de los socios

Pintura e impermeabilización de las Oficinas

Montaje del sitial de la Cooperativa.

Remodelación del recibidor de las Oficinas.

Mejoramiento de las zonas de parqueo y vías de acceso.

Construcción del comedor de los socios

Construcción de nueva área de Tapicería y remodelación de la misma.

Techado del Taller.

Piso del Taller.

Criterios de medida:

1. Cumplimiento del Plan de Mantenimiento y remodelación al X %

Grado de consecución y evaluación:

X > 80 % Cumplido

70 % ≤ X ≤ 80 % Parcialmente cumplido

X < 70 % Incumplido

Objetivo Estratégico No.2:

Instalar el equipamiento moderno consistente en Capilla para pintura, Compresor de Aire Comprimido, Máquinas de soldar por hilo maquinas de coser que permita el nivel competitivo en el territorio nacional.

Estrategias Específicas:

1. Instalar una nueva capilla de pintura.
2. Adquirir seis maquinas se coser para Tapicería
3. Instalar al menos cinco máquinas de CO₂.
4. Adquirir un compresor de Tornillo de aire comprimido

Criterios de medida:

1. Capilla instalada.
2. X máquinas de coser adquiridas
3. X Maquinas de CO₂ instaladas-
4. X Compresor de aire comprimido

Grado de consecución y evaluación:

- | | |
|---------------|-----------------------|
| 1. Adquirida | Cumplido |
| No adquiridas | Incumplido |
| 2. $X \geq 6$ | Cumplido |
| $X = 3$ | Parcialmente cumplido |
| $X < 2$ | Incumplido |
| 3. $X \geq 5$ | Cumplido |
| $X = 3$ | Parcialmente cumplido |
| $X < 2$ | Incumplido |
| 4. Adquirido | Cumplido |
| No adquirido | Incumplido |

AREA CLAVE: CALIDAD DE LOS SERVICIOS.

Objetivo Estratégico No. 1:

Alcanzar la excelencia en la calidad del servicio que fortalezca la imagen que los clientes poseen de los servicios de la Cooperativa.

Estrategias Específicas:

1. Certificación del Sistema de Gestión de la Calidad.
2. Mantener un ciclo medio de los servicios de 21 días.
3. Disminuir incumplimientos de los plazos de entrega.

Criterios de medida:

1. Sistema Certificado.
2. Ciclo medio de los servicios igual o menor de 21 días.
3. Cumplimiento del 90% de los plazos de entrega pactados.

Grado de consecución y evaluación:

- | | |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| 1. Sistema Certificado | Cumplido |
| Sistema no Certificado | Incumplido |
| 2. Ciclo de los servicios ≤ 21 días | Cumplido |
| Ciclo de los servicios > 21 días | Incumplido |
| 3. Por ciento de cumplimiento de los plazos pactados ≥ 90 | Cumplido |

AREA CLAVE: CAPITAL HUMANO.

Objetivo Estratégico No.1: Alcanzar una eficiente gestión del Capital Humano en la Cooperativa

Estrategias Específicas:

1. Mantener la estabilidad de la fuerza de laboral.
2. Mantener un clima organizacional favorable fomentando los principios del cooperativismo
3. Mantener un bajo ausentismo.
4. Lograr una capacitación sistemática a chapistas y pintores, así como a directivos.

Criterios de Medida:

1. Rotación del personal de X %.
2. Resultado de un diagnóstico de clima.
3. Índice de ausentismo (IA).
4. Plan general de capacitación.

Grado de consecución y evaluación:

- | | |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| 1. $X \leq 10\%$ | Cumplido |
| $X > 10\%$ | Incumplido |
| 2. Favorable | Cumplido |
| No Favorable | Incumplido |
| 3. $IA \leq 1.5\%$ | Cumplido |
| $IA > 1.5\%$ | Incumplido |
| 4. Capacitar a operarios y directivos en todas sus necesidades | Cumplido |
| Acciones de capacitación no lograda | Incumplido |

AREA CLAVE: MARKETING.

Objetivo Estratégico No 1: Lograr el pleno conocimiento del producto que ofrece la Cooperativa por parte de los clientes en general, que contribuya decisivamente tanto a la intensificación del esfuerzo con el mercado ya existente, como a la búsqueda de nuevos mercados fuera del municipio.

Estrategias Específicas:

1. Lograr calidad reconocida en los servicios.
2. Realización de actividades específicas dirigidas al mantenimiento de la fidelidad de los clientes actuales.
3. Participación en ferias y exposiciones
Implementación de la Pág. Web de La Cooperativa.

Criterios de medida:

1. Satisfacción del Cliente X %.
2. Reunión Trimestral con todos los clientes que no incluya solo a Etecsa
3. Tener presencia al menos en una feria nacional del transporte.
4. Contratar la creación de la pag web de la Cooperativa.

Grado de consecución y evaluación:

- | | |
|---------------------------|-------------|
| 1. $X \geq 95\%$ | Cumplido |
| $90\% \leq X < 95\%$ | Parcial |
| $X < 90\%$ | Incumplido |
| 2. Realizados | Cumplido |
| No Realizado | Incumplido |
| 3. Participación en | |
| feria del transporte | Cumplido |
| Sin participación | Incumplido |
| 4. Terminación de la pag. | Cumplido |
| Web | |
| No terminada | Incumplido. |

Objetivo Estratégico No. 2: Conocer la evolución o tendencia del mercado para llevar a cabo la mejora continua para el posicionamiento de la Cooperativa.

Criterios de medida:

1. Realización de Estudio Benchmarking

Grado de consecución y evaluación:

- | | |
|--------------|------------|
| 1. Realizado | Cumplido |
| No Realizado | Incumplido |

AREA CLAVE: CONTROL INTERNO.

Objetivo Estratégico No. 1. Aplicar la Resolución No. 60/11 a las condiciones de la Cooperativa.

Estrategias Específicas:

Circular, estudiar y dominar el contenido de los cinco componentes de la Resolución 60

Criterio de medida.

Implementar los cinco componentes de la Resolución 60.

Grado de consecución y evaluación.

$x \geq 5$ Cumplido.

$X \leq 3$ Parcialmente Cumplido.

$X \leq 2$ Incumplido.

CONCLUSIONES:

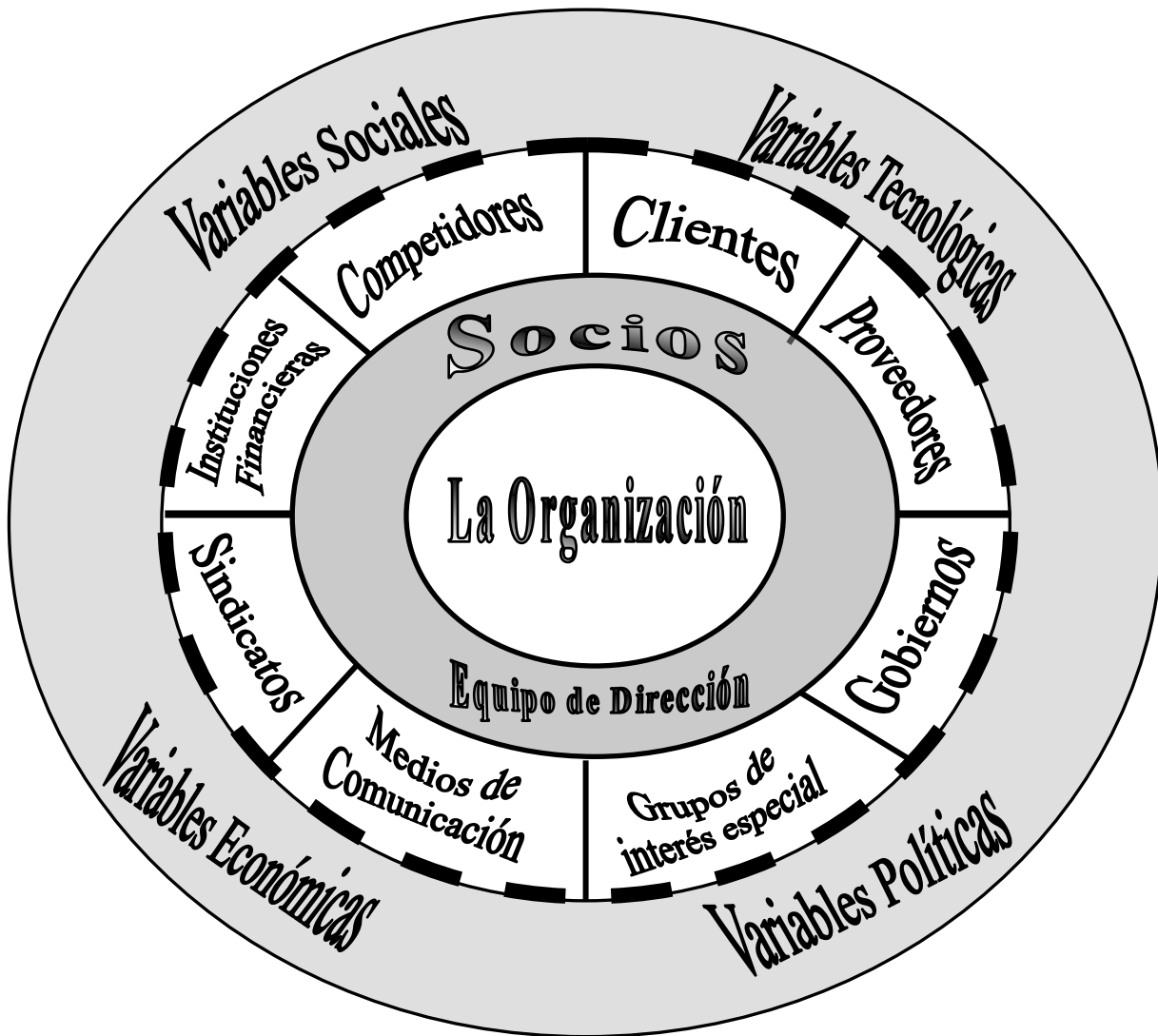
1. El modelo de gestión estratégica empleado ha sido seleccionado teniendo en cuenta criterios de flexibilidad, adaptabilidad, sencillez y objetividad evaluando la relación necesidad/posibilidad de la organización en un sistema de gestión que por primera vez asume.
2. La valoración/análisis de diversas tecnologías existentes para el proceso de dirección estratégica ha favorecido la adopción de decisiones efectivas.
3. Las insuficiencias actuales presentadas por la organización en factores tan imprescindibles para la competitividad empresarial como el marketing, la calidad y el desarrollo del talento humano representan áreas clave de desarrollo esenciales para la sobrevivencia de la Cooperativa en el ambiente estratégico, y el futuro desarrollo de la misma, dado los cambios que se presentan en Cuba, a partir del nuevo modelo de gestión.
4. La preparación con que cuenta el equipo de dirección de la Cooperativa en cuanto al Sistema de Gestión que se propone, es insuficiente para los requerimientos de su implementación, por lo que se exige comenzar de inmediato en la capacitación de los directivos.
5. El proceso de dirección estratégica de la Cooperativa constituye la respuesta más efectiva a la necesidad de comenzar a proyectarse estratégicamente en un entorno que es en proporción creciente dinámico y se declara abiertamente a la competencia sobre la base de cierta autonomía cada vez más evidente, con un producto en gran medida atractivo.
6. La implementación paulatina de los diversos propósitos estratégicos contribuirá a elevar la efectividad en los resultados tanto directos al producto, como en cuanto a la creación de un mejor clima organizacional y una cultura acorde a las exigencias de los nuevos propósitos.
7. La Cooperativa tiene todas las condiciones, tanto tecnológicas, económicas político legales para la implementación del modelo propuesto y lograr en el futuro un alto desempeño que le permita no solo competir en un entorno nacional, si no de cara al establecimiento de inversión extranjera de estos servicios en el sector.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Stephen R. Covey, "El liderazgo centrado en principios". Editorial Paidós Mexicana S.A. México. 1995.
2. Colectivo de Autores, "Estrategia Organizacional ". Editorial Félix Varela. La Habana. 2010.
3. Camila Piñeiro Harnecker, "Cooperativas y Socialismo, una mirada desde Cuba ". Editorial Caminos, La Habana. 2012.
4. Materiales académicos del Módulo1, 3, 4,5. Del Diplomado Europeo para la enseñanza de la gestión.
5. Ansoff, H.I. "Strategic Management", MacMillan, Hong Kong 1979.
6. Alabar Pino, Yesmín. "La cultura organizacional, una variable a considerar en la competitividad empresarial". Temáticas Gerenciales Cubanás Primera Edición. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1999._16 p.
7. Aquino, Jorge A/ otros. "Recursos Humanos". Segunda Edición. Ediciones Macchi. 1996._282 p.
8. Band, William A. "Creando Valor para los Consumidores: Diseñando e Implementando una Estrategia Corporativa Total". Publicado en Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1997._5 p.
9. Berry, Leonard. "¡Un buen servicio no basta!: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Edit. Norma. Bogotá, 1997._333 p.
10. Besseyre des Horts, Charles H. "Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Madrid. Editorial DEUSTO. 1987.
11. Bowman, Cliff. "La esencia de la Administración Estratégica". Prentice Hall /1996. Edic. en Español._150 p.
12. Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Edit. Pirámide. 5ta Edición. Madrid/ 1996._399 p.
13. Castellanos Castillo, José R. " Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias". Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Enero 2000. _8 p.
14. Champy, James. "Reingeniería en la gerencia: cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito". Edit. Norma. Bogotá 1996.__ 244 p.
15. Cruz Cordero, Teresa. "El sistema empresarial, Cultura y Consultoría". Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Marzo 2000. _25 p.
16. D'Aumale Geoffrey. "La programación de las decisiones". PUF. París./ 1988._ 55p.
17. David, G. "La gerencia Estratégica". Edit. Legis. Bogotá. Colombia.1998._125p.
18. Díaz Llorca, Carlos/ otros. "El dirigente como agente de cambio". Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Febrero1999._8 p.
19. Díaz Riera Carlos M. "Modelo de Dirección Estratégica para el área de Aseguramiento Técnico-Material Hospital Militar. Manuel Fajardo Rivero". Tesis de Maestría./ 1996._71pág.
20. Egan, Gerard. "Cultive su cultura". Tomado de Management Today . Publicado en Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 1997._7 p.
21. Galán González, José L. (European Foundation for Q Management). "La importancia de los Recursos Humanos en las evaluaciones de la gestión de la Calidad Total. Las directrices del modelo Europeo de la ETQM".Revista Alta Dirección 1997._ 194p.
22. Gale, Bradley T. 2Descubra el valor de su cliente: produzca la calidad y el servicio que el cliente pueda ver". Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. S. A. México, 1996. _424 p.

23. García, S /Dolan S. "Dirección por Valores". Edic. Cub. 1999._307p.
24. Gárciga Marrero, Rogelio J. "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" Editorial Félix Varela. 1ra Edición 1999._270 p.
25. Gimbert, Xavier. "El enfoque estratégico de la Empresa. Principios y esquemas básicos". Ediciones Deusto S.A. (Unica Edición). 1998._193 p.
26. Gutiérrez Morales, Eberto Pablo. "Estrategia para la dirección de una organización universitaria de nuevo tipo, en la red de universidades cubanas". Tesis de Doctorado (Resumen)/ 1999. S. Spiritus._40 p.
27. Hampton, David R. "Administración". Edit Mc Graw-Hill._2da Ed. en Español/ 1997._791 p.
28. Harrington, James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa. Edit. Mc Graw Hill Interamericana.S.A. Colombia, 1993._309 p.
29. Isidor Castro, José Luis. "Planeación Estratégica de los Recursos Humanos". (Curso). Programa de Cooperación México- Cuba. Habana,1997._112 p.
30. Jackson, Harry. "Logrando la ventaja competitiva: una guía hacia la calidad de clase mundial".Edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México 1997._462 p.
31. Koontz, Harold. Elementos de Administración. 5ta Ed. México: Ed. Mac Graw Hill, 1991. 595 p.
32. Kotler, Philip. "Dirección de Marketing". (Impresión Cubana). 1995._720 p.
33. Lawrence, P.R.; Lorsch(1987). "Organización y ambiente". Plaza y Jonés. Barcelona._23 p.
34. Leal Millán, Antonio. "La importancia de los Recursos Humanos en las evaluaciones de la gestión de la Calidad Total: Las directrices del modelo europeo de la EFQM". (Artículo). Revista Alta Dirección/1997. No.194._22p.
35. Lorch, Laurence P.R. "Organización y Ambiente". Plaza y Jonés. Barcelona, 1987. 104p.
36. Martínez Díaz, Félix. "La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría". Temáticas Gerenciales Cubanas. Primera Edición. La Habana.

ENTORNO



PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

Dimensiones del entorno

MN N E P MP

Dimensiones Económicas

- Recuperación económica del país
- Captación de divisas
- Sistema monetario
- Eficiencia energética
- Dualidad monetaria
- Situación de la Cooperativa.

Dimensión tecnológica

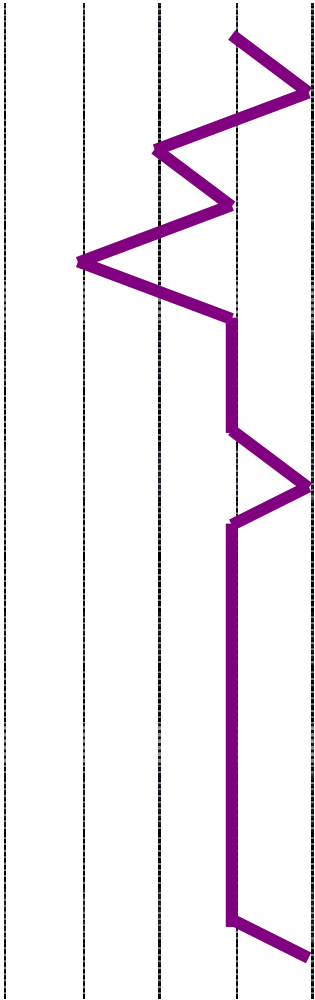
- Modificaciones con productos y servicios (Calidad)
- Avances tecnológicos
- Competitividad

Dimensión político legal

- Perfeccionamiento empresarial
- Situación del sector

Dimensiones socio demográficas

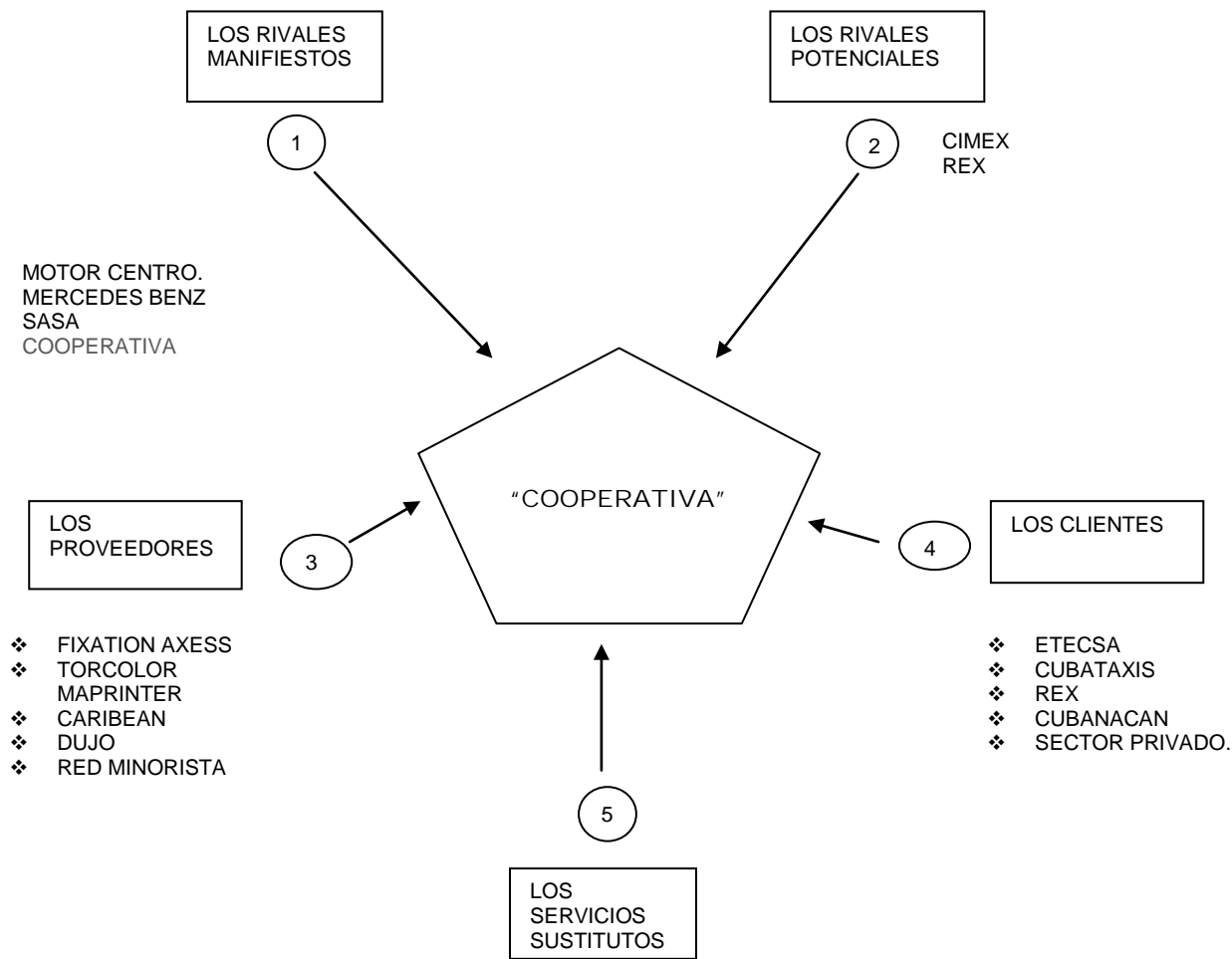
- Salario medio
- Empleo
- Competitividad de los RRHH
- Población y empresas con acceso a la divisa



Leyenda

- MN Muy negativo
N Negativo
E Equilibrado
P Positivo
MP Muy Positivo

“Fuerzas que Actúan sobre la Organización”



CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA.

1. Los Rivales Manifiestos: (entidades que realizan los mismos servicios en el territorio)

- ¿Quiénes son, cuántos son?; ¿tienen similar tamaño y capacidad?
- ¿La demanda del servicio crece o disminuye?
- ¿Tus rivales pueden reducir precios?
- ¿Están satisfechos con sus actuales cuotas o posición en el mercado? Analícelos uno a uno.
- ¿Algún competidor ha tenido éxito reciente por un movimiento estratégico o innovación tecnológica?

2. Los Rivales Potenciales:

- ¿Se vislumbran nuevos entrantes?; ¿Quiénes son?
- ¿Disponen de capital como para entrar en una Economía de Escala?
- ¿Tienen tecnología y Know How para este tipo de negocio?
- ¿Predominan las marcas u oferentes establecidos?
- ¿Son leales los clientes?
- ¿Poseen capacidades instaladas?
- ¿Tienen cobertura para acceder a los canales de distribución?
- ¿Existen restricciones ambientales, jurídicas y gubernamentales para este tipo de negocio?
- ¿Favorece la aparición de oferentes extranjeros la política inversionista?
- ¿Cómo reaccionarían los “establecidos” ante la aparición de nuevos entrantes: agresiva o pasivamente?

3. Los productos sustitutos:

- ¿Existen productos sustitutos?
- ¿Son atractivos sus precios, son percibidos como buenos por parte de los compradores?
- ¿Tienen posibilidades de desarrollo?

4. El poder de los proveedores:

- ¿Son únicos tus actuales proveedores o tienes alternativas?
- ¿Son vitales para tu proceso productivo?
- ¿Son exclusivos en cuanto a calidad, plazos de entrega y posibilidades de pago?
- ¿Eres un cliente importante para ellos?
- ¿Les es fácil cambiar de clientes?

5. El poder de los clientes:

- ¿Tus clientes tienen otras opciones, les es fácil cambiar de proveedores?
- De los que son importantes para ti: ¿Cuáles son sus divisas y necesidades?
- ¿Cómo eres percibido por ellos en cuanto a calidad, imagen corporativa, plazos de entrega y precios?

ANEXO IV

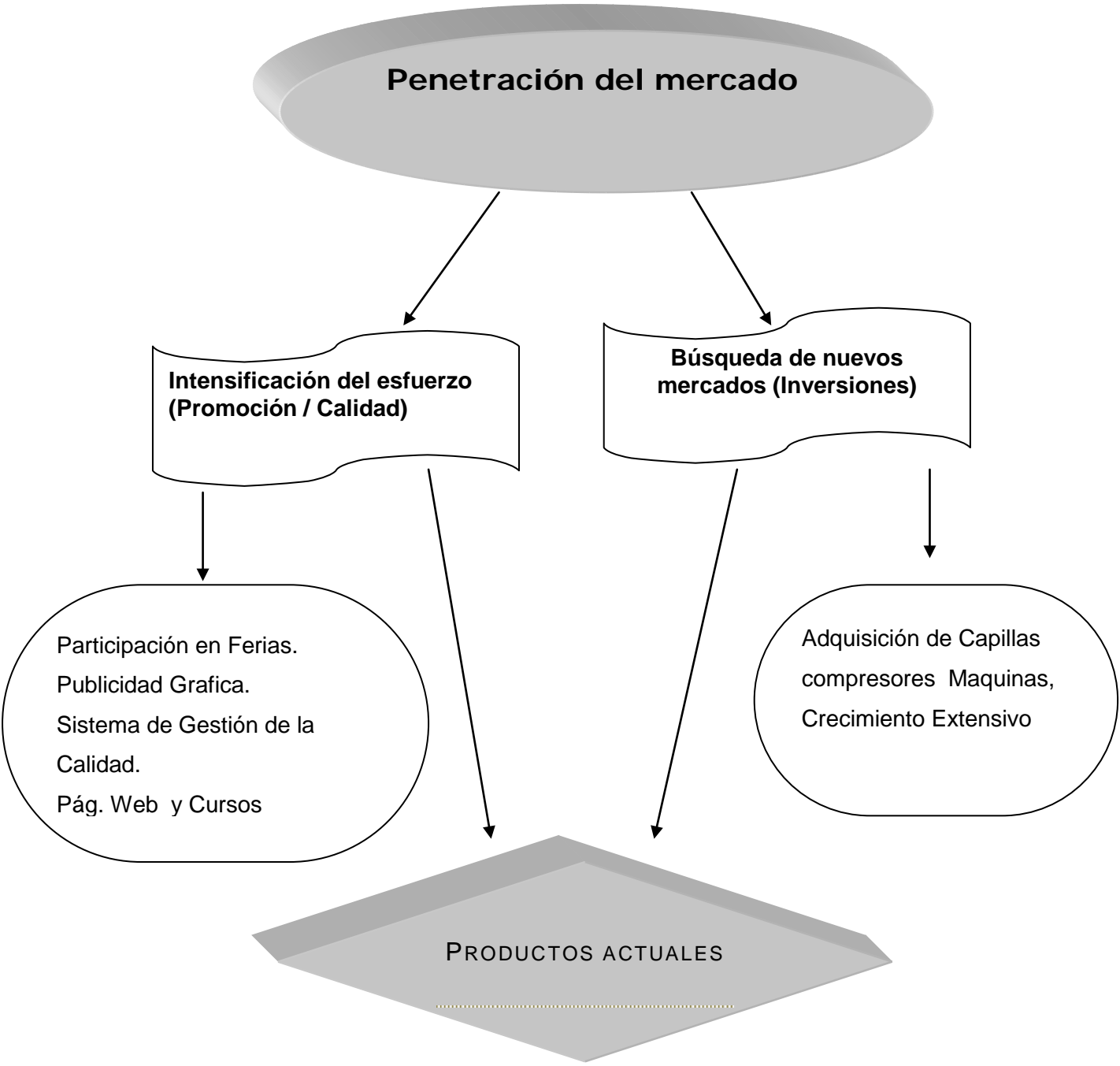
MAPA DE PROCESOS



ANEXO V

MATRIZ DAFO

		O P O R T U N I D A D E S							A M E N A Z A S					
F O R T A L E Z A		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6
	1	X	-	X	X	-	X	X	X	X	X	-	-	X
	2	X	X	X	X	-	-	X	X	-	-	-	-	X
	3	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	-	X	X
	4	X	-	X	X	-	-	-	X	-	-	-	-	X
	5	X	X	X	X	-	X	X	X	X	X	-	-	X
	6	X	X	X	X	-	X	X	X	-	X	-	-	X
	7	X	-	X	X	X	X	X	X	-	X	-	X	-
43 %									25 %					
D E B I L I D A D E S	1	X	X	X	X	-	X	X	X	-	X	-	X	X
	2	X	X	X	X	-	-	X	X	-	X	X	-	X
	3	X	-	X	-	-	-	X	X	-	X	-	X	X
	4	-	-	X	-	-	-	X	X	X	X	-	X	X
	5	-	-	-	-	-	X	-	-	-	X	X	-	-
15 %									17 %					



MODELO DE NEGOCIO PARA LA RECUPERACIÓN DEL TRANSPORTE PÚBLICO E INTERPROVINCIAL DE LA HABANA.

“COOPERATIVA RECONSTRUCTORA DE VEHICULOS”.

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
Fixation. (proveedor de materias primas: pinturas, disolventes, abrasivos) ➤ Ministerio de Transporte.(Organismo rector facultado para aprobar el plan de negocio) ➤ EIGHT importadoras del Ministerio del Transporte ➤ ECIMAX(proveedor de tejidos para automoción) ➤ OXISOL.. (suministrador de gases)	➤ Chapistería. ➤ Pintura. ➤ Tapicería. ➤ Arme y Desarme. ➤ Reconstrucción de Carrocería.	Servicios integrales de reconstrucción de vehículos pesados como: Chapistería, Pintura, Tapicería, Arme y Desarme y de Carrocería para mejorar y alargar la vida útil del transporte público y equipamiento pesado y suplir las necesidades de transportación de la población.	➤ Correos electrónicos. ➤ Portales interactivos donde se conecten todas las partes interesadas de la cooperativa. ➤ Relación preventiva. ➤ Relación post- venta. ➤ Encuentro con los clientes: (Reuniones trimestrales con clientes y especialistas para escuchar quejas y sugerencias que contribuyan a la mejora del servicio; Talleres y Ferias Expositivas; organización de visitas especializadas a la Cooperativa)	➤ Gobierno. ➤ DPT. (Dirección Provincial del Transporte) ➤ Transtur. (Empres transporte del turismo) ➤ ASTRO.
	RECURSOS CLAVES ➤ Conocimientos avanzados. ➤ Información. ➤ Financiamiento. ➤ ATF. (Compra de equipos para tirar, donde se trabajan los siniestros, capillas para pintar ‘ómnibus, máquinas de soldar, gatos Power, lijadoras orbitales, pulidoras, caladoras) ➤ ALQUILER DE NAVES CON VÍAS DE ACCESO CON UN ESPACIO NO MENOR DE 12000M2 ➤ Infraestructura tecnológica. (Máquinas scaneadoras de pintura, laboratorios de pintura, computadoras con software para la preparación de cualquier pintura automotriz, pesas electrónicas para preparar pintura etc)		CANAL DE DISTRIBUCIÓN ➤ Venta Directa	
ESTRUCTURA DE COSTO		INGRESOS		
➤ Compra de ATF. ➤ Alquiler de Local. ➤ Compra de útiles y herramientas. ➤ Fuerza de venta. ➤ Cursos de capacitación y entrenamiento extranjero en áreas de conocimiento como: chapistería y pintura con nuevas tecnologías		➤ Cheques nominativos, transferencias. ➤ Venta por unidad.		