

Facultad de Contabilidad y Finanzas
Universidad de La Habana

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Guía para el análisis económico-financiero en el diagnóstico estratégico

Autora: Lilia Melián Caram

Tutora: Dra. Ileana Díaz Fernández

Mayo/2009

Agradecimientos

De manera especial a la Dra. Ileana Díaz, mi tutora, por dedicación, afecto y paciencia pues sin su ayuda no hubiera sido posible la realización de este trabajo.

A los profesores de la Facultad de Contabilidad y Finanzas y los del CETED por la colaboración, las enseñanzas y la disposición que siempre encontré en ellos.

A mi madre, por su aguante, que con gran amor me dio todo su apoyo y la fuerza necesaria cada día, preocupada siempre porque todo saliera bien.

A mi hermana Karla y mi abuela Marta por su ayuda y comprensión.

A Enrique por la alegría y amor que me brinda cada día.

A todos y cada uno de mis amigas y amigos por su gran aporte espiritual y por demostrarme que siempre están ahí.

Y a todos aquellos que de manera directa o indirecta me ayudaron, me dieron un consejo, una opinión o aportaron “un granito de arena”.

A todos,

Gracias.

Índice

	<u>Páginas</u>
Introducción	1
Capítulos:	
• Capítulo 1: El análisis estratégico en la elaboración de la estrategia.	4
• Capítulo 2: Caracterización del análisis estratégico en organizaciones cubanas.	25
• Capítulo 3: Propuesta de guía para el análisis económico-financiero en el diagnóstico estratégico.	37
Conclusiones	51
Recomendaciones	53
Bibliografía	54
Anexos	56

Introducción

Las nuevas tendencias mundiales, los nuevos conocimientos y mecanismos han llevado a las empresas a adentrarse más en el mundo de la planificación estratégica, siempre con ansias de obtener mejores resultados.

Cuba no está ajena a ello, por lo que desde 1985 quedó establecido que las empresas deben elaborar su plan estratégico.

Durante el proceso de diseño estratégico, todos los autores incluyen el análisis estratégico o diagnóstico estratégico ya que el mismo permite estudiar las condiciones del ambiente externo e interno de la organización y por tanto determinar el impacto del entorno sobre la organización y al mismo tiempo las fuerzas con que cuenta la misma para hacerle frente y poder formular una estrategia tomando en cuenta las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades.

El diagnóstico estratégico es un paso esencial pues profundiza y escudriña las posibilidades de las organizaciones para diseñarse el futuro y además es un aspecto clave de fundamentación de la visión, los objetivos y la misma estrategia, aunque ésta última deba ser evaluada en sí misma.

En las variables a analizar en el diagnóstico deben estar las económico-financieras, que serán sobre las cuales recaerá el presente trabajo, toda vez que las organizaciones lucrativas o no, deben ser eficientes y racionalizar los recursos siempre escasos sin dejar de ser eficaces.

En sentido general en estudios exploratorios realizados se ha verificado, sin que los resultados puedan ser generalizados debido a la muestra utilizada, que como regla no existe una coherencia entre visión-objetivos-estrategias y de los objetivos y estrategias respecto a las fuerzas externas e internas, dejándose de aprovechar oportunidades y lo que es peor no analizándose las variables económico-financieras que permitan justificar los objetivos y hasta la misma estrategia.

Es por tal razón que se propone como **problema de investigación** ¿cómo lograr el análisis de las variables económico-financieras en el diagnóstico estratégico?

La **hipótesis** de trabajo es que:

El análisis económico-financiero debe ser parte indispensable del diagnóstico estratégico y para ello será necesario contar con una orientación de la forma de proceder que incluya las variables básicas y la flexibilidad necesaria para su ajuste a cada organización.

Análisis económico-financiero: es todo aquel análisis de las variables económico-financieras de la actividad de la organización y de su entorno.

Variables básicas: se consideran todas aquellas económico-financieras que son de amplia divulgación y conocimiento.

Diagnóstico estratégico: es el que se realiza en el proceso de formulación de la estrategia y que incluye el ámbito externo e interno. En el ámbito externo se toma en consideración el macro entorno, el micro entorno y el mercado, en tanto en lo interno, las áreas funcionales, recursos y capacidades, así como las matrices de cartera.

Objetivo general: Proponer una guía general para el análisis económico-financiero en el diagnóstico estratégico

Objetivos específicos:

- Analizar los aspectos teóricos-metodológicos relacionados con el análisis estratégico
- Caracterizar el tipo de análisis estratégico que se realiza en el proceso de formulación de la estrategia en empresas cubanas seleccionadas.
- Identificar los elementos económicos-financieros indispensables en el proceso de elaboración de la estrategia.

Tipos de investigación:

- Descriptiva-Explicativa

Se trabajará con las estrategias de empresas cubanas. La muestra es predeterminada en función del acceso a tales estrategias, por lo que las empresas a analizar pueden estar en diferentes sectores de la economía.

La investigación se desarrollará fundamentalmente mediante la revisión de materiales teóricos, las estrategias de empresas y algunos materiales que pautan metodológicamente la elaboración de las estrategias.

Para la clasificación de las fuerzas se tomarán los criterios siguientes:

1) Fortalezas y Debilidades:

- a) Clasificar las mismas para cada empresa por los siguientes criterios:
 - Relacionadas con los recursos humanos.
 - Relacionadas con la tecnología y capacidad productiva.
 - Relacionadas con Marketing y ventas.
 - Relacionadas con la satisfacción del cliente.
 - Relacionadas con aspectos económico-financiero.
 - Relacionadas con la administración.
 - Relacionadas con la calidad del producto o servicio.
 - Relacionadas con los suministros y logística
- b) Identificar por grupos de clasificación las fuerzas (fortalezas y debilidades) que más se repiten entre las empresas.

2) Oportunidades y Amenazas:

- a) Clasificar las mismas para cada empresa por los siguientes criterios:
 - Relacionadas con el bloqueo.
 - Relacionadas con la competencia.
 - Relacionadas con la demanda y el mercado.
 - Relacionadas con Acuerdos de Cooperación.
 - Relacionadas con regulaciones del Gobierno.
 - Relacionadas con sectores emergentes.
 - Relacionadas con los atractivos del mercado.
 - Relacionadas con aspectos financieros.
 - Relacionadas con los proveedores.
 - Relacionadas con la situación económica nacional e internacional.
 - Relacionadas con aspectos organizativos.
 - Relacionadas con la tecnología.
 - Relacionadas con la fuerza de trabajo.
- b) Identificar por grupos de clasificación las fuerzas (oportunidades y amenazas) que más se repiten entre las empresas.

Estructura del trabajo: El trabajo constará de introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones, bibliografía y anexos. Los capítulos serán:

- Capítulo 1: El análisis estratégico en la elaboración de la estrategia
- Capítulo 2: Caracterización del análisis estratégico en las organizaciones cubanas.
- Capítulo 3: Propuesta de guía para el análisis estratégico con énfasis en lo económico-financiero.

Capítulo 1: El análisis estratégico en la elaboración de la estrategia

¿Qué es una Estrategia?

El término de estrategia viene del griego *strategos* que significa “un general”. El verbo griego *strategos* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

El concepto de Estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva las raíces del concepto de Estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría sí trata de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos.

A continuación se recogen una serie de conceptos sobre este término que han dado los estudiosos del mismo.

Menguzzato¹ plantea que “la estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico”.

O sea, la estrategia empresarial se propone explicitar las grandes opciones de la empresa que orientarán, de forma determinante, las decisiones de la empresa sobre actividades y estructuras de la organización, y asimismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal.

Thompson y Strickland² señalan que “la estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usan para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la organización. La estrategia de una organización para lograr sus objetivos de rendimiento consiste en acciones y enfoques ya existentes y programados para que continúen, completados con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales”.

¹ M. Menguzzato y J.J. Renau. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, p 78

² A. J. Thompson y A. A. Strickland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas., P 7

Hax y Majluf³ proponen una definición integradora y global de la “estrategia: determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos. Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización. Intenta alcanzar una nueva ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocio y funcional. Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador. Es una expresión del propósito estratégico de la organización. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible”.

Andrews⁴ especifica que “la estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos y metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o a la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

James B. Quinn⁵ define la estrategia como “...el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden a asigna, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones previstas de los oponentes inteligentes”.

En todos los casos la estrategia de una organización está encaminada a lograr los objetivos y metas de la organización tomando en cuenta para ello al entorno, para lo cual se propone realizar un conjunto de acciones en correspondencia con la estrategia elegida.

Las organizaciones no todas son iguales, pueden ser lucrativas o no, pueden poseer más de un negocio y en diferentes sectores, por tal razón se diseñan diferentes estrategias en dependencia de la cantidad de negocios, sin importar si son o no lucrativas.

³ Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. P38

⁴ Ansoff, H. I.: “Corporate strategy”. P 118-121.

⁵ Mintzberg, H.; Quinn, J. B.: “El Proceso estratégico”. P 7

Tipos de estrategias⁶

Si las organizaciones poseen más de un negocio se habla de estrategia corporativa, la cual según Hax y Majluf, aborda las decisiones que, por su naturaleza, tienen el mayor alcance posible, englobando la totalidad de las empresas. Son decisiones que no pueden ser descentralizadas debido a su alto nivel de complejidad.

Elas deben facilitar la creación de la ventaja competitiva a nivel de los negocios, así como crear valor para el dueño.

Tanto las organizaciones que sólo poseen un negocio, como los negocios de una corporación deben elaborar estrategias de negocios las cuales tienden a obtener un desempeño financiero superior a través de un posicionamiento competitivo que permite conseguir una ventaja sostenible respecto de los competidores de la empresa.

Por último las Estrategias funcionales; no sólo consolidan los requerimientos funcionales exigidos por las estrategias corporativas y de negocio, sino que constituyen también, los receptáculos de las capacidades necesarias para desarrollar las competencias únicas de la empresa.

1. Proceso de diseño de una estrategia

Muchas organizaciones no elaboran su estrategia de acuerdo a modelos formales, lo cual tiene diversas causas, no obstante para aquellas que elaboran una estrategia deliberada resulta de gran utilidad estructurar la formulación de la estrategia mediante un proceso formal y prescriptivo, que logre enlazar los objetivos y metas de la organización con los factores externos e internos a los que se encuentra sujeta la organización. Así como también, que contribuya a eliminar o al menos reducir el riesgo de implementar estrategias erróneas. Este proceso de diseño exige un sistema de retroalimentación, además de un eficaz control que permita la introducción de modificaciones oportunas en caso de ser necesario.

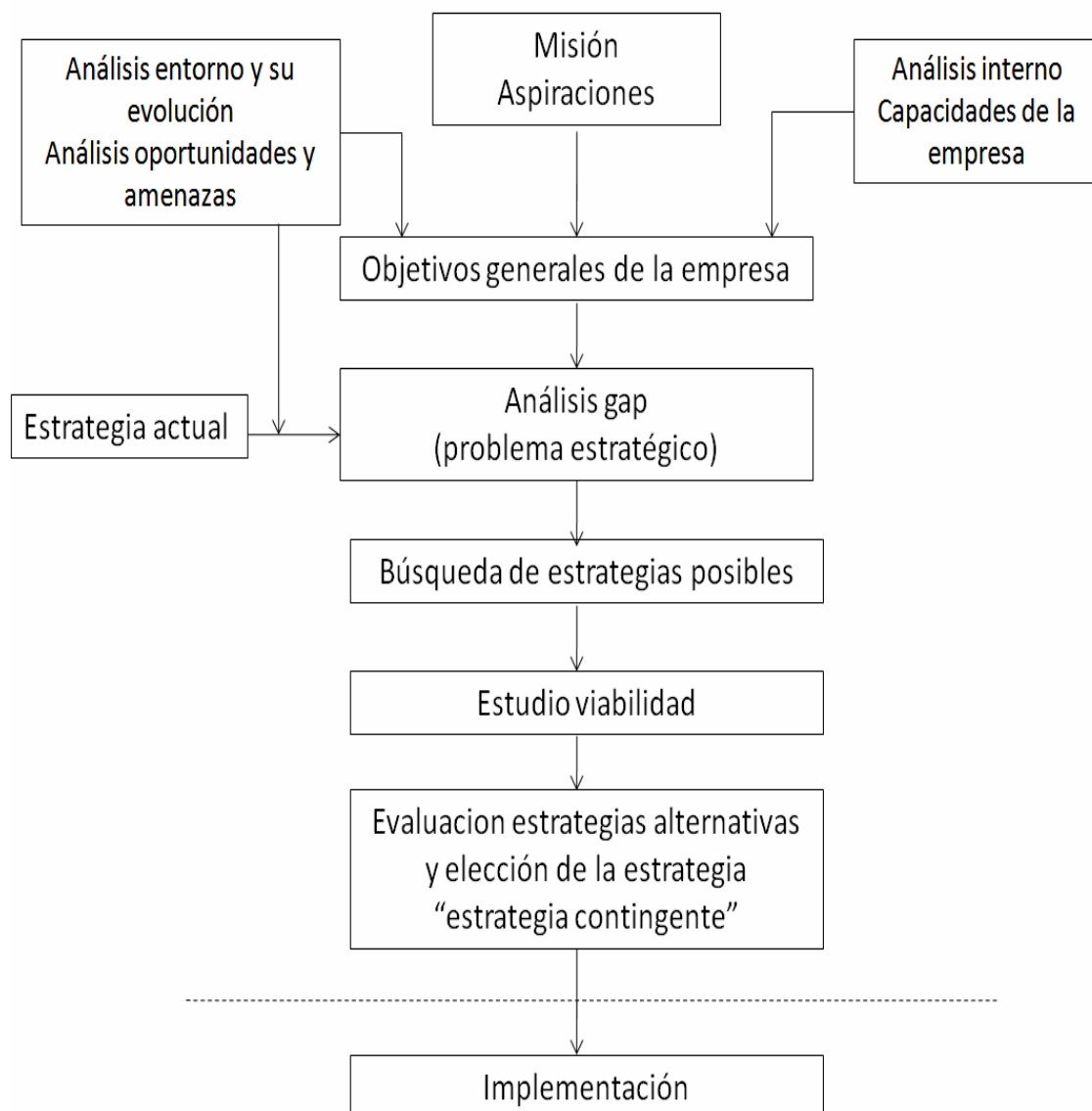
⁶ Los conceptos de los diferentes tipos de estrategias son tomados de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados. 1997. Ediciones Granica. España. P 50

Menguzzato propone la utilización del modelo clásico a la hora de iniciar el proceso de formulación y aplicación de la estrategia, el cual se muestra en la figura 1.

El modelo clásico, llamado analítico y conceptual, es el punto de partida para un proceso formal en el cual se trata de identificar el problema estratégico y contiene el diagnóstico estratégico, la definición de objetivos generales de la organización, y la determinación y análisis de la brecha estratégica.

Una segunda etapa consiste en la búsqueda de las estrategias posibles y su evaluación y selección y una tercera etapa, sería la de implementación.

Figura No 1: Modelo clásico de formulación de la estrategia



Fuente: Menguzzato, M y J. Renau: La Dirección Estratégica de Empresa. Un enfoque innovador del management 1992, p 115

A continuación se recogen los aspectos conceptuales de los elementos imprescindibles tales como misión, aspiraciones, objetivos y análisis estratégico.

Misión:

La misión es una categoría importante que no puede omitirse en el proceso de formulación de la estrategia. Es la misión la que identifica la organización y define el rumbo a seguir.

Fred David⁷ plantea que “concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación : **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?, **Productos o servicios** ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?, **Mercados** ¿Compite la firma geográficamente?, **Tecnología** ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?, **Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad** ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?, **Filosofía** ¿Cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?, **Concepto de sí misma** ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?, **Preocupación por la imagen pública** ¿Cuál es la imagen pública que aspira la firma?, **Efectividad reconciliadora** ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas?”.

Menguzzato⁸ considera la misión como “la expresión muy general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. Se puede considerar que la misión viene determinada, por una parte, por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes en la empresa, y de los demás artífices, si los hay, de los grandes cambios del rumbo de la empresa y la ética ante los clientes, los competidores, los empleados y la sociedad en general que se deriva de ello, influye de forma decisiva sobre el tipo de relaciones que quiere mantener con su entorno”.

⁷ Fred R. David *Conceptos de Administración Estratégica*. P 97

⁸ M. Menguzzato y J.J. Renau. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, p 105

Hill y Jones⁹ puntualizan que “la misión y las metas principales de una organización proveen el contexto dentro del cual se formulan las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes. La misión debe exponer el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer. Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. Aquí se toman en cuenta tres componentes en la exposición de la misión, son: definición del negocio, explicación detallada de la visión y principales metas corporativas y, por ultimo, una síntesis de la filosofía corporativa”.

Thompson y Strickland¹⁰ reconocen como “misión a la visión que tiene la dirección de lo que la organización está tratando de hacer y en lo que se quiere convertir a largo plazo. Una declaración de misión especifica qué actividades piensa desarrollar la organización y cuál es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define quiénes somos, qué hacemos, y hacia dónde nos dirigimos. Por lo tanto, las declaraciones de misión se personalizan en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria, y le proporcionan identidad propia, carácter y medios para su desarrollo”.

Lo común:

Estos autores coinciden con que la misión es una de las categorías fundamentales a tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia. La ven como lo que guía e identifica a la organización.

Lo diferente:

Menguzzato ve la misión como una categoría muy global de los anhelos de la empresa. Thompson y Strickland plantean que esta categoría brinda identidad propia a la organización. Para Hill y Jones la misión establece el por qué de la existencia de la compañía y el qué debe hacer. Fred Davis enumera una serie de elementos que deben estar presentes en la misión.

Aspiraciones (Visión):

⁹ Ch.W.L Hill y G.R. Jones. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. P 10

¹⁰ A. J. Thompson y A. A. Streckland. *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. P. 22

La Visión consiste en una imagen de lo que la empresa trata de lograr en un futuro cercano. Es una declaración formal de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea.

Hill y Jones¹¹ plantean que “la explicación detallada de la visión y las principales metas corporativas, consiste en una declaración formal de lo que la empresa trata de lograr. La descripción minuciosa de estos elementos proporciona orientación de la exposición de la misión corporativa y ayuda a guiar la formulación de estrategias”.

Mintzberg¹² alega que la visión es lo que distingue a la organización, la separa de las demás como una institución única.

K. Albrecht¹³ fundamenta la visión como “una imagen compartida de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser. Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta ¿Cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?”.

Lo común:

Todos estos autores ven la visión como lo que quiere lograr la empresa. Es una imagen que la empresa proyecta para definir adónde quiere llegar.

Lo diferente:

Hill y Jones ven la misión como una declaración formal de lo que desea la empresa en el futuro. Mintzberg plantea que la visión distingue a la organización. Por otra parte, Albrecht se enfoca más en los clientes y de forma global en cómo queremos que nos vean.

Objetivos:

Los objetivos representan una meta a cumplir en un plazo previamente establecido. Centran la atención hacia lo que se quiere lograr.

¹¹ Ch.W.L Hill y G.R. Jones. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. P 40

¹² Goodstein, L.D. y T.M. Notan, J.W. Pfeiffer *Planeación estratégica aplicada*.

¹³ K. Albrecht *La Misión de la Empresa*. P 34

Menguzzato¹⁴ considera que “los objetivos deben incluir ciertas cualidades como es la claridad y especificidad, sin las cuales los miembros de la empresa no entenderán a dónde quiere ir la empresa y qué se espera de ellos, por lo que la función de guía como la de motivación se verían comprometidas; también cuestionaría esta última el realismo con el que se deben definir los objetivos. La fijación de objetivos inalcanzables supondría desanimar, mientras unos objetivos fáciles fallarían en su función de estimulación y movilización de los esfuerzos. Por fin, se suele requerir de los objetivos, además de ser claros, específicos y realistas de ser medibles, para poder apreciar exactamente cuál es el *gap* (hueco) a cubrir y la labor a realizar para cubrirlo y, evidentemente, para posibilitar la función de evaluación y control. Los niveles en los se encuentran los objetivos son: misión, objetivos generales y objetivos operacionales”.

Thompson y Strickland¹⁵ refieren que “los objetivos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico. Estos definen cuánto, de qué tipo de conducta y cuándo. Ellos enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr. Se necesitan objetivos para todos los resultados claves que los gerentes consideren importantes para el éxito. Hay dos tipos de áreas claves de resultados que destacan: los relacionados con el resultado financiero y los relacionados con el resultado estratégico. Además, una organización necesita tener objetivos a corto y a largo plazo”.

En general no existen diferencias sustantivas en la concepción de los objetivos entre los autores.

Análisis Estratégico

Se basa fundamentalmente en el estudio del Análisis Interno y el Análisis Externo.

Análisis Interno:

Estudia lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles, en otras palabras, el análisis interno permite definir las fortalezas y debilidades de la organización mediante el

¹⁴ M. Menguzzato y J.J. Renau. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* P 105

¹⁵ A. J. Thompson y A. A. Streckland. *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas.* P 29

análisis de sus capacidades, recursos y habilidades distintivas que hacen posible la formación y sostenimiento de una ventaja competitiva duradera.

Menguzzato¹⁶ reseña que “el análisis interno debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergia”.

Hill y Jones¹⁷ consideran que “el análisis interno posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma. Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior”.

Lo común:

Ambos autores hacen referencia a que el análisis interno debe ir encaminado a una evaluación del potencial de la empresa. Este análisis posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización.

Lo diferente:

Hill y Jones enfatizan en el logro de una ventaja competitiva mediante una superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Hacen referencia, además, al rol de las habilidades distintivas.

Análisis Externo:

El análisis externo se refiere a la interacción de la empresa con el entorno, dividiéndose en micro y macro. El primero es en el que la empresa puede ejercer

¹⁶ M. Menguzzato y J.J. Renau. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* P 138

¹⁷ Ch.W.L Hill y G.R. Jones. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. P 11

influencia, mientras que en el nivel macro la influencia ejercida por la empresa es imperceptible.

Menguzzato¹⁸ enfatiza que “se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno, tanto general como específico y la evolución futura de éstos, a fin de detectar las posibles amenazas y oportunidades para la empresa. El análisis del entorno competitivo suele basarse en un análisis del sector y de sus fuerzas competitivas cuyo esquema nos proporciona la economía industrial”.

Hill y Jones¹⁹ destacan que “su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato o de la industria, (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio”.

Lo común:

El objetivo fundamental es definir las amenazas y oportunidades en el ambiente en el que se encuentra operando la empresa.

Lo diferente:

Hill y Jones proponen examinar tres ambientes: el inmediato, el nacional y el macroambiente.

El centro de atención de este trabajo es el análisis estratégico, por lo cual a partir de este momento se enfatizará en los aspectos conceptuales e instrumentales del mismo según diversos autores.

2. ¿Cómo es concebido por los diferentes autores el Análisis Estratégico?

Ambiente Externo

Hill y Jones²⁰ ofrecen diferentes modelos que ayudan a los gerentes a analizar el ambiente. “Los modelos suministran una estructura que se puede utilizar para identificar oportunidades y amenazas. Las oportunidades surgen cuando las

¹⁸ M. Menguzzato y J.J. Renau. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* p 112

¹⁹ Ch.W.L Hill y G.R. Jones. *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. p11

²⁰ Ídem. P 69

tendencias ambientales generan el potencial para que una compañía obtenga la ventaja competitiva. Las amenazas surgen cuando las tendencias ambientales ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio de una firma”.

Las empresas se encuentran inmersas en un macroambiente que incluye variables o fuerzas que son capaces de influir positiva o negativamente en el desarrollo y funcionamiento de la empresa. Hill y Jones²¹ hacen referencia dentro de estas fuerzas a: Económicas, Tecnológicas, Sociales, Demográficas, Políticas y Legales.

Los métodos o herramientas que utilizan para este análisis son:

- Modelo de las cinco fuerzas (Michael Porter)²²

Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor. Este modelo se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de la industria: (1) el riesgo por el ingreso de potenciales competidores, (2) el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria, (3) el poder de negociación de los compradores, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la proximidad de sustitutos para los productos de una industria. Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades.

Competidores potenciales: son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden.

Rivalidad entre compañías establecidas: hace referencia a la rivalidad establecida entre las compañías dentro de una industria.

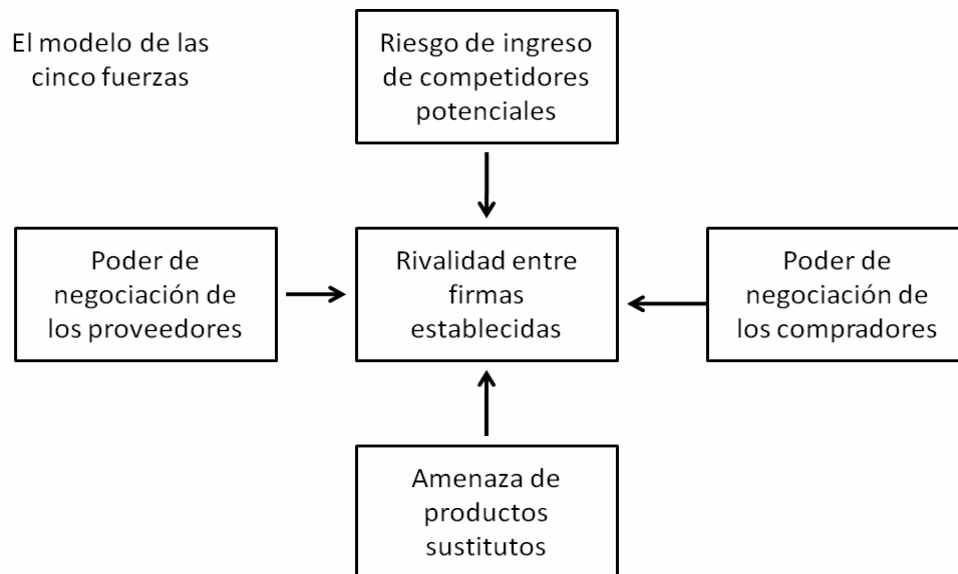
Poder de negociación de los compradores: los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio (lo que aumenta los costos operativos).

²¹ Ídem. P 82

²² Ch.W.L Hill y G.R. Jones. *Administración estratégica. Un enfoque integrado* P 70

Poder de negociación de los proveedores: se puede considerar una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta.

Amenaza de productos sustitutos: los productos de la industria que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado.



Fuente: Ch.W.L Hill y G.R. Jones. Administración estratégica. Un enfoque integrado. P 70

- Grupos Estratégicos dentro de la industria

Grupo Estratégico: grupo de firmas en las que cada miembro sigue la misma estrategia básica de otras organizaciones pertenecientes al grupo, pero diferente de la que buscan las compañías de otros conjuntos.

Hax y Majluf²³ enfatizan que “el análisis competitivo de la industria es un proceso ordenado que intenta captar los factores estructurales que definen las perspectivas de rentabilidad de una industria a largo plazo, así como identificar y caracterizar la conducta de los competidores más significativos”.

Los métodos o herramientas que utilizan para este análisis son:

²³ Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. P 100

- Modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis estructural de la industria, el cual ya fue explicado.
- Examen del medio a nivel de negocio, basado en el análisis de los factores externos.²⁴

Se basa en la identificación de aquellos factores externos críticos considerados como determinantes centrales de atractivo de la industria en opinión de los directivos claves del negocio.

Se requiere que los directivos lleven a cabo un ejercicio totalmente nuevo para indagar profundamente acerca de la identificación de los temas considerados verdaderamente significativos, y concentren sus esfuerzos en la evaluación de su influencia sobre el atractivo de la industria.

La utilización de este modelo proporciona un conjunto inicial de factores divididos en cinco grandes categorías: Factores de mercado, Factores competitivos, Factores económicos y gubernamentales, Factores tecnológicos y Factores sociales.

- Análisis de grupos estratégicos, el cual ya fue explicado.
- Análisis financiero²⁵

Enfoque metodológico para reunir información cuantitativa a nivel de la empresa sobre la base del análisis de los estados financieros.

Una de las fuentes de información de más amplia distribución de todas las empresas en cualquier industria está compuesta por el conjunto de sus estados financieros. Es natural entonces aprovechar dicha información a fin de comprender la posición competitiva de diferentes empresas en una industria.

Existen dos procedimientos básicos para que estas cifras puedan compararse con mayor facilidad entre los diferentes competidores: 1) definir los estados financieros estandarizados por tamaño, y 2) llevar a cabo un análisis de razones financieras.

1) Estados financieros estandarizados por tamaño: las corporaciones en una industria presentan normalmente tamaños muy diferentes. Por lo tanto, afirmar que las

²⁴ Ídem P 126

²⁵ Arnoldo Hax y Nicolás Majluf. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados.* P 141

cuentas por cobrar de A son mayores que en la empresa B no ofrece mucha información. Una simple transformación para hacer comparables los estados financieros de todas las empresas en una industria es estandarizarlos todos en un tamaño común, usualmente 100.

2) **Análisis de Razones Financieras:** esta es la forma más frecuente empleada para llevar a cabo el análisis del estado financiero. El análisis de razones apunta a caracterizar la empresa en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una empresa. Se categorizan usualmente en cinco tipos: razones de liquidez, razones de endeudamiento (estructura de capital), razones de rentabilidad, razones de rotación y razones del mercado de capitales.

Menguzzato²⁶ subraya que “el entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones claves a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa”.

Menguzzato define dentro del entorno empresarial los siguientes factores estratégicos²⁷: Económicos Generales, Políticos–Legales, Sociológicos y Culturales, Tecnológicos, Económicos–Competitivos.

Los métodos o herramientas que utiliza para este análisis son:

- PIMS (profit impact of market strategy)²⁸

El objetivo del PIMS es determinar para cada actividad concreta que tipo de estrategia puede producir “tales” resultados, en “tal” tipo de entorno competitivo, y elaborar informes para ayudar a los directivos a tomar las decisiones oportunas en la formulación de “tal” estrategia.

- Matrices de Actividad²⁹

²⁶ M. Menguzzato y J.J. Renau. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. P 151

²⁷ Ídem P 32

²⁸ Ídem P 170

²⁹ Ídem P 171

Las “matrices de actividades” o las “matrices de negocio” pretenden proporcionar un apoyo formalizado a la decisión fundamental relacionada con la cartera de actividades. Para ello proponen representar a través de una matriz, cómo se posiciona la empresa en relación con la competencia, en las distintas actividades o unidades estratégicas consideradas, y cuál es el interés de dichas actividades para la empresa.

Las matrices más conocidas son:

- Matriz Posición Competitiva-Atractivo del Sector o Matriz General Electric-McKinsey
- Matriz ADL (Arthur D. Little) o Posición Competitiva-Madurez
- Matriz BCG (Boston Consulting Group) o Matriz de Crecimiento-Cuota de Mercado

Se analizará la matriz BCG, ya que la misma tiene un perfil financiero. Se estructura la cartera de negocios en función de dos dimensiones:

- Externo: Crecimiento del mercado. El aumento de la tasa de crecimiento del mercado significa la necesidad de aumentar el empleo de recursos.
- Interno: Participación o Cuota relativa en el mercado, que significa la capacidad o posibilidad de generar recursos.

$$\text{Tasa de Crecimiento del mercado (\%)} = \frac{\text{Mercado Total}_{\text{año 1}} - \text{Mercado Total}_{\text{año 0}}}{\text{Mercado Total}_{\text{año 0}}} \times 100$$

$$\text{Participación relativa en el mercado} = \frac{\text{Ventas negocio}_{\text{año 1}}}{\text{Ventas competidor líder}_{\text{año 1}}^*}$$

* Si la empresa es el líder dentro del mercado, se colocarán las ventas del competidor más cercano.

Procedimiento:

Analizar para cada actividad la cuota relativa de mercado que posee la empresa para cada una de éstas y la tasa de crecimiento de mercado de la actividad. Se valorará fuerte o débil para cada dimensión.

Ubicarlas dentro de la matriz en forma de círculos. El tamaño de los círculos está en proporción del peso específico que tiene el negocio y se relaciona con el valor monetario de las ventas. De su posición en la matriz se deducirán las orientaciones en cuanto a la asignación de recursos.

Realizar la asignación de los recursos.

Matriz BCG

		Alta	Participación	Débil
Crecimiento	Alto	Estrellas	Signos de interrogación	
	Bajo	Vacas lecheras	Pesos muertos	

Las líneas que delimitan las posiciones de alta o débil no se colocan de manera arbitraria. La línea vertical, suele colocarse en 1, lo que significa que las actividades que están a la derecha tienen una posición débil, porque existe al menos un competidor que tiene mayor cuota de mercado, y por tanto, según BCG, no disfruta de una situación de costo favorable y su capacidad de generar recursos es escasa. Por el contrario a la izquierda figuran las actividades donde la empresa tiene una posición dominante, lo que proporciona, en base a su mayor experiencia, una mayor rentabilidad y capacidad de generar recursos. La línea horizontal es muy variable, debido a las fuertes modificaciones acerca de la tasa de crecimiento de la economía y específica de ciertos sectores y ciertas actividades.

Estrellas: Se caracterizan por una alta tasa de crecimiento y una posición dominante dentro del mercado. Son negocios que requieren de gran inversión pero a la vez tienen gran cuota de mercado y ofrecen alta rentabilidad. La estrategia podría ser mantenerlos, ya que son actividades que en un largo plazo tienden a convertirse en “vacas”.

Signos de Interrogación: son actividades en las cuales la empresa tiene una débil cuota relativa de mercado, mientras la tasa de crecimiento es alta. Los rendimientos son escasos y no bastan para cubrir las importantes cantidades de fondos necesarias para seguir el ritmo del mercado. La estrategia podría ser asignar recursos (provenientes de las “vacas”) a las actividades que tengan posibilidades de convertirse en “estrellas” y las otras en donde no será posible mejorar su participación en el mercado, la empresa deberá abandonarlas.

Vacas lecheras: Se caracterizan por presentar una tasa de crecimiento débil, mientras que la empresa ostenta una alta cuota de mercado, por lo que presentan un importante excedente de fondo. La estrategia podría ser invertir en estas actividades, pero sólo lo mínimo para asegurar el mantenimiento de su posición dominante, el resto de los recursos se deben destinar a actividades con necesidades y que se juzguen interesantes.

Pesos muertos: son actividades con poca capacidad para generar fondos y escasas necesidades de estos, dado el débil crecimiento, suelen disfrutar de un cierto equilibrio financiero pero generalmente con un cierto déficit. Suelen ser actividades en las que la empresa ha fracasado. Dado que estas actividades suelen ser numerosas, mientras no absorban fondos y sean autosuficientes se pueden mantener, pero teniendo claro que no se les debe dedicar recursos mayores a los que normalmente generan.

La empresa debe tener una cartera de negocios equilibrada, por lo ha de tratar de combinar (en cada caso de forma distinta) actividades generadoras de fondos (vacas) y actividades necesitadas de inversión (estrellas y signos de interrogación).

Poseer muchas “vacas” podría ser malo, ya que es posible que se tengan recursos inmovilizados. Por otra parte muchas “estrellas” o “signos de interrogación” y pocas vacas también podría ser desventajoso para la empresa, pues está invirtiendo mucho y no tiene de donde obtener esos recursos, por lo que los “signos de interrogación” podrían convertirse en “pesos muertos”.

Cuanto mayor sea la tasa de crecimiento del mercado, mayores serán las necesidades de inversión que permitan un incremento de la cuota. Un incremento de la cuota de mercado supone necesidad de fondos de inversión en Marketing, en producción, en I+D, etc.

Para una tasa de crecimiento dada, una mayor cuota relativa de mercado proporciona mayores rendimientos y fondos (efecto experiencia). A mayor cuota de mercado, mayor producción acumulada y mayor experiencia. A mayor experiencia menor costo total medio y mayor margen y por tanto, mayor rentabilidad y capacidad de generar fondos.

Las empresas necesitan incrementar su cuota de mercado a fin de obtener mayores rendimientos, por lo que la elaboración de esta matriz proporciona una imagen gráfica de la necesidad de recursos que requiere cada actividad de la empresa, a fin de realizar mejor la asignación de estos.

Análisis de las regularidades

En general todos los autores coinciden en que los factores estratégicos del entorno son aquellos que tendrán una incidencia significativa sobre el desarrollo de la actividad de la empresa y sobre sus resultados. Estos factores podrán considerarse estratégicos o no, dependiendo de las circunstancias para cada empresa y sus funciones específicas.

De manera general en el análisis del microentorno todos coinciden en que las fuerzas son: Económicos, Demográficos, Socioculturales, Tecnológicos, Políticos–Legales y Ambientales

En el análisis del microentorno todos proponen el modelo de las 5 fuerzas y los grupos estratégicos de Porter y como norma las matrices de cartera. No obstante es muy interesante la propuesta de análisis financiero a nivel de industria que proponen Hax y Majluf.

Análisis Interno

Bueno³⁰ enfatiza que “dentro del enfoque de la dirección estratégica de la empresa tiene importancia especial el diagnóstico estratégico de la entidad, dado que el mismo es el que va a posibilitar la definición de la posición competitiva y la consiguiente formulación de la estrategia empresarial”.

El diagnóstico estratégico es parte principal de lo que se entiende por diagnóstico de la empresa, el cual se puede definir como el proceso de análisis que permite conocer los recursos principales, los medios de que dispone, la situación económico-financiera en que se encuentra y las habilidades y capacidades de la empresa para mantener o mejorar su posición competitiva. También se conoce como el estudio que determina las capacidades y medios (ventajas) y las limitaciones (desventajas) para lograr sus objetivos.

Este diagnóstico de la empresa consta de tres partes básicas:

³⁰ E. Bueno. *Dirección Estratégica de la Empresa*. P 177

- Diagnóstico financiero: consiste en analizar la estructura y situación financiera de la empresa a través del examen de las cuentas anuales.
- Diagnóstico de gestión o funcional: consiste en el análisis de eficiencia y eficacia de las funciones de la empresa o de sus operaciones básicas: comercialización, aprovisionamiento, producción, administración, información, investigación y desarrollo, etc.
- Diagnóstico estratégico: consiste en el establecimiento del perfil estratégico o capacidad competitiva de la empresa, frente a la estructura competitiva del sector o de la industria. Se apoya en la definición y combinación de las amenazas y oportunidades del sector (análisis externo) y de las fuerzas y debilidades de la empresa (análisis interno), lo cual da lugar a la metodología DAFO (SWOT por sus siglas en inglés).

Menguzzato³¹ destaca que el análisis interno debe ir orientado a una evaluación del potencial de la empresa en su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros, y generan por lo tanto sinergias.

- Análisis Funcional³²: “tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles”.
- Perfil estratégico de la empresa³³: “es una presentación gráfica de la valoración de cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa”.
- Análisis de los apalancamientos³⁴: “constituye un procedimiento que permitirá conocer cómo se lleva a cabo el empleo de los recursos (físicos y humanos) y qué posibilidades de actuación le caben a la empresa para mejorar la asignación de recursos. Existen cuatro apalancamientos: el financiero y el operativo, que tienen un carácter estructural, en cuanto dependen el financiero de la estructura de capital

³¹ M. Menguzzato y J.J. Renau. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. P. 138

³² ídem P. 138

³³ ídem P. 141

³⁴ ídem P. 141

y el operativo de la estructura de costes; y el de producción y el de marketing, que al depender del crecimiento de la empresa se pueden considerar como dinámicos”.

- La cadena de valor:³⁵ “está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio y, si ello es necesario, realizar un servicio postventa”.
- Análisis de las competencias:³⁶ “se refiere al análisis de los valores permanentes de la empresa que van mucho más allá de una gama de productos, unos equipos o una estructura, y que son el oficio de la empresa, su cultura, y los hombres que la integran con sus competencias individuales”.

Mintzberg; ³⁷ hace referencia dentro del análisis interno a:

- Cadena de valor, el cual fue explicado anteriormente
- Análisis Financiero, el cual fue explicado anteriormente
- Evaluación de las fuerzas y debilidades: es el último paso del análisis interno. Es el estado resumido de la empresa basado en la cadena de valores y el análisis financiero, de los desafíos y capacidades internas.

En general los autores coinciden en que el análisis interno está orientado a la evaluación del potencial de la empresa, permitiendo conocer los recursos y medios de los que dispone la organización, así como la situación económico-financiera en que se encuentra. Además define las habilidades y capacidades con que cuenta la organización a fin de mantener o mejorar su posición competitiva.

Está compuesto mayoritariamente por el análisis financiero, la cadena de valor y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.

Por último la Matriz DAFO³⁸ es un instrumento que puede ser utilizado para realizar un diagnóstico de las organizaciones enfrentando las fortalezas y debilidades contra las amenazas y oportunidades como una matriz de impactos cruzados. Es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía.

³⁵ M. Menguzzato y J.J. Renau. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management* P 144

³⁶ ídem P 147

³⁷ Mintzberg, H.; Quinn, J. B.: “El Proceso estratégico”. P 64

³⁸ A. J. Thompson y A. A. Streckland. *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. P 98

El análisis de las **fortalezas y debilidades** se centra en factores internos que dan a la organización ciertas ventajas y desventajas en la satisfacción de las necesidades de sus mercados objetivos. Las fortalezas y debilidades también deberían analizarse en relación con las necesidades del mercado y la competencia. Esto permite que la organización determine qué hace bien y qué necesita para mejorar.

La segunda sección del análisis DAFO es un examen de las **oportunidades y amenazas** que existen en el entorno. Este análisis se centra en factores externos a la organización. Tanto las oportunidades como las amenazas existen independientemente de la empresa; sin embargo, pueden afectar bastante sus operaciones. En el anexo 1 se muestran aspectos necesarios a buscar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía.

El análisis estratégico es un punto de valoración de la situación de la organización respecto a su ambiente externo e interno, así como puede conducir al re-análisis de la misión, visión y objetivos de la organización. Por otra parte representan los elementos que fundamentan la estrategia y la posibilidad de cumplimiento de la visión y los objetivos.

Capítulo 2: Caracterización del análisis estratégico en organizaciones cubanas.

Este capítulo está estructurado del modo siguiente: análisis de documentos normativos para la formulación de la estrategia, análisis de las estrategias de 4 empresas seleccionadas y análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de las estrategias de 13 empresas³⁹

1. Análisis de documentos metodológicos.

Existen documentos metodológicos que sirven de guía o material de consulta para las empresas a la hora de elaborar sus estrategias. Estos ofrecen los elementos fundamentales que no pueden dejar de estar presentes en el proceso de formulación de las estrategias en las organizaciones cubanas.

A continuación se realiza un análisis de dos documentos: el elaborado por el Ministerio de Educación Superior y el del Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba que ofrecen las bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño de la estrategia.

- a) Ministerio de Educación Superior (MES): “Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basadas en valores”.

Este documento consta de:

- Introducción.
- Elementos básicos de la metodología para el proceso de diseño estratégico.
- Breve explicación de los elementos del modelo.
 - Misión.
 - Visión.
 - Valores compartidos.
 - Diagnostico estratégico.
 - Escenarios.
 - Áreas de resultado clave.
 - Objetivos estratégicos.
 - Estrategias.
 - Sistema de control y evaluación de los objetivos.
- Bibliografía.

³⁹ De un total de 130 estrategias se seleccionaron 4 que poseían los mejores análisis e información económica. Además de ellas se seleccionaron 13 para el estudio de las fuerzas según la matriz DAFO

En lo referente al análisis estratégico dentro de este documento sólo se hace referencia a la Matriz DAFO, en cuanto a su elaboración y análisis del mismo y no aparece reflejado explícitamente el tratamiento al diagnóstico estratégico, ni desde el punto de vista económico-financiero, ni ningún otro.

Dentro del análisis del ambiente externo no se hace una división entre el macro y el micro entorno.

b) Instituto de Aeronáutica Civil de Cuba (IACC): “Procedimientos para la Elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos”.

Este documento consta de:

➤ Introducción.

- Proceso Estratégico.
- Dirección Estratégica.
- Cultura y Oficio.
- ¿Qué es la Misión?
- Escenarios.
- Matriz DAFO.
- Áreas Claves de Resultados.
- Factores Claves del Éxito.
- Intereses Actores. Análisis Influencias. Mapa de Poderes.
- ¿Qué es la Visión?
- ¿Qué son las Políticas?
- Objetivos Estratégicos.
- Evaluación del Desempeño Colectivo e Individual.
- Estimulación.
- Capacitación, Desarrollo y Promoción de Los Recursos Humanos.
- Evaluación Del Desempeño Individual, Instructivo para el uso del Modelo EDI

➤ Anexos.

El análisis de este documento arrojó que en lo referido al análisis estratégico, específicamente en el aspecto económico financiero, no se ofrece ningún tipo de procedimiento, ni indicadores que sirva de base para este análisis. Sólo se hace referencia a la Matriz DAFO.

2. Análisis de las Estrategias de Empresas seleccionadas.

De un total de 130 estrategias con las que se contaba se seleccionaron 4 para este análisis, por ser éstas las que más información económico financiera presentaban.

El análisis se realizará, primero la relación objetivos-estrategias para valorar su correspondencia y segundo valorar a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades hasta donde sería factible la realización de la estrategia o hasta que punto la misma está fundamentada, sobre todo desde la perspectiva económico-financiera.

❖ Grupo Industrial EMPAQUE⁴⁰

Correspondencia Objetivos - Estrategias

El Grupo Industrial Empaque presenta dentro de su estrategia 10 objetivos, pero se seleccionaron sólo 4 por ser éstos los más relacionados con aspectos de carácter económico-financiero o requieren de financiamiento.

Tabla 2.1: Relación Objetivos –Estrategias:

Obj	Estrategias	Comentarios
2	No está reflejado	La incorporación de nuevos productos necesita ampliación o modificación de la planta y esto depende de financiamiento externo. La incorporación de nuevos productos dependerá de innovaciones tecnológicas que la empresa no puede asumir.
4	Estrategia de Distribución y Ventas (parcialmente)	No se muestran acciones estratégicas específicas para lograrlo. Las exportaciones son muy bajas, dependen de financiamiento externo
5	No está reflejado	No se muestran acciones estratégicas específicas para lograrlo.
9	Estrategia Tecnológica	Esta tecnología no se puede adquirir por falta de capital. I + D muy bajo

De los cuatros objetivos seleccionados dos no se encuentran reflejados en ninguna de las estrategias planteadas por la entidad y un tercero, aunque se encuentra en la estrategia de Distribución y Ventas, no cuenta con ninguna acción estratégica precisa encaminada a su cumplimiento.

En el documento se expresa que el financiamiento externo constituye la fuente fundamental para la realización de inversiones, cambio de tecnologías, etc., sin

⁴⁰ En el anexo 2 se presenta la estrategia de la empresa.

embargo ninguno de los objetivos está referido a la búsqueda o aprovechamiento de éste.

En el análisis estratégico sólo se muestra la Matriz DAFO y éste arrojó que:

Al examinar las fortalezas y debilidades se observa que de las 4 debilidades sólo 3 se reducen parcialmente con las estrategias propuestas y de las 4 fortalezas, 3 de ellas son aprovechadas por las estrategias generadas.

Además se pueden observar incoherencias o contradicciones en la elaboración del documento como son:

El documento plantea que la empresa cuenta con diversidad de productos, sin embargo existe la debilidad de que éstos no están certificados por las normas ISO. En la Estrategia Económica se propone certificación externa anual de la contabilidad, esto entra en contradicción con la fortaleza 4 que plantea “contar con una contabilidad certificada”. Además proponen varias acciones en vista a mejorar el proceso económico-financiero de la empresa: disminuir ciclos de cobros y pagos, elevar el control para eliminar ilegalidades, perfeccionar los sistemas de costo y control interno.

Al analizar los objetivos se observa que los mismos están dirigidos a alcanzar metas de ventas, inversiones, exportaciones y desarrollo tecnológico, para lo cual es indispensable poseer financiamiento, pero ninguna de las estrategias está dirigida a cómo alcanzar ese financiamiento. Existe una oportunidad de alianzas estratégicas con entidades nacionales y extranjeras, sin embargo no aparece ninguna estrategia que aproveche esta oportunidad.

En las fortalezas contempladas no aparece ninguna relacionada con solidez o liquidez financiera, tampoco con habilidades negociadoras o negocios con empresas extranjeras, al mismo tiempo que entre sus debilidades se menciona la falta de capital de trabajo y que no cuenta con tecnologías modernas, además que tienen muy pocas utilidades, debido a que los costos de producción (materias primas) son muy altos y un nivel muy bajo de exportaciones y nada de esto no se refleja como debilidad.

❖ Sucursal Especializada en Agencias y Talleres. Cubalse⁴¹

Correspondencia Objetivos - Estrategias

Tabla 2.2: Relación Objetivos –Estrategias:

Obj	Estrategias	Comentarios
1	Parcialmente	No se muestran acciones estratégicas específicas para lograrlo. No cuentan con una contabilidad certificada.
2	Parcialmente	No se muestran acciones estratégicas específicas para lograrlo. Para lograr este objetivo es necesario elevar la calidad a fin de disminuir quejas e insatisfacciones de los clientes.
3	Reflejado	Las acciones estratégicas planteadas no son suficientes, es necesario además un sistema de control interno.

Los objetivos planteados por la entidad son demasiado imprecisos, por lo que no se puede apreciar si la estrategia propuesta está encaminada a su cumplimiento. El primer objetivo tiene bien definido los criterios de medición, sin embargo el segundo no se considera un objetivo estratégico, debió estar enfocado al cliente y a los servicios que presta la entidad. Por otra parte el tercer objetivo tampoco debe considerarse como tal, mas bien como acciones que complementan el control de la actividad fundamental.

En el análisis estratégico sólo se muestra la Matriz DAFO y éste arrojó que:

El examen de las fuerzas reflejó que de las cinco debilidades planteadas por la empresa sólo dos se eliminan con las estrategias planteadas, y en cuanto a las cuatro fortalezas elaboradas ninguna se continúa potenciando con las estrategias confeccionadas. Además se están desaprovechando oportunidades, por ejemplo la existencia de nichos de mercados no cubiertos para las prestaciones de servicios de garantía y post venta en la competencia

Existen razones que podrían demostrar el origen de las debilidades como son: la presencia de la competencia en nichos de mercado donde la posición de la empresa era significativa, que se relaciona con la debilidad 4 que expresa relativa tendencia a la disminución de la prestación de servicios. Además el alto inventarios de vehículos de uso no comercializable podría ser por las restricciones legales que

⁴¹ En el anexo 3 se presenta la estrategia de la empresa.

impiden el saneamiento de ese inventario, sin embargo ninguna estrategia está orientada a solucionar estas situaciones.

Por otra parte se observa que la empresa está gravemente afectada por las quejas e insatisfacciones de los clientes, no obstante esto no es reflejado como una debilidad.

Además se pueden observar incoherencias o contradicciones en la elaboración del documento como son:

La fortaleza 2 expresa la utilización de tecnología de punta en el equipamiento de agencias y talleres, pero por otra parte la acción estratégica # 2 del objetivo 1 propone un programa para el mejoramiento y/o adquisición de tecnología de punta indispensable. La fortaleza 3 enuncia reconocida y elevada profesionalidad y experiencia de los recursos humanos sin embargo proponen un riguroso control a fin de eliminar las ilegalidades, indisciplinas y manifestaciones de corrupción.

La capacidad instalada y especializada en la comercialización de vehículos y servicios automotores juega el papel decisivo en la estructura de ventas de la empresa, pero existen quejas e insatisfacciones por parte de los clientes, además los servicios no están garantizados con óptima calidad, sumado a la relativa tendencia a la disminución de la capacidad de las prestaciones de servicios se observa que la empresa tiene serias dificultades en su proceso económico-financiero, sin embargo en las debilidades solo plantea lo referido a la calidad y a la disminución de la prestación de servicios.

El sector automotriz es una industria con altos costos de las mercancías, que lleva altos niveles de contratación, sin embargo esto no se muestra dentro de las amenazas. No se plantea que la contabilidad no está certificada, que los ciclos de cobro y pago son altos, sólo se hace referencia dentro del aspecto económico-financiero al alto inventario de vehículos no comercializables. Presentan inestabilidad en las importaciones por la falta de instrumentos de pago estables para estas mercancías por lo que muestran atrasos en las solicitudes de los clientes, pero tampoco manifiestan este aspecto como una debilidad.

Existe poca competencia para la empresa, pero ésta se ha situado en nichos donde era significativa la presencia de la empresa y ésta no ha elaborado ninguna estrategia específica para poder contrarrestar esta situación.

Todo lo anterior demuestra que las dificultades económicas financieras de la empresa no se solucionan con esas estrategias.

❖ Aerocaribbean S.A.⁴²

Correspondencia Objetivos - Estrategias

Tabla 2.3: Relación Objetivos –Estrategias:

Obj.	Estrategias
1	No aparece
2	No aparece
3	Diferenciación (1)
4	No aparece
5	Crecimiento (4)
6	Crecimiento (5)
7	Crecimiento (5)
8	No aparece
9	No aparece
10	Diferenciación (2)
11	No aparece
12	No aparece

La empresa propone dar solución a su problema estratégico utilizando dos estrategias básicas de diferenciación y tres de crecimiento, pero éstas no son suficientes para dar cumplimiento a los objetivos planteados. Sólo 5 de 12 tienen una estrategia encaminada a su consecución. Por otra parte existe una estrategia sin objetivos para darle solución, que es la de implementar un sistema de costo empresarial.

Sólo están planteadas las estrategias, no se muestran acciones estratégicas específicas encaminadas a dar solución a los objetivos.

Se plantean objetivos que son aspectos que toda empresa debe tener en cuenta si pretende sobrevivir, como son elevar la eficiencia económica, incrementar los ingresos, incrementar la productividad y garantizar la eficiencia del proceso de dirección.

Los objetivos más relacionados con aspectos económicos-financieros no tienen una estrategia que los respalde, por lo que las estrategias planteadas no contribuyen al mejoramiento de la situación económico-financiera de la empresa.

En el análisis estratégico sólo se muestra la Matriz DAFO y éste arrojó que:

⁴² En el anexo 4 se presenta la estrategia de la empresa.

La entidad plantea seis debilidades las cuales son cubiertas mayoritariamente con la Estrategia Básica de Diferenciación, que hace referencia a un programa Integral de Gestión Empresarial, quedando sólo una sin ninguna estrategia enfocada a su eliminación.

De las cinco fortalezas elaboradas se continúan potenciando tres, quedando dos sin aprovechar con las estrategias planteadas.

Con estas Debilidades y Fortalezas no son factibles estas estrategias, a pesar de tener en cuenta la mayoría de los elementos no se potencian todas las fortalezas al máximo ni se tratan de eliminar todas las debilidades, además de quedar muchos objetivos sin solución.

En lo referido a aspectos económicos-financieros sólo se hace referencia a la implantación de un sistema de costos.

Existen las oportunidades de un apoyo estatal para la modernización de la flota y posibilidades de integrarse a organizaciones internacionales, sin embargo ninguna estrategia trata de aprovecharlas.

❖ ALASTOR Ingeniería⁴³

Correspondencia Objetivos - Estrategias

Tabla 2.4: Relación Objetivos –Estrategias:

Obj.	Estrategias
1	Distribución y ventas
2	No aparece
3	Negocios (1,2,3) e indirectamente Servicios (4,5)
4	Distribución y Ventas (7)
5	No aparece
6	No aparece
7	Tecnológica (8,9) e indirectamente Negocio (3)
8	No aparece

El impacto indirecto de la estrategia de Servicios sobre el objetivo 3 donde se desea diversificar la cartera de negocios viene dado por el hecho de que al desarrollar la línea de agua tratada y la de mantenimiento predictivo para los sistemas termo energéticos estarán desarrollando nuevos servicios que podrán ser incluidos en la cartera de negocios y esto los llevará a penetrar nuevos mercados.

⁴³ En el anexo 5 se presenta la estrategia de la empresa.

La estrategia de negocios 3 tiene un impacto indirecto sobre el objetivo 7 ya que para generalizar el uso de tecnología de avanzada será necesario realizar inversiones.

Los objetivos 2, 5, 6 y 8 no tienen estrategia que les den cumplimiento. No se aprecia específicamente qué se hará para aumentar el capital de trabajo, lograr la especialización técnica y gerencial del capital humano, entre otros.

La estrategia de servicios referida a la contratación de servicios de consultoría gerencial no tiene objetivos que le den cumplimiento.

Las estrategias planteadas por la entidad no son suficientes para darle solución a los objetivos, además, en algunos casos, no son estrategias, sino acciones.

En el análisis estratégico sólo se muestra la Matriz DAFO y este arrojó que:

No parece ser una empresa muy preocupada por la eliminación de sus debilidades, de las seis planteadas por la empresa se trata de revertir directamente dos, quedando cuatro puntos débiles sin fortalecer. En ocasiones algunas de éstas pueden ser solucionadas con los mismos recursos y habilidades de la entidad.

Tienen dos debilidades referidas a la preparación del personal y de los directivos, sin embargo plantean como fortaleza que son un centro autorizado para desarrollar acciones de capacitación, pero no explotan esta fortaleza.

De las siete fortalezas presentadas, sólo cuatro se continúan potenciando, dejando las restantes sin aprovechar.

En las Fortalezas y Debilidades sólo se hace referencia dentro del aspecto económico financiero a la insuficiente gestión de cobros y pagos. Expresan que están en la implantación del Perfeccionamiento Empresarial pero no hacen referencia a ningún aspecto de la contabilidad. La empresa posee tecnología de avanzada pero todo el personal no posee la calificación técnica necesaria. Expresan que tienen diversidad de servicios, elemento que está relacionado con la satisfacción del cliente, pero no se dice nada más al respecto.

Con estas debilidades y fortalezas no son factibles las estrategias planteadas. La mayoría de los aspectos débiles no reciben la atención necesaria por parte de la empresa. Además de quedar fortalezas sin potenciar.

3. Análisis de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas

En las 13 empresas analizadas (ver anexo 6) se tomaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y se clasificaron⁴⁴ según lo planteado en la introducción del trabajo a fin de valorar las contradicciones y el tipo de fuerzas que aparece con mayor regularidad.

La clasificación detallada de las **fortalezas y debilidades** se muestra en el anexo 7 y las tablas que plantean el análisis cuantitativo de las mismas en el anexo 8

En sentido general se puede decir que del total de las 74 fortalezas estudiadas, el 31.08% se encuentran relacionadas con aspectos pertenecientes a los recursos humanos, siendo este el criterio más mencionado por las empresas.

Por otra parte, sólo el 2.70% del total de fortalezas están referidas a elementos de carácter económico-financieros. Sólo 2 de las 13 empresas plantean dentro de sus características internas positivas alguna que pertenezca a este criterio.

La satisfacción del cliente es el siguiente indicador más afectado. Sólo el 5.41% del total de las fortalezas hacen referencia a este aspecto, siendo sólo planteado por 4 de las entidades analizadas.

En cuanto a las debilidades, del total de 81 el 19.75% pertenecen a las relacionadas con la administración, estando presente en 7 de las 13 empresas estudiadas, cabe señalar que sólo 2 empresas ocupan el 50% del total de debilidades de este indicador.

El aspecto económico-financiero ocupa el 3er lugar dentro de las debilidades, contando con 14,81% y estando presente en 9 del total de empresas. Se puede señalar además, que sólo 3 empresas cuentan con el 50% del total de debilidades presentes en este criterio.

La satisfacción al cliente vuelve a ser al criterio menos mencionado, contando sólo con el 2.47% de las debilidades, estando presente en solo 2 empresas.

Si se suman de manera general las fortalezas y debilidades analizadas a fin de poder apreciar por indicador cuáles son las más mencionadas o analizadas, se obtiene que de un total de 155 (74 + 81) el 21.94% están referidas a elementos relacionados con los recursos humanos y sólo el 3.87% están referidas a

⁴⁴ La clasificación de cada una de las fuerzas pudiera estar sujeta a modificaciones según puntos de vistas diferentes.

elementos inmersos dentro de la satisfacción al cliente, siendo este el indicador que menos se ha tenido en cuenta por las empresas estudiadas.

El siguiente criterio que cuenta con la menor cantidad de fortalezas y debilidades es el económico-financiero, agrupando solo 14 elementos, que representan el 9.03% del total de fortalezas y debilidades.

Todas las entidades analizadas plantean dentro de sus puntos fuertes y débiles aspectos relacionados con los recursos humanos. Sin embargo, el 69.23% de estas empresas no emiten ningún criterio relacionado con la satisfacción al cliente, siendo este criterio el más ignorado de forma global.

En el indicador Económico Financiero el 30.77% de las empresas no emitieron criterio alguno acerca de estos elementos.

Un análisis detallado de la clasificación de las **oportunidades y amenazas** se encuentra en el anexo 9 y las tablas de análisis cuantitativo en el anexo 10.

Del total de 57 oportunidades analizadas el 24.56% corresponden a aspectos relacionados con regulaciones gubernamentales, siendo el criterio más estudiado por las empresas a la hora de analizar los elementos positivos que les proporciona el entorno. Este elemento fue analizado por 10 del total de las empresas.

Las relacionadas con la demanda y mercado ocuparon el segundo lugar con el 21.05% de las oportunidades, estando presente en 8 de las organizaciones seleccionadas.

Por otra parte ninguna de las empresas analizadas hace referencia dentro de sus oportunidades a elementos relacionados con la tecnología, aspectos organizativos, el bloqueo o fuerza de trabajo.

Dentro del aspecto financiero sólo se encuentran el 7.02%, que únicamente son mencionados en 4 de las 13 empresas analizadas.

En cuanto a las amenazas las más analizadas fueron las relacionadas con la competencia que alcanzaron el 20.31% de las 64 obtenidas, estando presentes en 10 de las empresas.

Las relacionadas con la tecnología, los acuerdos de cooperación y los atractivos del mercado sólo lograron alcanzar el 1.56% cada una. Encontrándose exclusivamente en una empresa cada una de estas categorías.

Las relacionadas con sectores emergentes no aparecen dentro de las amenazas obtenidas, es decir, no fueron analizadas o encontradas por ninguna de las organizaciones seleccionadas.

El bloqueo es una amenaza constante para toda organización cubana, sin embargo solo 4 de las organizaciones analizadas lo tuvieron en cuenta.

Si se suman de manera general las oportunidades y amenazas se obtiene que de un total de 121 (57+64) los aspectos más mencionados fueron las categorías que guardan relación con las regulaciones y demás aspectos gubernamentales, ocupando el 17.35%. Sin embargo sólo el 0.83% del total hace referencia a elementos relacionados con la tecnología.

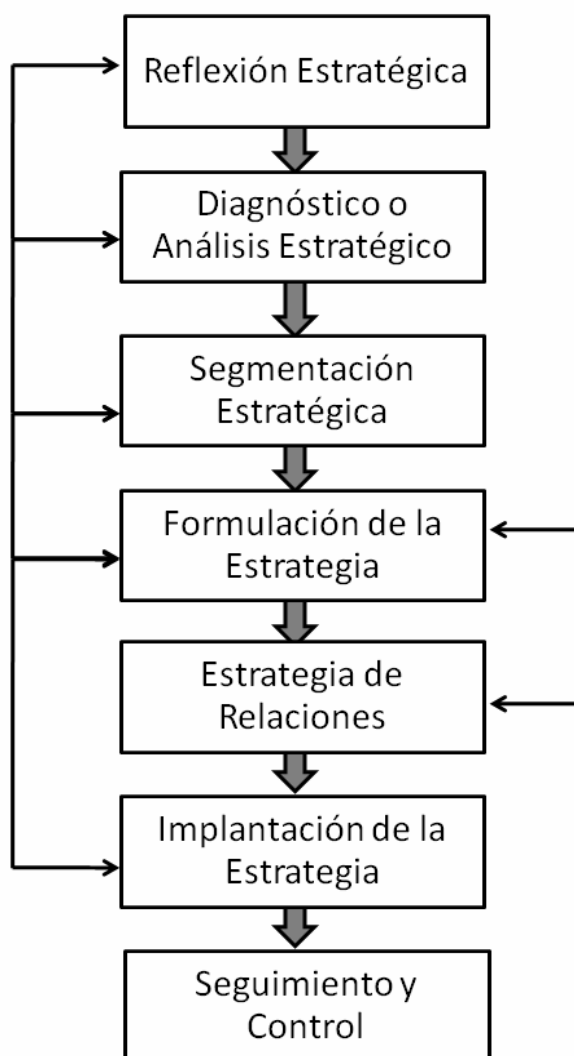
El 8.26% están dentro de la categoría que se relaciona con aspectos financieros y el 9.09% corresponde a las referidas a la situación económica nacional e internacional.

Se puede observar que al menos en las empresas estudiadas no parece que se realice un adecuado análisis estratégico en general y en particular de las categorías económico-financieras, por lo que no siempre están del todo argumentadas las estrategias y objetivos propuestos.

Capítulo 3: Propuesta de guía para el análisis económico-financiero en el diagnóstico estratégico.

El proceso de diseño de formulación estratégica consta de un conjunto de pasos como se mostró en el capítulo 1 a partir del modelo genérico de Menguzzato, que constituye el modelo clásico a la hora de elaborar las estrategias. En este capítulo, a los efectos de realizar la propuesta, se tomará el modelo que se expone en la figura No 2, ya que el mismo explica con mayor detalle cada uno de los pasos.

Figura No. 2: Etapas de la formulación de la estrategia



Dentro de estas etapas será objeto de estudio en este trabajo el “Diagnóstico o Análisis Estratégico”, presentado en la Tabla No 3.1.

Tabla No 3.1: Diagnóstico estratégico

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS
<p>Análisis del entorno general o macroentorno.</p> <p>Análisis del entorno específico o microentorno.</p> <p>Análisis interno. Recursos, Capacidades y Competencias de la Organización.</p> <p>Análisis de la superestructura.</p> <p>Análisis de los actores.</p> <p>Análisis DAFO.</p>	<p>Diamante de la Competitividad Nacional.</p> <p>Mapa de grupos estratégicos.</p> <p>Análisis de las 5 fuerzas.</p> <p>Análisis de la Competencia.</p> <p>Auditoria de recursos.</p> <p>Análisis funcional.</p> <p>Cadena de valor.</p> <p>Análisis económico financiero.</p> <p>Árbol de competencias.</p> <p>Benchmarking.</p> <p>Mapa de poder.</p> <p>Matriz DAFO.</p>	<p>Elección de las variables relevantes, tendencias e impactos estratégicos.</p> <p>Escenarios / visión.</p> <p>Fuerzas motrices potenciales.</p> <p>Evaluación del atractivo y posicionamiento en el sector.</p> <p>Factores clave del éxito.</p> <p>Competencias esenciales organizacionales.</p> <p>Evaluación de las demandas y el poder de los actores.</p> <p>Objetivos generales.</p> <p>Problemas estratégicos.</p>

Fuente: Díaz, I, et. al. (2009) Estrategia Organizacional. Pág. 2 Editorial Félix Varela, P 40.

También se trabajará con la etapa de Segmentación Estratégica, que incluye elementos del entorno como el mercado, además del análisis de la cartera., tal y como se muestra en la Tabla No 3.2:

Tabla No 3.2: Segmentación estratégica

CONTENIDO DE LA ETAPA	INSTRUMENTOS QUE SE UTILIZAN	RESULTADOS
<p>Análisis integral de los negocios</p> <p>Análisis de los mercados</p> <p>Análisis de los grupos estratégicos</p> <p>Análisis del sistema de valor</p> <p>Posicionamiento de los competidores</p>	<p>Campo de batalla</p> <p>Matrices estratégicas o modelo de cartera de negocios o actividades</p> <p>Ciclo de vida de los productos / servicios</p> <p>Sistema de valor y cadena de valor</p> <p>Evaluación de la fuerza competitiva</p>	<p>Representación del campo de batalla y equilibrio de la cartera de negocios</p> <p>Oportunidades de creación de nuevos negocios; desarrollo y abandono de negocios</p> <p>Reagrupamiento de los productos / servicios comercializados o a comercializar por la empresa en segmentos estratégicos con iguales competencias, factores clave de éxito y competidores</p> <p>Definición de I+D, recursos, desarrollo de competencias, inversiones para desarrollo futuro</p>

Fuente: Díaz, I, et al (2009) Estrategia Organizacional. Pág. 2. Editorial Félix Varela, P 42.

La intención es proponer una guía que ayude a las organizaciones para el análisis estratégico, que como se mostró en el capítulo precedente, existen muchas insuficiencias sobre este tema. La idea de una guía, es como su palabra lo indica, algo que encamina, que no es rígido, ni inflexible, es un apoyo.

La guía tiene un carácter válido, en sentido general para todo el diagnóstico, aunque en este trabajo sólo se hará referencia a los elementos económico-financieros necesarios y en posteriores estudios se deberá completar con el resto de los aspectos no tratados. Así mismo las variables o elementos económico-financieros que se proponen podrán ser enriquecidos tanto por la adaptación a las diferentes organizaciones, como por estudios posteriores.

La guía está compuesta por el análisis de los elementos esenciales del diagnóstico: en el ámbito externo se toma en consideración el macro entorno, el micro entorno y el mercado, en tanto en lo interno, las áreas funcionales, recursos y capacidades, así como las matrices de cartera y tendrá la estructura siguiente:

- I. Forma de proceder
- II. Elementos de análisis
- III. Métodos e instrumentos
- IV. Fuentes de información

Análisis del Macro Entorno

Las fuerzas del entorno influyen de manera indirecta en el funcionamiento de las empresas. Son factores sobre los que la empresa no puede influir de forma directa. Estas son: económicas, demográficas, socio-culturales, político-legales, ambientales-naturales y tecnológicas.

I. Forma de proceder:

- 1) Identificar las fuerzas del macro entorno a analizar en función de cada organización.
- 2) Recopilar la información de las fuerzas teniendo en cuenta los elementos que se destacan en el apartado II.

- 3) Realizar el análisis de cada fuerza identificando las tendencias y aquellos aspectos coyunturales esenciales y su impacto en la producción o servicio a que se dedique la organización, para ello puede apoyarse en los métodos expuestos en el apartado III.
- 4) Identificar las oportunidades y amenazas para la organización.

II. Elementos de análisis:

*** Fuerzas: Económicas**

Descripción: Vienen determinadas por la estructura y coyuntura económica de cada país. Las condiciones económicas de la región donde actúa la empresa influyen fuertemente en la misma.

Elementos: Tasa de crecimiento del PIB, crecimiento del PIB per cápita. Evolución del PIB y de la renta. Ahorro e inversión. Tasas de Interés. Tasas de Cambio Monetario. Tasa de impuestos. Tipo de Evolución y nivel de la inflación. Balanza de pagos y balanza comercial. Costos y disponibilidad de recursos. Política monetaria y política fiscal. Índice de precio. Tasa de desempleo. Inversión Extranjera. Déficit público. Exportaciones e Importaciones.

*** Fuerzas: Políticas-Legales**

Descripción: La mayoría de las actividades de la sociedad están influenciadas por el ambiente político. La intervención de los gobiernos en las diferentes áreas económicas, su papel como controlador y regulador de estas actividades hace que el análisis de estas fuerzas sea importante para minimizar los riesgos.

Elementos: Sistema económico en que opera el país. Política comercial de país. Decretos y leyes que rigen la actividad comercial en el país. Sistema de subvenciones, de incentivos, de regulación de comercio exterior.

*** Fuerzas: Ambientales-naturales**

Descripción: Tienen que ver con el entorno natural de la empresa o medio ambiente y los aspectos climatológicos.

Elementos: Costo ambiental de la producción. Impacto ambiental en variación de los costos de producción. Costo de utilización de productos inocuos. Costo de utilización de materias primas reciclables y biodegradables. Impacto de la estacionalidad en los costos e ingresos. Costo de la energía.

* **Fuerzas:** Demográficas

Descripción: La composición estructural de la población, sexo, edad, escolaridad, etc. son factores que pueden generar oportunidades y amenazas para la empresa, por lo que su análisis contribuirá a un mejor aprovechamiento de éstas.

Elementos: Composición etaria de la población. Crecimiento de la población. La movilidad de la población. Estructura por sexo y escolaridad. Distribución geográfica de la población

* **Fuerzas:** Socioculturales

Descripción: Son aquellas que hacen referencia a las características de la sociedad en que opera la compañía.

Elementos: Incorporación de la mujer al mercado laboral, Estratificación social. Ingresos de la población. Proporción de los ingresos dedicado a tipos de consumo

* **Fuerzas:** Tecnológicas

Descripción: Están relacionadas con el continuo proceso de innovación tecnológica al que se ven sometidas todas las industrias.

Elementos: Incremento de la productividad por cambio tecnológico. Costo de cambio tecnológico. Gasto de I + D.

III. Métodos e instrumentos:

Análisis estructural y de tendencias.

Instrumentos estadísticos.

IV. Fuentes de información:

Anuario Estadístico de Cuba.

Panorama Económico de Cuba.

Anuario Estadístico del Banco Mundial.

Balance de las economías latinoamericanas de CEPAL www.cepal.org

Documentos estadísticos de la ONE www.one.cu

Gaceta Oficial de la República de Cuba.

Análisis del Micro Entorno

Las fuerzas del micro entorno son aquellas del sector que ejercen una influencia directa sobre la empresa y sobre las cuales ésta puede influir, tales como: proveedores, competidores, clientes y productos sustitutos.

I. Forma de proceder:

- 1) Identificar el o los sectores a los cuales pertenece la organización, para ello deberá tener claro los negocios a los que se dedica, lo cual debe haberse definido en la etapa de reflexión estratégica.
- 2) Recopilar la información de las fuerzas teniendo en cuenta los elementos que se detallan en el apartado II.
- 3) Realizar los análisis de las fuerzas identificando los determinantes de la estructura del sector y su impacto en la rentabilidad media del mismo, para lo cual puede apoyarse en los métodos expuestos en el apartado III. Debe tenerse presente que este análisis no es de la organización sino del sector.
- 4) Al realizar el análisis deberá evaluarse lo siguiente de cada fuerza:
 - Proveedores: Poder de negociación.
 - Clientes: Poder de negociación.
 - Competidores: Rivalidad competitiva y amenaza de nuevos competidores.
 - Sustitutos: Amenaza de sustitutos.
- 5) Definir las oportunidades y amenazas del sector.
- 6) Analizar el lugar que ocupa la organización dentro del sector para valorar las amenazas y oportunidades de la organización e incluso fortalezas y debilidades.
- 7) Identificar los factores clave de éxito del sector o los sectores a que pertenezca.

II. Elementos de análisis:

*** Fuerzas: Proveedores**

Descripción: De los cuales se obtienen los insumos para la producción y los servicios.

Elementos: Capital financiero. Costo de transporte por ubicación. Costo de producción. Tendencias de precios. Disponibilidad de materias primas: actual y futura. Poder de negociación. Rotación de las Cuentas por Pagar. Costo de transacción. Costo total de la industria contribuido por el sector.

* **Fuerzas:** Competidores

Descripción: Forman parte del entorno operativo de la empresa y son los rivales a los que ésta se enfrenta a la hora de conseguir recursos y clientes.

Elementos: Oferta global del sector. Capacidad de producción instalada. Costos promedios. Nivel de precios y precios promedios. Rentabilidad media del sector. Barreras de entradas. Costos fijos. Economías de escala. Demanda de capital. Costos de transacción. Participación en el mercado. Volumen de inversión promedio.

Además de los competidores directos se deberá conocer:

Productos	Mercado		Negocio		Desempeño	
	Demanda	Cuota de Mercado	Ventas	Costos	Crecimiento anual	Margen s/ ventas

	Competidor	Industria
Liquidez		
Liquidez inmediata		
Endeudamiento total		
Rentabilidad sobre activos		
Rentabilidad sobre patrimonio		
Margen de Ventas		
Rotación de Inventarios		
% Mora		

* **Fuerza:** Cliente (Intermediarios)

Descripción: Los clientes-intermediarios que posibilitan la venta al cliente final como canales de distribución.

Elementos: Capacidad financiera. Costo de transporte. Márgenes comerciales. Costo de transacciones. Rentabilidad de los compradores. Costo total de los compradores contribuido por el sector.

* **Fuerza:** Sustitutos

Descripción: Son los productos alternativos que satisfacen necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas.

Elementos: Rentabilidad del productor de sustituto. Precio del sustituto. Costo de transacción.

III. Métodos e instrumentos:

Análisis del sector de competencia (modelo de las 5 fuerzas).

Grupos estratégicos.

IV. Fuentes de información

Estudios de la competencia.

Estudios financieros sectoriales del Banco.

Anuario Estadístico.

Análisis del Mercado

El análisis del mercado es importante a los efectos de conocer el medio en que se desenvuelve la organización y sobre todo la existencia de demanda para los productos y servicios que se oferta.

I. Forma de proceder:

- 1) Identificar el mercado meta de los productos y servicios de la organización que se precisa en la etapa de segmentación estratégica.
- 2) Recopilar información del mercado según los elementos que se destacan en el apartado II.
- 3) Realizar el análisis del mercado identificando las tendencias y su impacto en la producción y servicios a que se dedique, para ello puede apoyarse en los métodos expuestos en el apartado III.
- 4) Identificar las oportunidades y amenazas para la organización.

II. Elementos para el análisis:

Factores del mercado:

Elementos: Tamaño del mercado. Tasa de crecimiento del mercado. Ritmo de crecimiento de la demanda. Sensibilidad al precio. Estacionalidad. Rentabilidad de la industria. Distribución sectorial y territorial de la demanda.

III. Métodos e instrumentos:

Métodos de estimación de la demanda.

IV. Fuentes de Información:

Anuario Estadístico de Cuba.

Encuestas al mercado.

Documentos sobre los mercados en revistas generales y especializadas.

Estudios de mercado.

Análisis Interno

El Análisis Interno se basa fundamentalmente en el Análisis Funcional de la entidad, éste tiene como objetivo estudiar cómo la empresa está realizando cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar sus puntos fuertes y débiles.

De todos los posibles elementos a considerar para el análisis de cada área funcional sólo se hará alusión a los relacionados con categorías económico-financieras.

I. Forma de Proceder:

- 1) Recopilar la información de cada una de las áreas funcionales de la organización teniendo en cuenta los elementos que se detallan en el apartado II.
- 2) Realizar un análisis de cada una de las áreas funcionales y sobre todo es muy importante las relaciones entre ellas, buscando analizar a la organización como un todo.
- 3) Identificar las fortalezas y debilidades en función de la visión planteada en la etapa de reflexión estratégica.

II. Elementos de análisis:

*** Área funcional: Marketing y Comercialización**

Elementos: Evolución de la cuota de mercado, evolución de la demanda, análisis del mercado potencial. Precio: formación, evolución, nivel relativo en relación con la competencia. Tasa de crecimiento de las ventas. Costos de distribución por canal. Elasticidad de la demanda. Gastos de publicidad. Gastos de ventas. Costos de lanzamiento de nuevos productos o servicios. Estructura de los gastos de comercialización y marketing. Marca (Good will). Productividad del equipo de ventas.

*** Área funcional: Producción**

Elementos: Características y extensión del proceso productivo; grado de integración, tecnologías, sistemas de producción. Análisis de los Costos de producción u operaciones (por elementos y por partida). Costo de la producción en proceso. Depreciación de los equipos. Costos de mantenimiento. Productividad y porcentaje de producción rechazada. Costo de la no calidad.

*** Área funcional: Recursos Humanos**

Elementos: Costo de la fluctuación laboral. Costos de Capacitación. Costos de la Seguridad en el trabajo. Relación salario-productividad. Vinculación del salario a norma.

*** Área funcional: Financiera**

Elementos: Razón circulante, prueba ácida, tesorería y solvencia, Rotación de inventarios, de cobros, de pagos, de activos totales Razón de endeudamiento, relación deuda-capital, razón de autonomía, cobertura de intereses, Margen bruto de utilidad, Margen de utilidad en operaciones, Margen de utilidad sobre ventas, rentabilidad económica, rentabilidad financiera y rendimientos sobre activos totales. Estructura de activos tangibles e intangibles.

*** Área funcional: Investigación y Desarrollo (I+D)**

Elementos: Gastos en I+D. y su relación con las ventas. Relación entre la cantidad de patentes solicitadas y recibidas. Costo Actualización de la Tecnología. Costo de la innovación. Ventas aportadas por la innovación. Tasa de rentabilidad en la inversión de I+D. Ingresos por ventas de tecnologías.

* **Área funcional:** Dirección

Elementos: Gastos de Administración (salarios, costos de los sistemas informáticos de ayuda a la toma de decisiones, mobiliario, efectos de oficina, costos de nuevas formas de organización de la dirección). Aquí se incluyen la dirección a todos los niveles de línea y staff.

* **Área funcional:** Logística

Elementos: Costo de la Logística. Análisis precio/costo. Costos de almacenamiento y preparación de la producción. Costo de desechos. Porcentaje de pedidos a tiempo. Porcentaje de pedidos que cumplen las especificaciones de calidad.

III. Métodos e instrumentos

Análisis económico-financiero de la empresa.

Análisis funcional.

IV. Fuentes de información:

Estados de resultado.

Balance Financiero.

Fichas de costos.

Cuentas contables.

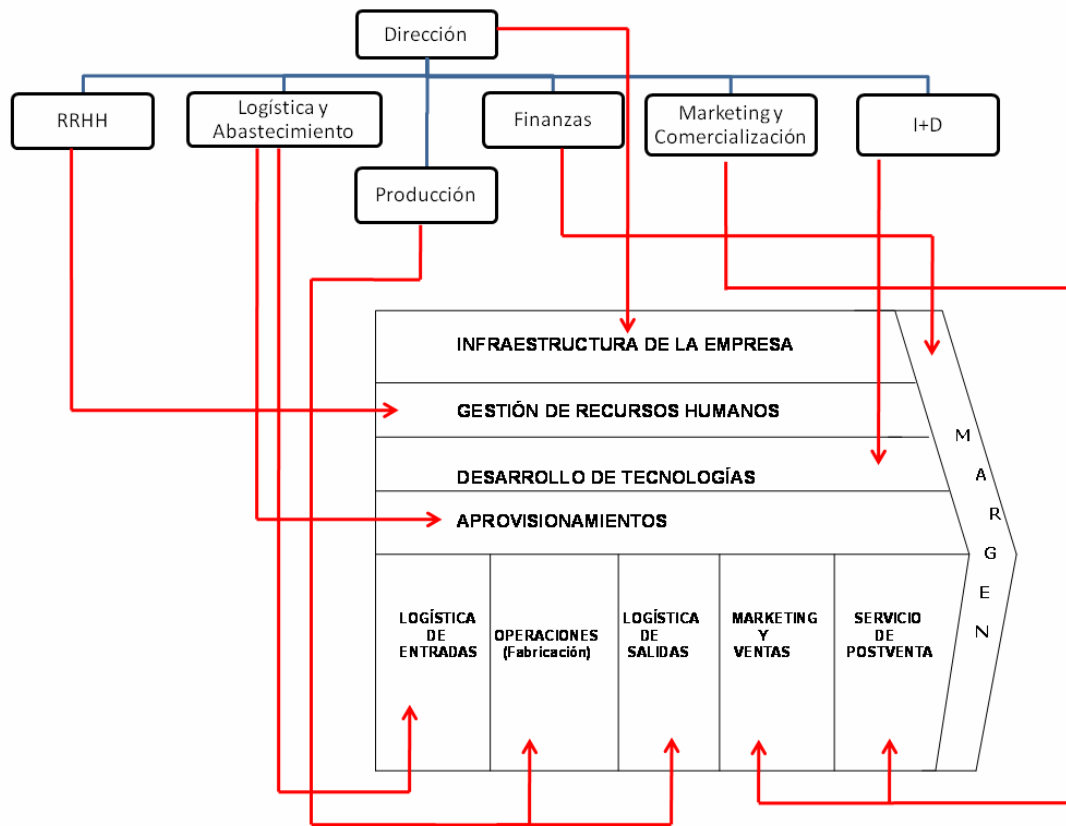
Presupuestos de gastos y Financiero.

Informes de las diferentes áreas.

En el capítulo teórico se señaló como un instrumento de análisis interno la cadena de valor, del cual no se realizará un estudio del mismo, pero sí se cree conveniente mostrar las relaciones del análisis funcional con la cadena de valor, sobre todo cuando se está identificando fuentes de ventaja en costo. En el caso de la diferenciación es un análisis más cualitativo, aunque sin dejar de tener en cuenta que los costos de la diferenciación deben ser competitivos.

A continuación se muestra la figura No 3 que presenta las interrelaciones entre el análisis funcional y la cadena de valor desde un punto de vista genérico.

Figura No 3: Interrelación entre el análisis funcional y la cadena de valor



Análisis de los recursos y capacidades

Este análisis debe identificar aquellos recursos únicos y capacidades que pueden ser fuente de ventaja competitiva. Para este trabajo se hará énfasis en aquellos recursos y capacidades que impactan, fundamentalmente sobre el costo como fuente de ventaja competitiva, para ser consecuente con la línea de trabajo elegida.

I. Forma de proceder:

- 1) Después de realizado el análisis funcional se deberá identificar aquellos recursos únicos que posea la organización y que tributen a la reducción de costos.
- 2) De igual forma se deberá valorar las capacidades o competencias que posea la organización y que proporcionen reducciones de costo.

II. Elementos a analizar:

Se plantean algunos elementos a modo de ejemplo:

Recursos tangibles: tecnología, fuentes de materias primas, infraestructura, financieros.

Recursos intangibles: capacidad y experiencia de la fuerza de trabajo, marca, cuota de mercado, know-how.

Capacidades y competencias:

Capacidades, habilidades y competencias	Impacto en costo
Maestría productiva de la fuerza de trabajo	costos de producción
Capacidad innovadora	Costos de innovación Ventas
Habilidades de negociación	Costos de aprovisionamiento y de comercialización

III. Métodos e instrumentos:

Auditoria de recursos y capacidades.

IV. Fuentes de información:

Diagnóstico de la organización.

Autodiagnóstico del Premio a la Calidad.

Análisis de la cartera de negocios o productos

Los análisis de cartera se crearon para la asignación de recursos entre los negocios o productos de la organización, aunque también es válido su estudio como parte del análisis estratégico como se plantea por Diaz, I, et. al, (2009).

De todas las matrices se tomará la matriz de crecimiento-cuota de mercado (BCG), ya que la misma posee una base financiera.

I. Forma de proceder:

- 1) Ante todo se construye la matriz BCG como fue explicado en el capítulo 1.
- 2) A partir de la matriz se realiza el análisis de los negocios o productos y se pasa a la correspondiente asignación de los recursos en correspondencia con el cuadrante en que se encuentren.

II. Elementos de análisis:

Podrán tenerse en cuenta los siguientes elementos mostrados en la tabla No 3:

Clasificación BCG de productos	Interrogantes	Estrellas	Vacas	Perros o pesos muertos
Indicadores a tener en cuenta	Crecimiento del mercado Ventas por producto o negocio Beneficios por producto o negocio Cash-flow por producto o negocio Cuota de mercado por producto o negocio Margen de contribución por productos o negocio Costos de Producción e I+D por productos o negocio Rentabilidad de los activos			

III. Métodos o instrumentos:

Análisis financiero.

IV. Fuentes de información:

Balances financieros.

Análisis por productos o negocios.

De todo este análisis deberá identificarse las amenazas y oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de lo interno de la organización, para estar en condiciones de construir la matriz de debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades (matriz DAFO), mediante la cual se podrá obtener un análisis general de la situación de la organización y además se podrán definir las alternativas estratégicas.

A modo de conclusión es bueno señalar la necesidad de que las organizaciones posean un sistema de información que monitoree el entorno según las necesidades de la organización, lo cual es indispensable para contar con la información necesaria y a tiempo para la toma de decisiones, cualquiera que éstas sean, incluidas las estratégicas.

Conclusiones

El proceso de elaboración de la estrategia lleva integrado un análisis estratégico, el cual contribuye a obtener mejores resultados y que la estrategia concebida tenga un mejor logro dentro de la organización.

Los autores analizados coinciden, en sentido general, tanto conceptual como instrumentalmente en el análisis externo, del macro y micro entorno.

De igual forma en el análisis interno no existen discrepancias de concepto y como regla proponen los mismos instrumentos.

Los documentos normativos estudiados no presentan un desarrollo o guía para el análisis estratégico, que en ocasiones se reduce a la matriz DAFO.

El análisis de las fortalezas y debilidades de las 13 estrategias analizadas muestra que los recursos humanos son el área más mencionada, en tanto que la satisfacción del cliente y lo económico-financiero son las menos tomadas en cuenta.

El análisis de las oportunidades y amenazas muestra que las regulaciones gubernamentales son las más tomadas en cuenta y es pobre lo señalado respecto a los elementos de carácter financiero.

Tras el análisis individual de las 4 empresas seleccionadas se pudo comprobar que sus estrategias respectivas estaban elaboradas de forma incorrecta y que el análisis estratégico realizado era muy pobre y carece en gran medida de los elementos necesarios económicos–financieros para fundamentar los objetivos propuestos y la estrategia.

En general se muestra que con los elementos que se tomaron en cuenta en las estrategias de las 4 empresas analizadas, existen inconsistencias que no permitirían el cumplimiento de los objetivos y la realización de las estrategias, además se observa que existen fuerzas que no se consideran cuando se formulan las estrategias.

Si bien la muestra estudiada de organizaciones y la cantidad de documentos normativos no permiten realizar generalizaciones, sí muestran problemas en la argumentación de las estrategias debido, entre otras causas, a un pobre o formal análisis estratégico.

La guía se estructura en: forma de proceder, elementos de análisis, métodos e instrumentos y fuentes de información

La estructura de la guía si bien es válida para el análisis estratégico en general, en el trabajo solo se recoge las variables económico-financieras

La guía que se propone facilitaría la realización del análisis estratégico en las organizaciones al conducir este proceso, sin excluir la flexibilidad necesaria y su adaptación a las características de cada organización.

El desarrollo de la guía se realiza para las fuerzas del macro entorno, microentorno, el mercado, las áreas funcionales, los recursos y capacidades, así como la cartera de negocios o productos.

La guía recoge las variables esenciales, o más importantes, económico-financieras para el ámbito interno y externo a la organización, pudiéndose enriquecer la misma con otras variables más específicas o de un mayor nivel de profundidad.

Recomendaciones

- Enriquecer la guía propuesta tomando en cuenta no sólo el aspecto económico-financiero.
- Realizar un estudio más extensivo de otras estrategias organizacionales.
- Proponer su utilización a las empresas.

Bibliografía

- Albrecht, K: *La Misión de la Empresa*. Edit. Paidós Empresa. 1996.
- Ansoff, H. I, *Corporate strategy*. Mc Graw Hill, New York 1965.
- Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Ediciones Granica. España. 199
- Cartaya, R. *Relación visión –estrategia en empresas cubanas*. Trabajo de Diploma. Facultad Contabilidad y Finanzas. UH. 2007
- Bueno, E.: *Dirección Estratégica de la Empresa*. Ediciones Pirámide. Madrid. 3ra Edición. 1991.
- Díaz, I et, al: *Estrategia Organizacional*. Ed. Félix Varela 2009
- Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1997.
- Gitman, E; *Fundamentos de la Administración Financiera*. Tomo I S/A. S/Ed.
- Goodstein, L.D. y T.M. Notan, J.W. Pfeiffer, *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill. Colombia. 1997.
- Hill. Ch. y G.R. Jones, *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Mc Graw Hill. Bogotá. 1996
- Menguzzato, M y J.J. Renau, *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. S/A. S/Ed.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B., *El Proceso estratégico*. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, México 1993.
- Thompson A.J. y A.A. Strckland, *Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas*. Mc Graw Hill México 1998.

Sitios WEB consultados hasta abril/2009

- [http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20\(04\).pdf](http://www.unizar.es/centros/eues/html/archivos/temporales/20_AIS/AIS-20(04).pdf)
- <http://www.pymesyautonomos.com/2008/12/10-consideraciones-en-el-analisis-economico-financiero-de-empresas>
- http://books.google.com/books?id=jozhbqMukZsC&pg=PA39&vq=indicadores&dq=indicadores+estrat%C3%A9gicos&lr=&hl=es&source=gb_s_search_s&cad=0#PPA45,M1

- <http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/080603-analisis-financiero-fundamentos-teoricos.asp>
- www.estrategia.net
- www.strategos.com
- www.gerentes.com

Anexo 1: ¿Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía?¹

Puntos fuertes internos potenciales:

- Capacidades fundamentales en áreas clave.
- Recursos financieros adecuados.
- Buena imagen de los compradores.
- Un reconocido líder en el mercado.
- Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.
- Acceso a encomias de escala.
- Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.
- Propiedad de la tecnología.
- Ventaja en costos.
- Mejores campañas de publicidad.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Dirección capaz.
- Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- Mejor capacidad de fabricación.
- ¿Otras?

Puntos débiles internos potenciales:

- No hay una dirección estratégica clave.
- Instalaciones obsoletas.
- Rentabilidad inferior al promedio porque...
- Falta de profundidad y talento gerencial.
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave.
- Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
- Abundancia de problemas operativos internos.
- Atraso en investigación y desarrollo.
- Línea de productos demasiado limitado.
- Débil imagen en el mercado.
- Débil red de distribución.
- Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- Costos generales más altos en relación con los competidores clave.
- ¿Otras?

Oportunidades externas potenciales:

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.

¹ Cartaya, R. *Relación visión –estrategia en empresas cubanas*. Trabajo de Diploma. P 24

- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Diversificarse en productos relacionados.
- Integración vertical (hacia delante o hacia atrás)
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- Complacencia entre las compañías rivales.
- Crecimiento en el mercado más rápido.
- ¿Otras?

Amenazas externas potenciales:

- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Incremento en las ventas de productos sustitutos.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
- Requisitos reglamentarios costosos.
- Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- Cambios demográficos adversos.
- ¿Otros?

Anexo 2: Estrategia del Grupo Industrial EMPAQUE

Objetivos Estratégicos:

1. Lograr, para el 2004, la consolidación de la imagen e identidad corporativa del Grupo orientada a su institucionalización, integración y desarrollo mediante un efectivo rediseño organizacional, la incorporación progresiva de nuevas entidades afines y la potenciación de la actividad de ingeniería, con un enfoque de mercado.
2. Incrementar el nivel de ventas totales en un 25 % como promedio con respecto al 2003, a partir de la diversificación de la cartera de productos incorporando nuevos productos y mercados que generen un crecimiento en las utilidades de 235 % con respecto al año 2003.
3. Establecer un sistema de gestión financiera integral y efectivo de las entidades asociadas, que contribuya al aumento del capital de trabajo a un ritmo de un 2 % anual con eficaz administración de los recursos financieros y control interno, reflejado en niveles de eficiencia comparables con los de la rama internacional y una alta credibilidad ante las instituciones financieras que permita enfrentar cualquier contingencia.
4. Alcanzar una progresiva inserción de los productos en el área de Latinoamérica y el Caribe, de manera directa o indirecta con un nivel de exportación del 5 % de las ventas totales para el 2008.
5. Potenciar el desarrollo de las inversiones resultantes del financiamiento externo, que contribuya a la mejora continua en todos los procesos de la organización con un incremento anual de la productividad en un 26 %.
6. Lograr para el 2006 la certificación de los principales productos y servicios existentes, así como de sistemas, con las normas estandarizadas de calidad ISO-9001, desarrollando un sistema interno de gestión de la calidad cuya aplicación efectiva implique la certificación de aquellos que se desarrollen en el curso de la presente estrategia.
7. Concluir para el 2007 la implementación el Modelo de Gestión Empresarial Cubano (Perfeccionamiento Empresarial) en todas las empresas y el Grupo.
8. Diseñar e implementar para el 2004 un sistema integral de gestión del capital humano, en correspondencia con el Sistema de Dirección de la Fuerza de Trabajo orientado por el SIME, que contribuya a la formación y desarrollo de carreras encaminado a su especialización técnica y gerencial mediante la acertada aplicación de los novedosos enfoques gerenciales y efectivos planes de capacitación y acción.
9. Coadyuvar al desarrollo tecnológico de las empresas del Grupo que disminuya los costos en un 20 % con respecto al 2003 a partir de las mejoras tecnológicas alcanzadas, con una actualización y completamiento del total de su equipamiento para el año 2008.
10. Diseñar e implementar, a partir del I Trimestre del 2004, un sistema interno de propiedad industrial que en materia de intangibles proteja a las organizaciones.

Proyección del Negocio:

La estrategia de los negocios en la organización está enfocada al mercado y encaminada a potenciar la actividad de ingeniería que propicie el desarrollo del envase y de servicios asociados; expandiendo la acción comercial a todo el territorio nacional y la región latinoamericana y caribeña con una comunicación empresarial integral que refleje la calidad indiscutible de los productos ofertados, fidelizando los clientes.

Acciones Estratégicas:

1. Consolidar el desarrollo de la empresa de ingeniería, concebida estratégicamente como la brújula del Grupo, cuya actividad potencie los servicios asociados al envase y embalaje y complemente la comercialización de productos afines no generados por las organizaciones integradas.

2. Crear un Grupo de Desarrollo que garantice el estudio del mercado, efectúe el seguimiento a sus tendencias mercantiles, gerenciales y tecnológicas y fomente la gestión de innovación con el desarrollo de nuevos productos y adquisición de modernas tecnologías.
3. Crear la empresa comercializadora e importadora- exportadora del grupo que refuerce el canal de comercialización y presencia en el mercado así como que asegure la logística de operaciones.
4. Concebir un plan integral de comunicación empresarial que promocióne y potencie la presencia de los productos en el mercado a partir de sus ventajas y habilidades competitivas.
5. Desarrollar una política de marcas y nombres comerciales así como patentes de los productos que proteja el capital intelectual e industrial de las organizaciones del Grupo.

Estrategias Específicas y Planes de Acción:

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El Grupo se encamina a un profundo proceso de institucionalización con un crecimiento intensivo - incremento productivo- y extensivo - desarrollo de inversiones y productos -, con un proceso gradual de incorporación de nuevas empresas afines a la actividad.

La filosofía empresarial de cara al mercado tendrá como premisa el estudio de mercado, seguimiento de sus tendencias con el desarrollo del envase, fidelizando a los Clientes con un sistemático análisis de la cartera de Clientes.

Proyección:

Se trabajara el mercado consumidor, proveedor y competidor evaluando los índices de satisfacción y expectativas del Cliente, su renitencia; brechas competenciales y necesidades logísticas que aseguren el proceso productivo.

Cada acción estratégica estará dirigida a:

- Anticiparse, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los Clientes.
- El trabajo en equipo para el éxito organizacional se centrara en las "3 C": coordinación, comunicación y compromiso.
- Ventaja competitiva serán los precios competitivos y la calidad.
- Entre las competencias estratégicas deberá potenciarse el ser punteros en la gestión de innovación tecnológica con una tecnología que disminuya costos y precios.

DECÁLOGO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL

1. Desarrollo intelectual del capital humano en la actividad de envases con enfoque sinérgico.
2. Gestión de Innovación tecnológica, consolidando los actuales productos y desarrollo de nuevos.
3. Competitividad a partir de la calidad de los productos.
4. Estudio permanente de las tendencias del mercado.
5. Enfoque por procesos en la gestión empresarial, orientado a la mejora continua.
6. Autenticidad y exclusividad en los servicios.
7. Promoción y Publicidad efectiva.
8. Aplicación del feed back 3600
9. Enfoque de Calidad Total en los servicios y desempeño profesional.
10. Protección de la propiedad industrial.

ESTRATEGIA DE VALORES

La Estrategia de Valores consistirá en concebir al hombre como el principal valor de la organización, logrando que a partir de su realización profesional logren su realización personal.

Se proyectan los siguientes valores nucleares de cara al Mercado:

- Profesionalidad avalada por una alta especialización tecnológica en el envase.
- Compromiso con el Cliente

Se proyecta Cultivar en todos los miembros de la organización los siguientes valores:

- Identidad Corporativa: Identificación con la imagen y principio de la organización de la cual se reconoce como un ente renovador y decisivo interactuando en el mejoramiento continuo de la organización.
- Profesionalidad: Seriedad, ética, discreción, optimismo, utilización plena de las capacidades en función del trabajo; optimización del tiempo y los recursos en base a la eficiencia; preocupado por el impacto personal en la calidad de su trabajo y el grado de satisfacción de los clientes; con una alta especialización.
- Honestidad: En el ámbito personal y profesional, caracterizados por el respeto y transparencia en su actuación.
- Colaboración: Ayuda y preocupación constante e incondicional hacia los demás; se establecen relaciones de igualdad entre los colaboradores u otras personas intervinientes en la tarea; se prioriza el trabajo en equipos por encima del trabajo individual a partir de un enfoque sistémico de los procesos que tienen lugar en la organización.
- Creatividad: Constante preocupación y acción por la innovación, con intraemprendedurismo y pro actividad; generando soluciones y alternativas efectivas ante las tareas y las limitaciones existentes.
- Consagración: Tenacidad, perseverancia hacia la solución de tareas asignadas estableciendo prioridad en cuanto a los intereses de la organización.
- Superación constante: Superación técnica, de cultura general y de otros tipos de conocimiento relevantes para su éxito laboral; avidez, búsqueda y exploración de vías novedosas y actuales gestionando el conocimiento y el desarrollo competencial para la consecución de los objetivos establecidos.
- Amor a la patria e identificación plena con los principios revolucionarios: Mantiene actitudes en correspondencia con la moral socialista imprimiendo a su actuación los valores y cultura revolucionaria; se erige un crítico de los procesos sociales, empresariales, culturales o de cualquier tipo desde la trinchera de la Revolución Socialista.

Acciones comunes para consolidar y potenciar los valores:

1. Continuar desarrollando la participación colectiva, la transparencia y la confianza mutua como método de dirección de probados resultados encaminado a un liderazgo real y comprometido con todas las problemáticas de la organización y los trabajadores.
2. Fomentar el sentido de responsabilidad individual a partir de la cohesión grupal ante las tareas orientadas delimitando las competencias y funciones de los puestos de trabajo.
3. Aprovechar los espacios internos y externos virtuales y reales que eleven los conocimientos del capital humano, compartiendo el intelecto y la sabiduría individual.
4. Potenciar en el colectivo los principios éticos y revolucionarios.
5. Preparar el futuro de la organización desde el trabajo con la reserva y los jóvenes talentos contribuyendo al desarrollo de carrera.
6. Aumentar, en todos los niveles del grupo, el control para evitar cualquier tipo de ilegalidad.

ESTRATEGIA ECONÓMICA

La estrategia económica de la organización consistirá en una gestión financiera que garantice el capital de trabajo para el desarrollo empresarial, multiplicando los beneficios con una solvencia económica requerida y una liquidez oportuna.

Acciones estratégicas:

1. Perfeccionar los sistemas de costos y control interno que garantice medir la efectividad, los productos y servicios, por proyectos, áreas de responsabilidad y total de las empresas.
2. Preparación sistemática de los especialistas del área contable financiera.
3. Disminuir el ciclo de cobros y pagos en ambas monedas según lo pactado con las organizaciones, mediante la implementación de una política adecuada que garantice mantener los ciclos dentro de las normas establecidas por el país y las necesidades de financiamiento de las empresas.
4. Mantener y perfeccionar los planes de caja por área de moneda que garanticen la operatividad financiera del Grupo y sus empresas.
5. Mantener y perfeccionar los análisis periódicos y sistemáticos de las empresas.
6. Elaborar y/o actualizar, implementar las metodologías de la actividad contable financiera del Grupo.
7. Certificación externa anual de los Balances.
8. Profundizar en el estudio y análisis de la información económico financiera como un instrumento de dirección efectivo.

ESTRATEGIA DE SERVICIOS

La estrategia de los servicios consistirá en potenciar los servicios de asistencia técnica y otros asociados al equipamiento de envases y embalajes, donde la diversidad y calidad de los servicios brinde a los clientes una ventaja competitiva que añada valor a sus producciones en esferas como la maniobrabilidad, presencia, durabilidad Y. capacidad de almacenaje.

Acciones Estratégicas:

1. Proyectar un creciente grado de integración de los procesos productivos y de Servicios
2. Ampliar la cartera de negocios con nuevos servicios en maquinas productoras y tapadoras de envases.
3. Consolidar la actividad de investigación de mercados y estudios para el desarrollo de nuevos productos.
4. Potenciar la asistencia técnica a la tecnología de envasado y embalaje.
5. Certificar los productos y sistemas con las normas ISO 9001
6. Evaluar el índice de satisfacción y expectativa del Cliente, generando soluciones innovadoras tecnológicas de envasado y tapado.
7. Disponer de tecnología del proceso con el Plan de Operaciones y Planes de Calidad resumidas en planes de negocio para las UEN.
8. Análisis de los costos de elaboración y servicios
9. Desarrollar una política y gestión de mantenimiento.
10. Desarrollar la línea transportadora de envases

ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

La estrategia de ventas consiste en una agresiva fuerza de ventas que consolide los actuales mercados y penetre en nuevos que abarquen todo el territorio nacional con inserción en el

mercado Latinoamericano y Caribeño con el establecimiento de alianzas estratégicas nacionales e internacionales identificados en el período en que se enmarca la Planeación Estratégica.

Esta estrategia conllevará un estudio a fonda del mercado consumidor, proveedor y competidor que propicie el delineamiento de cada acción para cada producto y/o servicio.

Acciones Estratégicas:

1. Crear la empresa comercializadora, importadora y exportadora de los productos de las empresas del Grupo.
2. Potenciar la comercialización de la amplia gama de servicios asociados a los productos vendidos por las empresas del Grupo.
3. Ampliar al abanico de proveedores, sobre la base de poder otorgar créditos a los clientes y a su vez, permitir la rotación y la amortización de forma razonable y segura.
4. Garantizar un numero determinado de suministros almacenados permanentemente, posibilitando una respuesta inmediata a los clientes.

La estrategia de distribución de la organización consistirá en el aprovechamiento de los canales de distribución establecidos por la organización, agregando valor al producto comercializado.

Acciones Estratégicas:

1. Desarrollar canales directos o indirectos según desee el cliente.
2. Transportar con buena imagen y cuidado del producto.
3. Desarrollar una política de costo que incremente las utilidades.

ESTRATEGIA TECNOLÓGICA

La estrategia tecnológica consistirá en la actualización de la tecnología existente fomentando la gestión de innovación que promueva el desarrollo de nuevos productos y mejoramiento de los actuales en correspondencia con las necesidades de los clientes.

Acciones Estratégicas:

1. Identificar las necesidades de mejoramiento tecnológico industrial y de las infocomunicaciones.
2. Adquirir el equipamiento necesario que permita una actualización tecnológica de las líneas instaladas.
3. Implementar soluciones innovadoras a problemáticas existentes en equipamiento de tecnología atrasada en envasado.
4. Elevar la calidad del envase con una tecnología adecuada y personal preparado para aumentar la confianza en los clientes.
5. Desarrollar el bechmarking en organizaciones de éxito empresarial afines.
6. Participar en eventos nacionales e internacionales especializados en la actividad de envases y embalajes.
7. Dar un óptimo empleo a las fuentes de información virtuales y reales, aprovechando cada espacio que contribuya a la mejora continua de la organización.

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

La estrategia de los Recursos Humanos concibe al hombre como el capital indispensable para la génesis de todos los procesos.

Acciones Estratégicas:

1. Diseñar e Implementar el Sistema Integral de Gestión de los RR HH contentivo de los subsistemas de atención al hombre, capacitación, empleo, sistemas de pago y estimulación, seguridad y salud del trabajo.
2. Implementar un sistema de capacitación encaminado a una eficaz gestión por competencia de los RR HH, través de la materialización de un Programa de Capacitación gerencial, técnica y política ideológica de forma sostenida.
3. Elevar el rigor y control para logra mayor profundidad en la evaluación del desempeño.
4. Armonizar los subsistemas que conforman el sistema de trabajo con los cuadros, propiciando la efectividad de estos y garantizando su continuidad, dotando a los cuadros y ejecutivos de una cultura gerencial para enfrentar los negocios.
5. Incrementar el sentido de pertenencia e identidad en los RR HH desarrollando nuevas formas de pago y estimulación moral y material
6. Implementar un Programa Integral de Atención al Hombre para incrementar el grado de compromisos de los trabajadores con la organización.
7. Rediseño de la actual estructura organizacional que posibilite enfrentar con flexibilidad los actuales y cambiantes escenarios.

Matriz DAFO

Fortalezas:

- Personal joven calificado y con sentido de pertenencia.
- Diversidad de productos en las empresas.
- Capacidad de producción para la sustitución de importación de productos.
- Contar con una contabilidad certificada.

Debilidades:

- No tener certificados los principales productos con las normas ISO.
- No contar con tecnologías modernas de modo uniforme en las empresas.
- No disponer del capital de trabajo suficiente para un eficaz desempeño empresarial.
- Insuficientes medios logísticos e infraestructura

Oportunidades:

- Modelo de Gestión empresarial: Perfeccionamiento Empresarial
- Potencialidades de alianzas estratégicas con entidades nacionales y extranjeras
- Mercado amplio, demandante y estable.
- Política estatal en materia de envases
- Incorporación de nuevas entidades al grupo

Amenazas:

- No existencia de un centro rector en la política de envases en el país.
- Fuerte competencia, con incremento de productos sustitutos de importación.
- Incidencia en el mercado de los acontecimientos políticos y económicos internacionales.
- Existencia de sectores atractivos.

Anexo 3: Estrategia de la Sucursal Especializada: Agencias y Talleres

Objetivos Estratégicos:

- 1) Lograr una gestión económica financiera de ventas e ingresos en cuc que nos posibilite cumplir con nuestro principal aporte a la reserva del estado, a través de las diferentes líneas de negocios contempladas en nuestro objeto social.

Indicadores de éxito o criterios de medida:

Cumplir con los más importantes indicadores de eficiencia previstos:

Indicadores	
Aporte a la Reserva del Estado	9 958 18
Ingresos Totales ascendentes a	21 958 68
Utilidad en MLC	6 717 12
Gasto par Dólar de Ingreso de	0.69

Criterios de evaluación según grado de consecución:

- BIEN: Si se cumplen los criterios de medida al 80 %.
- REGULAR: Si se cumplen los criterios de medida a no menos del 65 %.
- MAL: Si no se cumple con los parámetros establecidos para el Regular.

Acciones Estratégicas:

1. Diseño (segundo semestres del 2007) e instrumentación (primer semestre del 2008), de un Programa integral para la optimización de las capacidades y tecnologías disponible bajo las condiciones de los escenarios más desfavorables.
 2. Diseño y presentación para el segundo semestre del 2007, ante las instancias correspondientes de un programa de inversiones para el mejoramiento de las infraestructuras prioritarias y la adquisición y 0 mejoramiento de tecnologías de punta indispensables.
 3. Lograr que se mantenga en nuestras Unidades un surtido estable de Autos, Partes, Piezas y Accesorios, que permitan brindar un mejor Servicio de Postventa en los Talleres, así como una buena oferta de mercancía automotor a la venta en nuestras Tiendas.
 4. Atender con prontitud y profesionalidad el 100% de las solicitudes de nuestros clientes, propiciar una mayor comunicación entre estos y nuestros proveedores y acercarnos a alcanzar un servicio de excelencia.
-
- 2) Consolidar la estructura funcional de la sucursal como soporte para el fortalecimiento de su imagen y el cumplimiento de su misión.

Indicadores de éxito o criterios de medida:

- Mantener que en el 100 % de los puestos de trabajos sus RR.HH sean cubiertos por personal idóneo.
- Disminuido en 25 %, el tiempo de reuniones para la toma de decisiones mediante el uso eficiente de la informatización de la gestión.
- Mantener la adecuada explotación de los sistemas actualmente instalados en un 95%
- Disminuye en un 30% las quejas e insatisfacciones de los clientes.
- Si se alcanzan los requisitos establecidos para el logro de la condición de listos para la defensa en el periodo establecido.

- Incremento del salario medio de los trabajadores.
- Comenzar la elaboración para el 2do. Semestre del 2007 de la documentación exigida para la implantación de un SGC.

Criterios de evaluación según grado de consecución:

- BIEN: Si se cumplen los criterios de medida al 80 %.
- REGULAR: Si se cumplen los criterios de medida a no menos del 65 %.
- MAL: Si no se cumple con los parámetros establecidos para el Regular.

Acciones Estratégicas:

1. Garantizar el cumplimiento del plan de capacitación al 95% de manera oportuna y gradual para los cuadros sus reservas y trabajadores, a partir de la evaluación del desempeño, la idoneidad demostrada y la determinación de sus necesidades de aprendizaje, dando prioridad al entrenamiento en el puesto de trabajo.
 2. Desarrollar una Programa de Atención integral a los RR.HH, con la propuesta de acciones encaminadas a la estimulación con la incorporación de pagos por resultados, la prioridad en materia de seguridad y salud, prevención de riesgos y la atención Medica y Estomatológica.
 3. Perfeccionar los sistemas informáticos y de comunicaciones en un 50 % para cada una de nuestras Agencias y Talleres, haciendo mas solubles servicios como el existe, sistemas de pedidos, pagina Web interna, de manera que faciliten la información a los usuarios.
 4. Mantener la adecuada explotación de los sistemas actualmente instalados y continuar la actualización del informe sobre el estado técnico de los equipos de computación.
 5. Desarrollo de todo un trabajo promocional que resalte las ventajas del servicio, la filiación de nuestros consumidores, el reconocimiento a Clientes y Proveedores distinguidos, así como el perfeccionamiento de la Información a estos en todas nuestras Unidades.
 6. Aplicar paulatinamente un sistema de Gestión de la Calidad, que nos permita brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes.
- 3)** Consolidar la implementación de las herramientas de control para garantizar estabilidad, seguridad y usa óptimo de los recursos, que constituyen la base estructural de la obtención de nuestros ingresos.

Indicadores de éxito o criterios de medida:

- No ocurrencia de hechos delictivos.
- No ocurrencia de hechos de corrupción.
- Contabilidad certificada.
- Reducir con relación al año anterior:
 - Un 20% las auditorias calificadas de Malo Deficientes.
 - Un 30% los hechos delictivos con afectaciones económicas para la Sucursal.
 - Un 70% los gastos por conceptos de faltantes y perdidas
- Ejecución eficiente del presupuesto avalado por:
 - Cumplir con un gasto por dólar de 0.69

Criterios de evaluación según grado de consecución:

- BIEN: se cumplen los criterios de medida 1, 2, al 100% Y el resto según lo establecido
- REGULAR: Si se cumplen los criterios de medida hasta un 50 %.
- MAL: Si no se cumple con los parámetros establecidos para el Regular.

Acciones Estratégicas:

1. Evaluar mensualmente en el Colectivo Laboral y los órganos Colegiados de Dirección, los principales indicadores de eficiencia económica, de manera que ello constituyan una fuente segura para a de decisiones en la Sucursal.
2. Solucionar durante el 2007 y primer semestre del 2008, las eficiencias existentes en el Sistema Mistral Fleet Management para la actividad comercial.
3. Solucionar definitivamente para el 2do. Semestre del 2007, las deficiencias existentes en el Sistema de Inventario de autos.
4. Mantener al día la contabilidad y el flujo de caja de la Sucursal garantizando: fidelidad en los hechos económicos, y del aporte y los pagos priorizados; chequeo mensual del 10 % de los AFT; y el estricto control del uso y cuidado sobre los útiles puestos a la disposición del trabajo.
5. Evaluar trimestralmente el Plan de Prevención y Enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades y Manifestaciones de Corrupción y la situación del control interno en sesión extraordinaria del Consejo de Dirección.
6. Cumplimentar al menos en un 90 % las acciones correspondientes al análisis del plan derivado de Inspecciones, Visitas de Asesoramiento, Controles o Auditorias.
7. Evaluar trimestralmente el cumplimiento del Programa de Medidas elaborado a partir de la identificación de los Riesgos y Factores de Riesgos, según establece la Resolución 297/03.
8. Ejecutar el programa de controles integrales, monitoreas preventivos y evaluación del grado de satisfacción con el servicio a Sucursales, Agencias y Unidades, y que estas rindan cuenta de su gestión mensualmente, ante el Consejo de Dirección de la Sucursal.
9. Evaluar mensualmente el cumplimiento de las regulaciones del Sistema integral de Seguridad y Protección.

Matriz DAFO

Fortalezas:

- Capacidad instalada y especializada en la comercialización de vehículos y servicios automotores.
- Utilización de tecnología de punta en el equipamiento de las Agencias y Talleres.
- Reconocida y elevada profesionalidad y experiencia de los Recursos Humanos.
- Diversidad e Integralidad de Ofertas y Servicios.

Debilidades:

- Insuficiente gestión Comercial que integre estudios de mercados
- Imposibilidad de garantizar los servicios con una optima calidad.
- Sistemas automatizados (MISTRAL Y Sistema de inventario de autos), que aun no satisfacen las necesidades actuales.
- Relativa tendencia a la disminución de la capacidad de prestaciones de servicios.
- Alto inventario de vehículos de uso no comercializables.

Oportunidades:

- Existencia de pocos competidores en la actividad de venta de vehículos.
- Filiación o preferencia de los clientes del sector turístico por los servicios de la Renta MICAR
- Nichos de Mercado no cubiertos para las prestaciones de servicios de Garantía y Post Venta no cubiertos por la competencia.
- Tendencia al incremento en los autorizos por el MFP para la compra de un auto.

Amenazas:

- Posicionamiento de la competencia en nichos de mercado donde nuestra presencia era significativa.
- Déficit e inestabilidad en los suministros de productos y servicios.
- Falta de integralidad para la atención de servicios automotores a nivel nacional.
- Restricciones legales que impiden el saneamiento del inventario de vehículos de eso no comercializable.

Anexo 4: Estrategia de Aerocaribbean S.A.

Objetivos Estratégicos Políticos:

1. Perfeccionar los programas de medidas elaborados para la prevención y enfrentamiento a las indisciplinas, ilegalidades, delitos y manifestaciones o hechos de corrupción.
2. Consolidar nuestra condición de "Listos para la Defensa en la II Etapa" y crear condiciones para optar por la condición de "Listos para la Defensa en la III Etapa"
3. Garantizar altos niveles de calidad en los servicios de las operaciones relacionadas con el ALBA.

Objetivos Estratégicos de Crecimiento:

4. Elevar la eficiencia económica en los resultados de la empresa, incrementando los ingresos con una tasa mínima de crecimiento anual de un 2% sostenido, sobre la base del crecimiento y desarrollo turístico del país, con el objetivo de aumentar gradualmente la utilidad cada año en un 1% hasta el 2007.
5. Perfeccionar la actividad comercial de la empresa mejorando paulatinamente los indicadores físicos y de rendimiento de la red de ruta, así como desarrollar otras donde existan posibilidades; alcanzando un crecimiento promedio y gradual del 2.2 % en la transportación aérea hasta el 2007.
6. Lograr una organización y modernización progresiva de la flota aérea que la haga más competitiva y eficiente.
7. Mantener un nivel elevado de seguridad de los vuelos acorde con las exigencias actuales de la aeronáutica.

Objetivos Estratégicos de Diferenciación:

8. Profundizar en la aplicación de la Política de Cuadros en la empresa de AEROCARIBBEAN S.A., trabajando con prioridad en la adecuada selección y preparación de las reservas.
9. Incrementar sostenidamente la productividad, consolidando los elementos de la gestión de los recursos humanos y de la seguridad del trabajo.
10. Alcanzar la excelencia en la calidad de los servicios de la empresa, mediante la aplicación efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad y la adopción de un Sistema de Gestión Medio- ambiental según las normas ISO-14000.
11. Implementar un sistema de gestión integral empresarial para garantizar la eficiencia y eficacia del proceso de dirección.
12. Desarrollar y fortalecer el papel de la informática y la automatización como elemento activo en la gestión en la empresa.

Estrategias:

Estrategias Básicas de Diferenciación:

1. Brindar un servicio personalizado.
2. Contar con un programa Integral de Gestión Empresarial.

Estrategias de Crecimiento:

1. Implantar un sistema de costo empresarial.
2. Estudio y perfeccionamiento del cuadro de rutas regulares de la empresa.
3. Establecer un sistema eficiente de mantenimiento de aeronaves

Matriz DAFO

Fortalezas:

- La empresa cuenta con un cuadro de rutas regulares en desarrollo.
- Incremento de la flota ATR-72 y EMB-110.

- Ampliación de la red de venta comercial de la organización.
- Adecuada preparación técnico profesional del personal.
- Reconocimiento de un servicio aceptable por los clientes.

Debilidades:

- Inexistencia de un sistema de costo.
- Débil desarrollo de la DPO y PE de los directivos y trabajadores de la
- Débil interrelación entre las áreas principales de la empresa.
- No existe un sistema de comunicación eficiente.
- Complejidad en las operaciones.
- Poca utilización de los análisis como herramienta para corregir deficiencias.

Oportunidades:

- Desarrollo ascendente y planificado del turismo en el país.
- Incremento de las relaciones con los países del Caribe y Centroamérica a través del ALBA.
- Apoyo estatal para la modernización de la flota
- Posibilidades de integrarnos a IATA y otras organizaciones internacionales que permita establecer relaciones interlineales con otras Empresas Aéreas.

Amenazas:

- Fuerte competencia en el mercado nacional por otros medios de transporte y otras líneas Aéreas en los vuelos internacionales.
- Influencia negativa del bloqueo económico y político al desarrollo de la aviación y del turismo.
- Incremento desmesurado de los precios del combustible en el Mercado Internacional.
- Incremento de los costos de los servicios aeroportuarios en el área del Caribe y Centroamérica.
- Altos costos , demora de suministro y servicios de mantenimiento técnico de las aeronaves ATR

Anexo 5: Estrategia ALASTOR Ingeniería

Objetivos:

1. Consolidar la imagen de la organización como proveedores de soluciones innovadoras y efectivas en sistemas termo energéticos, incrementando en un 12 % anual el nivel de ventas totales con un empleo racional de los recursos y una efectiva aplicación del sistema de gestión de la calidad,
2. Aumentar el capital de trabajo de la empresa a un ritmo de un 2 % anual a partir de una eficaz administración de los recursos financieros.
3. Diversificar la cartera de negocios que propicie la consolidación del mercado nacional actual y la penetración de nuevos mercados, logrando una utilidad de la organización en el 2008 de un 51,3 % de crecimiento con respecto al 2002.
4. Lograr para el 2008 un nivel de exportación del 12,6 % del total de las ventas con un crecimiento promedio anual del 5,6% mediante la inserción progresiva de nuestros productos en la región latinoamericana y del Caribe.
5. Potenciar un sistema integral de formación y desarrollo de carreras sustentado en la gestión del conocimiento y orientado a la especialización técnica y gerencial del capital humano, que se traduzca en un eficaz desempeño en la gestión empresarial con un incremento de la productividad por trabajador del 14 % anual.
6. Implantar en el término de dos años el modelo cubano de Gestión Empresarial (Perfeccionamiento Empresarial), reajustándolo sistemáticamente con los cambios necesarios que aseguren la Eficiencia de la Empresa y eleven su competitividad en el mercado.
7. Desarrollar inversiones equivalentes a un 3,4 % de los ingresos totales anuales en MLC en aras del desarrollo tecnológico y la mejora continua de la organización.
8. Diseñar e implementar un sistema interno de propiedad industrial acorde con la OCPI que proteja el capital intelectual de la empresa.

Estrategias:

Proyección de Negocios.

1. Diversificar los servicios de mantenimiento de sistemas energéticos fundamentalmente para el turismo de Ciudad de la Habana.
2. Fortalecer el servicio de Dirección Integrada de Proyecto, afianzando nuestra presencia en el mercado.
3. Generalizar el uso de tecnologías de avanzadas en el control y supervisión de sistemas termo energético, posibilitando el ahorro de portadores energéticos.

Estrategias de los Servicios.

4. Desarrollar la línea del agua tratada para usos automotrices insertándonos en el mercado nacional.
5. Desarrollar la línea de Mantenimiento Predictivo para los sistemas termo energéticos
6. Incrementar los servicios de Consultoría y Dirección Integrada de Proyectos aprovechando las potencialidades de las empresas del Grupo.

Estrategia de Distribución y Ventas.

7. La estrategia de ventas estará basada en alianzas estratégicas con proveedores y competidores nacionales e internacionales identificados en el decursar del periodo en que se enmarca la planeación estratégica, abarcando el territorio nacional y penetrando el mercado Latinoamericano y Caribeño.

Estrategias Tecnológicas.

8. Buscar alianzas con proveedores extranjeros en el Tratamiento de Agua, la automática y las ejecuciones de las obras de Ingeniería, que propicie la modernización de la tecnología utilizada.
9. Realizar asociaciones con empresas de ingeniería extranjeras que necesiten incluir nuestras potencialidades en sus servicios y que propicien un desarrollo tecnológico e incrementen las exportaciones.

Matriz DAFO

Fortalezas:

- Diversidad de los servicios que posibilita soluciones integrales
- Personal calificado, estable y con sentido de pertenencia.
- Certificados por la ISO 9001:2000 y en proceso de implantación del perfeccionamiento empresarial.
- Centro autorizado y reconocido para desarrollar actividades de superación profesional.
- Integración a la Asociación que posibilita un alcance de los servicios a nivel nacional.
- Reconocimiento del PNUD como una de las tres empresas más activas en los servicios energéticos.

Debilidades:

- No disponer de una uniforme preparación técnica del personal en todas las agencias.
- Insuficiente gestión de cobro y pago
- Poco aprovechamiento de las herramientas de automatización existentes sobre gestión.
- Recursos materiales limitados para un eficaz desempeño empresarial.
- Inexistencia de una clara estrategia de mercado y negocio para los servicios.
- Insuficiente preparación gerencial de los directivos.

Oportunidades:

- Posibilidad de desarrollar proyectos de relevancia con el empleo de inversiones aprobados por el SIME.
- Un mercado amplio y demandante
- Desarrollo de políticas nacionales asociados a los servicios ingenieros
- Demanda de sistemas energéticos por el envejecimiento de estos.

Amenazas:

- Dependencia financiera en MLC de la Asociación.
- Repercusión de los acontecimientos económicos y políticos internacionales que trae regulaciones crediticias adversas para la organización.
- Falta de preparación de TECNOSIME para asumir la exportación de servicios.
- Incremento de la competencia interna y externa.

Anexo 6:

Listado de empresas a las que se le analizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

1. Sucursal Especializada de Agencias y Talleres (Cubalse),
2. Grupo industrial EMPAQUE
3. Aerocaribbean (IACC),
4. Inverco (Cubalse),
5. Cubalse (Sucursal Villa Clara)
6. Cubatur (MINTUR)
7. CEDAI (SIME)
8. Empresa de Servicios de Ingeniería (Grupo empresarial de la Construcción, Sancti Spíritus)
9. Asociación Pesquera de Holguín (actual Ministerio de la Industria Alimenticia)
10. SITRANS (MITRANS)
11. CARACOL (Cienfuegos – Villa Clara)
12. Alastor Ingeniería (SIME)
13. SEPSA

Anexo 7

Clasificación de las Debilidades y Fortalezas:

DEBILIDADES

Relacionadas con los Recursos Humanos:

- Fluctuación de la fuerza de trabajo
- Insuficiente profesionalidad de los trabajadores.
- No se tiene definida una política de incentivos laborales.
- Pobre cantera para la promoción de ejecutivos y especialistas.
- Falta de capacitación.
- Bajo nivel de motivación y estimulación.
- Motivación del personal indirecto
- Poca experiencia de los profesionales
- Falta de personal para la distribuir mejor las tareas.
- Insuficiente motivación
- No disponer de una uniforme preparación técnica del personal en todas las agencias.

Relacionadas con la tecnología y capacidad productiva

- No contar con tecnologías modernas de modo uniforme en las empresas.
- Sistemas automatizados (MISTRAL y Sistema de inventarios de autos), que aún no satisfacen las necesidades actuales.
- Relativa tendencia a la disminución de la capacidad de prestaciones de servicios.
- Falta de equipamiento y tecnología de avanzada.
- Débil I + D
- Estado técnico de la flota.
- Tecnología industrial.
- Falta de nodos provinciales.
- Insuficiente actividad de investigación y desarrollo.

Relacionadas con marketing y ventas

- Gestión de la organización orientada hacia las ventas fundamentalmente y no hacia el cliente.
- Insuficiente gestión Comercial que integre estudios de mercados.
- Débil estudio de mercado.
- Falta de estrategia comercial
- Poca promoción y publicidad
- Insuficiente conocimiento del mercado.
- Inexistencia de una clara estrategia de mercado y negocio para los servicios.
- Gestión comercial.
- Conocimientos de los mercados.
- Disminución del mercado para el servicio fundamental que presta la empresa: la protección con agentes.
- Deficiente conexión de los clientes en provincia.
- Nuestra cartera de cliente no esta organizada en función de las temporadas.

Relacionadas con la satisfacción del cliente

- Incumplimiento de contratos.
- El proceso de importación del equipamiento no garantiza las existencias necesarias para dar respuesta a los compromisos contraídos en tiempo.

Relacionadas con aspectos económicos –financieros

- No disponer del capital de trabajo suficiente para un eficaz desempeño empresarial.
- Alto inventario de vehículos de uso no comercializables.
- Inexistencia de un sistema de costo
- Márgenes de beneficios bajos.
- Índices de cuentas por cobrar elevados.
- Mala salud financiera
- Capacidad financiera.
- Situación contable.
- Capacidad financiera insuficiente,
- Insuficiente gestión de cobro y pago
- Gestión insuficiente de las cuentas por cobrar y de los inventarios y productos ociosos.
- Adquisición de equipamiento a través de intermediarios que gravan su precio

Relacionadas con la administración

- Débil desarrollo de la DPO y PE.
- Débil interrelación entre las áreas principales de la empresa.
- No existe un sistema de comunicación eficiente.
- Poca utilización de los análisis como herramienta para corregir deficiencias.
- No hay coordinación de funciones, integración de todas las partes.
- Poca vinculación de la remuneración y estimulación con los resultados del trabajo.
- Poco protagonismo del contratista en la ejecución de la obra.
- Falta de personal para la distribuir mejor las tareas.
- Insuficiente motivación.
- Inadecuados estilos de dirección en algunos directivos.
- Existen dificultades con la supervisión.
- Inadecuada planificación y organización del trabajo de la gerencia.
- Serias deficiencias en la comunicación.
- Poca aprovechamiento de las herramientas de automatización existentes sobre gestión.
- Insuficiente preparación gerencial de los directivos.
- Falta de independencia económica. (Referido a la toma de decisiones)
- Política de atención al hombre.
- Política de cuadro y capacitación

Relacionadas con la calidad del producto o servicio

- No tener certificados los principales productos con las normas ISO.
- Imposibilidad de garantizar los servicios con una optima calidad.
- Falta de procedimientos que garanticen un control de calidad único.
- Falta de calidad en la prestación del servicio.
- No tener implementado un Sistema de Calidad.
- Falta de calidad en la ejecución de la obra.
- Falta de organización en el servicio.
- Complejidad en las operaciones aeronáuticas.

Relacionadas con los suministros y logística

- Falta de estabilidad en el abastecimiento de productos líderes del mercado.
- Falta de equipamiento y piezas de repuesto que no permite dar respuesta a las necesidades de mantenimiento.
- Falta de recursos.
- Alevines para la siembra.
- Transporte de apoyo a las actividades básicas.

- Limitaciones con el transporte.
- Recursos materiales limitados para un eficaz desempeño empresarial.
- Insuficientes medios de transporte para el abastecimiento de mercancías, de servicios y administrativos.

FORTALEZAS

Relacionadas con los Recursos Humanos

- Personal calificado y con sentido de pertenencia.
- Reconocida y elevada profesionalidad y experiencia de los Recursos Humanos.
- Adecuada preparación técnico profesional del personal.
- Existencia de fuerza contratista privada
- Experiencia de la fuerza de trabajo
- Suficiente calidad de la fuerza de trabajo seleccionada.
- Nivel de profesionalidad de los Recursos Humanos.
- Grado de organización y experiencia acumulada.
- Fuerza de trabajo altamente calificada, joven y con experiencia profesional.
- Nivel profesional de la fuerza de trabajo.
- Sentido de pertenencia del personal.
- Experiencia en la actividad contratista.
- Experiencia y capacidad de los pescadores.
- Valores políticos ideológicos de los trabajadores.
- Buena actitud hacia el trabajo de los profesionales.
- Buena disciplina laboral.
- Estabilidad de la fuerza laboral.
- Buena preparación de los recursos humanos.
- Buena disposición para el trabajo.
- Personal calificado, estable y con sentido de pertenencia.
- Centro autorizado y reconocido para desarrollar actividades de superación profesional.
- Alto nivel profesional del personal.
- Buenas condiciones de trabajo.

Relacionadas con la tecnología y capacidad productiva

- Capacidad de producción para la sustitución de importación de productos.
- Capacidad instalada y especializada en la comercialización de vehículos y servicios automotores.
- Utilización de tecnología de punta en el equipamiento de las Agencias y Talleres.
- Incremento de la flota ATR-72 y EMB-110
- Avances significativos en la automatización de la información y en la aplicación eficiente de la tecnología.
- Tecnologías de punta.
- Brindamos servicios automatización integral.
- Posibilidad de asimilación de nuevas tecnologías, intercambio de experiencia, etc.
- Tecnología de punta en el cultivo intensivo de peces.
- Capacidad de procesamiento industrial disponible para asumir incrementos de volumen.
- Equipamiento adecuado.
- Empleo de tecnología avanzada para la prestación de los servicios.

Relacionadas con Marketing y Ventas

- Ampliación de la red de venta comercial de la organización.
- Importantes Turoperadores en nuestra cartera de clientes.
- Poder negociador sobre los clientes.
- Imagen corporativa.
- Posibilidad de venta de todo el producto turístico cubano.

Relacionadas con la satisfacción del cliente

- Reconocimiento de un servicio aceptable por los clientes.
- Servicio centrado en el cliente.
- Diversidad de los servicios que posibilita soluciones integrales
- Seriedad y profesionalidad en las relaciones con los clientes.

Relacionadas con aspectos económicos – financieros

- Contar con una contabilidad certificada
- Solidez financiera certificada por entidades externas de auditoria como CONAS y MININT.

Relacionadas con la administración

- Funcionamiento de los Órganos de Dirección de la Sucursal. Sistema de trabajo que aplica los principios de la DPO.
- Esfuerzo colectivo en los objetivos comunes de la empresa.
- Organización empresarial en continuo perfeccionamiento.
- Estructura plana de la Empresa, por Divisiones y Grupos de Trabajo.
- Aplicación de la Dirección Integrada de Proyecto.
- Emprendimiento y capacidad ante el cambio de la organización.
- Existe liderazgo gerencial.
- Trabajo en equipo.
- Independencia Económica. (relacionado con la toma de decisiones)
- Existe una cultura organizacional favorable

Relacionadas con la calidad del producto o servicio

- Diversidad de productos en las empresas.
- Diversidad e integralidad de Ofertas y Servicios.
- Siempre hay una respuesta; oferta sostenible, sana y segura.
- Prestigio alcanzado en la prestación de los servicios turísticos.
- Alto prestigio alcanzado por la empresa en diferentes ramas de la economía.
- Buena calidad de los productos que se ofertan.
- Integración a la Asociación que posibilita un alcance de los servicios a nivel nacional.
- Reconocimiento del PNUD como una de las tres empresas más activas en los servicios energéticos.
- Alta calidad de los servicios.
- Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad basado en las Normas ISO 9000 del 2000.
- La empresa cuenta con un cuadro de rutas regulares de desarrollo
- Infraestructura en aeropuertos nacionales e internacionales
- Certificados por la ISO 9001:2000

Relacionadas con los suministros y logística

- Ubicación de la Distribuidora Territorial en la provincia
- Alianza con proveedores de alta calidad y prestigio.
- Potencial logístico
- Experiencia logística del territorio
- Estabilización de la electricidad

Anexo 8: Tablas sobre Debilidades y Fortalezas

Tabla No 1 Fortalezas y Debilidades por empresas

Criterios	Empresas	Empaque	Agencia y Talleres	Aerocaribbean	Inverco	Cubalse Villa Clara	Cubatur	CEDAI	Servicio Ingeniería	Asociación Pesquera	Sistrans	Caracol	Alastor	Sepsa	Total
RRHH	F	1	1	1	2	1	2	1	3	2	1	5	2	1	23
	D	-	-	-	-	3	2	1	-	1	2	1	1	-	11
Tecnología y cap. productiva	F	1	2	1	-	1	-	2	1	2	1	-	-	1	12
	D	1	2	-	1	-	-	1	-	2	1	-	-	1	9
Marketing y ventas	F	-	-	1	-	-	2	-	-	-	1	1	-	-	5
	D	1	-	-	-	1	3	1	-	1	3	1	1	1	13
Satisfacción Cliente	F	-	-	1	-	-	-	-	-	-	1	-	1	1	4
	D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1	2
Económicos Financieros	F	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2
	D	1	1	1	-	-	2	1	-	2	1	-	1	2	12
Administración	F	-	-	-	-	2	2	1	2	-	1	2	-	-	10
	D	-	-	4	1	-	1	-	2	2	-	4	2	-	16
Calidad	F	1	1	1	-	-	3	1	-	-	-	1	3	2	13
	D	1	1	1	1	1	-	1	1	-	1	-	-	-	8
Suministro y Logística	F	-	-	-	1	2	1	-	-	-	1	-	-	-	5
	D	1	-	-	-	3	-	-	1	2	1	1	1	-	10

Tabla 2. Clasificación de las Fortalezas y cantidad de empresas en la que aparecen.

Criterios	Fortalezas	%	Cantidad Emp	%
RRHH	23	31.08	13	100
Tecnología y capacidad productiva	12	16.22	9	69.23
Marketing y Ventas	5	6.76	4	30.77
Satisfacción del Cliente	4	5.41	4	30.77
Económico Financiero	2	2.70	2	15.38
Administración	10	13.51	6	46.15
Calidad	13	17.57	8	61.54
Suministro y Logística	5	6.76	4	30.77
Total	74	100%	13 empresas	-

Tabla 3. Clasificación de las Debilidades y cantidad de empresas en las que aparecen.

Criterios	Debilidades	%	Cantidad Emp	%
RRHH	11	13.58	7	53.85
Tecnología y capacidad productiva	9	11.11	7	53.85
Marketing y Ventas	13	16.05	9	69.23
Satisfacción del Cliente	2	2.47	2	15.38
Económico Financiero	12	14.81	9	69.23
Administración	16	19.75	7	53.85
Calidad	8	9.88	8	61.54
Suministro y Logística	10	12.35	7	53.85
Total	81	100%	13 empresas	-

Tabla 4. Total de Fortalezas y Debilidades por Indicador

Criterios	Fortalezas	Debilidades	Total	%
RRHH	23	11	34	21.94
Tecnología y capacidad productiva	12	9	21	13.55
Marketing y Ventas	5	13	18	11.61
Satisfacción del Cliente	4	2	6	3.87
Económico Financiero	2	12	14	9.03
Administración	10	16	26	16.77
Calidad	13	8	21	13.55
Suministro y Logística	5	10	15	9.68
Total	74	81	155	100%

Tabla 5. Cantidad de empresas que no tienen Fortalezas o Debilidades por indicador

Criterios	Cantidad Emp	%
RRHH	0	0
Tecnología y capacidad productiva	3	23.08
Marketing y Ventas	3	23.08
Satisfacción del Cliente	9	69.23
Económico Financiero	4	30.77
Administración	3	23.08
Calidad	1	7.69
Suministro y Logística	4	30.77

Anexo 9: Relación de Amenazas y Oportunidades.

Amenazas:

Relacionadas con el bloqueo:

- Influencia negativa del bloqueo económico y político al desarrollo de la aviación y del turismo.
- Influencias en la comercialización por las agresiones y bloqueo norteamericano.
- Reforzamiento del bloqueo.
- Emisión de leyes en contra de nuestro país

Relacionadas con la competencia:

- Fuerte competencia, con incremento de productos sustitutos de importación.
- Posicionamiento de la competencia en nichos de mercado donde nuestra presencia era significativa.
- Fuerte competencia en el mercado nacional por otros medios de transporte y otras líneas Aéreas en los vuelos internacionales.
- Niveles de crecimiento significativos en surtidos de la competencia (Electrodomésticos, Calzado, Confecciones, Helados).
- Amplia presencia de competidores en el mercado con precios más competitivos.
- Agresividad de la competencia, sobre todo en base a precio y no a calidad del servicio.
- Incremento de la agresividad del mercado nacional (nuevos competidores)
- Actividad de otras asociaciones pesqueras en el mercado interno.
- Competidores fuertes y con años de experiencia
- Alta rivalidad entre los competidores.
- Acciones de la competencia
- Apertura de la Zona Franca en Cienfuegos.
- Incremento de la competencia interna y externa.

Relacionadas con la demanda y el mercado:

- Falta de integralidad para la atención de servicios automotores a nivel nacional.
- Desconocimiento del servicio por algunos clientes.
- No hay conciencia plena de la necesidad de la información.
- Hábitos arriesgados del uso del teléfono, el fax y la correspondencia.
- Disposiciones cerradas para entrada de nuevos clientes, mercado cautivo.
- Tarifas de comunicaciones muy elevadas
- Irregularidades en el arribo de turistas al territorio.
- Desarrollo paulatino de Transval y de la Agencia del Poder Popular, autorizadas a brindar servicio a terceros con bajos precios, que le permita acceder a parte de nuestro mercado.

Relacionadas con acuerdos de cooperación (Inversión extr, socios extr):

- Alta dependencia de Tur operadores extranjeros y el incumplimiento de los contratos.

Relacionadas con las regulaciones del gobierno (u otras entidades):

- No existencia de un centro rector en la política de envases en el país.
- Restricciones legales que impiden el saneamiento del inventario de vehículos de eso no comercializable.
- Reestructuración del combustible en el país.
- Políticas estatales que pudieran disminuir la venta de algunos surtidos como es el caso de los electrodomésticos.
- Regulaciones estatales que limitan la autonomía empresarial.
- Decisiones ministeriales que inciden en la prolongación de la ejecución de la obra.
- Existencia de regulaciones y legislaciones de la cadena que la limitan la acción de la organización.

Relacionadas con sectores emergentes:

- ---

Relacionadas con los atractivos del mercado:

- Existencia de sectores atractivos.

Relacionadas con aspectos financieros:

- Incremento de los costos de los servicios aeroportuarios en el área del Caribe y Centroamérica.
- Altos costos , demora de suministro y servicios de mantenimiento técnico de las aeronaves ATR
- Falta de disponibilidad financiera
- No existen facilidades crediticias a largo plazo.
- Cadena de impagos
- Afectación financiera de SEPSA por el no pago de los servicios que se le prestan a las obras de la Batalla de Ideas y al MININT

Relacionadas con los proveedores (suministros, abastecimientos, etc.):

- Déficit e inestabilidad en los suministros de productos y servicios.
- Industria nacional con suministros inestables.
- Inestabilidad en abastecimiento de proveedores nacionales.
- Falta de respuesta de algunos proveedores de servicios.
- Incumplimiento de contratos externos.
- Poca disponibilidad de proveedores.
- El sistema de compra de la cadena no responde a las necesidades del mercado.
- No existencia de un sistema logístico de la cadena

Relacionadas con la situación económica nacional e internacional:

- Incidencia en el mercado de los acontecimientos políticos y económicos internacionales.
- Deterioro de la situación económica internacional y sobre todo en los países emisores de visitantes.
- Incremento desmesurado de los precios del combustible en el Mercado Internacional.
- Agravamiento de la situación económica internacional.
- Existencia de dos monedas
- Repercusión de los acontecimientos económicos y políticos internacionales que trae regulaciones crediticias adversas para la organización.
- Situación económica internacional.
- Tardanza en el pago por los clientes dada la situación económica actual y el impacto negativo de la Resolución 92 sobre los cobros.

Relacionadas con aspectos organizativos:

- Cambios en las estructuras de Cubalse.
- Desarrollo de la planta hotelera en el destino muy por encima la planta extra hotelera.
- Falta de preparación de TECNOSIME para asumir la exportación de servicios.

Relacionadas con la tecnología:

- Desarrollo tecnológico acelerado

Relacionadas con la fuerza de trabajo:

- Existencia de mercados laborales con mayores incentivos que los que brinda nuestra organización.
- Sectores con mejores condiciones laborales que provocan el éxodo de personal.
- Éxodo de la fuerza laboral del MICONS para otros sectores de la economía.
- Disminución de la disponibilidad de personal que cumpla con los requisitos para trabajar como agentes de seguridad y como detectives.

Oportunidades:**Relacionadas con el bloqueo:**

- -----

Relacionadas con la competencia:

- Existencia de pocos competidores en la actividad de venta de vehículos.
- Existencia de pocas empresas especializadas en automatización integral en el mercado nacional.
- Falta de competidores.
- Amenaza casi nula de nuevos ingresos
- Debilidades de la competencia

Relacionadas con la demanda y el mercado:

- Mercado amplio, demandante y estable.
- Filiación o preferencia de los clientes del sector turístico por los servicios de la Renta MICAR
- Nichos de Mercado no cubiertos para las prestaciones de servicios de Garantía y Post Venta no cubiertos por la competencia.
- Desarrollo ascendente y planificado del turismo en el país.
- Mercado seguro.
- Crecimiento de la demanda del mercado de productos de Ferretería, Cerámica y Materiales de la construcción (Política Constructiva del país)
- Mercado de bienes de consumo con tendencia al crecimiento.
- Demanda insatisfecha en el mercado de autos.
- Seguridad del mercado
- Incremento de la demandad de productos y servicios de alta calidad.
- Un mercado amplio y demandante
- Demanda de sistemas energéticos por el envejecimiento de estos

Relacionadas con acuerdos de cooperación (Inversión extr, socios extr):

- Potencialidades de alianzas estratégicas con entidades nacionales y extranjeras. Incremento de las relaciones con los países del Caribe y Centroamérica a través del ALBA.
- Posibilidades de integrarnos a IATA y otras organizaciones internacionales que permita establecer relaciones interlineales con otras Empresas Aéreas.

Relacionadas con las regulaciones del gobierno:

- Modelo de Gestión empresarial: Perfeccionamiento Empresarial.
- Política estatal en materia de envases
- Tendencia al incremento en los autorizos por el MFP para la compra de un auto.
- Apoyo estatal para la modernización de la flota
- Otorgamiento de la exclusividad a Cubase en la venta de productos venezolanos.
- Propiedad social como preponderante en el país.
- Prioridad y apoyo que brinda el Estado Cubano al desarrollo del turismo.
- Apoyo del Ministerio del Turismo y Buro de Convenciones para el desarrollo sistemático y acelerado de nuestras actividades.
- Política estatal orientada a la eficiencia energética.
- Interés del MICONS en desarrollar los servicios de ingeniería en el país.
- Aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
- Apertura del país al comercio internacional.
- Desarrollo de políticas nacionales asociados a los servicios ingenieros
- La legislación vigente favorece el incremento de la demanda.

Relacionadas con sectores emergentes:

- Perspectiva de desarrollo del sector emergente en el país y provincia.
- Desarrollo del transporte como sector.
- Decisión del Estado de designar a SEPSA para atender el sector de las Sedes Diplomáticas.

Relacionadas con los atractivos del mercado:

- Destino Jardines del Rey en constante crecimiento
- Construcción del Aeropuerto Internacional a escasos kilómetros de la planta hotelera.
- Sistema socialista cubano y estabilidad política del país.

- Historia, geografía, clima y mística del país.
- Seguridad social y ambiental del país.
- Idiosincrasia y carisma de nuestra población.
- Crecimiento mundial de la actividad turística.
- Posicionamiento alcanzado por Cuba como destino turístico.
- Posición geográfica.
- Incremento del turismo.

Relacionadas con aspectos financieros:

- Almacenes en consignación
- Incremento del poder adquisitivo promedio de la población.
- Facilidades de crédito
- Posibilidad de desarrollar proyectos de relevancia con el empleo de inversiones aprobados por el SIME.

Relacionadas con los proveedores (suministros, abastecimientos, etc.):

- Alianza con suministradores que permita brindar un servicio especializado llave en mano.
- Incremento de la importación de productos venezolanos y chinos con precios competitivos.
- Desarrollo de los proveedores de servicio, potenciado por la competencia entre los existentes.

Relacionadas con la situación económica nacional e internacional:

- Recuperación económica del país.
- Reanimación de la economía nacional que induce el crecimiento del mercado de los servicios de automatización.
- Crecimiento económico.

Relacionadas con aspectos organizativos:

- ---

Relacionadas con la tecnología:

- ---

Relacionadas con la fuerza de trabajo:

- ---

Anexo 10: Tablas sobre Amenazas y Oportunidades:

Tabla 6: Clasificación de las Oportunidades y Amenazas por empresas:

Indicador Relacionadas con:	Empresas	Empaque	Agencia y Talleres	Aerocaribbean	Inverco	Cubalse Villa Clara	CUBATUR	CEDAI	Servicios	Asociación Pesquera	SISTRANS	Caracol	Alastor	SEPSA	Total
Bloqueo	O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	A	-	-	1	-	-	1	-	-	-	-	1	1	-	4
Competencia	O	-	1	-	-	-	-	1	1	-	1	1	-	-	5
	A	1	1	1	-	2	1	1	-	1	2	2	1	-	13
Demanda y Mercado	O	1	2	1	1	3	-	-	1	-	-	1	2	-	12
	A	-	1	-	-	-	-	-	-	1	4	1	-	1	8
Acuerdos de Cooperación	O	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
	A	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1
Regulaciones del Gobierno	O	2	1	1	-	1	3	1	2	1	-	-	1	1	14
	A	1	1	-	-	2	-	1	1	-	1	-	-	-	7
Sectores Emergente	O	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	1	3
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Atractivo del Mercado	O	-	-	-	-	-	8	-	-	-	1	1	-	-	10
	A	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
Aspectos Financieros	O	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	1	-	4
	A	-	-	2	1	-	-	1	-	1	-	-	-	1	6
Proveedores	O	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	3
	A	-	1	-	1	1	1	-	1	1	-	2	-	-	8
Situación Económica Nacional e Internacional	O	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	3
	A	1	-	1	-	-	1	-	1	-	1	-	1	2	8
Aspectos Organizativos	O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	A	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	1	-	3
Tecnología	O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	A	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	1
Fuerza de Trabajo	O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
	A	-	-	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	1	4

Tabla 7: Oportunidades por Indicador y cantidad de empresas en las que se encuentran.

Relacionadas con:	Cantidad	%	Cantidad empresa en que aparecen	
Bloqueo	0	0	0/13	0
Competencia	5	8.77	5/13	38.46
Demanda y Mercado	12	21.05	8/13	61.54
Acuerdos de Cooperación	3	5.26	2/13	15.38
Regulaciones del Gobierno	14	24.56	10/13	76.92
Sectores Emergente	3	5.26	3/13	23.08
Atractivo del Mercado	10	17.54	3/13	28.08
Aspectos Financieros	4	7.02	4/13	30.78
Proveedores	3	5.26	2/13	15.38
Situación Económica Nacional e Internacional	3	5.26	3/13	23.08
Aspectos Organizativos	0	0	0/13	0
Tecnología	0	0	0/13	0
Fuerza de Trabajo	0	0	0/13	0
Total	57	100%	13 Empresas	-

Tabla 8: Amenazas por Indicador y cantidad de empresas en las que se encuentran.

Relacionadas con:	Cantidad	%	Cantidad empresa en que aparecen	
Bloqueo	4	6.25	4/13	30.78
Competencia	13	20.31	10/13	76.92
Demanda y Mercado	8	12.5	5/13	38.46
Acuerdos de Cooperación	1	1.56	1/13	7.69
Regulaciones del Gobierno	7	10.94	6/13	46.15
Sectores Emergente	0	0	0/13	0
Atractivo del Mercado	1	1.56	1/13	7.69
Aspectos Financieros	6	9.38	5/13	38.46
Proveedores	8	12.5	7/13	53.85
Situación Económica Nacional e Internacional	8	12.5	7/13	53.85
Aspectos Organizativos	3	4.69	3/13	23.08
Tecnología	1	1.56	1/13	7.69
Fuerza de Trabajo	4	6.25	3/13	23.08
Total	64	100%	13 Empresas	-

Tabla 9: Total de Oportunidades y Amenazas por Indicador.

Relacionadas con:	Opor	+	Ame	=	Total	%
Bloqueo	0	+	4	=	4	3.31
Competencia	5	+	13	=	18	14.88
Demanda y Mercado	12	+	8	=	20	16.53
Acuerdos de Cooperación	3	+	1	=	4	3.31
Regulaciones del Gobierno	14	+	7	=	21	17.35
Sectores Emergente	3	+	0	=	3	2.48
Atractivo del Mercado	10	+	1	=	11	9.09
Aspectos Financieros	4	+	6	=	10	8.26
Proveedores	3	+	8	=	11	9.09
Situación Económica Nacional e Internacional	3	+	8	=	11	9.09
Aspectos Organizativos	0	+	3	=	3	2.48
Tecnología	0	+	1	=	1	0.83
Fuerza de Trabajo	0	+	4	=	4	3.31
Total	57	+	64	=	121	100%

Tabla 10: Cantidad de empresa que no tienen Oportunidades ni Amenazas por Indicador

Relacionadas con:	Cantidad	%
Bloqueo	9	69.23
Competencia	2	15.38
Demanda y Mercado	2	15.38
Acuerdos de Cooperación	10	76.92
Regulaciones del Gobierno	2	15.38
Sectores Emergente	10	76.92
Atractivo del Mercado	9	69.23
Aspectos Financieros	6	46.15
Proveedores	6	46.15
Situación Económica Nacional e Internacional	4	30.78
Aspectos Organizativos	10	76.92
Tecnología	12	92.31
Fuerza de Trabajo	9	69.23