

Universidad de la Habana
Centro de Estudios de Técnica en Dirección
“CETED”



Fundamentos teóricos sobre el diseño de una Estrategia para
la prestación de Servicios Integrados.

*“Lineamientos Estratégicos para la prestación de
servicios de datos, voz y video de manera integrada en
la UEN “Informática y Telecomunicaciones” de la
Corporación COPEXTEL.SA”*

Autor: Ing. Mario Miguel Regalado Benítez

Tutor: Dr.Cs. Esperanza Carballal del Río



La Habana, Cuba

Julio 2014

Dedicatoria.

A mi querido hijo, que sirva de ejemplo para su futura preparación en su vida.

A mi esposa, mi alma gemela

Agradecimientos.

- ✓ *A mi profesora, la Doctora en Ciencias Esperanza Carballal del Rio, por transmitirme sus valiosos conocimientos y experiencias, por su gran paciencia y dedicación en nuestros encuentro, por alentarme en todo momento a continuar y sobre todo, por confiar en mí. Gracias profe.*
- ✓ *A mis familiares, que me apoyaron y alentaron a concluir mis estudios.*
- ✓ *A mi amado hijo, por apoyarme y alentarme en mis noches de desvelo, por quererme y amarme.*
- ✓ *A mi amada esposa, por apoyarme, aconsejarme y darme la fuerza necesaria para continuar superándome, por ser mi ejemplo, por el amor y comprensión que recibo en todo momento y permitirme compartir mi vida a tu lado.*

A todos, MUCHAS GRACIAS.

RESUMEN

La Convergencia impone nuevos desafíos para los proveedores de servicios de telecomunicaciones de todo el mundo en cuanto al desarrollo de sus negocios, es evidente la necesidad de diseñar modelos que generen ventaja competitiva.

Dicha convergencia viene marcada por una fuerte orientación al cliente, ya que este último está aumentando cada vez más el nivel de exigencia de los servicios demandados (relación calidad / precio, facilidad de uso, nuevas funcionalidades y contenidos, atención al cliente, etc.).

La demanda del mercado interno como externo, exige cada vez mas soluciones integradas en los servicios de telecomunicaciones. La Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones” de COPEXTEL.S.A no se encuentra preparada para estas exigencias al prestar sus servicios de dato, voz y video de manera segmentada, aun cuando las tecnologías permiten su integración total.

Se identifica entonces como objetivo general de este trabajo investigativo: Proponer los Lineamientos estratégicos que faciliten prestar los servicios de manera integrada en la Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones” de la Corporación COPEXTEL. S.A.

Para el desarrollo de esta investigación de manera general se abordaron los principales temas acordes a la convergencia tecnológica, la integración de los servicios y la estrategia empresarial, que sirvieron de base conceptual para definir la solución al problema planteado.

Como resultado de trabajo se identificaron los principales problemas que atentan contra el buen desempeño en la prestación de los servicios y sus dificultades para integrarse, en correspondencia con las facilidades que brindan la convergencia tecnológica. La definición de la misión, visión y objetivos estratégicos del negocio, permitieron definir los lineamientos estratégicos que se debe seguir, para alcanzar la prestación de los servicios de telecomunicaciones (dato, voz y video) de manera integrada. El plan de acción propuesto servirá de guía para lograr su implementación.

INDICE.

Introducción.	1
Capítulo 1. Fundamentos teóricos sobre el diseño de una Estrategia para la prestación de Servicios Integrados.	6
1.1 Convergencia Tecnológica.....	6
1.2 Servicios Integrados.	10
1.3 Estrategia Empresarial.....	13
1.4 Formulación de la Estrategia Empresarial.	19
1.5 Implementación de la Estrategia Empresarial.....	33
Capítulo 2. Diagnóstico del Proceso de Integración de los Servicios de Voz, Video y Datos.	37
2.1 Caracterización del objeto de estudio.	39
2.2. Análisis del Proceso de Integración de los Servicios (datos, voz y video). .	46
2.2.1 Documentos rectores.	46
2.2.2 Comportamiento de las ventas.....	47
2.2.3 Particularidades en la prestación de servicios de telecomunicaciones.	51
2.2.4 Flujo de Comunicaciones.....	53
2.2.5 Integración de los servicios.	54
2.2.6 Deficiencias en la comercialización de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video).....	55
2.3 Estado de los recursos materiales.	57
2.4. Composición de los Recursos Humanos.	58
2.5. Análisis del Microentorno.....	60
2.6 Conclusiones del Capítulo.	67

Capítulo 3. Proceso de elaboración de los Lineamientos Estratégicos para la prestación de los servicios de Telecomunicaciones (Datos, voz y video) de manera integrada.	69
3.1 Misión.	69
3.2 Objetivos Estratégicos.	70
3.3. Diseño de los Lineamiento Estratégico.	71
3.4 Plan de Acción.	80
3.5 Valoración del Trabajo Investigativo.	91
Conclusiones.....	92
Recomendaciones.	94
Bibliografía.	95
ANEXOS	99

Introducción.

El desarrollo tecnológico, durante las dos últimas décadas, muestra una convergencia cada vez mayor entre la informática, las telecomunicaciones, la electrónica y la automatización, proceso que se ha convertido en nueva rama del saber y de alta incidencia en la modernización y eficiencia de todos los sectores de la sociedad.

La nueva era en las telecomunicaciones impone cambios hacia la integración de sus servicios. La factibilidad tecnológica, al ser más eficientes y eficaces, permite satisfacer con menor costo las exigentes demandas de los clientes.

El mercado actual de las telecomunicaciones difiere al de veinte años atrás, por cuanto esos ya antiguos sistemas fueron beneficiados por un extraordinario proceso de desarrollo que hizo posible la convergencia tecnológica y de servicios que hoy tenemos lo cual ha permitido que las empresas de telecomunicaciones trabajen a destajo en la modernización de sus redes, para ofrecer a sus clientes servicios de video, voz y datos a través de una misma infraestructura de telecomunicaciones.

La convergencia de servicios de telecomunicaciones impone retos a los desarrolladores y fabricantes, tanto tecnológicos como económicos y organizacionales.

El reto de la convergencia de servicios de telecomunicaciones exige a los desarrolladores y fabricantes altas inversiones, tanto técnica, económica como organizativa que permitan dar cabida a los presentes y futuros servicios. Nuevas estructuras de organización, personal técnico calificado en servicios digitales, ambiciosos programas de capacitación y nuevas estrategias de comercialización de servicios, se están desarrollando dentro de la industria como respuesta al reto de la supervivencia en un sector donde la competencia es cada vez más intensa.

En Cuba se ejecuta y se busca continuamente perfeccionar un proyecto de desarrollo nacional que tiene como pilares la justicia social, la participación popular, la equidad y la solidaridad. Sólo un proyecto de esta naturaleza es verdaderamente capaz de salvar la brecha digital y potenciar las capacidades productivas y creadoras planteadas por la nueva revolución tecnológica y del conocimiento en beneficio de todo el pueblo.

En los últimos años, la estrategia empresarial constituye uno de los enfoques de mayor significación en la ciencia y práctica de la administración. Los cambios en el entorno donde actúan las organizaciones, el ritmo de los avances tecnológicos, la competencia, la globalización y la necesidad de que las organizaciones actúen de forma proactiva; son razones que provocan la necesidad de un proceso estratégico de cambio para vislumbrar el futuro y concebir un salto positivo en el desarrollo de las mismas.

La corporación COPEXTEL S.A, una empresa adscripta al Ministerio de Comunicaciones, tiene dentro de su objeto social la venta de servicios de corrientes débiles, entre los que se encuentran los servicios de datos, voz y video. Lo hace mediante tres divisiones comerciales pertenecientes a la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de “Informática y Telecomunicaciones”.

La forma de trabajo de estas divisiones comerciales, los diseños y estilos de dirección, no está en correspondencia con las modernas formas de prestación de los servicios de manera integrada, justificadas por los avances tecnológicos y su convergencia en la esfera de las telecomunicaciones. Caminos diferentes y especializados son por los que transita cada una de estas. Sus directivos y especialistas, mantienen pensamientos proteccionistas arraigados en sus culturas organizacionales, que no les permiten evolucionar a la par de la galopante modernización en esa esfera de la actividad humana. De ahí que podamos asegurar que la UEN “Informática y Telecomunicaciones” requiere aun de muchos cambios para poder vender-suministrar los servicios de datos, voz y video de

forma integrada, tal y como lo demuestran los diversos intentos fallidos de integrar estos servicios. La falta de una estrategia que se alinee a las necesidades de sus clientes, atenta a la supervivencia de la misma.

Los cambios tecnológicos imponen cambios en el micro entorno y por ende cambios en las organizaciones. La UEN “Informática y Telecomunicaciones” solo podrá subsistir en la misma medida que sea capaz de adaptarse al mismo ritmo que el presente impone, por lo que el reto de rediseñar sus estrategias hacia estos cambios se hacen eminentes. Ante esta situación que imposibilita la venta de los servicios de telecomunicaciones de manera integrada en la UEN “Informática y Telecomunicaciones”, se identifica la **situación problemática** siguiente:

“La venta de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video), de manera segmentada, no satisface las necesidades y demandas de los clientes”

Dicha situación constituye la motivación de esta investigación, que conlleva a la formulación del siguiente **problema científico**:

¿Cómo lograr la prestación de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) de manera integrada en la Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones” de la corporación COPEXTEL S.A?

Para responder a esta problemática se formularon las siguientes **preguntas científicas**:

- 1. ¿Cuáles son los aspectos teóricos que fundamentan el desarrollo de una estrategia para la prestación de servicios de manera integrada?*
- 2. ¿Cuál es el comportamiento de la comercialización de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) en la UEN “Informática y Telecomunicaciones”?*

- *¿Qué lineamientos estratégicos deben seguirse para alcanzar la prestación de servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) de manera integrada?*

Dentro del marco de este diseño teórico se formuló como **Objetivo General** de la investigación:

Proponer los Lineamientos Estratégicos que faciliten la integración de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) en la Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones”.

Como **objetivos específicos** se definieron:

- 1) *Definir los aspectos teóricos que fundamenten el desarrollo de una estrategia para la integración de servicios.*
- 2) *Realizar un diagnóstico del proceso de integración de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) en la Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones”.*
- 3) *Elaborar los Lineamientos y Acciones Estratégicas para alcanzar la prestación de servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) de manera integrada en la UEN “Informática y Telecomunicaciones”.*

De aquí que el **objeto de investigación** lo constituye: *la Estrategia para la integración de servicios*, el **campo de acción**: *la integración de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) en la UEN “Informática y Telecomunicaciones” de la corporación COPEXTEL S.A.*

El análisis y procesamiento de los datos se fundamentó en la observación directa de las estructuras, normas y políticas de las empresas sometidas a estudios, y que están involucradas en el proceso de integración de servicios que se define en el mapa de proceso de la corporación COPEXTEL. Debido a que existe una

participación efectiva por parte del investigador y un seleccionado equipo de trabajo, la metodología se basa en un diseño de campo, lo que permite lograr una información más exacta, con un alto grado de confiabilidad y un bajo margen de error.

El tipo de investigación que se empleó fue la descriptiva, ya que permite explicar a un alto nivel de detalle el estado del proceso de integración de los servicios que se llevan a cabo en COPEXTEL, a través de diferentes técnicas de levantamiento de información y herramientas de análisis, para así cubrir todos los requerimientos necesarios en el estudio.

En el **Capítulo primero** se presenta el marco teórico que sirve de sustento a esta investigación. Se plantea los conceptos básicos referentes a los temas de la convergencia tecnológica, las estrategias, sus tipos y los pasos para su diseño.

En el **Capítulo segundo**, se comienza caracterizando brevemente a la corporación, hasta llegar a la UEN “Informática y Telecomunicaciones” y cada una de sus unidades organizativas involucradas en el objeto de estudio. Se analizan los principales indicadores que permiten evaluar la situación actual de cada una de ellas con respecto a los servicios que desarrollan y su nivel de integración.

Ya en el **Capítulo tercero**, se describe los pasos que se siguieron para el proceso de planeación estratégica y la formulación de los lineamientos estratégicos a seguir, así como el plan de acción que se propone para su implementación que responde a los diferentes objetivos trazados en este trabajo investigativo.

Capítulo 1. Fundamentos teóricos sobre el diseño de una Estrategia para la prestación de Servicios Integrados.

1.1 Convergencia Tecnológica

Desde tiempos remotos el hombre tuvo la necesidad de comunicarse con otros seres humanos creándose así un lenguaje oral y escrito, luego evolucionó hasta llegar a la invención en el siglo XIX del teléfono (voz), el cual permitió comunicarse en tiempo real a grandes distancias. De esta forma nació el intercambio de información electrónica que en sus inicios únicamente se orientó a transmisión analógica de voz, pero paulatinamente en su desarrollo fue creada una nueva comunicación mediante información digitalizada (datos) y así se establecieron las redes y servicios. Por último se halla el sector audiovisual que se encuentra relacionado con el sistema de transmisión de imágenes y sonidos (video) a distancias mediante ondas hercianas.

La aparición de los circuitos integrados permitió integrar las tecnologías y a su vez, integrar los servicios de telecomunicaciones. En la actualidad todos estos servicios tradicionales como voz, texto, imágenes y sonidos, son reemplazados por los medios electrónicos como el Internet, chat, email, etc., gracias a la digitalización de las tecnologías.

Convergencia es un término que se utiliza en el ámbito de las telecomunicaciones para designar aquellas redes, sistemas y servicios, que se construyen a partir de (o combinando) otras redes, sistemas o servicios. (Regulation Toolkit. Módulo 6.4.1)

La convergencia es el proceso por el cual se fusionan las tecnologías empleadas en diferentes industrias de telecomunicaciones, informática y el sector audiovisual; teniendo como fundamento la digitalización, la cual se ha convertido en la pauta para el manejo de la información (señales de datos, voz, vídeo, etc.). La digitalización ha permitido que las redes puedan transmitir a cualquier parte del

mundo todo tipo de información sin importar su tipo u origen. (Carrión Intriago Angel O, 2014)

Otra definición de convergencia está dada por el Centro de Investigación e Innovación en Telecomunicaciones, en la cual clasifica dos tipos, la convergencia de tecnologías y convergencia de servicios:

- La convergencia tecnológica se refiere a la integración dentro de un mismo dispositivo de telecomunicaciones, de tecnologías inicialmente identificadas con servicios específicos. Las tecnologías de las computadoras, las televisiones, los aparatos telefónicos y las redes de datos, se combinan para ofrecer dispositivos multimedia capaces de identificar y procesar señales asociadas a distintos servicios de telecomunicaciones. En este sentido, el tránsito de las tecnologías analógicas hacia las digitales ha favorecido este proceso de integración tecnológica.
- Por su parte, la convergencia de servicios se refiere a la confluencia, dentro de la infraestructura de telecomunicaciones de un mismo proveedor de servicios que, hasta hace poco tiempo, se entendían como independientes y provistos, cada uno de ellos, por un operador de telecomunicaciones distinto. El servicio telefónico, el de televisión y la proveduría de servicios de transmisión de datos, pueden estar ahora al alcance de los clientes a través de un solo proveedor de telecomunicaciones.

Si se toma como puntos de referencias los diferentes conceptos enunciados y por los conocimientos propios del autor, el mismo asume como Convergencia Tecnológica, *a la unificación de los sistemas tradicionales con la migración del Protocolo Internet, el uso intensivo y eficiente de los servicios, las prestaciones y recursos de los sistemas mediante una gestión unificadora, permitiendo el acceso y movilidad que brinda las tecnologías de las telecomunicaciones en cualquier ubicación que se encuentre el usuario.*

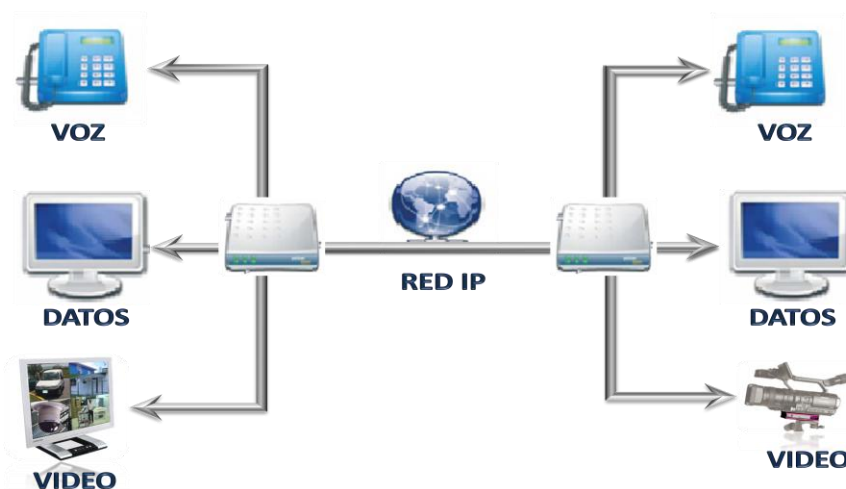


Figura 1.1. Convergencia tecnológica para los servicios de datos, voz y video.

Fuente: Elaboración propia

La convergencia y las empresas.

La convergencia ha generado un gran efecto en varias áreas de la sociedad como son: tecnológica, económica, social, política y sobre todos en las telecomunicaciones, generando una influencia en el comportamiento del ser humano, en su forma de comunicarse, así como en sus trabajos y negocios.

Los tiempos en los que para iniciar un negocio había que diseñar, implementar y administrar tres redes diferentes para las comunicaciones de voz, datos y video, está desapareciendo gracias a las capacidades de las tecnologías de comunicaciones sobre protocolo internet (IP).

La tecnología actual permite combinar los tres sistemas en la misma red, con lo que existe una sola infraestructura, se reducen los costos y se requieren menos cambios, y por tanto no se requiere de sistemas independientes para brindar servicios de datos, voz y video.

Beneficios de la convergencia tecnológica: el "todo incluido".

- Interacción con un solo proveedor de telecomunicaciones.
- Reducción de los costes de inversión y de mantenimiento.
- Integración de múltiples servicios en un número reducido de dispositivos de comunicación.
- Facilidad para integrar nuevos servicios y tecnologías dentro de la misma plataforma de comunicaciones.

La convergencia se ha convertido en una realidad estructural que está obligando a las organizaciones a realizar un profundo replanteamiento de su forma de actuar, tanto desde un punto de vista organizativo, como funcional y operativo. Esta tendencia no sólo influye, y determina, la manera en que los usuarios reciben los servicios de telecomunicaciones, sino que impulsa a las empresas proveedoras hacia una nueva forma de ofrecer estos servicios. Este es el principal reto estratégico, dado que, es necesario adecuar los procesos de negocio que sustentan la actividad para garantizar que la nueva propuesta de valor se oriente a satisfacer las necesidades y supere las expectativas de sus clientes.

Las empresas para lograr los respectivos incrementos de ingresos derivados de una verdadera oferta integrada de servicios, facilitado por la convergencia de las tecnologías, requerirán de la potenciación (o creación) de nuevos procesos de negocio que permitan la verdadera integración de la actividad, tanto desde la perspectiva general de orientación al cliente, como, sobre todo, de eficiencia comercial y de calidad del modelo de servicio desarrollado. Para ello, la convergencia real requiere de una exquisita integración del modelo operativo, sustentado en la integración de las redes y los sistemas que le dan soporte.

Ante estos inminentes cambios, las empresas del sector de las telecomunicaciones se les hacen necesarias iniciar un proceso de transición hacia

las nuevas estructuras orientadas a responder a las necesidades cada día más exigentes de los clientes en materia de las telecomunicaciones. Para lograr esa meta deberán trazarse nuevas estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

1.2 Servicios Integrados.

Con origen en el término latino *servitium*, la palabra servicio define a la acción y efecto de servir (estar sujeto a alguien por cualquier motivo haciendo lo que él quiere o dispone).

Muchos autores han intentado interpretar descripciones definitivas de un servicio y, sin embargo, no ha surgido una definición en la que todos coincidan. A continuación se citan algunas de ellas:

“Un servicios es un producto identificable e intangible que comprende una acción, una ejecución o un esfuerzo que no puede poseerse físicamente. Los servicios se suministran mediante la aplicación de esfuerzos humanos y /o mecánicos dirigidos a personas u objetos. Por ejemplo el servicio de educación, turismo o salud. (Berry L, 1991)

“Cuando los clientes compran bienes fabricados, toman posesión de objetos físicos, pero los servicios, debido a que son intangibles y efímeros, son algo que se experimenta no que se posee.” (Lovelock 1997)

“ Los servicios son todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento en que se produce y que proporciona un valor agregado al añadir aspectos (como la conveniencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad y salud) que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez”. (Ziethami 2004)

Después de revisar varias definiciones de servicios, se tomó la de Adrian Payne, en su libro “La esencia de la Mercadotecnia de Servicios” como referente:

“Un servicio es una actividad con cierta intangibilidad asociada, lo cual implica alguna interacción con clientes o con propiedad de su posesión, y que no resulta en una transferencia de propiedad. Puede ocurrir un cambio en las condiciones; la producción de un servicio puede estar o no íntimamente asociado con un producto físico”.

Las cuatro características que, por lo común, se adscriben a los servicios que permiten diferenciarlos de un producto son:

- Intangibilidad: los servicios son en gran medida abstractos e intangibles. No puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra.
- Heterogeneidad: los servicios no están estandarizados y tienen alta variabilidad. Dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales.
- Inseparabilidad: los servicios por lo general se producen y consumen al mismo tiempo, con participación del cliente en el proceso.
- Caducidad: no es posible almacenar servicios en un inventario.

A juicio del autor las dos primeras son más significativas, porque son las que establecen la necesidad de dar un tratamiento diferente a la gestión de los servicios para lograr una calidad que satisfaga los requerimientos de los clientes.

La intangibilidad induce al cliente a adoptar determinadas actitudes, siendo la principal de ellas la percepción de un nivel de riesgo mucho más alto que en el caso de los bienes tangibles. Esta característica tiene como consecuencias más importantes que:

- El precio es difícil de fijar debido a que los servicios son intangibles.
- No se puede patentar
- Es difícil de comunicar.

- El servicio que hoy no se vende no podrá ser vendido en otro momento, por lo tanto es muy complicado regular la demanda.

Y por otro lado, la simultaneidad producción-consumo implica que:

- El producto no existe hasta que se presta el servicio.
- No puede evaluarse completamente la satisfacción del cliente, hasta que se preste el servicio.

Esto evidentemente traza pautas importantes a la hora de gestionar los servicios, y muy en particular a la hora de trabajar por la calidad.

La literatura consultada aborda escasamente el tema de la integración. Los conceptos encontrados poseen diferentes enfoques, ya sea dirigido al ámbito político, cultural, tecnológico y en menor medida en lo empresarial.

La palabra integración tiene su origen en el concepto latino *integratio*. Se trata de la acción y efecto de integrar o integrarse (constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo).

Por lo que el autor asume a la Integración como, *“cumplir con las necesidades del factor humano en el desempeño de los procesos de negocio de forma que se logren los niveles deseados de productividad, eficiencia y rentabilidad”*.

Si se agrupa los conceptos de servicios y el de integración, se pudiera definir a la Integración de los Servicios como: *la acción de satisfacer la diversidad de necesidades del cliente, transfiriendo el valor agregado necesario que cumpla con sus expectativas, logrando los niveles deseado de productividad, eficiencia y rentabilidad*.

1.3 Estrategia Empresarial.

El concepto de estrategia proviene del griego *strategoia*, que significa el arte o ciencia de ser general. Los eficientes generales griegos tenían que dirigir un ejército, ganar y apropiarse de territorios, proteger ciudades de invasiones, eliminar al enemigo y demás. Cada tipo de objetivo requería de un despliegue distinto de recursos. De igual manera la estrategia de un ejército podría también definirse como patrón de acciones que realiza para responder al enemigo. (Stonner, J. 1995.)

El diccionario Larousse define a la estrategia como, *“la ciencia y el arte de la comandancia militar aplicados a la planeación y conducción general de operaciones de combate a gran escala”*.

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por John von Neumann y Oskar Morgenstern con la teoría de los juegos, quienes la definen como la *“series de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta”*.

Posteriormente en el año 1965 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, en su libro *“Estrategias y Estructuras”* y lo definen como *“el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar esas metas”*.

La Estrategia Empresarial es uno de los campos de estudio que mayor interés ha despertado, tanto en el mundo académico como en el mundo de los negocios. En el ámbito empresarial cuando los directivos emplean el término estrategia, se refieren de manera general al esfuerzo formal por el que una organización determina el modo de imponerse a sus competidores.

Según la literatura y los documentos revisados se ha encontrado diferentes conceptos de Estrategia Empresarial enunciada por vario autores reconocidos lo que nos obliga a su análisis y determinación de una postura teórica a seguir. Dentro de las principales tenemos:

“Determinación conjunta de objetivos de la empresa y de líneas de acción para alcanzarlos; expresa lo que quiere hacer la empresa para el futuro. Eje de orientación dentro y frente a un entorno activo”. (Ansoff, 1965).

Michael Porter en la década del 80 señala que, “...Intentar conseguir una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios. Para ello tratará de responder adecuadamente a las amenazas y oportunidades del entorno y a sus propias fortalezas y debilidades”.

“Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que define su posición competitiva, como respuesta a en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser” (Bueno, 1993).

Mintzberg presenta cinco definiciones de estrategia (cinco “P”); Como plan, como patrón, como pauta, como posición y como perspectiva. Plan = curso de acción conscientemente proyectado, directriz o conjunto de estas para abordar una situación. Patrón = maniobra proyectada para burlar a un competidor. Pauta = corriente de acciones; consistencia en el comportamiento, intencional o no. Posición = medio de ubicar una organización en el entorno. Perspectiva = forma de percibir el mundo; concepto compartido por los miembros de la organización; la estrategia es a la organización como la personalidad al individuo. Existe interrelación entre las cinco “P”. (Mintzberg H. H y J. B Quinnn. 1995)

Morrissey G. define la estrategia como *“la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un*

proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica". (Morrisey G. 1995)

Se coincide con el colectivo de autores del CETED, cuando plantean en el libro Estrategia Organizacional, que *"La Estrategia de una organización es **única**, y responde a un contexto y a unas condiciones específicas. No existe recetas que proporcione la estrategia adecuada para cada organización en cada época de su vida, si tenemos en cuenta la diversidad e intensidad de los factores que influyen en el desarrollo de las organizaciones"* (Díaz, I. 2010)

Carballal E, define el concepto de Estrategia, como: *"la vía o el camino que la empresa necesita recorrer para cumplir con su Misión, Valores, Visión y Objetivos Estratégicos".*

Ninguno de estos enfoques sobre la estrategia es puro, por el contrario, ellos se presuponen y complementan unos a otros en la práctica, aunque es posible ver en cada caso la primacía de alguno de ellos.

Tomando como referencia los diferentes conceptos de estrategia empresarial formulados por estos autores, el autor asume como su definición que: *"La Estrategia Empresarial es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo el de la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables".*

Niveles de Estrategia

Toda estrategia empresarial debe constar, al menos, de cuatro elementos. En primer lugar, debe incluir una serie de objetivos a largo plazo, lo que podemos establecer como la misión de la empresa, es decir sus propósitos. La misión de empresa puede adoptar formas muy diversas, pero en el fondo subyacen las intenciones que definen la orientación estratégica general de la empresa: “dominar el mercado”, “ser líder tecnológico”, “ofrecer los mejores precios” y “ofrecer el producto de mayor calidad”.

En segundo lugar, debe establecer el ámbito de actuación de la empresa, es decir, los productos que piensa ofrecer, los mercados que desea abordar y las áreas de actividad en las que desea tomar parte. Este tipo de decisiones corresponde al ámbito de la *estrategia corporativa*.

En tercer lugar, la estrategia debe especificar la forma en que la empresa piensa alcanzar una posición ventajosa en cada negocio o mercado en el que opere. Más concretamente, la empresa debe determinar su *estrategia competitiva* o estrategia de negocio, es decir, la forma en que piensa afrontar la competencia en cada uno de los negocios en los que está presente.

Por último, la empresa debe desarrollar *estrategias funcionales* coherentes con su estrategia global. Estas estrategias se establecen dentro de cada área funcional de la empresa. De este modo se distinguen los tres niveles jerárquicos de la estrategia empresarial:

Estrategia corporativa: Consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa. Estas decisiones se configuran en torno a las tres dimensiones siguientes: vertical, horizontal y geográfica. A estas tres dimensiones puede añadirse una cuarta dimensión, relativa al establecimiento de acuerdos de cooperación con otras empresas para desarrollar proyectos conjuntos.

–*Dimensión vertical:* comprende las fases productivas sucesivas que deben llevarse a cabo para obtener el producto final que compra el consumidor.

- *Integración vertical:* agrupación dentro de la misma empresa de varios procesos productivos consecutivos, aunque tecnológicamente separables, necesarios para la producción de un bien o servicio. En cuanto a la orientación de la integración:

⇒ Integración vertical hacia atrás (aguas arriba): realización de actividades de la cadena vertical previas a la actividad esencial o principal de la empresa, como plantearse si debería gestionar directamente sus propias fuentes de materias prima, etc.

⇒ Integración vertical hacia delante (aguas abajo): realización de actividades de la cadena vertical posteriores a la actividad principal de la empresa, como plantearse si deberían disponer de una red propia de distribución de sus productos, etc.

–*Dimensión horizontal:* refiere al número de negocios distintos en los que está presente la empresa.

- *Diversificación:* representa la cartera de negocios de de una empresa, es decir, la variedad de sectores en que está presente y la variedad de productos que ofrece dentro de cada sector. Se distinguen dos tipos:

⇒ Diversificación relacionada: existe algún tipo de relación entre los negocios.

⇒ Diversificación no relacionada: no existe ninguna relación entre los negocios.

–*Dimensión geográfica:* referencia a la presencia espacial de las actividades de la empresa, pudiendo ser local, regional, nacional, internacional y global.

- *Internacionalización:* ofrecer bienes y servicios a mercados nuevos, concibiendo ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables. Desde el punto de vista del mercado es buscar clientes y consumidores para los productos y servicios de la empresa en el exterior. Los procesos de internacionalización empresarial tienden a fomentar el desarrollo de todos los países que se ven involucrados, puesto que cada uno de ellos aporta determinados recursos al proceso.

Estrategia competitiva: Consiste en determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo. La actividad competitiva en el mercado se materializa en la variedad de ofertas realizadas por los distintos competidores que aportan determinado valor, con la finalidad de atraer a los consumidores. Las variables relacionadas con la creación de valor son el coste y el beneficio percibido por el consumidor. Ambas variables determinan las dos formas en que la empresa puede crear valor y obtener una ventaja competitiva: reduciendo costes o incrementando el beneficio percibido por el consumidor.

- *Estrategia de liderazgo en costes:* La empresa es capaz de proporcionar al consumidor un excedente comparable al resto de sus competidores pero con un coste sensiblemente inferior, es decir suministra a un precio más bajo un producto o servicio similar al de los competidores.
- *Estrategia de diferenciación:* La empresa es capaz de crear más valor que los competidores ofreciendo un producto de mayor beneficio percibido, incurriendo en un coste superior.

- **Estrategia de concentración:** La empresa centra sus productos en un segmento del mercado (nicho), de forma que pueda conseguir un volumen de ventas continuado y creciente en cada uno de ellos

Estrategia funcional: Se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional, por lo cual un negocio necesita tantas estrategias funcionales como número de actividades principales tenga. Las áreas funcionales más caracterizadas son: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.

Otro de los elementos a tener en cuenta es la planeación de la estrategia, pues implica el análisis de todos los factores que afectan la empresa, los recursos con los que cuenta para responder a una situación, y la elaboración de un programa adecuado a seguir.

1.4 Formulación de la Estrategia Empresarial.

La Formulación de la Estrategia es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Debe producir como resultado la cadena de objetivos que permita el cambio y/o transición hacia un nuevo estado deseado.

El proceso de formulación de la estrategia, no es una etapa aislada, es en sí un proceso interactivo con el resto de las etapas del proceso estratégico, esencialmente con la etapa de implementación.

En tal sentido se utiliza como base metodológica, el esquema de la “Pirámide de Jerarquía de Objetivos” planteado por Carballal en su libro “Las Estructuras Colaborativas”, la cual fue adaptada por el autor de manera que se corresponda con el cumplimiento de los objetivos de esta investigación como se muestra en la figura 1.2.



Figura 1.2 Esquema de Jerarquía de Objetivos adaptado para esta investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Carballal 2011.

Misión.

Ninguna organización existe por sí y para sí, sino que existe porque hay alguien que recibe un beneficio, un valor, satisface una necesidad. Y... ese alguien que recibe un beneficio, un valor, que satisface una necesidad, es el cliente. (C.D.Llorca; E. Carballal 1998)

En la elaboración de una estrategia la misión es una de las fases más complejas, ya que esta representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización, a cumplirse en un largo período de tiempo. Esta tiene un propósito orientador de las actividades

de la organización y aglutinador de los esfuerzos de sus miembros, sirve para clarificar y comunicar los objetivos, los valores básicos y la estrategia corporativa. (Chiavenato, 2002).

La Misión y Visión son una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo, su objetivo es proporcionar una plataforma para pensar en forma estratégica y le ayuda a la empresa a establecer el contexto en el que se formulan las estrategias. (Hill Charles y Jones Gareth 2004)

Carballal en su libro “La Estructura Colaborativa” define que la declaración de misión es la respuesta a preguntas como éstas: *¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Qué quieren nuestros clientes?, ¿Cuál debería ser nuestro negocio?*, entre otras”. (Carballal 2011)

En general, las definiciones acotan mucho los conceptos. Sin embargo, en este caso, la definición de Peter Drucker es tan exacta que no podemos omitirla: *“la misión es la razón de ser de un negocio”*.

Resumiendo los criterios de las citas anteriores, este autor asume que, *“la misión es la razón de ser del negocio, define una identidad corporativa clara y determinada, que ayuda a establecer la personalidad y el carácter de la organización, de tal manera que todos los miembros de la empresa la identifiquen y respeten en cada una de sus acciones”*.

Se considera que la elaboración de la declaración de la misión de la organización, es el paso más importante que se debe realizar en todo el proceso de planeación. Una declaración de misión efectiva, servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales que el equipo de dirección tomará, así como de integración y motivación para todos los miembros de la organización.

La misión debe ser una declaración breve, pero completa, que deberá:

- Establecer y mantener la consistencia y claridad del propósito en toda la organización.
- Proporcionar un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes, que tomarán todos los miembros del equipo directivo, así como otras unidades de la propia organización.
- Obtener el compromiso de todos, a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su organización.
- Atraer la comprensión y apoyo de personas externas, que sean importantes para el éxito de su organización.

Variables fundamentales que deben estar en la misión:

1. Cliente: ¿quiénes son los clientes de la empresa? Debe contener un enfoque de cliente orientada hacia la satisfacción de los mismos.
2. Producto o servicio: debe ser expresado de forma atractiva para el cliente en términos de utilidad hacia él. Ofrézcale ideas, emociones, ambiente, sentimiento, comodidad, ventajas.
3. Mercados: ¿dónde compite la empresa?
4. Tecnología: ¿cuál es la base en la que se apoya el sistema de producción o prestación del servicio?
5. Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
6. Filosofía: creencias, valores, aspiraciones y prioridades fundamentales.
7. Concepto de sí misma: ¿cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?

8. Interés por la imagen pública, por la repercusión de su actividad en la comunidad.
9. Interés por los empleados.

La preparación de la misión es una parte importante del proceso estratégico. A fin de redactar la misión, la organización debe:

- Crear equipos múltiples de discusión y formulación de la misión que englobe la gerencia de la casa matriz.
- Efectuar a partir de propuestas o de una propuesta de misión, discusiones en las sucursales que permita involucrar a la gerencia en este nivel y enriquecer la misma con las sugerencias.
- Aprobar en el Consejo de Dirección la versión final de la misión.
- Preparar el plan de declaración de la misión que divulgue y promueva su conocimiento tanto a nivel de todos los trabajadores de la empresa, como de los clientes y otros implicados externos.

En la misión se vincula el presente y el futuro de la organización. Esta debe ser flexible y posibilitar reorientaciones en su desarrollo. Opera como una guía o norte que los integrantes de la organización deben conocer y compartir, para no desviarse o para tener criterios claros a la hora de tomar decisiones importantes para la vida institucional.

Visión.

La visión es elaborada como resultado de un proceso de trabajo gerencial en equipos, en la que deberán utilizarse distintas herramientas de procesos grupales; el papel de la visión en la organización es lograr que todos la sigan y se comprometan en el empeño de hacerla realidad.

Si se analiza el concepto de Visión definido por Albretch *"una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser"* (K. Albretch.1996), parecería estar muy próximo al propio concepto dado de Objetivo Estratégico. Pero lo que lo diferencia es la palabra "imagen". Tiene que ser algo que se pueda describir y que la gente pueda ver con los ojos de la mente. Es un cuadro mental de la empresa, que opera en un ambiente o escenario, actúa según algún criterio de excelencia y es apreciada por lo que aporta.

Claro que la visión es un sueño, pero un sueño que no debe ser solo formulado con el corazón y los sentimientos, sino también debe tener cierto grado de racionalidad, algo que la gente pueda creer con realismo que es posible y que, aunque no se alcance a la perfección, por lo menos justifique que se luche por ello. (Carballal 2011)

Por tanto, el autor coincide con los autores enunciados tomando como criterio que la visión *"es un conjunto de ideales a alcanzar en un periodo de tiempo y espacio definidos y formulados por la alta dirección de la organización, es la posición futura y deseada para la organización. Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar?"*.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- clara y alejada de la ambigüedad,
- que dibuje una escena,
- que describa el futuro,
- que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse,
- que incluya aspiraciones que sean realistas,
- que esté alineada con los valores y cultura de la organización,

- que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios).

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión.

Objetivos Estratégicos.

Elaborada la misión y la visión, se deberán formular los objetivos estratégicos que Díaz Llorcas, los describe señalando que *"... los objetivos son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección de los esfuerzos de planeación de una organización"*. (Llorca C 1996,).

Ciertamente los objetivos estratégicos deben derivarse de los retos planteados en la visión. Por lo general determinan lo que la institución o empresa quiere o tiene que lograr en el futuro, normalmente dentro de unos tres a cinco años (para algunos casos el horizonte puede ser mayor). Aunque deben tener forma de evaluación, diferirán considerablemente de los objetivos a corto plazo o tácticos.

El objetivo es *qué* se quiere, *cuándo* se quiere y *dónde* lo quiere. Las estrategias son formas para lograr los objetivos. Las funciones definen a quiénes les corresponde la responsabilidad por el cumplimiento del objetivo, mientras que las tareas son las acciones o actividades concretas para lograrlos.

Los objetivos estratégicos, por lo general determinan lo que la institución o empresa quiere o tiene que lograr en el futuro, normalmente dentro de unos tres a cinco años (para algunos casos el horizonte puede ser mayor). Aunque deben

tener forma de evaluación, diferirán considerablemente de los objetivos a corto plazo o tácticos, como veremos más adelante. (Carballal. E, 2011)

Existen un conjunto importante de criterios o recomendaciones descrita en la literatura que, a criterio de varios autores, deben tenerse en cuenta en el momento de formular adecuadamente los objetivos, tales como:

- ✓ Deben cubrir las principales actividades de trabajo. Es imprescindible que estén reflejadas las áreas claves de la entidad, es decir aquellas que son vitales para el cumplimiento de la misión y que responden a las aspiraciones plasmadas en la visión de la organización.
- ✓ El número de objetivos debe ser manejable. No existe el número exacto válido, pero es real que más allá de un número razonable son imposibles de controlar y priorizar (de 10 a 15 según la práctica cubana).
- ✓ Deben ser verificables y si es posible estipular cantidad, calidad, tiempo y costo. Si no se puede verificar no es un objetivo, esto no significa que tienen en todos los casos que ser cuantitativos, en muchos casos la comprobación puede ser cualitativa pero debe existir siempre un criterio de medida para evaluar el cumplimiento.
- ✓ Deben ser retadores, pero razonables. Un objetivo establecido de forma voluntarista, que desde un principio se conoce que es imposible de lograr se transforma en la antítesis de lo que debe ser; un acicate para nuevos y mayores logros. Ningún sentido tiene tampoco el establecer objetivos por debajo de las posibilidades, lo cual es una práctica de muchos que pretenden con ello, resguardarse de un incumplimiento.
- ✓ Deben asignarse prioridades a los objetivos en base a su importancia relativa. Los objetivos no pueden representar actividades rutinarias y en todos los casos tiene que estar claro cuál es el grado de importancia de

cada uno para establecer las estrategias, asignar los recursos y determinar la magnitud del control.

- ✓ Tienen que coordinarse con los dirigentes y unidades implicados en su cumplimiento. Es imposible que se logren los objetivos si los implicados no los conocen y tienen una idea precisa de cuál es el aporte que se necesita de ellos.
- ✓ Deben comunicarse a todas las personas que requieren conocerlos. La comunicación es un factor determinante para lograr el efectivo cumplimiento de los objetivos, ella no es sólo un medio para trasladar el contenido y magnitud de estos, sino ante todo un vehículo para motivar e involucrar a los implicados.
- ✓ Los objetivos a corto plazo deben estar acordes con los de gran alcance a largo plazo. El papel de estos últimos debe como norma prevalecer por cuanto no siempre los beneficios corrientes aseguran el éxito futuro.
- ✓ Debe existir una retroalimentación oportuna de la marcha de los objetivos. Esto garantiza la corrección de posibles desviaciones o el ajuste a las nuevas circunstancias dado el cambio de condiciones no previstas.

Una reflexión importante es, que los objetivos estratégicos deben enfocarse hacia los *resultados* que se quieren alcanzar y no hacia los *esfuerzos* requeridos para lograrlos. Es por ello que estos deben corresponderse con las Áreas de Resultados Claves (ARC), pues constituyen un elemento vital de ayuda a los dirigentes de los diferentes niveles administrativos, que permiten concentrar sus esfuerzos en aquellas categorías de rendimiento que producirán los mejores resultados para la propia organización. Estas deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos.

Según uno de los autores más prestigiado de estas temáticas: "Las ARC son unas pocas categorías decisivas para la acción, capaces de concentrar la atención de los líderes y el personal en todos los niveles. Estas ARC pueden referirse a acciones con enfoque externo (como comercialización, la identidad de la marca, las asociaciones estratégicas, etc.) o ser categorías de acción enfocadas internamente (como el desarrollo de productos, el control de costos, la eficiencia en el empleo de recursos, la aplicación de tecnología informática o el desarrollo de la fuerza de trabajo). Si se escogen adecuadamente, estas pocas ARC decisivas ayudan a llevar mejor a la práctica la estrategia de la empresa, ejecutar la misión y alcanzar los blancos". (K Albrecht. 1996).

Consultada varias literaturas, el autor coincide y asume con lo expresado por Carballal en su artículo "¿QUÉ ES IMPORTANTE?: Establecimiento de las Áreas de Resultados Clave", donde plantea que "...las Áreas de Resultados Claves son, simplemente, áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros, dentro de estas áreas, son decisivos para que la institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y se cumpla con las expectativas generadas". (Carballal 2001)

Lineamientos Estratégicos.

Lineamiento proviene del término latino lineamentum y consiste en una tendencia, una dirección o rasgo característico de algo. El término puede ser un conjunto de órdenes o directivas. Una declaración de principios, también es un programa o plan de acción que rige cualquier entidad.

Dentro de la escasa literatura que aborda este tema, el autor asume la definición de lineamientos expresado por Santana en su trabajo de tesis de maestría como "el conjunto de medidas, normas, y objetivos que deben respetarse, a fin de lograr los propósitos deseados".

Análisis estratégico como base de los lineamientos.

La creación de lineamientos adecuados es posible lograrlo tomando como base un análisis estratégico del objeto que se estudia.

El análisis DAFO es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria que favorecen la creación de estrategias, así como para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

Para esto es necesario tener en cuenta el análisis del entorno y de la situación interna (análisis DAFO) utilizando el resultado de la aplicación de técnicas de generación de ideas como son: la tormenta de ideas, el grupo nominal o la técnica Delphi, entre otras, y su posterior empleo en una matriz DAFO, para la obtención de estrategias, la cual constituye una herramienta que sintetiza información relativa a estos elementos y además nos permite crear las estrategias correspondientes.

En el proceso de análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a las empresas, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión de la organización.

En líneas generales las estrategias deben aprovechar en forma efectiva las fortalezas de la organización, procurando minimizar el efecto de las debilidades, a fin de enfrentar las amenazas del entorno en pro del máximo aprovechamiento de las oportunidades.

Posteriormente la organización debe determinar las oportunidades y amenazas del entorno, extraído del análisis externo con el propósito de precisar las probables oportunidades y amenazas presentes en el mismo, que puedan tener influencia en su trabajo y sus resultados, en consecuencia, afectar en un sentido u otro el

cumplimiento de su misión, y las fortalezas y debilidades que se obtienen del análisis interno, con el propósito de distinguir sus reales fortalezas, así como las debilidades que puedan estar presentes en las mismas.

Se considera importante también la construcción de los diferentes escenarios en los que deberá desarrollarse, los que contribuyen a mejorar las capacidades para gestionar la incertidumbre y el riesgo y para este análisis deberá valerse de la Matriz DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), la que constituye una herramienta de análisis cualitativo que permite combinar las fortalezas y debilidades internas de la organización con las amenazas y oportunidades del entorno.

El entrecruzamiento de estas permite diseñar cuatro tipos de estrategias, las ofensivas (fortalezas Vs oportunidades), las defensivas (fortalezas Vs amenazas), de orientación (debilidades Vs oportunidades) y de supervivencia o liquidación (debilidades Vs. Amenazas).

	Oportunidades	Amenazas:
Fortalezas	Ofensiva (MAXI – MAXI)	Defensiva (MAXI – MINI)
Debilidades	Reorientación (MINI – MAXI)	Supervivencia o liquidación (MINI – MINI)

Figura 1.3. Matriz DAFO.

Formulada la estrategia empresarial, se deberán elaborar los lineamientos, los programas de trabajo y diseñar el sistema de control, así como las estrategias de los diferentes negocios de la organización y de las diferentes áreas, las que deberán tributar al cumplimiento y desarrollo de la misma.

Con el desarrollo de estrategias funcionales se garantiza el cumplimiento de la estrategia maestra, de ahí la importancia de su elaboración.

Plan de Acción

Este es un elemento del cual se ha escrito poco. La inmensa mayoría de los autores dedican todos sus esfuerzos por definir todo lo relacionado con la estrategia y sus componentes, pero cuando llega el momento de ejecutarlas, refieren escuetamente las generalidades del plan de acción.

Al decir de Carballal, los Planes de Acción se convierten en la “Hoja de Ruta”, que le guiará adecuadamente por el camino que usted haya seleccionado y le permitirá llegar a su destino final. Representan el punto, en el proceso de planeación, cuando se necesita establecer quién va a ser el responsable de desarrollar y de participar de manera activa, en las tareas necesarias para poder avanzar por la ruta seleccionada.

Los Planes de Acción incorporan cinco factores básicos: (ver tabla 1.1)

1. El qué, que es la Acción Estratégica que se pretende planificar
2. El cómo, que no son más que los pasos o acciones específicas que se requerirán.
3. El quién o quiénes, que son el responsable y los que participarán activamente en la ejecución del cómo.
4. El cuándo, que es la fecha en que deben alcanzar los resultados definidos en el cómo.

5. El con qué, que son los recursos que se necesitarán para llevarlos a cabo.

Se elaborarán tantos planes de acción como Acciones Estratégicas se hayan definido.

PLAN DE ACCION

<i>¿Qué? Línea Estratégica</i>			
¿Cómo?	¿Quiénes?	¿Cuándo?	¿Con qué?
Acciones que hay que realizar para satisfacer el QUE	Fecha de terminación de cada acción	Responsable y participantes por acción	Recursos que se necesitan para desarrollar la acción

Tabla 1.1. Modelo para confeccionar el Plan de Acción.
Fuente: ¿CÓMO HACER REALIDAD EL FUTURO? Carballal E. 2005

Tomando como referencia lo planteado anteriormente, para esta investigación se propone emplear el siguiente modelo del Plan de Acción diseñado por el autor (ver Tabla 1.2), adaptado para cumplir con los factores básicos enunciados anteriormente y su alineamiento con los resultados esperados.

PLAN DE ACCIÓN

No	ARC	Objetivos	Lineamientos	Acciones	Responsable	Participantes	Período	
							Comienzo	Culmina

Tabla 1.2. Modelo de Plan de Acción
Fuente: Elaboración propia.

El plan de acción cumple diferentes propósitos entre los que se destacan:

- Identificar con claridad lo que se necesita hacer. Es por eso que el plan de acción asegura el compromiso y facilita el control de las diferentes tareas que cada área deberá hacer y en qué momento lo debe hacer.

- Validar sus acciones estratégicas. El desglose en acciones más pequeñas, será una manera de decidir si realmente lo puede hacer. El Plan de Acción crea una base racional de alcanzar la Estrategia y, por ende, los Objetivos Estratégicos.
- Sirve como un medio de comunicación para las demás personas, que deberán colaborar o que se verán afectadas por lo que suceda. Esto es especialmente importante, cuando varias partes diferentes de la organización tienen un papel específico que jugar para realizar la acción estratégica.

Como el plan establece la responsabilidad específica para cada uno de los pasos de su acción, existe una menor probabilidad de demoras o de lagunas. Aún más, su comunicación con las demás personas mientras se plantea o interpreta, puede ayudarlo a motivar y a establecer un sentimiento de compromiso entre aquellos que pueden influir en el resultado de sus objetivos

1.5 Implementación de la Estrategia Empresarial.

Una vez que los directivos han diseñado una estrategia, se procede a convertirla en acciones y buenos resultados. La puesta en práctica de una estrategia y el hecho de lograr que la organización la ejecute bien, requiere un conjunto diferente de tareas y habilidades gerenciales. Aun cuando el diseño de una estrategia es en gran parte una actividad empresarial impulsada por el mercado, la puesta en práctica es principalmente una actividad impulsada por la organización, que gira alrededor de la administración de las personas y de los procesos de negocios.

La implementación de la estrategia es una tarea orientada a la acción, con el fin de que sucedan las cosas, que pone a prueba la capacidad de un directivo para dirigir el cambio organizacional, desarrollar capacidades organizacionales valiosas, lograr un mejoramiento continuo en el proceso de negocios, crear una cultura

empresarial que apoye la estrategia y cumplir con los objetivos del desempeño, o bien superarlos.

La ejecución eficiente de la estrategia depende en gran parte de un personal competente, de competencias y capacidades competitivas más adecuadas y de una organización efectiva. Por consiguiente, el desarrollo de una organización siempre es una prioridad de la puesta en práctica de la estrategia.

El solo hecho de que la dirección anuncie una nueva estrategia no significa que sus subordinados estén de acuerdo con ella, o que cooperen para ponerla en práctica. Se requiere de un liderazgo administrativo experto para vencer los focos de duda y desacuerdo, crear un consenso sobre cómo proceder, lograr el compromiso y la cooperación y poner en su lugar e integrar todas las partes de la puesta en práctica.

La función principal del dirigente de la puesta en práctica de la estrategia es convertir el Plan Estratégico en una acción y seguir adelante con lo que se necesita para hacer lograr la visión y los objetivos que se han fijado.

- Cada dirigente tiene un papel activo en el proceso de la puesta en práctica y la ejecución del plan estratégico de la empresa.
- Cada dirigente debe meditar a fondo la respuesta a la siguiente cuestión: ¿Qué se debe hacer en mi área para poner en práctica el plan estratégico y qué debo hacer para lograrlo? En este sentido todos los administradores se convierten en encargados de la puesta en práctica de la estrategia en las áreas que les competen y todos los empleados son participantes.
- Una de las claves para la puesta en práctica exitosa es que la dirección en todos sus niveles, comunique el motivo del cambio organizacional con tanta claridad y en una forma tan persuasiva que surja un compromiso decidido

en todos los niveles para llevar a cabo la estrategia y cumplir con los objetivos de desempeño.

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el Plan de Acción, aun cuando los enfoques de las administraciones se deben ajustar a la estrategia, es necesario cubrir ciertas bases, sin importar cuales sean las circunstancias de la organización:

- Desarrollar una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
- Desarrollar presupuestos para encauzar amplios recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
- Establecer políticas, procedimientos y responsabilidades que respalden la estrategia.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el personal de la organización pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos, día tras día.
- Vincular los estímulos e incentivos con el logro de los objetivos del desempeño y de una buena ejecución de la estrategia.
- Crear un ambiente de trabajo y una cultura organizacional que respalden a la estrategia.
- Instituir las mejores prácticas y manejar el proceso, evaluando continuamente los resultados y hacer los ajustes necesarios.

Hay muchas razones por las que los planes estratégicos fallan, especialmente:

- Escases de entender al cliente - Investigación de mercados inadecuada o incorrecta.
- Inhabilidad de predecir la reacción ambiental.
- Fallas en la coordinación operativa.
- Escases de compromiso con la estrategia de la alta dirección.
- Escases de recursos suficientes en la organización para lograr el correcto desarrollo de la tarea.
- Estrategia mal o insuficientemente explicada a los trabajadores.
- Ningún o deficiente diseño de incentivos dados a los trabajadores para abrazar la nueva estrategia.
- Comprensión inadecuada de la resistencia interna al cambio.

Capítulo 2. Diagnóstico del Proceso de Integración de los Servicios de Voz, Video y Datos.

En este capítulo se realizó un diagnóstico integral a la situación actual de la prestación de los servicios de telecomunicaciones, específicamente, los servicios de datos, voz y video en la Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones” de la Corporación COPEXTEL. SA.

El objetivo principal de la realización del diagnóstico, fue la identificación de aquellos problemas que inciden en la prestación de estos servicios y su nivel de integración de acuerdo con las demandas de los clientes.

Se comenzó caracterizando en primer lugar a la corporación COPEXTEL como órgano superior hasta llegar al objeto de estudio, se analizan los principales indicadores que permiten dictaminar el proceso de integración de los servicios llegando a conclusiones de su situación actual.

Para apoyar la realización del diagnóstico se seleccionó un grupo de experto comprendido por seis trabajadores (anexo 1), con una amplia visión de la situación actual del tema de esta investigación, con antigüedad de más de seis años de labor ininterrumpida en cada unidad organizativa, de alta preparación profesional, con vasta experiencia en la actividad de las telecomunicaciones y que perteneciera a diferentes áreas de trabajo y niveles de dirección dentro de la organización.

Procedimiento y Técnicas empleadas.

Para llevar a cabo esta investigación se siguieron los pasos siguientes:

- Encuentro con los miembros del Consejo de Dirección de la UEN para explicar el objetivo de la investigación a realizar. (Vicepresidente, Gerentes Generales de las Divisiones Comerciales y Asesores).

- Información a los trabajadores sobre las actividades a realizar: explicación de la investigación y sus objetivos para que se conociera la importancia y se motivaran a contribuir con su participación.
- Aplicación de las técnicas para la recopilación de información.
- Análisis de documentos.
- Realización de la sesión de dinámicas de grupo.
- Análisis e interpretación de la información obtenida.
- Integración de los resultados.
- Retroalimentación de los resultados a directivos y trabajadores.

Para lograr los objetivos propuestos se utilizaron técnicas de investigación para recopilar datos, alcanzar consenso en grupo, para el análisis y la solución de problemas.

- Análisis documental: Es una técnica indirecta basada en la revisión y consulta de diversos documentos oficiales de la Corporación tales como el Reglamento Orgánico de la empresa, donde se relaciona mucha información relativa al conjunto Estrategia, Procesos y Estructura, actas de algunas sesiones de los Consejos de Direcciones, estados financieros, relación de contratos bases de datos, entre otros relacionados con las actividades a diagnosticar.
- La entrevista: Es una técnica que aporta información de manera amplia y abierta, pues el entrevistador plantea mediante preguntas abiertas el tema de interés, y por su parte el entrevistado facilita información sobre sí mismo, su experiencia del tema en cuestión. Es el instrumento que más se usa y la evidencia sugiere que es buena para determinar niveles de motivación y

habilidades interpersonales considerándose la técnica más flexible y productiva, pues asegura una interacción cara a cara entre el analista y el empleado basada totalmente en mecanismos de colaboración y participación.

- Observación directa. Es una técnica que permite a través del uso del sistema de la visión, obtener sistemáticamente la información que interesa al investigador. A través de esta técnica se captaron los posibles detalles o elementos tal como se presentaron en la realidad, considerando el ambiente y el personal que labora en la organización.
- Tormenta de ideas. Se empleó para generar ideas en el grupo sobre los principales problemas en las unidades organizativas para la prestación de los servicios, así como identificar las causas que están dando lugar a la existencia de los mismos y buscar las soluciones adecuadas para minimizarlas o erradicarlas.
- Reducción de listados. Reducir las ideas que se han generado, eliminando duplicidades, aclarar dudas, integrando y fertilizando ideas para alcanzar el consenso de todos.

2.1 Caracterización del objeto de estudio.

La Corporación COPEXTEL S.A, es una Sociedad Mercantil de capital totalmente cubano adscripta al Ministerio de Comunicaciones, encargada de brindar, dentro y fuera del territorio nacional, los servicios y demás actividades comerciales aprobadas en su Objeto Social.

La estructura organizativa de COPEXTEL se concibe atendiendo al trinomio Estrategia-Procesos-Estructura, por lo que el diseño y la articulación de los resultados del Planeamiento Estratégico se conforman con un enfoque de procesos, soportados éstos por una estructura organizativa que facilita su implementación y garantiza la ejecución y actualización de la Estrategia.

Misión de COPEXTEL S.A.

“Brindar soluciones integrales en Cuba y en el exterior a partir del suministro mayorista y servicios de instalación, puesta en marcha y post-venta de productos y sistemas tecnológicos ingenieros, ofimática, redes y sistemas automatizados, electrónica doméstica, telecomunicaciones, energía, electricidad, hidráulica y electrónica, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes y contribuir al desarrollo sostenido de la sociedad cubana, dando respuesta acorde al desarrollo tecnológico mundial con un alto grado de profesionalidad y compromiso de nuestros trabajadores, caracterizados por sus elevados valores éticos, morales y revolucionarios”.

Visión de COPEXTEL S.A.

“Somos COPEXTEL, empresa comercializadora de Soluciones Tecnológicas integrales, bienes y servicios en Cuba y el exterior, de manera efectiva, con responsabilidad social y comprometida con la protección del medio ambiente”.

Los Macroprocesos de Nivel Cero del Sistema de COPEXTEL se definen teniendo en cuenta las actividades y funciones de la entidad asociadas a su razón de ser y la formulación de la Estrategia.

Los procesos de Nivel Cero de la corporación, en correspondencia con el rol que desempeñan en el cumplimiento de las misiones y funciones de la empresa, se clasifican en Procesos de Dirección (PD), Procesos Claves (PC) y Procesos de Apoyo (PA), conformando el Mapa de Macroprocesos de COPEXTEL. (Anexo 2)

La Corporación COPEXTEL, para cumplir sus objetivos, se estructura y organiza por Unidades Organizativas la cual se muestra en el anexo 3, que en correspondencia con su participación en la dirección y ejecución de las atribuciones y funciones de la Corporación y con el mayor o menor volumen de su actividad o su complejidad, se clasifican en Presidencia, Vicepresidencias,

Direcciones, Divisiones Comerciales, Divisiones Territoriales, Departamentos, Gerencias y Grupos Gerenciales.

El objeto de estudios para el presente trabajo se ubica en la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) “Informática y Telecomunicaciones”, que es el órgano rector encargado de formular, implementar y controlar las estrategias de sus líneas de negocios conjuntamente con las Divisiones Comerciales que se le subordinan. No constituyen centro de balance ni de consolidación contable y financiera de las unidades subordinadas, las cuales se rigen por las políticas organizativas y funcionales de la Corporación.

La UEN “Informática y Telecomunicaciones” agrupa las unidades organizativas encargadas de desarrollar los negocios vinculados a las tecnologías de las redes informáticas, la telefonía y el video, así como aquellas que trabajan la automatización de edificios, los sistemas seguridad, los de radiocomunicaciones, los de generación y transmisión de señales de radio y TV, la comunicación integral y los sistemas de información y software.

Está compuesta por siete (7) divisiones comerciales, las cuales realizan la gestión comercial (importación, exportación, circulación mayorista y proyectos) y garantizan los servicios técnicos en todo el país a través de la red de Centros de Servicios Técnicos Integrales (CSTI) o los Centros de Servicios Técnicos Especializados (CSTE), según corresponda.

Las divisiones comerciales que la conforman son:

- | | | |
|----------|--------------------|---------|
| 1) PCMAX | 4) ANTSYS SISTEMAS | 7) GONG |
| 2) TECXO | 5) ANTSYS RADIOCOM | |
| 3) TVS | 6) DAISA | |

En esta UEN, las divisiones comerciales PCMAX, TECXO y TVS, son las que comercializan los negocios vinculados con los servicios de telecomunicaciones, específicamente, los servicios de datos, voz y video respectivamente.

Estas empresas presentan estructuras similares, la que se muestra en el anexo 4 y solo se diferencian por el número de su personal y las líneas tecnológicas que comercializan aprobadas en su objeto social por la junta directiva de la corporación. Las funciones de las áreas que la compone para mayor información se explican en el anexo 5.

PCMax: Es la división comercial matriz encargada de comercializar de forma mayorista los productos pasivos y activos asociados a la infraestructura de las redes de datos, así como brinda soluciones para redes de datos o para soporte de otras tecnologías, ya sea a través de cables de cobre, cables de fibra óptica, la combinación de ambos soportes y redes inalámbricas, asegurando el suministro de los productos asociados, conjuntamente con su instalación, montaje y puesta en marcha del sistema demandado.

TECXO: Es la división comercial matriz encargada de la venta mayorista de productos asociados a las redes telefónicas analógica y sistemas telefónicos analógicos y digitales, además de brindar soluciones y servicios de telefonía analógica y digital a través de protocolo de Internet (IP), así como la venta, instalación, montaje y puesta en marcha de los proyectos asociados a estos sistemas.

TVS. Es la división comercial matriz designada para la comercialización de forma mayorista de los productos asociados a los sistemas de procesamiento de señales de televisión, sistemas de video profesional y sistemas de seguridad electrónica, así como brindar soluciones y servicios de las líneas tecnológica que comercializa, ejecutando su instalación, montaje y puesta en marcha de los proyectos relacionados a estos servicios.

Mercado que operan.

Las Divisiones Comerciales están orientadas a la comercialización de productos y servicios en el mercado dentro del territorio nacional, como a nivel internacional (exportaciones).

El mercado nacional abarca los sectores internos y los terceros. Se comprende como mercado interno, a todas las estructuras comerciales propias de la corporación compuesta por las Casas Matrices, Divisiones Comerciales Territoriales y otras unidades organizativas con autonomía. El alcance del mercado a terceros comprenden todos los clientes del sector estatal y aquellas entidades u organizaciones con representación jurídica nacional que no pertenecen a la corporación.

El mercado internacional, comprende a las exportaciones de bienes y servicios con destino a otros países. En el caso de la UEN “informática y Telecomunicaciones”, el 100% de sus acciones comerciales de exportaciones, se concentran en el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, los que están respaldados por los convenios gubernamentales entre ambos países.

Cartera de Servicios.

Los servicios que brindan la UEN a través de sus unidades organizativas están orientados a la comercialización de productos, soluciones y servicios técnicos en correspondencia con las líneas tecnológicas aprobadas en su objeto social.

Ventas de Productos. Es el servicio que abarca la comercialización exclusiva, ya sea de forma mayorista y/o minorista de productos y equipos cuyas características y especificaciones técnicas son puntualmente definidas y solicitadas por el cliente.

Ventas de Soluciones. Es el servicio orientado al cliente que pone en función las capacidades de la empresa para diseñar, proyectar, suministrar productos, instalación y poner en marcha la solución técnica que se ajusta a sus necesidades.

Servicios Técnicos. Es el servicio que se desarrolla a partir del conocimiento técnico y de la mano de obra del trabajador puesto en función de resolver las necesidades técnicas de los clientes. Este se orienta hacia la actividad de mantenimiento, reparación, diagnóstico, instalación, montaje y puesta en marcha de sistemas y equipos comercializados por la división comercial en función de asegurar su garantía y la post venta.

Integración de los servicios en COPEXTEL.

El proceso de INTEGRACIÓN está definido como un proceso clave dentro del Mapa de Proceso de nivel cero de la Corporación.

De acuerdo a los testimonios de algunos dirigentes fundadores de COPEXTEL se conoce que la integración de los servicios dentro de la corporación surgió como una necesidad de la Junta Directiva de la corporación de asociar nuevos valores agregados a los servicios que se brindaban hasta el momento, motivado por el desarrollo de las tecnologías que generaban nuevas prestaciones y por el incremento de las exigentes demandas de sus clientes. Es por esto que se crearon nuevas capacidades como la de diseñar y proyectar que, unidas a las existentes de suministrar y de servicios técnicos, fueron orientadas a buscar nuevas y modernas soluciones que se adecuaran a las necesidades demandadas. De esta manera fueron integrándose estas capacidades, iniciándose una nueva forma de trabajo, la que fue denominada “**SOLUCIONES**”.

El proceso de Soluciones se desarrolla exclusivamente en las Divisiones Comerciales Matrices, en la que intervienen dos áreas claves: la Comercial y la de Tecnología y Proyecto. Las restantes funcionan como soporte del proceso.

Dentro del área comercial, el Especialista en Gestión Comercial, es el designado a atender las necesidades del cliente. Funciona como agente integrador de las diferentes áreas de trabajo internas de la organización, convocándolas a satisfacer las necesidades y demandas del cliente. Identifica todas las necesidades y elabora

la oferta comercial que presupuestará el servicio demandado acorde a las posibilidades del cliente. Encargado de gestionar el suministro de los productos asociado a la solución demandada. Da seguimiento y controla los diferentes procesos por la que atraviesa la comercialización del servicio, gestionando su cumplimiento hasta su culminación.

Dentro del área de Tecnología y Proyectos intervienen los departamentos de Proyectos y de Instalación y Montaje. El de Proyecto tiene las funciones de diseñar la solución técnica que se ajuste a la necesidad demandada, así como su proyección, cuya responsabilidad recae sobre el Especialistas Técnicos. También puede elaborar la Tarea Técnica de conjunto con el cliente si este lo solicita.

El departamento de Instalación y Montaje tiene como actores a las brigadas de instalación y montaje, las cuales realizan la implementación de los proyectos tecnológicos hasta su puesta en marcha. Garantiza la capacitación al cliente sobre las tecnologías instalada que prestará los servicios demandados.

La comercialización de los servicios de soluciones se realiza de manera similar en las tres unidades organizativas objeto de esta investigación. Solo se diferencian en cuanto a las líneas tecnológicas definidas en su cartera de negocios (Anexo 6).

Para un mejor entendimiento se muestra en la figura 2.1, elaborada por grupo de trabajo y el autor, un resumen de las principales etapas por las que atraviesa la comercialización de los servicios de Soluciones relacionadas con sus fundamentales actividades.

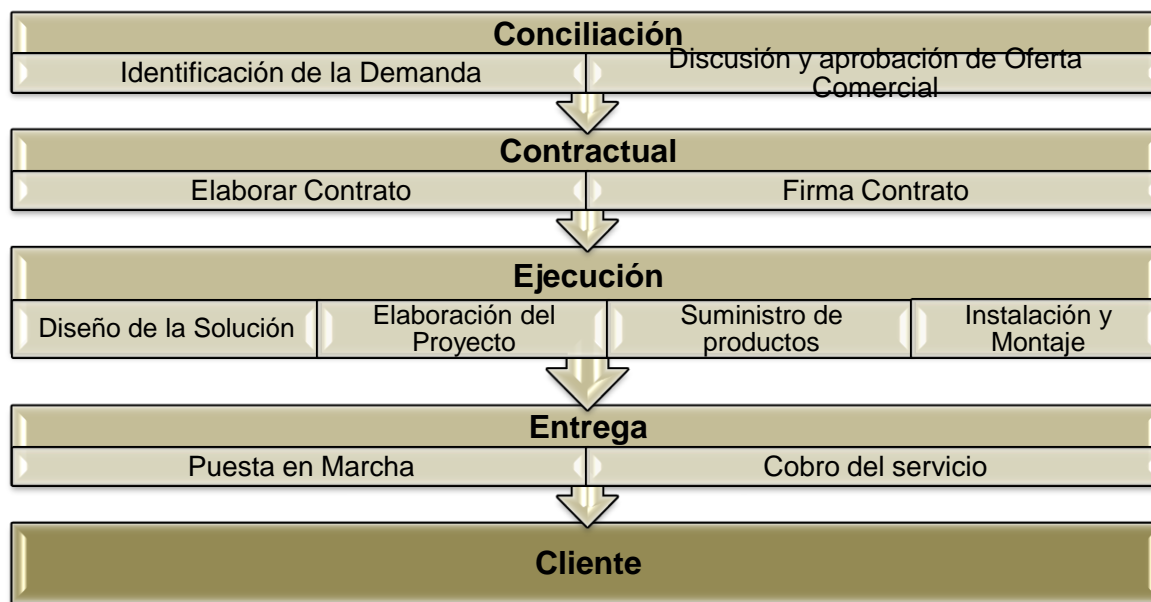


Tabla 2.1. Principales etapas del proceso de SOLUCIONES.

Fuente: Elaboración propia.

2.2. Análisis del Proceso de Integración de los Servicios (datos, voz y video).

2.2.1 Documentos rectores.

Se revisó la base reglamentaria a nivel corporativo encontrándose la existencia de los documentos rectores que establecen las políticas de trabajo y procedimientos a seguir para los procesos claves de Ventas, Servicios Técnicos, Logísticas y Compras, no así para el proceso de Integración. Este se encuentra en proceso de su elaboración, información que fue avalada por el jefe de la Dirección de Organización de la corporación.

El único documento referencial al proceso de integración se halló en el expediente del Consejo de Dirección de la Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones”, donde se encuentra archivado el acuerdo # 25 del acta del Consejo de Dirección del Control Interno efectuado en marzo del 2011, donde se orienta escasos pasos para la comercialización de los servicios de manera integrada a partir de solicitudes realizadas por varios clientes, después de valorar

positivamente la presentación de nuevos servicios con tecnologías convergentes en la “Feria Informática 2011”. (Anexo 7).

2.2.2 Comportamiento de las ventas.

Para el análisis del comportamiento de las ventas de los servicios de telecomunicaciones en la UEN, se tomaron como referencia los resultados de este indicador entre los años 2011 y el 2013 de las unidades organizativas PC Max, TECXO y TVS expresada en moneda total. En el anexo 8 se muestran las tablas con los datos obtenidos para una mayor información.

En el gráfico 2.1 se muestran los resultados de las ventas en las diferentes actividades que desarrolla la UEN en el sector de las telecomunicaciones, donde se desglosan por su tipo y lo real alcanzado. La información porcentual expresa el porcentaje real de la venta con respecto al total alcanzado.

La información relevante que requirió una mayor atención del autor, fue el gran porcentaje que representa las ventas de exportaciones con respecto a lo real total que, unida a las de la venta de los productos supera el 80% del nivel de venta de la UEN en todos los años.

Muy insignificante resulta los niveles de ventas por concepto de Servicios Técnicos, lo que no son comparable con el resto de las ventas por su bajo nivel de actividad. La venta de Soluciones mantiene en todo momento un bajo porcentaje si se compara con las obtenidas en exportaciones y la venta de productos.

Como elemento positivo se destaca el incremento por año de las ventas de soluciones y como negativo, la disminución sustancial de las exportaciones anualmente. El primer criterio responde al aumento de la demanda de los servicios de telecomunicaciones y el segundo responde a la etapa de culminación de los proyectos convenidos con la Republica Bolivariana de Venezuela.

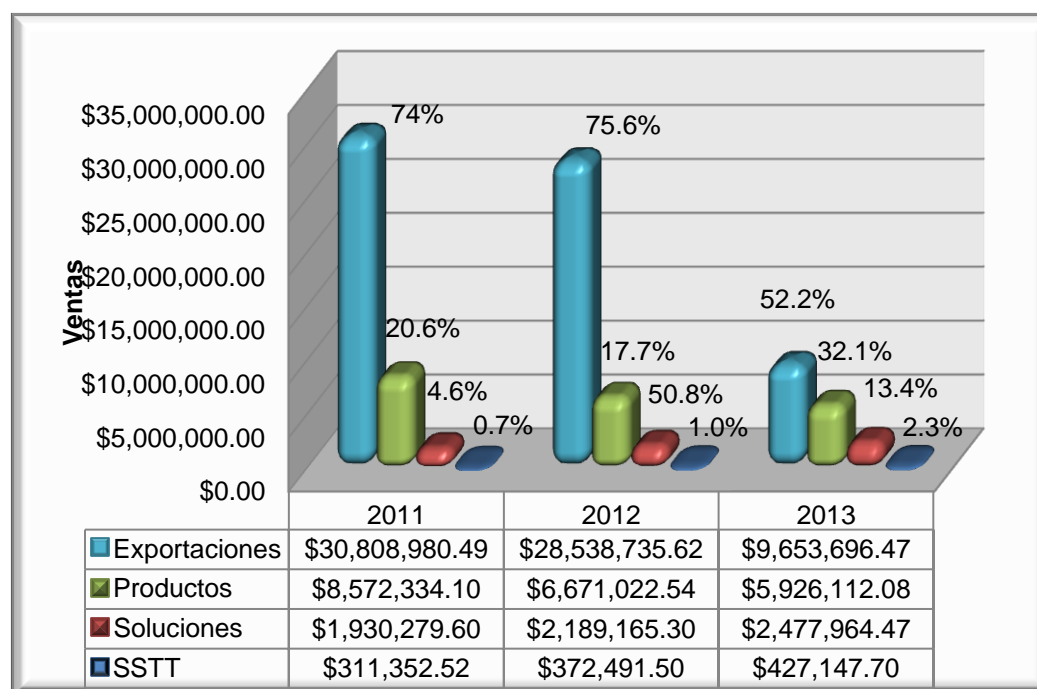


Gráfico 2.1. Comportamiento de las ventas consolidadas por tipo de actividad a nivel de UEN

Fuente: Elaboración propia.

Para un análisis más detallado se muestra en el gráfico 2.2 los valores de las ventas del proceso de Soluciones. Primero aparecen a nivel de UEN y después se presenta por separado los resultados de este proceso en correspondencia con las líneas tecnológicas comercializadas por cada unidad organizativa responsable del servicio. En el anexo 9 se encuentra tabulados estos valores referenciando lo planificado con lo cumplido y el porcentaje que representa su cumplimiento.

Se aprecia que las cifras planificadas de las ventas tienen una tendencia hacia el crecimiento de manera anual, comportándose de igual forma los resultados obtenidos. A pesar de la favorable evolución de las ventas, no se cumplen los montos planificados en ninguno de los años referenciados, llegando alcanzar la UEN su mejor valor en el 2013 con apenas un 84% del plan previsto. Esto evidencia la existencia de problemas que puede tener su origen en una incorrecta

planificación o debido a problemas organizativos que afectan la comercialización de estos servicios.

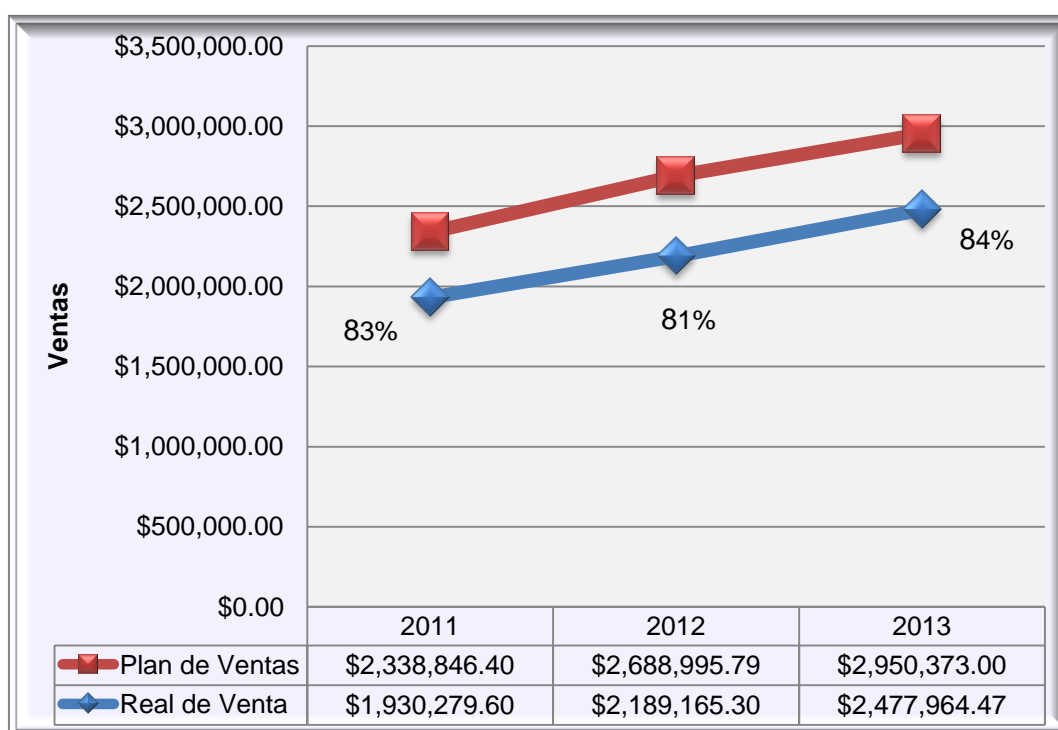


Gráfico 2.2. Comportamiento de las ventas de soluciones a nivel de UEN

Fuente: Elaboración propia.

Revisando el comportamiento de las ventas de la actividad de Soluciones en cada unidad organizativa que generan los ingresos por conceptos de servicios de datos, voz y video se destaca que:

El resultado de las ventas de la división PC Max se muestran en el gráfico 2.3 y evidencia una tendencia hacia el crecimiento de manera anual, tanto en lo planificado como lo real obtenido. No logra alcanzar las cifras planificadas en el trienio, teniendo como mejor resultado el 2013 con un 86% de cumplimiento de su plan previsto.

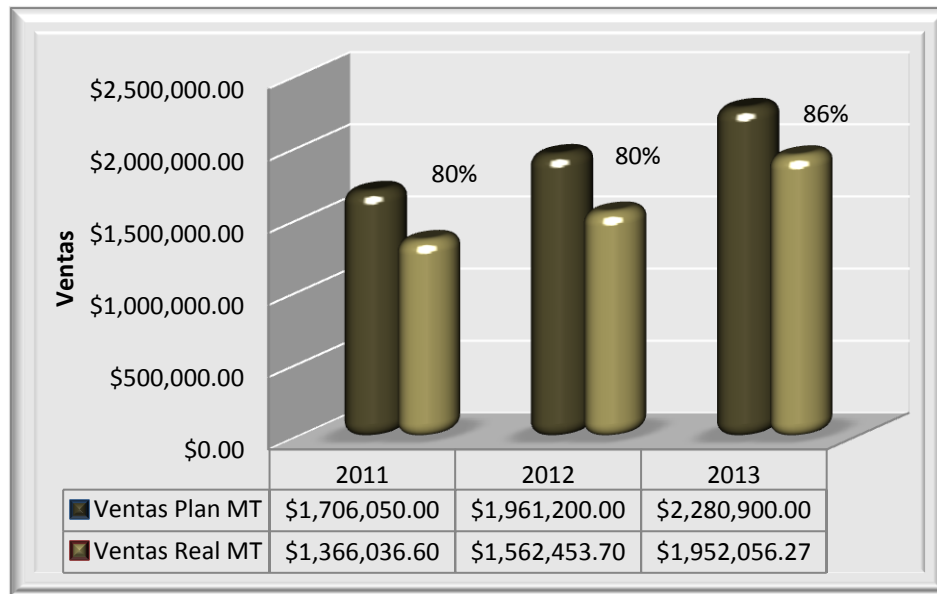


Gráfico 2.3. Comportamiento de las ventas de soluciones de la empresa PC Max.
Fuente: Elaboración propia.

La gerencia de TECXO es la que muestra en el gráfico 2.4 resultados de las ventas en declive, tanto para las cifras planificadas, como para las realmente obtenidas. Pasó de ser la gerencia de mejor resultado en el 2011, con un 95% de cumplimiento de su plan, a un desfavorable 63% en el 2013, lo que repercutió en gran medida en los resultados globales de la UEN.

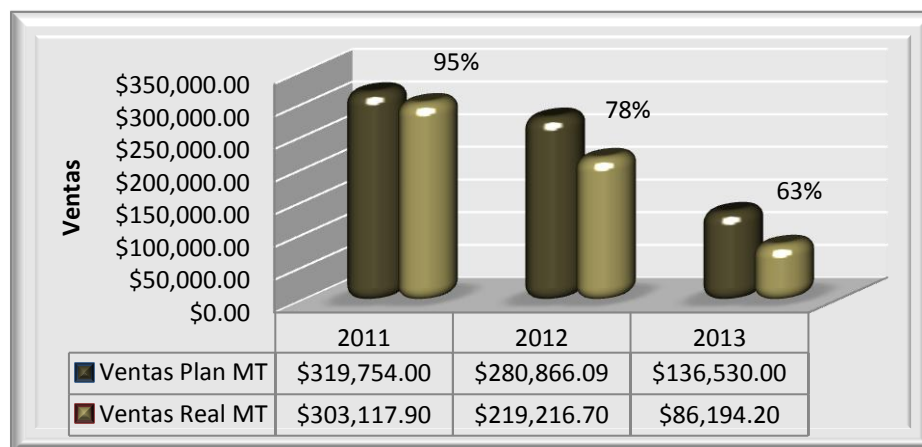


Gráfico 2.4. Comportamiento de las ventas de soluciones de la empresa TECXO.
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las ventas de TVS están marcados por un sostenido incremento por año como lo muestra el gráfico 2.5. También se aprecia que esta gerencia no logró cumplir sus compromisos en el tiempo referenciado, siendo su mejor valor en el 2012 cuando obtuvo un 91% de cumplimiento de sus compromisos contraídos.

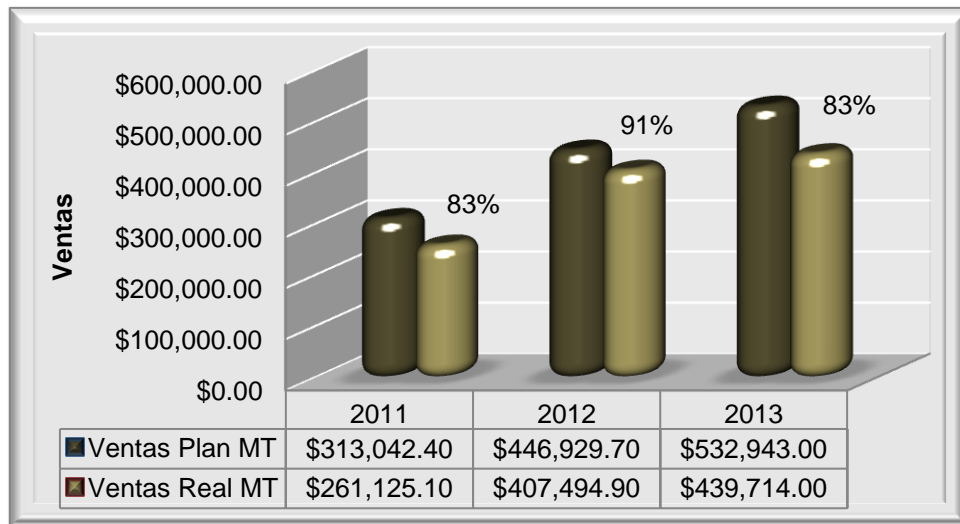


Gráfico 2.5. Comportamiento de las ventas de soluciones de la empresa TVS

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Particularidades en la prestación de servicios de telecomunicaciones.

A continuación se describen las particularidades de la comercialización de los servicios de datos, voz y video que permitió el análisis del estado de los servicios y su nivel de integración.

Servicios de Datos.

Para la comercialización de un servicio de datos, ya sea para transmisión de datos o como soporte técnico de otras tecnologías, es requisito indispensable que el cliente presente el proyecto de cableado estructurado, pues esta división comercial no tiene creadas las condiciones para el desarrollo de los proyectos asociados a las redes de datos. Existe el personal calificado para diseñar las soluciones de esta especialidad, pero no cuentan con los recursos necesarios para la elaboración del

proyecto. Puntualmente, para casos excepcionales, se asume la responsabilidad de elaborar el proyecto, subcontratando este servicio a una tercera empresa desarrolladora de proyectos. Una vez recibido el proyecto técnico, la división comercial garantiza el suministro de sus componentes, la instalación y puesta en marcha de la solución proyectada.

Servicios Voz.

Para satisfacer una demanda de servicios de voz, la división comercial TECXO posee el personal técnico calificado para diseñar la solución técnica adecuada a la necesidad del cliente, pero no para desarrollar el proyecto tecnológico asociado a esa solución. Estos tampoco cuentan con los recursos necesarios para la elaboración de los proyectos.

El cliente debe presentarse con el proyecto de red IP y sobre este, se diseña la solución demandada. La implementación de la infraestructura de la red, tendrá que ser contratada a través de la división PC Max u otra entidad que posea la capacidad de suministrar, instalar y ponerla en marcha. Una vez instalada la red IP, se procede con el montaje, configuración y puesta en marcha del equipamiento asociado al servicio telefónico.

Servicios de Video.

Para comercializar un servicio de video, el cliente presenta su demanda a la división TVS y de conjunto con el especialista técnico se diseña la solución y se elabora el proyecto del sistema demandado. Esta división tiene creada las capacidades técnica y organizativa para desarrollar los proyectos asociados a los sistemas de video soportado por redes analógicas y sobre redes IP.

Para la implementación del sistema de video sobre redes IP, igualmente el cliente debe contratar el suministro, la instalación y puesta en marcha con la división PCMax, para que puedan ser instaladas las tecnologías asociadas al sistema de video demandado una vez entregada y certificada la red IP.

Como política de trabajo de la dirección de la corporación, cada unidad organizativa se limita a comercializar las líneas tecnológicas que tienen aprobadas dentro de su cartera de negocio. La responsabilidad de implementar una solución técnica, se comparte entre las divisiones comerciales a fines tecnológicamente con el proyecto diseñado, asumiendo cada una de ellas la parte que le corresponde tecnológicamente. Esto tare como consecuencia que, cuando un proyecto técnico interviene varias tecnologías esta se comercializa de manera independiente, por lo que el cliente tendría que contratar tantos servicios, como líneas tecnológicas posea el proyecto, convirtiéndose el demandador en su propio integrador.

2.2.4 Flujo de Comunicaciones

La comunicación entre el cliente y la empresa, se realiza de manera directa a través del Especialista Comercial designado para atender su demanda. Su capacidad de coordinador se concentra hacia lo interior de la división comercial. Si en el servicio demandado intervienen tecnologías no identificadas dentro de su línea de negocio, el comercial reorientará al cliente hacia la unidad organizativa responsable de comercializar la tecnología demandada como se muestra en la siguiente figura 2.2.

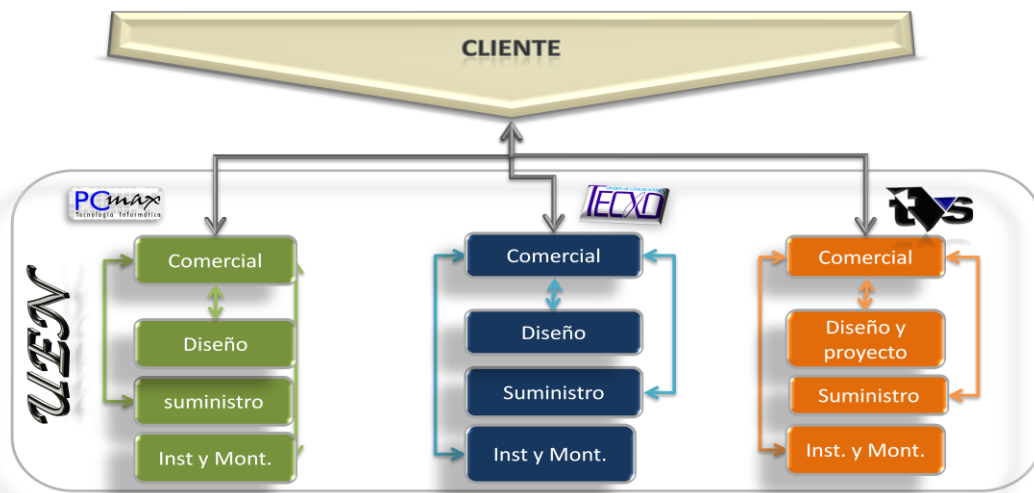


Figura 2.2 Flujo de comunicaciones entre las Divisiones Comerciales y el Cliente.
Fuente: Elaboración propia.

2.2.5 Integración de los servicios.

Con el objetivo de evaluar el nivel de eficacia de la ejecución de los servicios y su grado de integración, se tomó como muestra de estudio a los clientes que demandaron dos o tres servicios de telecomunicaciones convergentes a partir del año 2011 hasta el 2013. En el anexo 10, se presenta la muestra seleccionada, la cual se relaciona con los tipos de servicios demandados, la fecha de inicio y de culminación de estos, así como el tiempo empleado en cada uno de ellos.

Las mayores demandadas se concentran en los servicios de redes de datos y los de video y en menor cifra los servicios de telefonía IP.

La información tabulada resalta incumplimientos totales y parciales de las divisiones comerciales ante la demanda de los servicios. De los 10 clientes escogidos, solo dos solicitudes han sido cumplidas y una fue rechazada. El servicios integrado solicitado por el GAE, no fue aprobado por el demandante a consecuencia del incumplimiento en el tiempo de entrega de la oferta integral de los servicios solicitados, a pesar de los reiterados aplazamientos que el cliente otorgó.

Los tiempos de ejecución promedio por cada demandada no se tomaron en cuenta para esta investigación ya que, un gran porcentaje de este tiempo estuvieron y están provocados por los atrasos en la construcción de las obras civiles por responsabilidad de los clientes, los que inciden de manera directa en la planificación y cumplimiento de los cronogramas de ejecución de las brigadas de Instalación y Montaje.

A pesar de lo antes expresado, el grupo de experto y el autor, decidieron hacer un profundo análisis en el proceso de comercialización en la UEN de los servicios de telecomunicaciones y su manera de integrarse entre sus unidades organizativas, para identificar las posibles causas que dan lugar a tales incumplimientos.

2.2.6 Deficiencias en la comercialización de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video).

Se revisaron documentos tales como los expedientes de los clientes, informes de reuniones, actas de conciliación, entre otros, con el objetivo de identificar los principales problemas que afectan la eficacia de la comercialización de estos servicios. La investigación se enriqueció con la observación directa por parte de los integrantes del grupo de experto sobre la ejecución de los trabajos en las visitas realizadas a varios objetos de obras de la muestra seleccionada y por la vasta experiencia de los mismos, por ser varios de estos actores directos en el proceso de soluciones.

La investigación realizada arrojó los siguientes resultados una vez llegado al consenso unánime del grupo de experto, los cuales se describen de manera general en correspondencia con las etapas del proceso de soluciones antes explicada.

En la etapa de conciliación:

- Tiempos excesivos para ofertar integralmente los servicios, pues cada empresa otorga prioridades que no están orientadas a su integración.
- Morosidad en el agrupamiento de los especialistas técnicos de cada división para consensuar la solución a implementar que se corresponda con la demanda del cliente.

En la etapa contractual:

- Sobredimensionada y diversificada la carga de trabajo de los comerciales que generan múltiples prioridades, impidiendo la toma correcta de las decisiones, afectando las relaciones con sus clientes.
- Para los servicios de voz y video, los comerciales no realizan gestión interna, pues no se encuentran dentro de sus deberes funcionales. La infraestructura

de soporte de estos servicios son contratadas a la división PC Max u otra entidad que lo ofrezca directamente por el cliente, lo que implica duplicar y a veces triplicar los contratos de servicio para un mismo fin.

En la etapa de ejecución:

- Insuficiente nivel de preparación y capacidad de los departamentos técnicos en las tres divisiones comerciales para respaldar todas sus líneas de negocios.
- Los departamentos de proyecto de las divisiones comerciales no cuenta con la infraestructura tecnológica para el desarrollo de Proyectos Tecnológicos a excepción del grupo de la división TVS, que solo está limitado por los especializados medios de impresión.
- El proceso de Compra es uno de los que más afectan la ejecución de los servicios, pues en la totalidad de los casos analizados, se incumplen los tiempos de entrega de los productos asociados a los sistemas demandados, lo que provoca retrasos en los cronogramas de ejecución.
- El proceso contable financiero establecido corporativamente no favorece a la integración de los servicios. La división integradora que asume la facturación de todos los bienes y servicios, obtiene la totalidad de las utilidades ya que, el resto de las divisiones comerciales le facturan a esta los productos asociados al costo.
- Las brigadas no cuentan con los recursos necesarios para la ejecución de los trabajos técnicos.
- Desaprovechamiento de la jornada de trabajo, motivado por el insuficiente parque de transporte, que obligan a los técnicos en numerosas ocasiones, a trasladarse por sus propios medios hacia los objetos de obras, provocando llegadas tardes y salidas tempranas.

- En mayor cuantía, aparecen incoherencia entre los cronogramas de instalación de los sistemas y los cronogramas de ejecución de la obra civil.

Etapa de Entrega.

- Esta etapa se ve afectada por las irregularidades de las anteriores, pues si falla, se incumplen los plazos de entrega pactados en cada contrato con el cliente.
- En ocasiones se condiciona la entrega de los servicios por el pago anticipado del mismo, aun sin haber concluido las instalaciones. La justificante dada por los comerciales entrevistados, está dirigida a evitar los impagos que afectan al cobro de sus incentivos.

2.3 Estado de los recursos materiales.

Se realizó un levantamiento de los recursos que cuenta la UEN para enfrentar los servicios de telecomunicaciones. El estado de los útiles y herramientas, el transporte y los medios de comunicaciones desglosado por las divisiones comerciales y consolidadas a nivel de la UEN, se resume en la tabla 2.1. En el anexo 11 se relaciona los útiles y herramientas y medios de comunicaciones por cada división comercial que se empleó como fuente de información para el análisis.

La tabla resume los porcentajes de completamiento de los útiles y herramientas, los que se consideran como insuficientes en todas sus divisiones, ya que no cubren todas sus necesidades. Esta alcanza apenas el 54% de su completamiento a nivel de UEN. Del total de los medios existentes, el 25% se encuentran de baja, al no poseer las condiciones técnicas para su explotación. El 38 % de los útiles y herramientas de las brigadas de PC Max se concentra en las herramientas individuales, escaseando las pesadas y las de uso colectivo. La que mejor condiciones presenta es la división de TECXO al contar con un 54% de completamiento de sus medios de trabajo. Las brigadas de instalación y montaje de

la división TVS son las más afectadas, pues sus técnicos solo pueden emplear el 25% de sus herramientas.

La UEN cuenta con un parque de transporte con más de 10 años de explotación que apenas alcanzan el 50% de su completamiento a nivel de UEN para las actividades técnicas. De los 5 transportes que cuenta la división PC Max, tres son motos y el resto paneles que se encuentran de baja por más de nueve meses, por lo que el nivel de movilidad de su personal es muy limitado teniendo que depender del apoyo del transporte de otras áreas.

TVS aparece como la unidad organizativa más afectada, pues apenas cuenta con un motociclo que representa el 33% de su transporte y es destinado a las actividades comerciales. El resto son paneles ligeros y se encuentran en los talleres pendientes de su reparación.

Los medios de comunicaciones son los que mejor condiciones presentan al tener un 83% de completamiento pero, aun son insuficientes.

U/O	Útiles y Herramientas			Transporte				Comunicaciones			
	Completo/ Plantilla	% Baja	Alta	Plantilla	Real	Baja	% Compl.	Plantilla	Real	Baja	% Compl.
UEN	53%	25%	40%	24	12	4	50%	23	19	1	83%
PC Max	53%	27%	38%	10	5	2	50%	9	7	0	78%
TECXO	61%	13%	54%	5	4	1	80%	5	4	0	80%
TVS	49%	39%	30%	9	3	2	33%	9	8	1	89%

Tabla 2.1 . Estado de los recursos materiales desglosado por divisiones comerciales.
Fuente: Elaboración propia.

2.4. Composición de los Recursos Humanos.

Los resultados de la evaluación de los recursos humanos que se encuentran directos a la comercialización de los servicios de datos, voz y video en la Unidad Estratégica se muestran en el anexo 12. La información fue tomada de la base de

datos de la Gerencia de Recursos Humanos de la corporación con cierre del año 2013. También refleja el nivel de preparación técnica en las especialidades de telecomunicaciones.

El análisis se realizó tomando como referencia la unificación de las plantillas del personal de las tres divisiones comerciales que brindan los servicios de telecomunicaciones. De estas se identificó un total de 61 cargos orientados a la comercialización de los servicios de datos, voz y video, que representan el 37% de la fuerza laboral de las tres divisiones comerciales. De estos se encuentran ocupados 57, para un 93% de completamiento.

El nivel académico del personal se considera como alto, ya que predominan los de nivel técnicos con un 46%, seguido por los de nivel superior con un 37%. No por ser el de menor cuantía se considera despreciable los de nivel medio superior que representa el 17% de la fuerza laboral de estas divisiones.

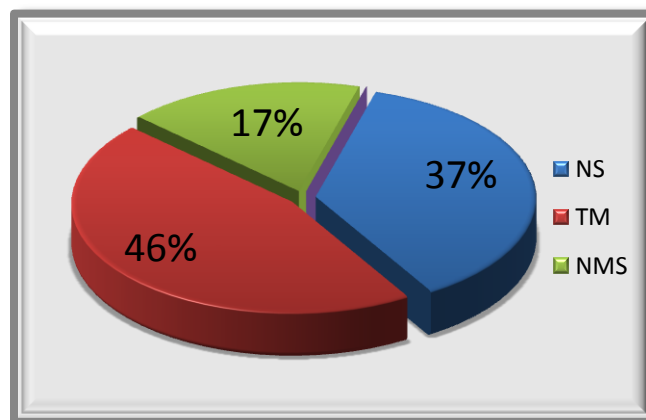


Gráfico 2.6. Nivel académico del personal directo al proceso de soluciones.

Fuente: Elaboración propia.

Si las tecnologías se integran, también deben integrarse los conocimientos y por ende, la preparación técnica del personal que brinda estos servicios. Por tal motivo, se diagnosticó el grado de preparación de la fuerza técnica y su nivel de especialización horizontal con respecto a las tecnologías de telecomunicaciones convergentes.

Se revisaron los perfiles de competencias del universo del personal directo a la actividad de soluciones identificando el nivel de conocimiento de las tecnologías referidas a las redes de datos, telefonía IP y sobre el video. La investigación dio como resultado que solo el 53% del total de personal directo a la actividad de soluciones poseen los conocimientos y habilidades para desarrollar trabajos sobre las redes IP. Un escaso 35% está capacitada para ejecutar los servicios de voz y apenas el 25% restante tienen los conocimientos necesarios para trabajar sobre la línea del video.

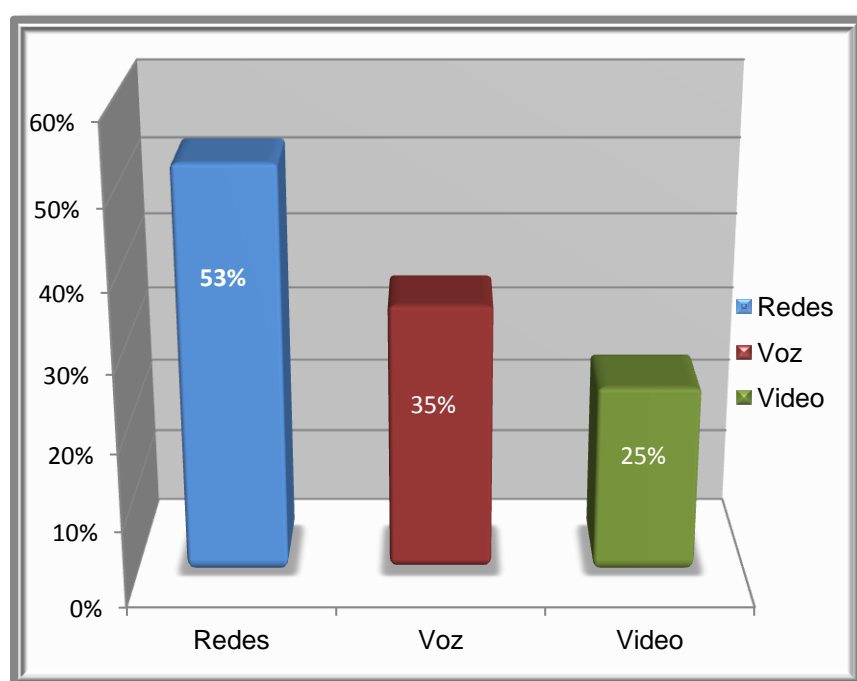


Gráfico 2.7. Preparación Técnica integral del personal.
Fuente: Elaboración propia.

2.5. Análisis del Microentorno

Comportamiento del Mercado.

Para evaluar el comportamiento del mercado para los servicios referentes en este trabajo, se consolidaron en una tabla, los clientes que han solicitado servicios de datos, voz y video en el trienio 2011-2013. Este se resume en el anexo 13.

Esta información corroboró que los principales sectores del mercado nacional que opera la UEN mediante sus divisiones comerciales se concentran en el MINSAP, MINTUR y la Defensa (MINFAR y MININT) al poseer los mayores números de clientes.

En la tabla 2.2 se presentan la cantidad de clientes definido por cada división comercial y los contratos pactados por años. Los resultados obtenidos a nivel de la UEN son directamente proporcionales al comportamiento de las ventas. El número de cliente cada año va en ascenso por cada unidad organizativa y de la misma forma se comporta la cantidad de contratos por año según se muestra en el gráfico 2.8.

U/O	2011				2012				2013			
	Cliente		Contratos		Cliente		Contratos		Cliente		Contratos	
PC Max	14	35%	17	34%	21	45%	28	47%	34	53%	41	52%
TECXO	12	30%	15	30%	10	21%	11	18%	6	9%	6	8%
TVS	14	35%	18	36%	16	34%	21	35%	24	38%	32	41%
UEN			50				60				79	

Tabla 2.2 Resumen de los cliente y contratos alcanzado por año.

Fuente: Elaboración propia.

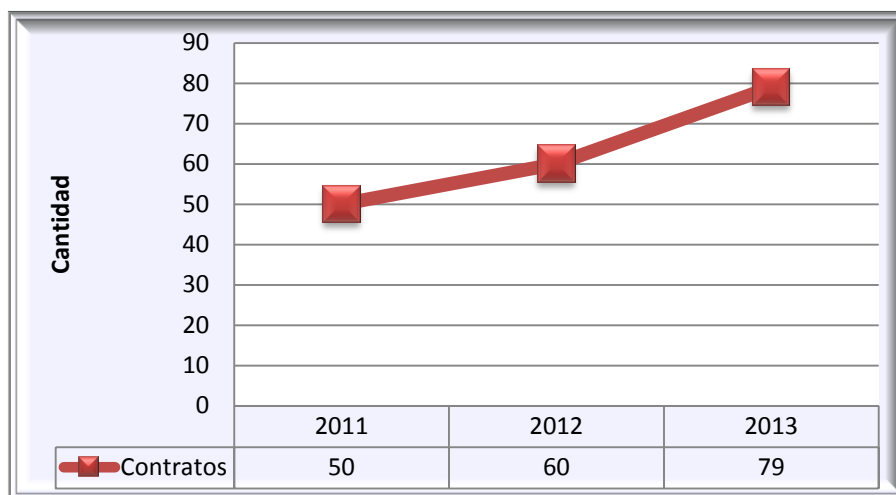


Gráfico 2.8. Relación de Contratos pactados en la UEN entre el 2011 y el 2013.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que PC Max aporta entre el 35% y 53% de los clientes y hasta el 52% de los contratos. Esta argumentación se sustenta por el incremento de la demanda, especialmente las de servicios de video, ya que es la encargada de asegurar la infraestructura de red para los servicios que prestan las gerencias de TECXO y TVS.

La división TECXO mantiene un ritmo decreciente al perder clientes en cada año y por consiguiente disminuye el nivel de su demanda. En la investigación realizada a esta división comercial se pudo conocer el daño que constituyó la indicación 121/2012 del ministro del MIC, de aquel entonces, limitando a COPEXTEL y en su efecto a TECXO, de continuar comercializando sistemas telefónicos en el mercado nacional. Esto afectó grandemente los planes de esta empresa que a su favor, con la sustitución del ministro en ese propio año, quedó sin efecto aquella indicación. Otras de las razones por la baja demanda a esta empresa, lo constituye su principal competencia, la monopólica empresa ETECSA que tiene dominado prácticamente el mercado nacional para este tipo de servicio.

Con el objetivo de conocer el grado de vinculación entre los clientes y las tres gerencias comerciales, se elabora una matriz donde se agrupan todos los clientes identificados en sus bases de datos desde el año 2011 hasta el 2013, reflejando su relación con el servicio demandado (Anexo 14).

La matriz elaborada, destaca que el 84% de los clientes demandan servicios de redes que provee la división comercial PC Max. El 79% del total, interactúan con TVS mediante solicitudes de servicios de video y el 47% del total de la base de datos, han solicitado los servicios de telefonía a TECXO (Figura 2.9).

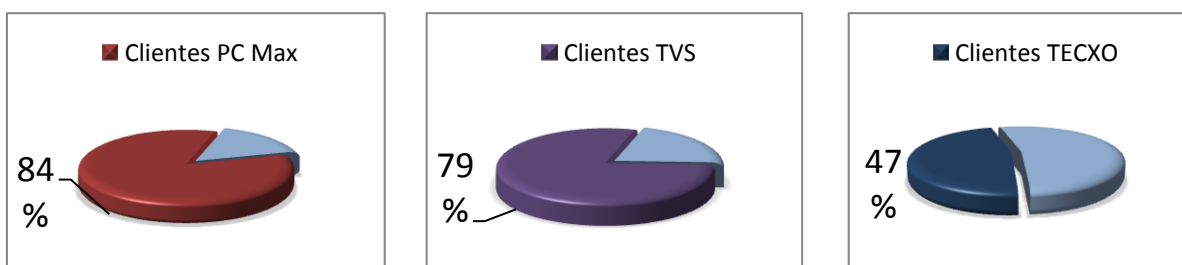


Grafico 2.9. Relación de los clientes que demandan servicios de dato, voz y video.

Fuente: Elaboración propia

Eso demuestra que el 30% de los clientes han solicitado los tres servicios. El 49% al menos dos de los servicios y el 21% solo han solicitado un servicio. Quiere decir que el 79% de los clientes han demandado dos o más servicios, lo que evidencia el deseo de recibir servicios los clientes de manera integrada (Figura 2.10).

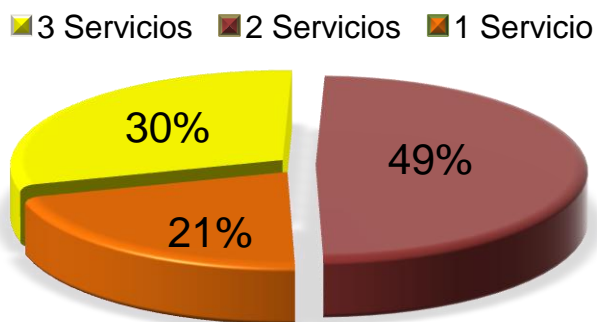


Gráfico 2.10. Cantidad de servicios de dato, voz y video por cliente.

Fuente: Elaboración propia.

Los Clientes.

Para conocer el estado de opinión de los clientes acerca de los servicios recibidos, el grupo de trabajo formuló un cuestionario de cuatro preguntas (anexo 15), en cuyas respuestas estuvieron implícitos los argumentos que tributaron al objetivo que se persiguió.

Mediante entrevistas no formales, se obtuvo el criterio de los clientes al entrevistarse 37 de ellos que representa el 87% de la base de datos elaborada en el anexo 13. A continuación se presenta de manera general el consenso de las respuestas obtenidas ante cada pregunta formulada:

¿Considera que recibe un servicio integral?

Ante esta pregunta, el 100% de los entrevistados coincidieron que no perciben la integración de los servicios, pues el cliente tiene que interactuar con las divisiones comerciales convirtiéndose en el administrador de sus propios proyectos, cuando lo que necesitan es un personal que se dedique a gestionar las capacidades en función de satisfacer sus demandas.

¿Cómo percibe la preparación del personal técnico y comercial de las divisiones comerciales PC Max, TECXO y TVS?

De manera general, los clientes plantearon que la preparación técnica y comercial del personal de estas divisiones es buena, donde resaltaron especialmente la de los técnicos y sugieren que los comerciales deberían orientarse más a satisfacer sus necesidades, abarcando el resto de las especialidades de las telecomunicaciones para poder brindar un servicio más integral.

¿Satisface sus necesidades y expectativas el servicio prestado?

El criterio de los clientes acerca de esta pregunta es unánime, pues plantean que sus necesidades se cumplen, más no sus expectativas, pues reciben muchas insatisfacciones que demeritan la eficacia del servicio.

¿Cuáles son las inconformidades que tiene sobre servicio recibido?

En sentido general, las respuestas dadas a esta pregunta por los clientes se resumen en las siguientes inconformidades:

- Tiempos excesivos en el proceso de contratación de los servicios demandados,
- Incapacidad de la corporación COPEXTEL de elaborar proyectos de redes de telecomunicaciones, teniendo que asumir esta responsabilidad con terceras empresas,
- Hacer más de un contrato para recibir un servicio,
- Incumplimiento reiterado de los compromisos pactados, ya sea para el suministro, la instalación y puesta en marcha de los sistemas tecnológicos demandados,
- Asumen responsabilidades y acciones que no le corresponden tales como:
 - Impresión de planos de proyectos,
 - carga de mercancías,
 - transportación de personal para realizar los trabajos,
 - etc.)

Los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a los clientes, revela un descontento de forma generalizada con los servicios prestados por las divisiones comerciales debido a los problemas internos que atentan contra el buen desempeño de la organización.

La competencia.

Con la finalidad de medir sus capacidades potenciales de trabajo con respecto a las que posee la UEN “Informática y Telecomunicaciones” de COPEXTEL se realizó un levantamiento en el territorio de la provincia de La Habana de las empresas que brindan servicios de telecomunicaciones, en específico, de las que realizan servicios de datos, voz y video.

En la tabla 2.3, muestra las empresas proveedoras de servicios de telecomunicaciones pertenecientes a diferentes organismos, en la que se identifica sus capacidades y líneas tecnológicas que comercializan.

Organismo	Empresa	Proceso				Línea Tecnológica		
		Diseño	Suministro (Import)	Inst. y Mont.	Puesta en Marcha	Datos	Voz	Video (CCTV)
MIC	COPEXTEL	x	x	x	x	x	x	x
	SEISA	x	x	x	x			x
	SERTOD			x	x	x	x	x
MININT	SEPSA	x		x	x	x		x
MINTRANS	AGESP	x		x	x	x		x
	SEYC	x		x	x	x	x	x
MINAGRI	EIMA	x		x	x	x	x	
MINTUR	GET	x		x	x	x	x	x
MINSAP				x	x	x	x	

Tabla 2.3. Empresas que brindan servicios de datos, voz y video en el territorio de La Habana.

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia la fortaleza de COPEXTEL al poseer la capacidad de asumir el ciclo completo del proceso de comercialización de los diferentes servicios en las tres líneas tecnológicas especificadas en la tabla.

Solamente la empresa SEISA tiene la capacidad de asumir todo el proceso para la venta del servicio, pero este se limita exclusivamente a las tecnologías del video,

específicamente al Circuito Cerrado de Televisión (CCTV). Por lo que su perfil tecnológico se reduce con respecto a COPEXTEL.

El resto de las empresas no tienen la capacidad de asumir de manera completa el ciclo del proceso de venta, ya que no tienen aprobada la capacidad de importación y/o venta, para suministrar los productos asociados a los sistemas que comercializan, teniendo que recurrir a empresas terceras con esta capacidad. Este elemento afecta considerablemente su gestión de venta, ya que condiciona la instalación y puesta en marcha de los servicios con el proceso de suministro.

2.6 Conclusiones del Capítulo.

Una vez diagnosticado el proceso de integración de los servicios de datos, voz y video en la UEN “Informática y Telecomunicaciones” el autor llega a las siguientes conclusiones:

- 1) No están elaborados los documentos rectores que establezcan los procedimientos a seguir para el proceso clave de “INTEGRACIÓN”, lo que trae como consecuencia incongruencias y desajustes en la comercialización.
- 2) El pensamiento directivo está orientado hacia la venta mayorista de los productos y las exportaciones de su línea de negocio, por lo que le dedican el mayor esfuerzo y recursos, pasando a un tercer nivel de prioridad las ventas de soluciones que conspiran su reiterado incumplimiento,
- 3) No existe comunicación entre las divisiones comerciales que posibiliten el desarrollo de los servicios de datos, voz y video,
- 4) La falta de recursos, el bajo índice de completamiento de los útiles y herramientas, la escasa asignación de transporte y su mal estado técnico, impiden que sea eficaz y eficiente el proceso de integración de los servicios,

- 5) La preparación del personal no está acorde para enfrentan la prestación de los servicios de manera integrada,
- 6) El consenso de los clientes manifiesta descontento e insatisfacciones con el servicio recibido,
- 7) Se demostró que existe un mercado en crecimiento,
- 8) Se percibe competencias que la distingue con el resto de la competencia.

Capítulo 3. Proceso de elaboración de los Lineamientos Estratégicos para la prestación de los servicios de Telecomunicaciones (Datos, voz y video) de manera integrada.

Visualizar el futuro implica un actuar permanente de la dirección de la UEN “Informática y Telecomunicaciones” de la corporación COPEXTEL, pues no puede continuar ajena a los cambios tecnológicos en materia de las telecomunicaciones si es que quiere subsistir dentro del mercado cubano. El factor clave de éxito reside en la correcta integración de sus servicios tecnológicos con una nueva propuesta de valor. Este es su principal reto estratégico, dado que, es necesario adecuar los procesos de negocio internos que sustentan la actividad, para garantizar que la nueva propuesta de valor se oriente a satisfacer las necesidades y supere las expectativas de sus clientes. El valor añadido que los clientes perciban en estos o en muchos otros potenciales servicios convergentes, permitirá el crecimiento en gran medida a los ingresos de la empresa.

Atendiendo a esta nueva concepción del negocio y siguiendo los pasos presentados en el capítulo 1, figura 1.2, se definió por el grupo de trabajo la misión, visión y objetivos estratégicos para la prestación de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) de manera integrada en la UEN “Informática y Telecomunicaciones” de la corporación COPEXTEL.

3.1 Misión.

“Contribuir al desarrollo tecnológico de nuestros clientes, brindándole la solución adecuada a sus necesidades de manera integrada con los más altos estándares de calidad, seguridad y rentabilidad, satisfaciendo sus expectativas y convirtiéndonos en su proveedor de confianza”.

3.2 Objetivos Estratégicos.

Los objetivos estratégicos se corresponden con la visión y se orientan a las áreas de resultados claves definidas.

Visión

“La UEN Informática y Telecomunicaciones de la corporación COPEXTEL, se consolida como proveedora de servicios integrados de telecomunicaciones, una unidad fortalecida en cuanto a organización y preparación del capital humano, con una cultura orientada al cliente, que garantizan calidad y eficiencia en nuestro desempeño”.

Áreas de Resultados Claves.

De acuerdo con la metodología planteada por Carballal en su folleto gerencial “¿QUÉ ES IMPORTANTE?: *Establecimiento de las Áreas de Resultados Clave*”, se identificaron como las Áreas de Resultados Claves (ARC) para este negocio la siguientes:

- Eficiencia
- Orientación al Cliente
- Calidad
- Capital Humano.

A partir de la visión definida y seleccionada las áreas de resultados claves, se plantea los objetivos estratégicos a seguir para alcanzar los objetivos planteados.

Objetivos Estratégicos.

Una vez planteado los retos en la visión, el grupo de trabajo dirigido por el autor, siguiendo las recomendaciones descritas en la literatura bajo el consenso de todos, formuló los objetivos estratégicos para la prestación de los servicios de manera integrada.

Estos son:

- 1) Incrementar los ingresos financieros.
- 2) Garantizar la prestación de los Servicios con enfoque hacia el cliente.
- 3) Reordenar el proceso de integración de los servicios de telecomunicaciones (Datos, Voz y Video) de manera integrada, con alta calidad y de valor agregado al clientes,
- 4) Alcanzar una gestión efectiva en la integración de los servicios de telecomunicaciones,
- 5) Elevar la preparación técnica y profesional de los trabajadores en función de las nuevas tecnologías y su forma de comercializar los servicios de manera integrados.

3.3. Diseño de los Lineamiento Estratégico.

Análisis Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO).

Las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se identifican para el cumplimiento de estos objetivos se muestran a continuación a través de los análisis del ambiente externo e interno a que está sometida la UEN Informática y telecomunicaciones.

Análisis del Ambiente Externo.

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas que inciden sobre la UEN y que se reflejan en las divisiones comerciales proveedoras de los servicios de datos, voz y video, se realizó con el grupo de trabajo seleccionado para esta investigación, un análisis del entorno externo, ya sea dentro de la propia corporación, como fuera de esta, identificando aquellas oportunidades que pudieran aprovecharse al máximo y reducir en la medida de lo posible el impacto de las amenazas a que están sometidas.

Oportunidades:

1. Incremento de la demanda de servicios integrales convergentes de datos, voz y video.
2. Incremento de la demanda en los sectores del mercado de la Salud, Turismo y la Defensa,
3. Cliente con capacidad financiera para la importación,
4. Desarrollo de las tecnologías convergentes para los servicios de Datos, Voz y Video,
5. Reordenamiento de la CORPORACIÓN,
6. Proveedores que integran las tecnologías,
7. Incremento de cursos y postgrados de los proveedores en las nuevas tecnologías.

Amenazas:

- Disminución a COPEXTEL de su capacidad de importación,
- Limitada a COPEXTEL la capacidad de inversión para el incremento o reposición del capital de trabajo,
- Disminución de la tasa de margen comercial,
- Aumento de la insatisfacción de los clientes,
- Recortes del presupuesto a las empresas estatales,
- Incremento de las empresas nacionales proveedoras de servicios de datos y voz, video.

Análisis del Ambiente Interno.

Para determinar las principales fortalezas que posee la UEN y las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, el autor se basó en los resultados obtenidos del diagnostico realizado en el capítulo anterior.

Fortalezas:

- Alta preparación técnica y experiencia profesional del personal técnico,
- Posicionamiento en el mercado nacional,
- Capacidad de proporcionar Soluciones de ciclo completo (Diseño, suministro, Inst. y Mont y Puesta en Marcha),
- Existencia de medios técnicos e instrumentos de última generación para el trabajo especializado,
- Capacidad como importadora,
- Interrelación directa con proveedores y fabricantes,
- Precios competitivos.

Debilidades:

- Indefinido los objetivos y carencia de estrategias para la comercialización de servicios de manera integrada,
- Incumplimiento reiterado de los compromisos contraídos con los clientes,
- Los procesos internos no están orientados al cliente,
- Falta de documentación rectora del proceso de Integración de Servicios,

- Insuficiente comunicación horizontal entre las Divisiones Comerciales y áreas de trabajos,
- Segmentada la comercialización de las Soluciones,
- Proceso de dirección centrados en las Exportaciones y Ventas Mayoristas,
- Insuficiente parque de transporte, útiles y herramientas para el trabajo de las brigadas,

Matriz DAFO.

Una vez determinado los principales elementos de debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión del negocio, cómo afecta cada uno de los elementos en la matriz DAFO.

En el anexo 16 se muestra los resultados de los entrecruzamientos entre las fortalezas y las oportunidades, las fortalezas y las amenazas, entre las debilidades y oportunidades y entre las debilidades y amenazas. El criterio de medida para su evaluación se tomó el nivel de relación que existen entre cada una otorgando la siguiente puntuación:

- | | |
|-----------------------|------------|
| - 0= ninguna relación | - 2= medio |
| - 1= bajo | - 3= alto |

De acuerdo a los resultados arrojados en la conformación de la matriz de impacto del análisis de la DAFO, se pudo concluir que los efectos más notables se ubicaron en los cuadrantes tres y uno respectivamente, luego se ratifica que los lineamientos estratégicos a diseñar están dirigido básicamente a la Reorientación en primer lugar y la Ofensiva después, lo que indica que la UEN debe reorientar sus estrategias de

trabajo eliminando o reduciendo las debilidades utilizando sus fortalezas, para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el entorno (Figura 3.1).

	Oportunidades	Amenazas:
Fortalezas	Ofensiva (MAXI – MAXI) 99	Defensiva (MAXI – MINI) 83
Debilidades	Reorientación (MINI – MAXI) 128	Supervivencia o liquidación (MINI – MINI) 78

Figura 3.1. Resultado de las interrelaciones de la Matriz DAFO
Fuente: elaboración propia.

Lineamientos Estratégicos.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis DAFO, se elaboró la siguiente propuesta de Lineamientos Estratégicos a seguir para alcanzar los objetivos planteados, que sirven como bases para la formulación de las futuras estrategias de trabajo orientadas a la prestación de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) de manera integrada.

Estos lineamientos se formulan en correspondencia con las áreas de resultados claves que fueron identificadas de la visión y servirán como ejes para el análisis de los mismos.

Desde el área de la Eficiencia.

1) Saneamiento de los indicadores económicos y financieros de la UEN.

Los objetivos económico-financieros de la organización se orientarán a generar la suficiente rentabilidad y liquidez para garantizar su competitividad, su continuidad y su desarrollo, teniéndose en cuenta que la Gestión Económica persigue el objetivo de la rentabilidad, y la Gestión Financiera el de la liquidez, a través del control y dominio de las variables clave que afectan a todas las áreas de la organización. Tener una buena definición en este aspecto, posibilitará preparar las condiciones para que la UEN se pueda acostumbrar a los continuos cambios que se le avecinen.

Se debe aprovechar la oportunidad que brinda el mercado con los nuevos esquemas económicos adoptados por la dirección del país en aquellos sectores priorizados con financiamiento para sus inversiones (MINSAP, TURISMO y DEFENSA), y definir las acciones correspondientes que sirvan de apalancamiento financiero a la UEN, para que contribuyan al saneamiento de los indicadores económicos y financieros.

Identificar los costos duplicados o innecesarios que permitan ser reajustados o eliminados, para que tributen a elevar la eficiencia de la prestación de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video).

Desde el área Orientación al Cliente.

2) Satisfacer con calidad y eficacia las necesidades y demandas de los clientes.

La dirección de la UEN debe establecerse una filosofía que enfoque los esfuerzos de la organización hacia la determinación de las necesidades y preferencias de los clientes, buscando obtener en los mismos los niveles de satisfacción que permitan asegurar las ganancias a largo plazo, esta filosofía está basada en tratar de producir lo que le interese al cliente; es decir ante

todo determinar que el cliente se convierta en el centro de atención de la organización.

3) Incrementar la presencia en el mercado nacional consolidándose en los sectores del MINSAP, Turismo y Defensa.

A partir de las oportunidades que brinda el mercado a la UEN identificadas en la matriz DAFO, se debe diseñar una estrategia para incrementar su presencia principalmente en los sectores de la salud, turismo y en la defensa, apuntalándose en sus capacidades que la distingue con el resto de las empresas del mercado nacional.

Desde el área de Calidad.

4) Desarrollo del Proceso de Integración de los Servicios (Soluciones).

Definir las políticas de trabajo a seguir para la comercialización de los servicios de manera integrada. Desarrollar los manuales, normativas y documentos en general que organicen los procedimientos para la prestación de los servicios orientados a satisfacer las necesidades de los clientes terceros como los internos.

5) Diseño de paquetes de soluciones integrales con tecnológicas convergentes.

Los cambios en las redes tecnológicas permiten hoy, bajo un mismo "paraguas tecnológico", la prestación de servicios tradicionalmente diferenciados. Esto hace que se puede diseñar una solución para cada demanda específica. Por tanto, el anticiparse a las posibles necesidades que demanden los clientes propiciará el incremento de la comercialización de los servicios de telecomunicaciones (voz, datos y video) y asegurar la permanencia de la empresa en el mercado nacional, si bien se aprovecha las oportunidades de su relación directa con sus proveedores.

6) Rediseño del Sistema Organizativo en función del Proceso de Integración de los Servicios.

Para poder gestionar de forma eficiente el paso hacia la convergencia tecnológica, es necesario que la organización se alinee con esta nueva visión. Es decir, que se oriente hacia el concepto de "cliente único" (una sola factura, una misma persona de contacto, etc.) y, en segundo término, hacia una mayor eficiencia operativa (integración de sistemas, unificación de proveedores, ampliar la especialización horizontal, etc.).

Este lineamiento se orienta al rediseño de un sistema organizativo que garantice un funcionamiento adecuado de las áreas, y permita establecer una mayor integración entre estas; dirigidas a una Solución Integral y no a servicios aislados, que evite duplicar los recursos activos y humanos que poseen para un mismo fin, con el objetivo de disminuir los costos y optimizar los recursos sin que se afecte la orientación a satisfacer las necesidades de los clientes.

7) Evaluación de los Riesgos.

Toda organización como organismo vivo tiene que conocer a que factores de riesgos está expuesta, ya sea de orden interno como externos con el fin de poder determinar previamente la forma de gestionarlos y tomar a tiempo las acciones consecuentes. Está ampliamente demostrado que en la práctica cotidiana, es imposible que no exista el riesgo. Es por ello importante determinar cómo identificar los riesgos, cuál es el nivel de ocurrencia que se considera aceptable y cuáles son sus posibles impactos. Teniendo en cuenta estos elementos se pueden prever y atenuar los riesgos.

Desde el área de Capital Humano.

8) Lograr las competencias y el compromiso de los trabajadores con la Misión y la Visión del nuevo negocio.

La capacitación adecuada y especializada de los recursos humanos a nuestra disposición resulta la principal baza de que dispone cualquiera empresa para lograr empeños mayores en su gestión, de ahí la imperiosa necesidad de organizar planes de estudios que faciliten la preparación integral de quienes tendrán a su cargo el uso y aplicación de la nueva tecnología, y a su vez les concientice del por qué del cambio y su alineación con la nueva misión y visión.

3.4 Plan de Acción.

No	ARC	Objetivos	Lineamientos	Acciones	Responsable	Participantes	Período	
							Comienzo	Culmina
1	Eficiencia	Incrementar los ingresos financieros.	Saneamiento de los indicadores económicos y financieros de la UEN.	Selección del grupo de trabajo	Vicepresidente UEN	Consj/Dir. Div. Comerciales	ago-14	ago-14
2				Capacitación del grupo de trabajo	Vicepresidente UEN	Consj/Dir. Div. Comerciales	ago-14	sep-14
3				Formulación de la Estrategia Financiera	Gerente General Div Comerciales	Gerentes de Áreas	sep-14	oct-14
4				Preparación para la implementación de la Estrategia	Vicepresidente UEN	Gte.Econ Div. Comerciales	nov-14	dic-14
5				Implementación de la Estrategia Financiera	Gerente General Div Comerciales	Consj/Dir. Div. Comerciales	ene-15	dic-15

6	Orientación al Cliente	Garantizar la prestación de los Servicios con enfoque hacia el cliente.	Satisfacer con calidad y eficacia las necesidades y demandas de los clientes.	Diseño de una estrategia de Marketing orientada hacia el cliente.	Dirección de Marketing	Consj/Dir. Div. Comerciales	ago-14	sep-14
7				Implementar acciones de marketing para la atracción del cliente	Gerente General Div Comerciales	Consj/Dir. Div. Comerciales	oct-14	dic-14
8			Incrementar la presencia en el mercado nacional posicionándose en los sectores del MINSAP, Turismo y Defensa.	Estudio de los sectores del mercado (MINSAP, Turismo y Defensa)	Dirección de Marketing	Gerentes de Áreas	ago-14	sep-14
9				Diseñar una Estrategia para incrementar las cuotas del mercado	Consejo Dir. UEN	Gerente General Div Comerciales	sep-14	nov-14
10				Implementación de la estrategia para incrementar las cuotas del mercado	Gerente General Div Comerciales	Consj/Dir. Div. Comerciales	dic-14	dic-15

11	Calidad	Reordenar el Proceso de Integración de los servicios de telecomunicaciones (Datos, Voz y Video) de manera integrada, con alta calidad y de valor agregado al cliente,	Diseño del Proceso de Integración de los Servicios (Soluciones).	Elaboración del manual del proceso de Integración de Servicios.	Dir. Organización	Gerentes de Áreas	ago-14	oct-14
12				Implantación del Proceso de Integración de Servicios	Consejo Dir. UEN	Consj/Dir. Div. Comerciales	nov-14	jun-15
13			Diseño de paquetes de soluciones integrales con tecnológicas convergentes.	Estudio de las necesidades de los clientes	Dirección de Marketing	Gerencia Comercial	ago-14	sep-14
14				Diseño de los paquetes de Producto y/o servicio	Gerente General Div Comerciales	Dpto. Técnico	sep-14	dic-14
15		Alcanzar una gestión efectiva en la integración de los servicios de telecomunicaciones,	Rediseño del Sistema Organizativo en función del Proceso de Integración de los Servicios	Definición del Sistema Organizativo para la integración de los servicios	Dir. Organización	Consejo Dir. UEN	ago-14	sep-14
16				Implementación del nuevo Sistema Organizativo para la integración de los servicios	Consejo Dir. UEN	Consj/Dir. Div. Comerciales	sep-14	dic-14
17				Diseño e implementación del flujo informativo entre las ARC.	Consejo Dir. UEN	Consj/Dir. Div. Comerciales	ago-14	dic-14

18				Reordenamiento de los recursos humanos, de transporte, comunicación, útiles y herramientas en función del proceso de integración de los servicios.	Consejo Dir. UEN	Consj/Dir. Div. Comerciales	sep-14	dic-14
19			Evaluación de los riesgos	Identificación de Riesgos del proceso integración de los servicios.	Gerente General Div. Comerciales	Consj/Dir. Div. Comerciales	nov-14	dic-14
20				Elaboración del Plan de Prevención de Riesgos	Gerente General Div. Comerciales	Consj/Dir. Div. Comerciales	nov-14	dic-14
21	Capital Humano	Elevar la preparación técnica y profesional de los trabajadores en función de las nuevas tecnologías y forma de comercializar los servicios de manera integrados.	Lograr las competencias y el compromiso de los trabajadores con la Misión y la Visión del nuevo negocio.	Diseñar un Plan de capacitación integral, con un alto nivel de especialización para mejorar el proceso de Integración de servicios y la atención a clientes.	Dir. RRHH	Consejo Dir. UEN	ago-14	sep-14
22				Ejecución del Plan de Capacitación del personal	Dir. RRHH	Trabajadores	sep-14	dic-14

3.5 Valoración del Trabajo Investigativo.

El autor, a modo de confrontar ideas, reflexiones y análisis, decidió presentar a debate el siguiente trabajo al Consejo de Dirección de la Unidad Estratégica de Negocios “Informática y Telecomunicaciones”. Tras arduo debate se a los siguientes criterios por el consenso de la mayoría de sus integrantes:

- Se corresponden con los lineamientos del PCC aprobados en su 6to Congreso,
- De tomarse en cuenta esta investigación como fundamento de trabajo, la UEN podría tener un mejor rendimiento económico y financiero,
- Permitirá fortalecer la presencia de la UEN en el mercado nacional,
- Permiten integrar los servicios que hoy se encuentran diversificados,
- Permiten un mejor uso de los recursos tanto humanos, materiales, útiles y herramientas y del transporte,
- Proponer a la Junta Directiva de la Corporación para su aprobación e implementación en el segundo semestre del 2014.

Conclusiones.

- El análisis conceptual realizado sobre los temas referidos en el primer capítulo, sirvieron de base para el desarrollo de la investigación y posibilitaron la obtención de los resultados esperados.
- Los elementos teóricos analizados con relación a la estrategia, permitió definir el proceso a seguir para la definición de los lineamientos estratégicos propuestos en la presente investigación.
- El trabajo grupal sustentó en mayor medida la identificación de los principales problemas que subyacen en el proceso de comercialización y en la elaboración de los lineamientos estratégicos propuestos para la prestación de los servicios de manera integrada.
- Los estudios realizados sobre la convergencia de las tecnologías permitieron demostrar la necesidad de integrar los servicios de telecomunicaciones.
- Es imprescindible la elaboración y puesta en práctica de documentos rectores que establezcan una política definida de trabajo, que eviten incongruencias y desajustes que son de hecho rémora para obtener una mayor eficacia en los servicios de telecomunicaciones de manera integrada.
- El actual sistema organizativo de la UEN tiende al estancamiento de sus empresas, dado su perfil tecnológico puramente vertical y, prácticamente incomunicadas entre sí, lo que acarrea una insuficiente flexibilidad.
- Los servicios que tiene mayor demanda están centrados en los de datos y de video, no así los de telefonía, por lo que se requiere de acciones urgentes para potenciar la comercialización de este servicio.
- El estudio realizado sustenta la posibilidad y necesidad imperiosa de ofrecer a los clientes los servicios de voz, video y datos de manera integrada.

- La elaboración de la misión, visión, objetivos y las áreas de resultados claves, sustentaron la elaboración de los Lineamientos estratégicos presentados.
- Los lineamientos se materializarán con la ejecución del Plan de Acción que servirá para su implementación y desarrollo

Recomendaciones.

El autor considera necesario:

- Facilitar a la Junta Directiva de la corporación COPEXTEL, el presente trabajo investigativo para su análisis y estudio.
- Desarrollar las estrategias correspondientes que se proponen dentro del Plan de Acción con el objetivo de alcanzar la prestación de los servicios de telecomunicaciones (datos, voz y video) de manera integrada,
- Diseñar el manual de procedimiento de Integración de los Servicios dentro de la corporación COPEXTEL.
- Diseñar un sistema organizativo que facilite la prestación de los servicios de manera integrada, que simplifique los procedimientos y que permita concentrar los recursos, disminuir sus costos y sobre todo, orientados a satisfacer las necesidades del cliente.
- Generalizar esta investigación hacia otras especialices comercializadas dentro de la corporación.

Bibliografía.

1. Ansoff, H. Igor (1965). Corporate Strategy. McGraw Hill. New York.
2. Berry, Leonard L. Marketin Service: Competing Trough Quality. New York: Free Press. 1991.
3. Bueno Campos E. (1997): Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo. Madrid: Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.
4. Bueno Campos E. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. En: Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. 1993.
5. Carballal E; Llorca C D; Rodríguez J, Su Misión ¿Cómo diseñarla?. Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, septiembre 1998.
6. Carballal, E. “¿QUÉ ES IMPORTANTE?: Establecimiento de las Áreas de Resultados Clave”. Folleto Gerencial. 2001.
7. Carballal, E. “Las Estructuras *Colaborativas*” .El tránsito de las estructuras jerárquicas a las estructuras colaborativas. Editorial Felix Valera. La Habana, 2011, p 21.
8. Carrión Intriago AngelO. Tesis de Maestría “Proyecto de Telecomunicaciones y Conectividad para el gobierno provincial de Loja”. 2009. p 21
9. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETDIR), *Dirección Estratégica Integrada*, Folletos Gerenciales. 2003.
10. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones.

11. Colectivos de autores: *Estrategia Organizacional*. Editorial Felix Valera. La Habana, 2010.
12. Cuesta, A. *Tecnología de gestión de recursos humanos*, La Habana, Ed. Academia. 2005.
13. Díaz, I.; et. Al. “Estrategia Organizacional”. Cuba Editorial Félix Varela. 2010.
14. Díaz, Ll. C. Seminario sobre introducción a la dirección estratégica. Material de apoyo. Universidad de La Habana, 1996.
15. Diccionario Larousse.
16. Expediente del Consejo de Dirección UEN “Informática y Telecomunicaciones” 2011. Acuerdo 65.
17. HILL Charles y JONES Gareth, *Administración estratégica un enfoque integrado*, sexta edición, Editorial McGraw-Hill 2004.
18. ICT Regulation Toolkit. Módulo 6.4.1. Information for Development Program (infoDev) and the International Telecommunication Union (ITU).
19. K. Albretch, “La Misión de la Empresa”. Editorial Paidós, Barcelona, España, 1996.
20. Lovelock, “Mercadotecnia de los servicios”, 3^{ra} Edición- México, 1997: p. 312.
21. Manual de Servicios Técnicos de la Corporación Copextel SA.
22. Mintzberg, H. (1985): El proceso estratégico: concepto, contextos y casos. / Henry Mintzberg y James Brian Quinn. Editorial Prentice Hall. México, 1995.
23. Morrissey, George L. - Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey. Ediciones Prentice Hall, 1995.

24. Navarro, Alejandro (2004): Diseño e implementación de la Estrategia de Dirección hasta el 2006 en la Empresa de nueva creación TRASVAL S.A. en la Provincia de Sancti Spiritus. Tesis de Maestría. Centro Universitario de Sancti Spiritus.
25. Payne, Adrian. La esencia de la Mercadotecnia de los Servicios, Capitulo I: La naturaleza de los servicios.
26. Porter, Michael E. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales. Ed. CECSA. 10ma impresión. Junio 1989. México. 394 páginas.
27. Porter, Michael E. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Ed. CECSA. 5ta Edición. México, 1990. 550 páginas.
28. Porter, M.: Estrategia competitiva, Compañía editorial Continental, México, 1997.p 16
29. Santana Perez E. Tesis de Maestría “Lineamientos Estratégicos para el proceso de elaboración de tesis de maestría en dirección del CETED”. 2011.
30. Steiner, George A (1985): Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. Cía Editorial Continental S.A. DE C.v., México.
31. Stoner, James (1995): Administración. 5ta Edición. Editorial Mc Graw-Hill pag 206-267.
32. Von Newman, J y Morgerstern, O. “Theory of Games an Economic Behavior”. Citado por Henry Minztberg et.al. en “El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos”. Naucalpan de Juárez: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993 p. 2.
33. Ziethami, Valerie; Bitner Mary Jo. Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill. Mexico, 2004: p.3.

Páginas web consultadas:

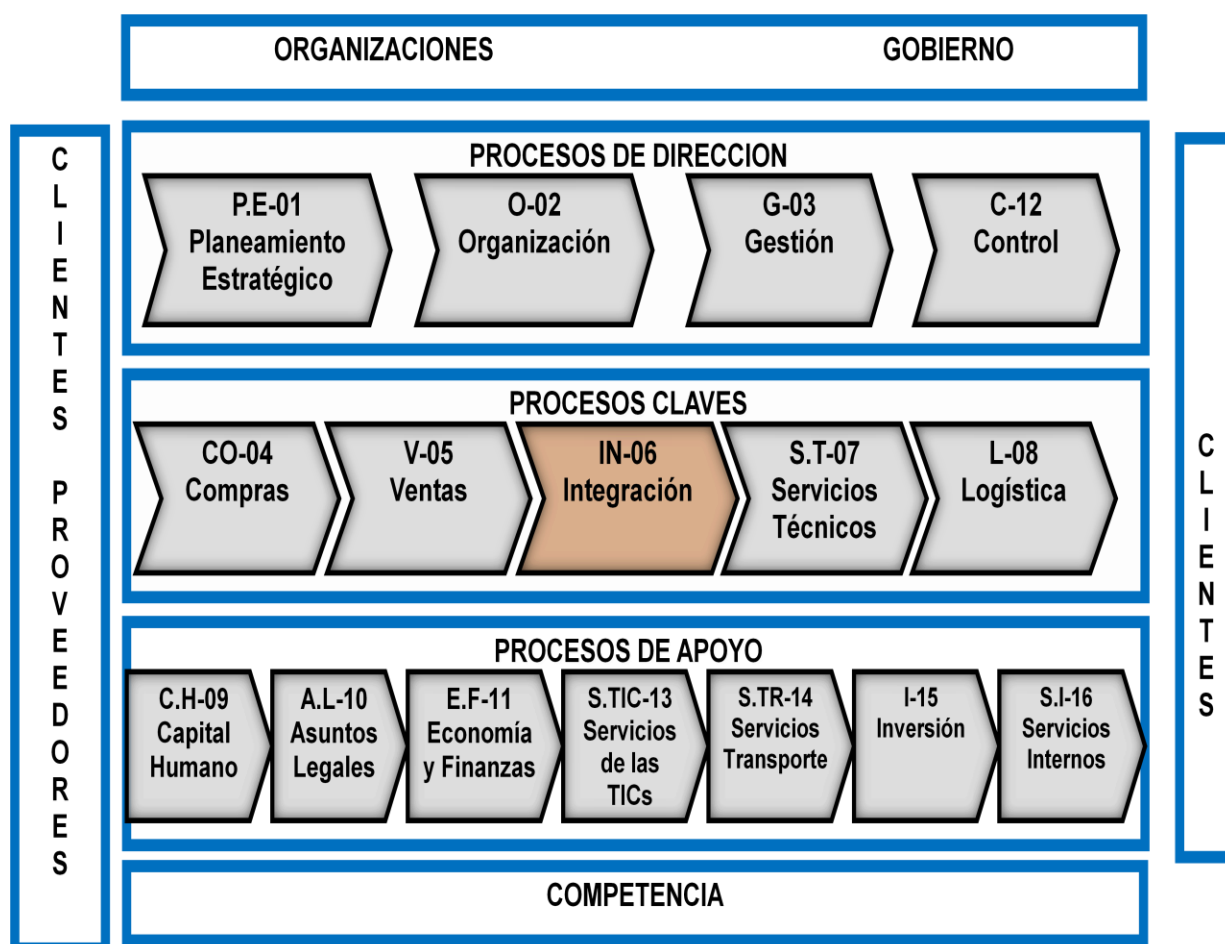
- ⇒ <http://www.admindeempresas.blogspot.com>
- ⇒ <http://www.gestiopolis.com/administració-estrategia>
- ⇒ http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Estrategia_empresarial&oldid=66643173
- ⇒ <http://www.monografias.com/trabajos81/procedimiento-estrategia-empresarial/procedimiento-estrategia-empresarial2>
- ⇒ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>
- ⇒ http://www.injef.com/revista/empresas/pop_991217.htm
- ⇒ <http://definición.de/integración/>

ANEXOS

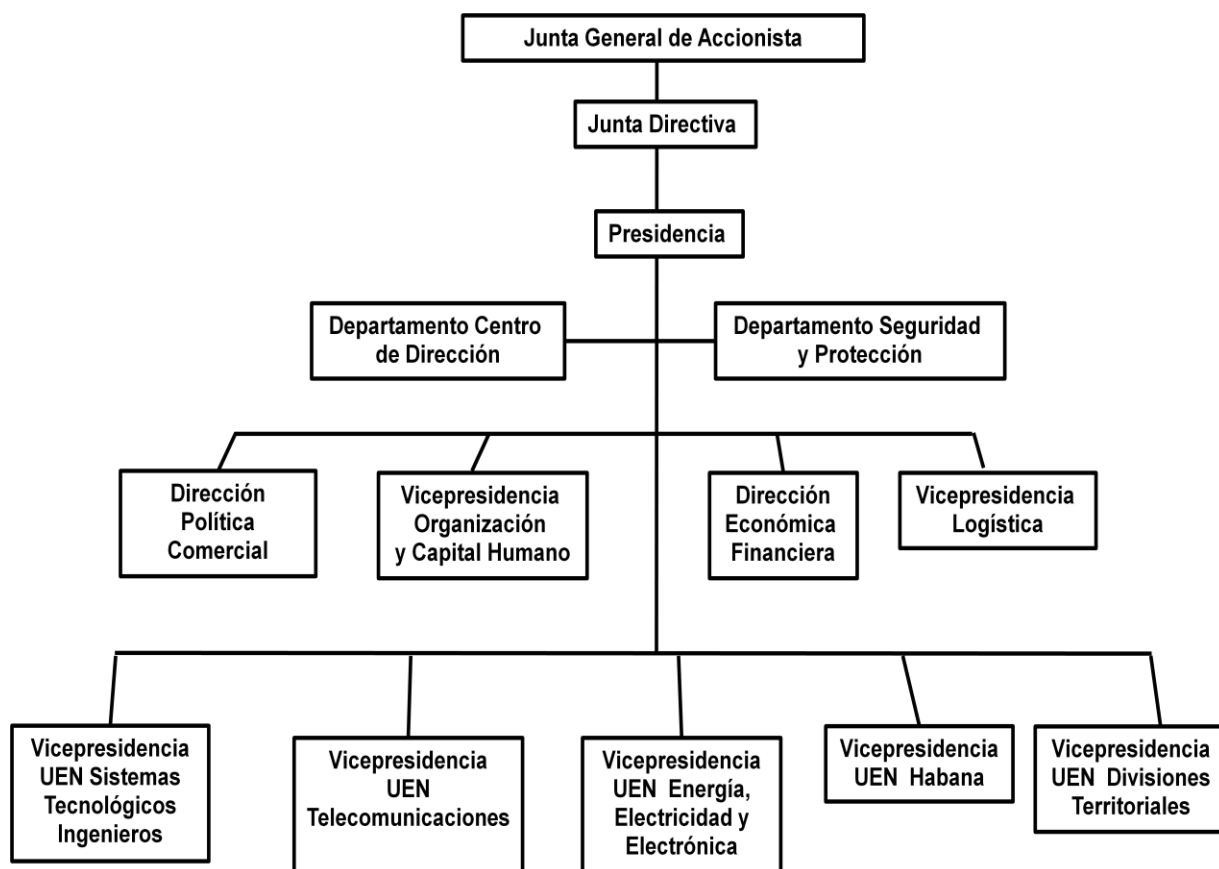
Anexo 1. Composición del grupo de trabajo de apoyo para la realización del trabajo investigativo.

No	División Comercial	Nombre y apellidos	Cargo	Nivel escolar	Antigüedad en la División
1	PC Max	Arnaldo Amat del Río	Gerente Comercial	Ingeniero	10
2		Joaquín Morales Ramos	Especialista en Asistencia Técnica	Ingeniero	6
3	TECXO	Roberto Medina Días	Gerente Comercial	Ingeniero	6
4		Maricela Capote Núñez	Técnica B Gestión Comercial	Técnico Medio	12
5	TVS	Richard	Gerente Tecnología y Proyecto	Ingeniero	15
6		Yamila González Ferrer	Especialista General	Licenciada	9

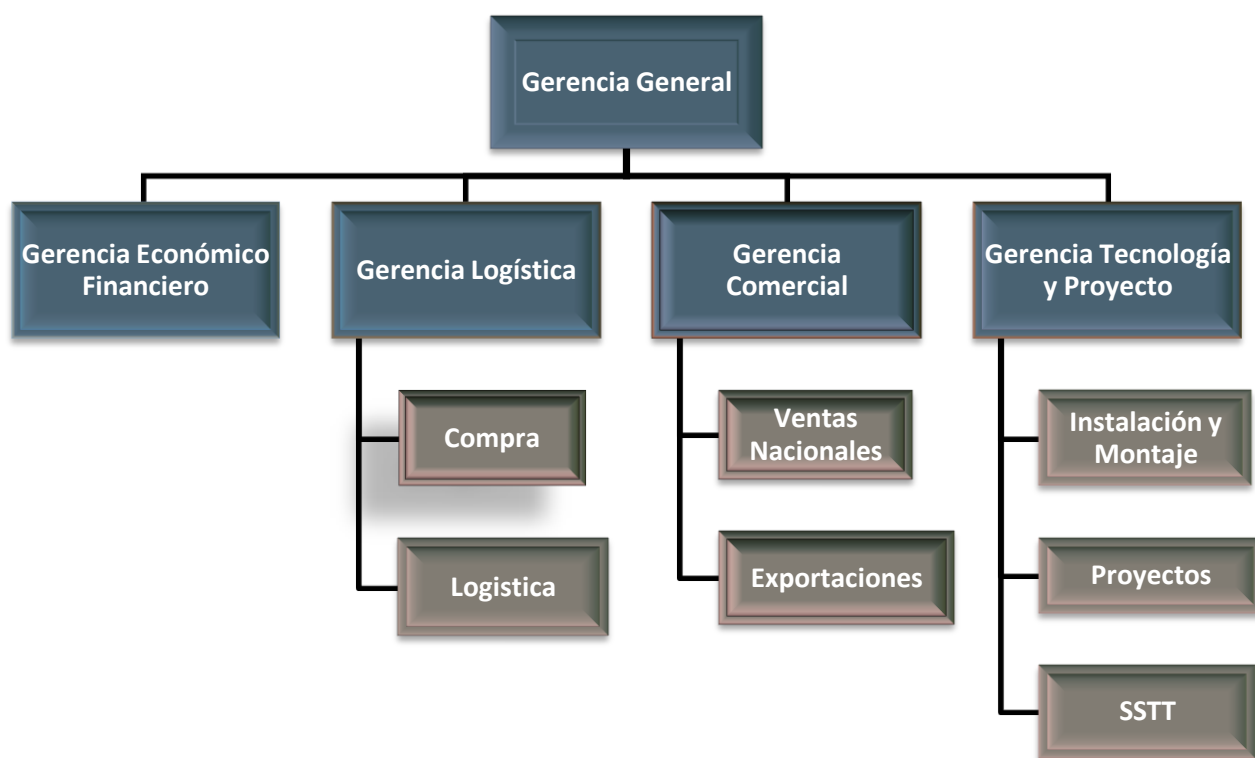
Anexo 2: Mapa de Proceso del Nivel Cero de La Corporación COPEXTEL S.A.



Anexo 3: Organigrama primer nivel de Dirección de la Corporación de COPEXTEL S.A.



Anexo 4. Estructura de las Divisiones comerciales.



Anexo 5. Funciones de las áreas de la división Comercial.

Gerencia Económica: Encargada de los procesos contables financieros de la división comercial.

Gerencia de Logística: Es el área encargada del aseguramiento técnico material para los procesos claves. Está compuesta por un grupo de trabajo que atienden el proceso de compras y otro grupo que se encarga del aseguramiento logístico de los procesos internos.

Grupo de Compras: Tiene la misión de asegurar la compra de los productos demandados por el área comercial destinada a satisfacer las necesidades de los clientes.

Grupo Logística: Encargado asegurar los procesos logísticos que demanden las actividades claves de la división comercial.

Gerencia Comercial: Está compuesta por dos grupos de trabajo que atienden comercialmente los diferentes mercados que asume la empresa.

Grupo de Ventas Nacionales. Encargado de la comercialización de los productos y soluciones orientados a los clientes del mercado nacional.

Grupo de Exportaciones. Encargado de la comercialización de los productos y soluciones orientado a los clientes del mercado internacional.

Gerencia de Tecnología y Proyecto: Compuesta por tres grupos de trabajo cuyas funciones intervienen en las actividades técnicas dentro de los procesos claves.

1. Grupo de Proyecto. Cumple las siguientes funciones:
2. Diseño de soluciones,
3. Elaboración de Proyectos,
4. Evaluación y certificación técnica de las ordenes de compras,
5. Vigilancia tecnológica de las especialidades rectoras,

6. Capacitación técnica del personal propio y de la corporación.

Grupo de Instalación y Montaje. Es el grupo de trabajo encargado de cumplir las siguientes funciones:

1. Instalación y montaje de proyectos,
2. Puesta en marcha de los sistemas.

Grupo de Servicios Técnicos (SSTT): Encargados de cumplir las siguientes funciones:

1. Prestar servicios de garantía a los productos y servicios prestados por la división,
2. Prestar servicios de post garantía a los productos y servicios prestados por la división,
3. Revisión, mantenimiento y diagnóstico de los productos y sistemas comercializados por la división.

Anexo 6. Líneas de negocios de las divisiones comerciales PC Max, TECXO y TVS.

Líneas de negocios de la división comercial **PC Max**.

Redes Informáticas.

- Comercialización de productos de redes y soluciones de conectividad con equipamiento que incluye switches, módems, routers; aplicaciones de telefonía IP; redes inalámbricas indoor; servidores de acceso, de datos y de almacenamiento (NAS); redes de almacenamiento (SAN); cables de fibra óptica, UTP y STP; canales, gabinetes y accesorios; y herramientas para instalación y diagnóstico de redes.
- Diseño e implementación de Centros de Procesamiento de Datos, calculados en base a las necesidades del cliente.
- Servicios de diseño, instalación, montaje y comprobación de las redes informáticas, para lo que se combinan soluciones tecnológicas de cableado estructurado en las categorías 5e, 6 y 6A, soluciones de fibra multimodo y monomodo y tecnología inalámbrica en la banda de 2,4GHz de acuerdo con los estándares 802.11 /g.
- Se promueve la convergencia de todos los sistemas de comunicaciones sobre la red IP, siendo capaces de integrar transmisión de voz, video y datos; soportando además los sistemas telefónicos, de automatización y los de seguridad sobre un único soporte.

Líneas de negocios de la división comercial **TECXO**.

Telefonía privada y pública

- Soluciones de telefonía, a través de servidores de comunicaciones, así como aplicaciones de Videoconferencia, Audio conferencia, Centrales Telefónicas configurables VoIP, Call Center, módulos y gabinetes para este propósito, elementos y accesorios de interconexión telefónica.
- Plataforma de comunicaciones conformada por central telefónica IP basada en código abierto y servicios de valor agregado en mensajería integrada.
- Soluciones de telefonía a través de sistemas digitales inalámbricos DECT, así como equipamiento y sistemas con capacidad de conexión a redes IP.
- Equipos e insumos relacionados con la telefonía pública, tales como, teléfonos públicos, plataforma de gestión, software de administración, servidores y otros.
- Servicios de planeamiento, tarea técnica y ejecución para la Instalación, puesta en marcha y mantenimiento de los sistemas.
- Terminales de telefonía fija (TDM e IP) y móviles (GSM y WIFI).

Líneas de negocios de la división comercial **TVS**.

Recepción, procesamiento y distribución de señales de video y televisión.

- Recepción de señales de radio y televisión, satelitales y terrestres.
- Distribución de señales analógicas y digitales de televisión por cable coaxial, fibra óptica y cable UTP.
- Redes Triple Play e IPTV.
- Proyectos de sistema de generación, procesamiento, grabación de video y suministro de equipamiento de video profesional de todas las categorías.
- Servicios de instalación, puesta en marcha, asistencia técnico- profesional y posventa.

Sistemas electrónicos de seguridad y protección.

- Proyectos, diseño, asesoría, instalación y servicio postventa de sistemas de circuitos cerrados de televisión (CCTV) utilizados para la seguridad o no, tanto local como remota, utilizando acceso a Internet y otros soportes.
- Proyectos, diseño, asesoría, instalación y servicio postventa de Sistemas automáticos de detección de incendios (SADI).
- Proyectos, diseño, asesoría, instalación y servicio postventa de Sistema automático de control de intrusos (SACI).
- Proyectos, diseño, asesoría, instalación y servicio postventa de Sistemas de Control de Acceso (SCA).
- Servicios de instalación, puesta en marcha, asistencia técnico- profesional y posventa.

Anexo 7. El acuerdo # 25 del Consejo de Dirección de la UEN “Informática y Telecomunicaciones”.

Acuerdo del Consejo de Dirección de la UEN “Informática y Telecomunicaciones”, fechada el 12 de marzo del 2011.

Acuerdo # 25: Con el objetivo de impulsar la prestación de los servicios tecnológicos de forma integrada, especialmente los de datos, voz y video, permitido por la convergencia de las tecnologías, el Vicepresidente designará al ejecutivo responsable de atender integralmente las demandas de los clientes, actuando este como coordinador con el resto de las divisiones comerciales involucradas en la demanda. El designado mantendrá informado al vicepresidente del estado de avance de la demanda con frecuencia quincenal.

Responsable: Vicepresidente UEN Informática y Telecomunicaciones.

Fecha de cumplimiento. Permanente.

Anexo 8. Comportamiento de las ventas totales a nivel de UEN desglosada por actividad en moneda total.

Actividad	2011			2012			2013		
	Plan	Real	% / MT	Plan	Real	% / MT	Plan	Real	% / MT
Soluciones	\$2,338,846.40	\$1,930,279.60	4.6%	\$2,688,995.79	\$2,189,165.30	5.8%	\$3,050,373.00	\$2,567,964.47	13.8%
Productos	\$8,489,864.20	\$8,572,334.10	20.6%	\$6,717,170.75	\$6,671,022.54	17.7%	\$5,781,983.21	\$5,926,112.08	31.9%
Exportaciones	\$30,303,635.00	\$30,808,980.49	74.0%	\$27,840,639.00	\$28,538,735.62	75.6%	\$9,189,557.60	\$9,653,696.47	52.0%
SSTT	\$353,196.00	\$311,352.52	0.7%	\$348,573.30	\$372,491.50	1.0%	\$454,310.00	\$427,147.70	2.3%
UEN	\$41,485,541.60	\$41,622,946.71		\$37,595,378.84	\$37,771,414.96		\$18,476,223.81	\$18,574,920.72	

Anexo 9. Comportamiento de las ventas de los servicios de datos, voz y video en las divisiones comerciales PC Max, TECXO, TVS y a nivel de UEN.

Mercado	2011			2012			2013		
	Plan	Ventas	%/MT	Plan	Ventas	%/MT	Plan	Ventas	%/MT
PC Max	\$1,706,050.00	\$1,366,036.60	80.1%	\$1,961,200.00	\$1,562,453.70	79.7%	\$2,280,900.00	\$1,952,056.27	85.6%
TECXO	\$319,754.00	\$303,117.90	94.8%	\$280,866.09	\$219,216.70	78.1%	\$136,530.00	\$86,194.20	63.1%
TVS	\$313,042.40	\$261,125.10	83.4%	\$446,929.70	\$407,494.90	91.2%	\$632,943.00	\$529,714.00	83.7%
UEN	\$2,338,846.40	\$1,930,279.60	82.5%	\$2,688,995.79	\$2,189,165.30	81.4%	\$3,050,373.00	\$2,567,964.47	84.2%

Anexo 10. Estado de las demandas de los servicios Integrados.

Mercado /Cliente			División Comercial			EFECTIVIDAD			
No	Organismo	Descripción (Empresa)	PC Max	TVS	TECXO	Tiempo de Trabajo hasta el 30/06/2014			
			Red de Datos	Video	TELF. IP	Fecha de Inicio	Fecha Terminación	Duración (Días)	Duración (Años)
1	MINTUR	Hotel CAPRI	X	X	X	24/02/2010	06/01/2014	1412	3.9
2		Hotel Blau Arenal	X	X	X	11/02/2011		1235	3.4
3		Hotel Comodoro	X	X	X	15/01/2013		531	1.5
4	MINFAR	Presidencia Gaviota	X	X		26/02/2011	10/02/2014	1080	3.0
5		GAE	X	X	X	05/04/2012	15/01/2013	285	0.8
6	MINSAP	Calixto García	X	X		13/05/2011		1144	3.1
7		INOR	X	X		14/06/2011		1112	3.0
8		CNCMA	X	X	X	28/03/2012		824	2.3
9		Hosp. Psiquiátrico Habana	X	X		01/02/2013		514	1.4
10	MICONs	ESI No. 3 (CEAC)	X	X		24/02/2010		1587	4.3
						Promedio		1216	3.3

Leyenda	
X	Pendiente concluir
X	Concluido
X	Rechazada

Anexo 11. Estado de los Útiles y Herramientas y medios de comunicación para el proceso de Soluciones de las divisiones comerciales PC Max, TECXO y TVS.

Relación de Útiles y herramientas de las Brigadas de Instalación y Montaje de la División Comercial PC Max.

N o	Descripción	Plant illa/ Briga da	Tot al	Brigada 1			Brigada 2			Brigada 3			Brigada 4			Brigada 5			Total		
				Cub ierta	%	Defe ct	Cubier ta	%	Defe ct	Cubier ta	%	Defe ct	Cubier ta	%	Defe ct	Cubier ta	%	Defe ct	Cubier ta	%	Defe ct
Herramientas mecánicas																					
1	Alicate 6"	4	20	4	100 %	1	4	100 %	1	4	100 %		4	100 %	1	4	100 %	2	20	100 %	5
2	Alicate grande	2	10	2	100 %		2	100 %	1	2	100 %		1	50%	1	1	50%	1	8	80%	3
3	Pinzas de corte	4	20	4	100 %	1	3	75%	2	4	100 %	1	3	75%		3	75%		17	85%	4
4	Pinzas plana	2	10	2	100 %		1	50%		1	50%		1	50%		1	50%		6	60%	0
5	Pinzas punta de pato	2	10	2	100 %		1	50%		2	100 %		1	50%	1	1	50%		7	70%	1
6	Pinza de corte para canaletas	2	10	1	50%		1	50%		0	0%		0	0%		0	0%		2	20%	0
7	Juego de destornilladores de punta plana	4	20	4	100 %	1	4	100 %		4	100 %		4	100 %	1	4	100 %	2	20	100 %	4
8	Juego de destornilladores de punta estría	4	20	4	100 %		4	100 %		4	100 %		4	100 %	1	4	100 %	2	20	100 %	3
9	Tornillo de banco	1	5	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
10	Marco de Segueta	2	10	2	100 %		2	100 %		2	100 %		2	100 %		2	100 %		10	100 %	0
11	Cuchilla eléctrica	4	20	4	100 %		2	50%	1	3	75%	1	2	50%	1	2	50%	2	13	65%	5
12	Juego de llaves de cubo hasta 30 mm	1	5	1	100 %	1	1	100 %	1	1	100 %		0	0%		0	0%		3	60%	2
13	Llave de expansión	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		0	0%		3	60%	0
14	Martillo de goma	2	10	1	50%		1	50%		1	50%	1	0	0%		0	0%		3	30%	1
15	Martillo de carpintero 16 onza	1	5	1	100 %		0	0%		1	100 %		0	0%		0	0%		2	40%	0

16	Martillo de Bola 16 Onza	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		4	80%	0
17	Tijera de hojalatero	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		1	100 %	1	4	80%	1
18	Cinzel	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		1	100 %		1	100 %		5	100 %	0
19	Juego de llave Allen	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		1	100 %		4	80%	0
20	Cepillo de alambre	1	5	1	100 %		0	0%		1	100 %	1	0	0%		0	0%		2	40%	1
21	Nivel	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		4	80%	0
22	Escuadra	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		1	100 %		1	100 %		5	100 %	0
23	Maceta Surtec	1	5	0	0%		0	0%		1	100 %		0	0%		0	0%		1	20%	0
24	Juego de limas	2	10	1	50%		0	0%		1	50%	1	0	0%		0	0%		2	20%	1
Total		46	230	41	89%	4	33	72%	6	39	85%	5	26	57%	6	26	57%	10	165	72%	31
Herramientas eléctricas																					
25	Taladro de compresión hidráulica hasta 350 MCM	1	5	0	0%		1	100 %		0	0%		0	0%		0	0%		1	20%	0
26	Taladro percutor eléctrico	2	10	1	50%		1	50%	1	1	50%		1	50%	1	0	0%		4	40%	2
27	Caladora eléctrica	1	5	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
28	Cargador universal de baterías	1	5	0	0%		1	100 %	1	0	0%		0	0%		0	0%		1	20%	1
29	Lámpara recargable	2	10	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
30	Linterna	2	10	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		9	45	1	11%	0	3	33%	2	1	11%	0	1	11%	1	0	0%	0	6	13%	3
Herramientas telecomunicaciones																					
31	Brazo de prueba	2	10	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
32	Llave de inserción Kroner	2	10	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
33	Llave de inserción Mazaris	2	10	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
34	Pinza Conectorización en Patch Panel	4	20	4	100 %	1	4	100 %	1	3	75%	1	2	50%	2	1	25%	1	14	70%	6

35	Llave de inserción de 110	2	10	2	100 %	1	2	100 %		2	100 %		1	50%	1	1	50%	1	8	80%	3
36	Pinza para RJ-9 RJ-11 RJ-45	2	10	2	100 %	1	2	100 %	1	2	100 %	1	1	50%	1	1	50%	1	8	80%	5
Total		14	70	8	57%	3	8	57%	2	7	50%	2	4	29%	4	3	21%	3	30	43%	14
Instrumentos de Medición																					
37	Tester para Redes	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %	1	1	100 %	1	1	100 %	1	5	100 %	3
38	Generador de tono y pulso	1	5	1	100 %		1	100 %	1	0	0%		0	0%		0	0%		2	40%	1
39	Milímetro	1	5	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		3	15	2	67%	0	2	67%	1	1	33%	1	1	33%	1	1	33%	1	7	47%	4
Útiles																					
40	Caja para Herramientas	2	10	1	50%		1	50%		1	50%		0	0%		0	0%		3	30%	0
41	Escalera 6 pasos	1	5	1	100 %		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		1	20%	0
42	Escalera 10 pasos	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		0	0%		3	60%	0
43	Escalera extensible 20 pies	1	5	0	0%		1	100 %	1	0	0%		0	0%		0	0%		1	20%	1
44	Cinta métrica 50 m	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		0	0%		3	60%	0
45	Cinta pasa cable	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		1	100 %	1	0	0%		4	80%	1
46	Extensión eléctrica 6 tomas 50 mtr	2	10	1	50%		1	50%		1	50%		0	1%		0	0%		3	30%	0
47	Juego de Broca Tungsteno (4- 12mm)	2	10	1	50%	1	1	50%	1	1	50%	1	0	0%		0	0%		3	30%	3
48	Juego de Broca Metal (4- 12mm)	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		0	0%		3	60%	0
49	Juego de Broca Madera (4- 12mm)	1	5	1	100 %		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		1	20%	0
50	Juego de copas	1	5	1	100 %		1	100 %	1	1	100 %		1	100 %	1	0	0%		4	80%	2
51	Maquina Etiquetadora	1	5	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
52	Soga 20 mtr	1	5	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		16	80	10	63%	1	9	56%	3	8	50%	1	2	13%	2	0	0%	0	29	36%	7

Medios ingenieros																					
53	Planta eléctrica	1	5	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		1	5	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
Herramientas Fibra Óptica																					
54	Kit de conectorización para F.O	1	5	1	100 %		1	100 %	1	0	0%		0	0%		0	0%		2	40%	1
55	Tester F.O	1	5	1	100 %	1	1	100 %		0	0%		0	0%		0	0%		2	40%	1
56	Microscopio de comp. F.O	1	5	0	0%		1	100 %	1	1	100 %	1	0	0%		0	0%		2	40%	2
57	Emisor de Luz para F.O	1	5	0	0%		1	100 %	1	1	100 %	1	0	0%		0	0%		2	40%	2
58	Corta F.O	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %	1	0	0%		0	0%		3	60%	1
Total		5	25	3	60%	1	5	###	3	3	60%	3	0	0%	0	0	0%	0	11	44%	7
Medios de comunicaciones																					
59	Teléfono Móvil	1	5	1	100 %		1	100 %		1	100 %		0	0%		0	0%		3	60%	0
60	Walk Talque	2	10	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		3	15	1	33%	0	1	33%	0	1	33%	0	0	0%	0	0	0%	0	3	20%	0
Completamiento		105	525	74	70%	9	65	62%	19	66	63%	14	38	36%	16	34	32%	18	277	53%	76
Alta																					38%
Baja																					27%

Relación de Útiles y herramientas de las Brigadas de Instalación y Montaje de la División Comercial TECXO.

No	Descripción	Plantilla/ Brigada	Total	Brigada 1			Brigada 2			Total		
				Cubierta	%	Defect	Cubierta	%	Defect	Cubierta	%	Defect
Herramientas mecánicas												
1	Alicate 6"	2	4	2	100%	1	2	100%		4	100%	1
2	Alicate grande	2	4	1	50%		2	100%		3	75%	0
3	Pinzas de corte	2	4	1	50%	1	2	100%	1	3	75%	2
4	Pinzas plana	2	4	2	100%		0	0%		2	50%	0
5	Pinzas punta de pato	2	4	2	100%		1	50%		3	75%	0
6	Pinza de corte para canaletas	2	4	1	50%		1	50%		2	50%	0
7	Juego de destornilladores de punta plana	2	4	2	100%	1	2	100%		4	100%	1
8	Juego de destornilladores de punta estria	2	4	2	100%		1	50%		3	75%	0
9	Tornillo de banco	1	2	0	0%		0	0%		0	0%	0
10	Marco de Segueta	2	4	2	100%		1	50%		3	75%	0
11	Cuchilla eléctrica	2	4	1	50%		1	50%	1	2	50%	1
12	Juego de llaves de cubo hasta 30 mm	1	2	2	200%	1	1	100%		3	150%	1
13	Llave de expansión	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
14	Martillo de goma	2	4	1	50%		1	50%		2	50%	0
15	Martillo de carpintero 16 onza	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
16	Martillo de Bola 16 Onza	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
17	Tijera de hojalatero	1	2	0	0%		0	0%		0	0%	0
18	Cinzel	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
19	Juego de llave Allen	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
20	Cepillo de alambre	1	2	1	100%		0	0%		1	50%	0
21	Nivel	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
22	Escuadra	1	2	2	200%		1	100%		3	150%	0

23	Maceta Surtec	1	2	2	200%		1	100%		3	150%	0
24	Juego de limas	2	4	0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		36	72	30	83%	4	23	64%	2	53	74%	6
Herramientas eléctricas												
25	Taladro de compresión hidráulica hasta 350 MCM	1	2	0	0%		1	100%		1	50%	0
26	Taladro percutor eléctrico	2	4	1	50%		1	50%		2	50%	0
27	Caladora eléctrica	1	2	0	0%		0	0%		0	0%	0
28	Cargador universal de baterías	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
29	Lámpara recargable	1	2	1	100%	1	1	100%		2	100%	1
30	Linterna	1	2	0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		7	14	3	43%	1	4	57%	0	7	50%	1
Herramientas telecomunicaciones												
31	Brazo de prueba	2	4	2	100%		2	100%		4	100%	0
32	Llave de inserción Kroner	2	4	2	100%		2	100%		4	100%	0
33	Llave de inserción Mazarís	2	4	1	50%		1	50%		2	50%	0
34	Pinza Conectorización en Patch Panel	4	8	1	25%		1	25%		2	25%	0
35	Llave de inserción de 110	2	4	1	50%	1	1	50%		2	50%	1
36	Pinza para RJ-9 RJ-11 RJ-45	2	4	2	100%	1	2	100%	1	4	100%	2
Total		14	28	9	64%	2	9	64%	1	18	64%	3
Instrumentos de Medición												
37	Tester para Redes	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
38	Generador de tono y pulso	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
39	Multímetro	1	2	0	0%		1	100%		1	50%	0
Total		3	6	2	67%	0	3	####	0	5	83%	0
Útiles												
40	Caja para Herramientas	2	4	1	50%		1	50%		2	50%	0

41	Escalera 6 pasos	1	2	1	100%		0	0%		1	50%	0
42	Escalera 10 pasos	1	2	0	0%		1	100%		1	50%	0
43	Escalera extensible 20 pies	1	2	0	0%		1	100%		1	50%	0
44	Cinta métrica 50 m	1	2	1	100%		0	0%		1	50%	0
45	Cinta pasa cable	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
46	Extensión eléctrica 6 tomas 50 mtr	2	4	1	50%		1	50%		2	50%	0
47	Juego de Broca Tungsteno (4- 12mm)	2	4	0	0%	0	1	50%	1	1	25%	1
48	Juego de Broca Metal (4- 12mm)	1	2	1	100%		0	0%		1	50%	0
49	Juego de Broca Madera (4- 12mm)	1	2	1	100%		0	0%		1	50%	0
50	Juego de copas	1	2	0	0%		1	100%		1	50%	0
51	Maquina Etiquetadora	1	2	0	0%		0	0%		0	0%	0
52	Soga 20 mtr	1	2	0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		16	32	7	44%	0	7	44%	1	14	44%	1
Medios ingenieros												
53	Planta eléctrica	1	2	0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		1	2	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
54	Teléfono Móvil	1	2	1	100%		1	100%		2	100%	0
55	Walk Talque	2	4	0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		3	6	1	33%	0	1	33%	0	2	33%	0
Completamiento		84	168	54	38	7	49	34	6	103	61%	13
Alta											54%	
Baja											13%	

Relación de Útiles y herramientas de las Brigadas de Instalación y Montaje de la División Comercial TVS.

No	Descripción	Plantilla/ Brigada	Total	Brigada 1			Brigada 2			Brigada 3			Total		
				Cubierta	%	Defect t	Cubierta	%	Defect	Cubierta	%	Defect	Cubierta	%	Defect
Herramientas mecánicas															
1	Alicate 6"	4	12	2	50%	1	3	75%	1	1	25%		6	50%	2
2	Alicate grande	2	6	1	50%		1	50%	1	1	50%		3	50%	1
3	Pinzas de corte	4	12	2	50%	1	2	50%	2	2	50%	1	6	50%	4
4	Pinzas plana	2	6	1	50%		0	0%		0	0%		1	17%	0
5	Pinzas punta de pato	2	6	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
6	Pinza de corte para canaletas	2	6	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
7	Juego de destornilladores de punta plana	4	12	2	50%	1	3	75%		1	25%		6	50%	1
8	Juego de destornilladores de punta estría	4	12	1	25%		1	25%		2	50%		4	33%	0
9	Tornillo de banco	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
10	Marco de Segueta	2	6	1	50%		2	100%	1	1	50%		4	67%	1
11	Cuchilla eléctrica	4	12	4	100%	2	2	50%	1	4	100%	2	10	83%	5
12	Juego de llaves de cubo hasta 30 mm	1	3	1	100%	1	0	0%		1	100%		2	67%	1
13	Llave de expansión	1	3	1	100%		1	100%		1	100%		3	100%	0
14	Martillo de goma	2	6	1	50%		0	0%		1	50%		2	33%	0
15	Martillo de carpintero 16 onza	1	3	1	100%		0	0%		0	0%		1	33%	0
16	Martillo de Bola 16 Onza	1	3	1	100%	1	1	100%	1	1	100%		3	100%	2
17	Tijera de hojalatero	1	3	1	100%		0	0%		0	0%		1	33%	0

18	Cinzel	1	3	1	100%	1	1	100%		0	0%		2	67%	1
19	Juego de llave Allen	1	3	1	100%		0	0%		1	100%		2	67%	0
20	Cepillo de alambre	1	3	1	100%		1	100%		1	100%	1	3	100%	1
21	Nivel	1	3	1	100%		1	100%	1	1	100%		3	100%	1
22	Escuadra	1	3	1	100%		1	100%		1	100%		3	100%	0
23	Maceta Surtec	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
24	Juego de limas	2	6	1	50%		0	0%		1	50%	1	2	33%	1
Total		46	138	26	57%	8	20	43%	8	21	46%	5	67	49%	21
Herramientas eléctricas															
25	Taladro de compresión hidráulica hasta 350 MCM	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
26	Taladro percutor eléctrico	2	6	1	50%		0	0%		1	50%	1	2	33%	1
27	Caladora eléctrica	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
28	Cargador universal de baterías	1	3	0	0%		1	100%		1	100%		2	67%	0
29	Lámpara recargable	2	6	0	0%		1	50%	1	1	50%		2	33%	1
30	Linterna	2	6	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		9	27	1	11%	0	2	22%	1	3	33%	1	6	22%	2
Herramientas Especiales															
31	Pinza Conectorización en Patch Panel	1	3	0	0%		0	0%		1	100%		1	33%	0
32	Pinza Conectorización RG 6	2	6	1	50%	1	1	50%	1	2	100%	1	4	67%	3
33	Pinza Conectorización RG 11	2	6	2	100%	1	2	100%	2	1	50%		5	83%	3

34	Pinza Conectorización RG 59	2	6	1	50%	1	1	50%		1	50%		3	50%	1
35	Pinza para RJ-9 RJ-11 RJ-45	2	6	2	100 %	1	2	100%	1	2	100%	1	6	100%	3
Total		9	27	6	67%	4	6	67%	4	7	78%	2	19	70%	10
Instrumentos de Medición															
36	Tester para Redes	1	3	1	100 %		1	100%		1	100%	1	3	100%	1
37	Multímetro	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		2	6	1	50%	0	1	50%	0	1	50%	1	3	50%	1
Útiles															
38	Caja para Herramientas	2	6	1	50%		1	50%		1	50%	1	3	50%	1
39	Escalera 6 pasos	1	3	1	100 %		0	0%		0	0%		1	33%	0
40	Escalera 10 pasos	1	3	0	0%		1	100%		0	0%		1	33%	0
41	Escalera extensible 20 pies	1	3	0	0%		1	100%	1	0	0%		1	33%	1
42	Cinta métrica 50 m	1	3	1	100 %	1	1	100%		1	100%	1	3	100%	2
43	Cinta pasa cable	1	3	1	100 %		1	100%	1	0	0%		2	67%	1
44	Extensión eléctrica 6 tomas 50 mtr	2	6	1	50%		0	0%		1	50%		2	33%	0
45	Juego de Broca Tungsteno(4- 12mm)	2	6	0	0%		1	50%	1	1	50%	1	2	33%	2
46	Juego de Broca Metal (4- 12mm)	1	3	1	100 %		0	0%		1	100%		2	67%	0
47	Juego de Broca Madera (4- 12mm)	1	3	1	100 %	1	0	0%		0	0%		1	33%	1
48	Juego de copas	1	3	1	100 %		1	100%	1	1	100%		3	100%	1

49	Maquina Etiquetadora	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
50	Soga 20 mtr	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		16	48	8	50%	2	7	44%	4	6	38%	3	21	44%	9
Medios ingenieros															
51	Planta eléctrica	1	3	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		1	3	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%	0
Medios de comunicaciones															
52	Teléfono Móvil	1	3	1	100%		1	100%		1	100%	1	3	100%	1
53	Walky Talky	2	6	0	0%		0	0%		0	0%		0	0%	0
Total		3	9	1	33%	0	1	33%	0	1	33%	1	3	33%	1
Total		94	282	51	54%	18	41	44%	19	47	50%	17	139	49%	54
ALTA														30%	
BAJA														39%	

Anexo 12. Relación de cargos directos al Proceso de Soluciones en la UEN “Informática y Telecomunicaciones”.

Unidad Organizativa	Plantilla General	Relación del personal directo al proceso de Soluciones														
		Total				Nivel Académico								Preparación Técnica		
		Personal				NS		TM		NMS		OC		Redes	Voz	Video
		Plantilla	% Plant Gral	Ocupado	% Complet	Plantilla	Ocupado	Plantilla	Ocupado	Plantilla	Ocupado	Plantilla	Ocupado			
PC Max	75	32	43%	30	94%	9	9	18	17	5	4	0	0	20	10	2
TECXO	31	8	26%	7	88%	4	3	2	2	2	2	0	0	4	7	0
TVS	56	21	38%	20	95%	9	9	8	7	4	4	0	0	6	3	12
UEN 5	162	61	37.7%	57	93.4%	22	21	28	26	11	10	0	0	30	20	14
						36%	37%	46%	46%	18%	18%	0%	0%	53%	35%	25%

Anexo 13. Relación de los clientes que han solicitado servicios de datos, voz y video en el periodo de los años 2011-2013.

Mercado /Cliente		
No	Organismo	Descripción (Empresa)
1	MINSAP	Hospital Calixto García
2		Hospital Psiquiátrico de la Habana
3		CPH
4		Hospital Marfan
5		Hosp. Salvador Allende
6		CNC Mínimo Acceso
7		Instituto de Oncología
8		Hospital Frank País
9		Instituto de Hematología e Inmunología
10		Hospital William Soler
11		Hospital Julio Trigo
12		SIUM
13		CIS LA PRADERA
14	MICONS	ESI No. 3 (para el CEAC)
15	CITMA	PLANTA DE SUEROS
16		Centro Neurociencias Cuba
17	MININT	Centro de Inmunología Molecular
18		Clínica 43
19	MINFAR	CIMEQ
20		Hospital Carlos J Finlay
21		Presidencia Gaviota
22		Base de Reserva ZAZA (INRE)
23	MIC	ITM
24		DESOFT
25	MINCUL	MIC
26		ARTEX
27	CE	GRUPO EMPRESARIAL LABIOFAM
28	MINBAS	EMPRESA DE INGENIERIA Y PROYECTO INEL.
29	MINTUR	HOTEL CAPRI
30		HOTEL BLAU ARENAL
31		HOTEL COMODORO
32		Palmares
33		Cubanacán
34		Gran Caribe
35		Isla Azul
36	CE	Imprenta Federico E.
37	MITRANS	Oficina Central
38		UFC
39	MINED	BOHEMIA
40		FLAXON
41		UH
42	OFICINA HISTORIADOR	HABAGUANEX
43		UPI Oficina Historiador

Anexo 14. Matriz del MERCADO / División Comercial 2011- 2013.

Mercado /Cliente			Divisiones Comerciales			Interacción Cliente/ División Comercial		
No	Organismo	Descripción (Empresa)	PC Max	TVS	TECXO	Coins.3	Coins.2	Coins.1
			Red de Datos	VIDEO	TELF.IP			
1	MINSAP	Hospital Calixto García	x	x	x	x		
2		Hospital Psiquiátrico de la Habana	x	x			x	
3		CPH	x	x	x	x		
4		Hospital Marfan		x				x
5		Hosp. Salvador Allende	x		x		x	
6		CNC Mínimo Acceso	x	x	x	x		
7		Instituto de Oncología	x	x			x	
8		Hospital Frank País	x	x	x	x		
9		Instituto de Hematología e Inmunología	x		x		x	
10		Hospital William Soler	x	x			x	
11		Hospital Julio Trigo	x	x	x	x		
12		SIUM	x					x
13		CIS LA PRADERA	x	x			x	
14	MICONS	ESI No. 3 (para el CEAC)	x	x	x	x		
15	CITMA	PLANTA DE SUEROS		x				x
16		Centro Neurociencias Cuba	x	x	x	x		
17		Centro de Inmunología Molecular	x	x			x	
18	MININT	Clínica 43	x	x	x	x		
19		CIMEQ	x	x			x	
20	MINFAR	Hospital Carlos J Finlay	x	x	x	x		
21		Presidencia Gaviota	x	x	x	x		
22		Base de Reserva ZAZA (INRE)	x		x		x	
23		ITM		x				x
24	MIC	DESOFT	x					x
25		MIC		x				x
26	MINCUL	ARTEX	x		x		x	
27	CE	GRUPO EMPRESARIAL LABIOFAM	x	x			x	
28	MINBAS	EMPRESA DE INGENIERIA Y PROYECTO INEL.	x	x			x	
29	MINTUR	HOTEL CAPRI	x	x	x	x		
30		HOTEL BLAU ARENAL	x	x	x	x		
31		HOTEL COMODORO	x	x			x	
32		Palmares			x			x
33		Cubanacán		x	x		x	
34		Gran Caribe	x	x			x	
35		Isla Azul	x	x	x	x		
36	CE	Imprenta Federico E.	x	x			x	
37	MITRANS	Oficina Central	x	x			x	
38		UFC		x				x
39	MINED	BOHEMIA	x	x			x	
40		FLAXON	x					x
41		UH	x	x			x	
42	OFICINA HISTORIADOR	HABAGUANEX	x		x		x	
43		UPI Oficina Historiador	x	x			x	
			84%	79%	47%	30%	49%	21%

Anexo 15. Relación de preguntas formuladas en las entrevistas a los clientes.

1. ¿Considera que recibe un servicio integral?
2. ¿Cómo percibe la preparación del personal técnico y comercial de las divisiones comerciales PC Max, TECXO y TVS?
3. ¿Satisface sus necesidades y expectativas el servicio prestado?
4. ¿Cuáles son las inconformidades que tiene sobre servicio recibido?

Anexo 16. Matriz DAFO

		Oportunidades						
		1	2	3	4	5	6	7
Fortalezas	1	1	1	1	3	1	1	3
	2	3	3	2	2	1	2	2
	3	3	3	2	3	3	3	2
	4	2	2	0	2	2	2	0
	5	2	2	3	2	2	1	1
	6	2	2	2	3	1	3	2
	7	3	3	3	2	2	2	1

		Amenazas:					
		1	2	3	4	5	6
Fortalezas	1	0	1	0	1	0	2
	2	2	2	3	2	2	3
	3	2	2	2	3	2	3
	4	1	3	1	1	1	3
	5	3	2	2	2	3	2
	6	2	1	1	1	2	3
	7	3	3	3	3	2	3

		Oportunidades						
		1	2	3	4	5	7	8
Debilidades	1	3	3	2	3	3	2	2
	2	3	2	2	1	3	2	1
	3	3	3	2	2	3	2	1
	4	3	3	1	2	3	1	2
	5	2	3	2	2	3	2	2
	6	3	3	1	2	3	2	1
	7	3	2	3	2	3	2	2
	8	3	2	3	2	3	2	2

		Amenazas:					
		1	2	3	4	5	6
Debilidades	1	3	3	2	3	3	3
	2	2	1	2	3	2	2
	3	1	1	1	3	2	2
	4	0	0	1	3	1	2
	5	1	1	0	3	2	2
	6	1	1	1	3	1	2
	7	1	0	1	3	0	2
	8	1	0	1	3	0	2

