

República de Cuba



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

**El Subsistema de Mercadotecnia en el
Perfeccionamiento Empresarial.**

Empresa Agroindustrial

Eladio Machín

Tesis en opción al título de Ingeniero Agrónomo.

Por

Autor: Antonio Hernández González

Tutor: MSc. Mabel Alejandrina de los Ángeles Leiva

Cotutor: Lic. Omar Isidro Fonseca Vargas

Cumanayagua, Cienfuegos

2010

AGRADECIMIENTOS

A la Revolución por darme la posibilidad de superarme.

A mi familia por su apoyo.

A mis Tutores

A mis compañeros de trabajo que siempre me apoyaron

Y uno muy especial al Ingeniero Luís Delgado Vázquez por su ayuda incondicional.

DEDICATORIA

A mi Padre por haber sido mi luz y aunque no esté, siempre estará presente.

A mi Madre que siempre ha sido mi apoyo incondicional.

SINTESIS

El presente trabajo titulado: **“El Subsistema de Mercadotecnia en el Perfeccionamiento Empresarial de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín”** tiene como objetivo diseñar una estrategia de negocio, afín a los principios del Perfeccionamiento Empresarial, que facilite a la entidad alcanzar los niveles necesarios de eficiencia y eficacia en su gestión comercial.

Por la importancia de desarrollar organizaciones basadas en las premisas de ofrecer a los clientes lo que ellos demandan y una disposición a la mejora e innovación continuada, además de la inserción de estas al entorno económico, cada vez más exigente en términos de calidad, nivel de servicios y costos de los productos, se decide desarrollar este trabajo.

El procedimiento utilizado para la elaboración del plan de negocios fue el desarrollado por Kotler, consultándose bibliografía sobre los puntos de vista de diversos autores. Se utilizó el trabajo de grupo, la observación directa, la consulta de expertos, la tormenta de ideas, revisión de registros contables, documentación técnica y económica.

La investigación realizada demostró que es posible atemperar las técnicas y procedimientos recomendados por los clásicos para desarrollar el plan de negocios y fomentar en la empresa una cultura de gestión comercial dirigida a la satisfacción de las expectativas de los clientes.

TABLA DE CONTENIDO

Pág.

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Justificación del estudio	2
1.3. Problema de Investigación	3
1.4. Objetivo General	3
1.4.1. Objetivos específicos	3
1.5. Hipótesis de la Investigación	4
1.6. Diseño Metodológico de la Investigación	4
1.7. Beneficios esperados	5
1.8. Límites del alcance de la investigación	5
2. DESARROLLO	6
2.1. El Subsistema de Mercadotecnia en el Perfeccionamiento Empresarial	6
2.1.1 Valoración del contexto local, nacional y mundial	6
2.1.2. Estado actual del conocimiento del problema de investigación	8
2.1.3. Carencia que se quiere llenar con la investigación	14
2.2. Planeación Estratégica	14
2.2.1. Planeación estratégica	14
2.3 Elementos a tener en cuenta para la creación de un plan de negocios. Plan de negocios	35
2.3.1 Modelo para la creación de un Plan de Negocio	38
2.4. Diagnóstico de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín según la Técnica de las Razones Financieras	47
2.4.1. Estructura del Análisis Financiero	48
2.5. Implantación del Plan de Negocio	61
2.5.1. Análisis Estratégico	65
3. CONCLUSIONES	92
4. RECOMENDACIONES	93
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
6. ANEXOS.	

INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes

Al valorar la situación cubana hasta hace unas décadas atrás, se puede constatar que la realidad empresarial era bien distinta a la que hoy se vive, pues se desenvolvía bajo condiciones de estabilidad y predictibilidad casi absolutas, lo cual estaba determinado por la existencia de relaciones económicas favorables basadas en las relaciones de intercambio de todo tipo que se realizaban en lo fundamental con la comunidad socialista. Esto propiciaba circunstancias beneficiosas para las partes; unido a un clima sociopolítico estable y con competencia mínima.

Esta realidad anteriormente descrita no exigía que los gerentes estuvieran al tanto de la evolución y comportamiento del entorno para tomar sus decisiones, pues este se mantenía bastante estable sin la ocurrencia de cambios significativos, entonces su mayor preocupación y esfuerzo estaba centrado en realizar aquellas modificaciones internas que garantizaran cierto nivel de eficiencia.

Es así como durante estos años para lograr esta eficiencia se trató de alcanzar una cultura en las organizaciones enfocadas a la obtención de mayores resultados, haciendo un uso más racional de los recursos.

Ya, a finales de la década del 80 y principios del 90, las cosas se tornaron bien distintas y ese entorno estable deja de serlo, el clima de estabilidad político social deja de ser favorable y las relaciones económicas con el extranjero tomaron otro matiz. Todo esto fue consecuencia de los cambios ocurridos en Europa del Este unido a las diferencias internas que ya existían y la intensificación de las presiones del enemigo del país. (Revista de Información Científico Técnica. Vol.6 (2003)

Así ocurre un cambio de la mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales, que precisan la opción de un liderazgo estratégico que responda efectivamente a los objetivos trazados por la dirección del país, se dirigen las actividades en las organizaciones junto a los hombres que la integran, buscando la mayor participación y compromiso, desarrollando una nueva cultura donde los valores compartidos por todos

sus miembros permitan la flexibilidad necesaria para ir moldeando sus compromisos de acuerdo a las exigencias de la realidad existentes. (Estado de Resultado. Cierre Año 2009) Estado Financieros Año 2009. Informe de Desempeño Empresarial Año 2009).

De esta forma podrán anticiparse a los cambios y protegerse de las amenazas que puedan existir y aprovechar al máximo las oportunidades, desarrollar un pensamiento creativo y poner en marcha nuevas soluciones, analizando a profundidad cada problema, evento y situación concreta, descomponiéndolo en sus partes y descubriendo sus significados y relaciones, volviendo a integrarlo para maximizar sus ventajas. Sólo así se podrán alcanzar los niveles de complejidad adecuados que permitan poder exhibir resultados a la altura de lo que exige el mundo actual.

1.2. Justificación del estudio

La crisis que ha venido padeciendo la economía en estos últimos años ha puesto de manifiesto la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas. El entorno económico, cada vez más exigente en términos de calidad, nivel de servicios y costos de los productos requiere una mayor orientación de las organizaciones empresariales hacia el cliente y una predisposición a la mejora e innovación continuada. (Arias. 2004, Bueno 1993).

En este orden el sistema empresarial cubano se enmarca. La empresa cubana no se ha podido mantener ajena a estas nuevas exigencias y está obligada a la búsqueda de respuestas rápidas que derivan de las necesidades permanentes de adaptación a los cambios del entorno como la alternativa clave para elevar su eficiencia y eficacia. Debido a las transformaciones que en el orden económico se han producido en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. (Estado de Resultado. Cierre Año 2009, Estado Financieros Año 2009)

Para alcanzar el éxito es imprescindible conocer cuál es la situación actual de la empresa, especialmente en aquellos puntos débiles que puedan impedir el mantenimiento de las ventajas competitivas, en el pasado, o que suponen barreras para sus consecuencias futuras y un claro liderazgo de la alta dirección responsable en el establecimiento de los objetivos básicos a alcanzar.

Una orientación de la organización hacia los procesos supone el rediseño de los mismos (innovación de procesos), para enlazar unos con otros las distintas funciones e informaciones.

Todo lo anterior fundamenta la necesidad de un estudio o investigación encaminada a desarrollar organizaciones basadas en las premisas de ofrecer a los clientes lo que ellos demandan.

Es por ello que la Empresa Agroindustrial, ubicada en el municipio de Cumanayagua en la actual provincia de Cienfuegos, está necesitada de una estrategia de negocio, para proyectarse de forma tal que logre la premisa de ofrecer a los clientes lo que estos demandan, pues sus directivos no conocen la posición de la Empresa en el mercado, ni han desarrollado un plan de negocios factible que le permita conocer dicha posición. (Decreto Ley 187/98: 1998)

1.3. Problema de Investigación

La insuficiente Gestión con enfoque estratégico que no le permite a la Empresa Agroindustrial lograr una adecuada comercialización de sus productos de manera que logre elevados niveles de satisfacción con sus clientes.

1.4. Objetivo General

Diseñar una estrategia de negocio, afín a los principios del Perfeccionamiento Empresarial, que facilite a la entidad alcanzar los niveles necesarios de eficiencia y eficacia en su gestión comercial.

1.4.1. Objetivos específicos

1. Identificar los antecedentes teóricos que se adecuen al establecimiento de la estrategia de negocio afín a los principios del perfeccionamiento empresarial.
2. Evaluar las condiciones generales que permitan establecer la estrategia de negocio.
3. Diagnosticar las condiciones específicas de la empresa para el establecimiento del plan de negocio.

1.5. Hipótesis de la Investigación

Es posible establecer una estrategia que defina las alternativas para orientar las acciones de gestión comercial de la organización en función del conocimiento del mercado.

1.6. Diseño Metodológico de la Investigación

Se propone para la realización de la presente investigación el procedimiento desarrollado por Kotler para la elaboración de un plan de negocios que recorre todos los aspectos de un proyecto.

Tarea No. 1: Resumen ejecutivo.

Tarea No.2: Análisis del sector.

Tarea No.3: Análisis e investigación de mercadeo.

Tarea No.4: Plan de marketing y ventas.

Tarea No.5: Plan de operaciones / producción.

Tarea No.6: Organización y R. Humanos.

Tarea No.7: Plan económico-financiero.

Tarea No.8: Plan de expansión o salida.

Los capítulos que se desarrollarán en el plan incluyen:

- resumen ejecutivo,
- introducción,
- análisis e investigación de mercado,
- análisis DAFO,
- estudio de la competencia,
- estrategia,
- factores críticos de éxito,
- plan de marketing,
- recursos humanos,
- tecnología de producción,
- recursos e inversiones,
- factibilidad técnica,

- factibilidad económica,
- factibilidad financiera,
- análisis sensitivo,
- dirección y gerencia,
- conclusiones y anexos.

1.7. Beneficios esperados

Lograr que la Empresa Agroindustrial “Eladio Machin” alcance los niveles necesarios de eficiencia y eficacia en su gestión comercial a partir de la ejecución de las alternativas propuestas en la estrategia de negocio, afín a los principios del Perfeccionamiento Empresarial.

1.8. Límites del alcance de la investigación

La investigación abarca la Empresa Agroindustrial Eladio Machín perteneciente al municipio de Cumanayagua pudiéndose insertar el plan de negocios en el sistema empresarial facilitando a la entidad alcanzar los niveles necesarios de eficiencia y eficacia en su gestión comercial.

DESARROLLO

2.1. El Subsistema de Mercadotecnia en el Perfeccionamiento Empresarial.

El trabajo se enmarca en el establecimiento de una estrategia que defina las alternativas para orientar las acciones de gestión comercial de la organización en función del conocimiento del mercado, en La Empresa Agroindustrial “Eladio Machín”.

2.1.1 Valoración del contexto local, nacional y mundial.

El perfeccionamiento empresarial constituye una respuesta para enfrentar los retos del mercado internacional, y ha puesto a reflexionar a los empresarios en torno al papel de la mercadotecnia como filosofía empresarial y como estructuración de las funciones relacionadas con la comercialización.

Las empresas se mueven hoy día en un contexto sumamente difícil pues son muchos variados los competidores, por lo que el entorno competitivo cada vez se fortalece y amplía más, ya que es cambiante y turbulento y las fronteras económicas entre los países van desapareciendo, al imponerse la globalización.

Precisamente, como respuesta a estos cambios, las tendencias del Marketing, han tenido que ir evolucionando para buscar un mayor nivel de desarrollo y crecimiento de las Organizaciones Empresariales. (Koontz, 1998)

Mirando al mundo que nos rodea no podemos dejar de percibir los cambios cada vez más rápidos y espectaculares que en el mismo se producen, de los cuales no escapa el ámbito de los negocios y las organizaciones, es por ello que los encargados de gerenciarlas tendrán que evolucionar de forma ágil para manifestar estos cambios y no solo esto, sino, adelantarse a ellos.

“La mercadotecnia tiene que ser la filosofía de la empresa, según la satisfacción de las necesidades de los clientes es la justificación económica y social de su existencia, y en consecuencia todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo” (Decreto Ley 187/98: 1998).

La mercadotecnia, por tanto tal como se expone en el documento antes mencionado, implica un conjunto de funciones empresariales, y por ende de estructuras idóneas para su acometimiento. (Estado de Resultado. Cierre Año 2009, Estado Financieros Año 2009)

Una mirada sobre el estado actual de la mercadotecnia en Cuba en los inicios del siglo XXI nos lleva a reflexionar acerca de las circunstancias originadas por los acontecimientos que estremecieron el campo socialista a finales de la década del ochenta: La pérdida para Cuba de sus mercados con el consiguiente esfuerzo realizado para la búsqueda y adquisición de otros nuevos para sus producciones; se produjeron cambios en las filosofías empresariales existentes en el país, y a los diferentes puntos de partidas para algunos de los principales sectores de la economía que permitan delinear algunas de las tareas que deben ser asumidas por la mercadotecnia en los próximos años. (Estado de Resultado. Cierre Año 2009, Estado Financieros Año 2009). Informe de Desempeño Empresarial Año 2009)

Además de constituir una filosofía empresarial, la mercadotecnia debe concentrarse en un proceso de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y promoción de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y permitan crear una creciente eficiencia empresarial.

Algunas de las tendencias de la mercadotecnia en Cuba van de los cambios de perspectivas empresariales como de un enfoque dirigido a la producción y las ventas hacia uno dirigido hacia el mercado, los clientes y los consumidores, no se trata de vender, explotar o comercializar aquello que el país es capaz de producir, sino de aquello que demanda el mercado y que es lo que se puede producir. (Estado de Resultado. Cierre Año 2009, Estado Financieros Año 2009, Informe de Desempeño Empresarial Año 2009)

Algunas de las tendencia del marketing en Cuba van de los cambios de perspectivas empresariales como de un enfoque dirigido a la producción y las ventas hacia uno dirigido hacia el mercado, los clientes y los consumidores, no se trata de vender, explotar o comercializar aquello que el país es capaz de producir, sino de aquello que demanda el mercado y que es lo que se puede producir.

La Empresa Agroindustrial Eladio Machín tiene como perspectivas comercializar respetando los parámetros de comercialización y ganar calidad en sus productos

2.1.2. Estado actual del conocimiento del problema de investigación

En la dirección estatal cubana debe fomentarse una cultura organizacional. (Análisis de la Situación de la fuerza laboral Año 2009, Informe de Desempeño Empresarial Año 2009) que lleve implícita esta nueva filosofía, que además contribuya a eliminar los problemas que hasta hoy han prevalecido como es. La plantación es responsabilidad de un numero reducido de personas no hay sistematicidad en la planificación siendo marcado el proceso operativo y poco habitual la proyección a mediano y a largo plazo, no se consideran los movimientos del entorno. (Arias, 2004, Bueno 1993, Godet) y se ve a la empresa como un elemento aislado y no en sistemas con el resto de los elementos que integra la macroeconomía , un proceso que llevara al desarrollo de esta cultura, lo será sin duda, el Perfeccionamiento Empresarial, que marcara la pautas para el desarrollo de la estrategia en Cuba.

Por lo que resulta necesario a los efectos del objetivo de la presente investigación profundizar en el enfoque teórico de marketing que se abordara en el desarrollo de la misma.

La revisión bibliográfica permite constatar que el marketing de hoy día, como enfoque la actividad empresarial, ha ampliado su campo de acción y su concepto, se basa en dos pilares fundamentales: El primero es que toda la planificación, la política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente. El segundo es tratar de alcanzar los objetivos organizaciones propuestos, fundamentalmente aumentar las cifras de ventas de las empresas para obtener otros beneficios. Domínguez , José Antonio y col, 1995, Harrington, Horowitz, Kotler, 1989)

Posiblemente ningún otro término, sea tan propenso a crear tantas definiciones como las que genera el Marketing. Inclusive se ha llegado a decir que el Marketing tiene como único objetivo crear demanda con el fin declarado de elevar las ventas. (Muñiz ,2004)

Nada más alejado de la verdad. La clave fundamental para comprender el Marketing consiste en asimilar que el mismo solamente identifica las necesidades y orienta las

demandas, satisfaciéndolas a través de un intercambio beneficioso para ambas partes implicadas. (Muñiz ,2004)

Dentro del Marketing se hace necesario considerar las nuevas tendencias y las peculiaridades que se le imponen a las empresas en la actualidad.

La Necesidad del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba

El Perfeccionamiento Empresarial es un hito esencial en el actual momento de desarrollo de la economía cubana. Constituye una de las vías importantes para “anclar” el Socialismo en las bases de la Empresa. Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial. (Decreto Ley 187/98; 1998, Decreto Ley No. 15/92. 1992). E implementar enormes reservas de eficacia y eficiencia en los procesos productivos. Su impacto en la estructura organizacional de las instituciones y entidades será notable, al igual que en la calidad de vida del pueblo. El Perfeccionamiento Empresarial repercutirá favorablemente en el contenido de las relaciones del individuo con la sociedad e impregnará solidez a la competitividad y excelencia de la empresa socialista. (Revista de Información Científico Técnica. Vol. 6 2003)

El Perfeccionamiento Empresarial deberá conducir a que la innovación y la actividad de gestión tecnológica a ella asociada, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas. La innovación tecnológica debe estar presente, como un elemento básico, en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ellas se deriven. (Revista de Información Científico Técnica. Vol. 6 2003)

Como es conocido por todos, las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial de la empresa, las facultades concedidas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de la actuación. Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial. (Decreto Ley 187/98 1998,Decreto Ley No. 15/92 1992)..

El Perfeccionamiento Empresarial podemos plantear que tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las

facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial. (Decreto Ley 187/98 1998, Decreto Ley No. 15/92 1992).

Teniendo como base lo antes planteado sobre el Perfeccionamiento Empresarial se convierte que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía, tratando un potencial de eficiencia, autoridad y efectividad. Las decisiones que deben ser tomadas centralmente por el gobierno, con aquellas que deben descentralizarse en la empresa. Cada organización recibe el nivel de autoridad que necesita y acorde a ello, se le exigen las responsabilidades correspondientes. No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino de acuerdo a sus características y a los principios, enmarcados y procedimientos establecidos. Todas las medidas organizativas que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integridad. Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial. (Decreto Ley 187/98 1998, Decreto Ley No. 15/92 1992).

El perfeccionamiento es el fundamento en el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la empresa sus gastos con sus ingresos generen un margen de utilidades. Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del Sistema de Gestión Empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuye decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso. Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial. (Decreto Ley 187/98 1998, Decreto Ley No. 15/92 1992).

La atención al hombre y su motivación constituye la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo adecuado, ayuda y cooperación entre todos los trabajadores, así se fortalecen las relaciones entre la Dirección Empresarial, el

Sindicato, el Partido y la UJC de la empresa, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva, en la lucha por el objetivo común, de cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia.

El Perfeccionamiento Empresarial es un proceso de mejora continua y gestión interna de la empresa, que posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para producir bienes o prestar servicios competitivos.

Con la nueva filosofía que entraña el Perfeccionamiento Empresarial, de incrementar la eficiencia y ser competitivos, se llega a pensar primero que todo, es ser capaz de proyectarse correctamente, definir claramente cuáles son los objetivos básicos que deben trazarse y de qué forma se puede insertar a la empresa cubana, en la economía mundial. (Estado de Resultado. Cierre Año 2009, Estado Financieros Año 2009, Informe de Desempeño Empresarial Año 2009).

El marketing en el Perfeccionamiento Empresarial

El marketing es una filosofía de la empresa, según la satisfacción de las necesidades de los clientes es la justificación económica y social de su existencia y, en consecuencia todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo. (Decreto Ley 187/98 1998)

El marketing, por tanto como se expone en el documento antes mencionado, *implica un conjunto de funciones empresariales, y por ende de estructuras idóneas para su acometimiento.* (Decreto Ley 187/98 1998).

Además de constituir una filosofía empresarial, la mercadotecnia debe concentrarse en un proceso de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y promoción de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y permitan crear una creciente eficiencia empresarial. (Armas, Ayala 2004 Boxwel, 1994, Castillo)

Adoptando un enfoque cronológico para analizar la evolución del concepto de marketing con el paso los años, se escoge la definición dada por la American Marketing Association, que dice: “Marketing es el proceso de la planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios,

para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de la organizaciones".(Kotler, 1995).

Por su parte, Santesmases en 1991concibe el marketing no como un proceso sino como actitud, posición o filosofía empresarial y define el marketing como *"modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las dos partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita"* (Zapata, 1995).

Obsérvese que la forma de concebir al marketing de los estudiosos europeos se concentra mas en el cliente pues es necesario identificar sus necesidades para después satisfacerlas.

En una *definición social*, el papel del marketing es *"proporcionar un nivel de vida más alto"*. Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. (Ramos, 2002/03, Ronda, 2003 Strategor,1995, Mintzberg, 1989, Porter, 1990).

En una *definición gerencial*, Peter Drucker (2004) dice: *"Supongo que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objeto del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita es poner a disposición el producto o servicio"*. (Druker, 2004, Fisher, Gimbert, 1998).

Siguiendo el enfoque cronológico en el análisis del concepto de marketing tomándose como ejemplo la dada por Kotler en (1992) donde puede notarse el avance conceptual con relación a la de la American Marketing Association en 1985 en cuanto al papel social del marketing y de la empresa. En el se reconoce el enfoque filosófico empresarial del marketing como proceso de gestión, pero fundamentado en un concepto funcional al nivel de las definiciones de los 80 muy similar al concepto dado por la American Marketing Association en 1985 y llegan a definir funciones específicas,

claramente delimitadas que corresponden cumplir al subsistema de marketing en la empresa. (Kotler, 1995, Lambin, 1994, Nogueira, Medina 2004, Tajada, 1995)

El marketing implica conocimiento del ser humano y su comportamiento, es decir de todo aquello que motiva el quehacer del ser humano, y entre ello el aspecto psicológico, es de suma importancia en los momentos que vive nuestro país, se hace muy importante este conocimiento para lograr el despliegue de la energía y creatividad, que el factor humano puede aportar para el logro de las metas propuestas. (Majluf, 1991, Majluf, 1991, Odiorne, 1995, Thompson, 1994, Ramos, 2002/03, Ramos. DEADE, 2002/03.)

El marketing como toda disciplina se ha ido cambiando y enriqueciendo como hoy en día el mayor esfuerzo del marketing es trabajar en las relaciones de la empresa y sus clientes todos aquellos clientes (intermediarios, públicos, suministradores y otros) que constituyen a un intercambio mutuamente beneficioso entre ofertas y clientes a esta etapa de desarrollo del marketing, algunos teóricos la llaman marketing relacional. (Montanero y León. (09.11.10) Ramos, 2002/03, Ramos, 2002/03.)

Enfoque Estratégico del Marketing

Para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia. (Heinz, 1990, Heredia, 1990)

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Manifiesta además que.” *Hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital...*”. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que

definida como (el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa. (Acevedo, 1994, Amat. y Kaiser, 1990. Cristian)

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre en la mano de la innovación y la creación de valor añadido. No se crea una óptica más, sino que se aporta un valor añadido a lo que existía en ese momento.

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro. (Albrecht, 1994)

El marketing estratégico está para dar soluciones y ayudar a la hora de tomar decisiones con una carga social y económica mucho más positiva de la que tiene en estos momentos en el ámbito Político, según Rafael Muñiz González Presidente de Foro Internacional de Marketing. (Albrecht, 1994)

2.1.3. Carencia que se quiere llenar con la investigación

La falta de profundidad en el enfoque teórico de la gestión de negocios, que le impide a la Empresa trazarse estrategias para orientar las acciones a este fin.

2.2. Planeación Estratégica.

2.2.1. Planeación estratégica.

Se define como proceso de planeación estratégica *“al programa general de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos” ...“el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos, la determinación de los objetivos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”* (Bueno ,1993,Planeación Estratégica Años 2005 – 2010, Horowitz) aunque no existe un criterio unificado, la mayoría de los autores consultados coinciden en que la planeación

estratégica consiste en un proceso que se retroalimenta constantemente, y que pasa sucesivamente por tres fases, las cuales Godet (1990) define como:

Fase estratégica

Se determinan la misión y los objetivos del centro a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles, mediante la realización de un diagnóstico interno, así como de las amenazas y oportunidades derivadas del entorno cambiante que lo rodea.

a) Fase Operativa

Realiza la programación de las acciones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos.

b) Presupuestada

Asignan los recursos correspondientes a los objetivos de desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control. Síntesis todo el proceso de planeación consiste en *“estudiar para decidir en el presente que hacer, en el futuro, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hará.”* (Godet)

Comparación entre el marketing Estratégico y Operativo (Meguzzato, 1995, Mintzberg, 1994, Mintzberg, 1988, Morrissey, 1993, Noori, y Rusell, 2000.)

MARKETING ESTRATEGICO

Es la mente de la Empresa

Detecta necesidades y servicios a cubrir

Investiga productos y Mercados identificando el atractivo de estos

Descubre las ventajas competitivas

Hace previsiones globales

En un plazo medio - largo

MARKETING OPERACIONAL

Brazo comercial de la Empresa

Conquista de Mercados existente.

Alcanza cuotas de Mercados prefijados

Trabaja con los productos, punto de venta, precio y promoción.

Se ciñe el presupuesto de Marketing

En un plazo corto - medio.

Por la velocidad de los cambios del entorno se hace necesario que el marketing estratégico debe buscar estrategia sólida, crear un sistema de vigilancia del entorno, buscar las capacidades adaptación al cambio y renovar los productos – mercados. De

igual forma llega a un consenso en enmarcar dentro de la fase estratégica el análisis de la cartera de producto o negocios de la organización, donde se define la posición estratégica de los mismos en función del porvenir de las actividades en las que se encuentra la institución. (Porter, 1998 Quin, 1996).

La organización, en su totalidad, puede considerarse como una cartera de productos (negocios), y un paso clave de la planeación estratégica es una evaluación de los productos individuales de esa cartera, el análisis de la cartera se efectúa para identificar el estado actual de cada producto (negocio) y determinar su papel futuro en la organización. Esa evaluación proporciona así mismo, una guía a la dirección al diseñar las estrategias y tácticas para cada producto. (Ramos, 2002/03.)

La dirección de la organización siempre cuenta con recursos limitados para el desarrollo de cada uno de sus productos, en consecuencia, necesita saber cómo asignarlos, De esta forma, el análisis de cartera tiene como objetivo ayudar a la dirección en la toma de decisiones sobre cuáles productos han de ser estimulados para continuar su desarrollo o crecimiento, a cuales hay que conservar y cuáles es preciso descontar. (Porter, 1998, Quin, 1996, Ramos, R. 2002/03.)

La estrategia es un proceso que busca definir un ángulo competitivo a favor del cliente y en contra de la competencia -es de afuera hacia adentro; la planeación típicamente es un proceso de adentro hacia afuera. (Porter, 1998, Quin, 1996, Ramos, 2002/03.)

De lo más relevante los comentarios de Porter, está la utilización abundante de un léxico propio de un mercado y que confirma que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategia de negocios. Es decir, una estrategia es contundente sólo si está enfocada al mercado, y un esfuerzo de marketing es contundente sólo si tiene un origen estratégico. Sallenave, Jean, P. (1992), /s.p/ Steiner, George A. (1996), 360 pp. Stoner, James., /s.a/, /s.p/

Porter habla de Posicionamiento -término acuñado por los mercado logo Ries y Jack Trout-. Habla de Proposición de Valor, de Diferenciación, de Relaciones con Clientes. (Sallenave, 1992, Steiner, 1996, Stoner,)

A continuación se presenta un resumen de los Seis Principios del Posicionamiento Estratégico según Porter. (Sallenave, 1992, Steiner, George, 1996 Stoner)

1.- "Lo primero es tener la meta correcta: incrementar el retorno sobre la inversión a largo plazo. Sólo al fundamentar la estrategia en la rentabilidad sustentada, se generará un valor económico real. El valor económico es creado cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que excede el costo de producirlo".

Este punto confirma que en los negocios se está y se quiere estar por las utilidades que generan. A este respecto la crítica mas constante hacia Porter es su afirmación de que las utilidades son producto de una ventaja competitiva sustentable; y sus críticos cuestionan la sustentabilidad frente a la flexibilidad de buscar ventajas nuevas antes de que se erosionen.

2.- "La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia. La estrategia, entonces, no es ni una búsqueda por la mejor manera de competir ni un esfuerzo para ser todo para cada cliente. La estrategia define una manera de competir que proporciona un valor único en un conjunto de usos específicos o para un grupo de clientes".

La diferenciación es el corazón del marketing. Ser el único es mejor que ser el mejor.

3.- "La estrategia necesita reflejarse en una cadena de valor distintiva. Para establecer una ventaja competitiva sostenible, la compañía debe configurar la manera en que conduce sus procesos (manufactura, logística, entrega, marketing, etc.) de manera distinta a la de sus rivales y que sea adaptable a su propuesta de valor".

Aquí Porter lleva la diferenciación en la propuesta de valor - más enfocada al cliente externo-, a la ejecución, procesos y formas de trabajo -parte interna, para lograr que efectivamente se cumpla con la promesa.

4.- "Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio".

Este punto confirma "La Ley del Sacrificio", práctica común en el marketing y que se aplica por las empresas más exitosas del planeta. O se es una cosa o se es otra.

5.- "La estrategia define cómo encajan todos los elementos de una compañía. Una estrategia involucra tomar decisiones a través de la cadena de valor y que todas las actividades de la compañía se refuercen mutuamente. El diseño del producto, por ejemplo, debe reforzar al proceso de manufactura, y ambos deben influenciar la manera en que se conduce el servicio post-venta. Este encajamiento no sólo incrementa la ventaja competitiva, también hace que la estrategia sea más difícil de imitar".

Equipos de personas compiten con otros equipos. En la medida que se integre el equipo, la cadena, la perspectiva y las necesidades del último consumidor, se podrán diseñar esfuerzos conjuntos afinados al mercado, el destino final de cualquier producto.

6.- "La estrategia involucra continuidad de dirección. Una compañía debe definir distintivamente su propuesta de valor, aún y que esto signifique dejar a un lado ciertas oportunidades. Sin continuidad, es difícil para las compañías desarrollar habilidades únicas o construir reputaciones sólidas entre los clientes. La reinversión corporativa frecuente, es generalmente una señal de una pobre planeación estratégica y una ruta a la mediocridad."

La consistencia, el enfoque, la repetición, la claridad de imagen; todos estos son elementos claves para poderse posicionar en un mundo saturado de mensajes, productos y marcas.

Proceso de Marketing Estratégico

El proceso de Marketing Estratégico, se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación por una parte, y la implementación y control por otra Menguzzato y Renau, (1991), existiendo una gran variedad de metodología para el proceso.

Se basa en el análisis de las necesidades de la gente y de las Organizaciones. En Marketing pensamos que el consumidor no compra un producto o un servicio como tal, sino la solución que el producto o servicio puede ofrecer a su necesidad o a su deseo específico. Las necesidades genéricas siempre son las mismas lo que cambia es la

manera de satisfacerlas. Esto significa que una necesidad puede estar satisfecha por diversos productos o servicios o dicho de otra manera por diversas tecnologías que por otra parte cambian continuamente, esto crea una demanda del producto o Servicio en cuestión. (Meguzzato, 1995).

La función del Marketing Estratégico, es seguir la evolución de la Demanda y orientar a la Empresa hacia las oportunidades del Negocio, las que deberán ser atractivas, adaptadas a sus capacidades de recursos y que ofrezcan un potencial de crecimiento estable. (Meguzzato, 1995).

En esencia, las diferentes metodologías para realizar un plan de Marketing Estratégico, responden a efectuar un análisis estratégico para diagnosticar las condiciones actuales y futuras que nos permita formular, evaluar y seleccionar las estrategias que se adecuen a la organización e implementarlas con el correspondiente control y evaluación que permitan los ajustes necesarios.

La Estrategia de Marketing es un proceso global que está integrado por tres grandes partes, estrechamente conectadas. (Ramos, 2002/03, Ronda, Velásquez, 2003)

- 1) Análisis Estratégico.
- 2) Formulación de Estrategias.
- 3) Plan de Acción.

1) Análisis estratégico

El análisis estratégico enmarca el punto de partida para la formulación de las estrategias, en el mismo es imprescindible centrar el estudio, en cuatro básicos: Valores, misión, visión y diagnóstico, par comenzar el estudio.

Si imaginamos estos conceptos claves formando una pirámide en la base de ella estarían los valores de las personas que forman parte de la empresa y, más propiamente, de aquellas personas que tienen poder para tomar decisiones en la empresa según Xavier Gimbert, (1998).

Según el autor **los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa.** Si los valores constituyen creencias sobre lo

que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización. Los valores compartidos en una organización aseguran el triunfo y éxito de las estrategias formuladas por los integrantes de la empresa, sin embargo si éstos están verdaderamente en contra de los mismos o en su gran mayoría no los comparten, difícilmente se obtendrá lo deseado por su máxima dirección. Es importante destacar que los valores constituyen el aspecto clave más difícil de cambiar en una empresa, puesto que es el que está más fuertemente relacionado con la personalidad, modo de ser y de pensar de sus dirigentes.

Una vez identificados los valores, sobre ellos se erige la misión de la empresa. Esta constituye el primer principio básico de la dirección estratégica, la cual bien pensada prepara a la organización para enfrentarse al mercado en que piensa insertarse. (Davis, ISO)

Misión: Propósito o finalidad de tipo socioeconómico de una organización, que establece su dirección e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial. La organización debe establecer una fuerte identidad y personalidad que la ubique en qué es, constituyendo el hilo conductor y aglutinador de las diferentes actividades de la empresa, formando parte del sistema de creencias y valores que inspiran a la empresa.

Es importante destacar que la misión debe ser conocida por todos los miembros de la organización por ser ella el elemento de identificación con la empresa y de cohesión entre todos los participantes. En su definición debe tenerse en cuenta: definición del producto ofertado por la empresa, necesidades del consumidor a satisfacer, definición del mercado, tecnología a utilizar, niveles de producción y/o distribución de objetivos y competencia distintiva de la empresa. La amplitud del número de variables dará la amplitud de la misión detallada.

Algunos autores hoy plantean la necesidad de dar prioridad en la definición de misión a planteamientos futuros más que los actuales. (Acevedo, 1994, Bueno, 1993, Godet, Ishikawa, Koontz, Odiorne, 1995, Ramos, 2002/03.)

Los objetivos generales parten justamente de la definición de la misión y objeto social de la empresa: La fijación de éstos, convierte a la dirección en resultados de conducta-planeada, representando un compromiso gerencial para producir resultados específicos

en un tiempo específico, constituyendo este paso imprescindible para el proceso de Dirección Estratégica.

Los objetivos son las metas que se persiguen a escala global y a largo plazo en función de su misión, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos del plan de acción de una organización, cumpliendo funciones tales como:

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y acciones en el seno de la empresa.
- Proporciona una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motiva a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas en busca de la implicación de estos.
- Transmite al exterior las intenciones de la empresa, en busca de apoyo de imagen. (Meguzzato, 1995).

a) Diagnóstico estratégico.

El diagnóstico estratégico consta de dos partes, el análisis externo y el análisis interno de la organización, Análisis del entorno: Forma de atacar los problemas que nos brindan el macro y micro entorno. Se trata de descubrir los retos, los impactos, oportunidades y amenazas que el ambiente externo ofrece a la empresa para su proyección estratégica. Este análisis se interesa por aquellas partes del entorno que influyen en la empresa que pueden ser relevantes en la definición de la estrategia y que la misión no puede controlar. (Acevedo, 1994, Bueno 1993, Godet, Ishikawa, Koontz, 1998, Odiorne, 1995, Ramos, 2002/03.)

A los efectos del análisis externo se distinguen dos niveles en el análisis del entorno: El entorno general (denominado macro entorno) y el entorno específico (denominado micro entorno).

Entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa según Mintzberg (1984). (Mintzberg, 1994, Mintzberg, 1989, Mintzberg, 1988). Sin embargo para los efectos de la estrategia se puede convenir, que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tiene una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar; de esta forma este análisis externo, se interesa solamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa

Macro entorno- Se analizan las tendencias del entorno en forma general en el cual se insertan la empresa y su industria, pudiéndose subdividir en:

- Dimensión sociocultural: creencia, valores actitudes y formas de vida de las personas que rodean la empresa, así como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, etc).
- Dimensión económica: condiciones económicas que caracterizan al entorno y que tienen su incidencia en el actuar de la empresa.
- Dimensión tecnológica: marco científico tecnológico que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.
- Dimensión político-legal: factores administrativos, legales y reguladores bajo los cuales la empresa opera.

Las dimensiones del macro entorno se concentran en un conjunto de variables que son trabajadas en el Perfil Estratégico del entorno. Con la elaboración del perfil estratégico podemos detectar y descubrir fácilmente las oportunidades y amenazas que pueden incidir en el actuar empresarial.

Entorno general se refiere al medio externo que rodea la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, todo lo que rodea la empresa derivado del sistema socioeconómico en el que desarrolla su actividad.

Con el análisis del entorno general se trata de realizar un elevado diagnóstico de la situación futura de dicho entorno con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que ofrece a la actuación de la empresa. No se analiza puesto que no forma parte de los Objetivos de nuestro trabajo.

El análisis sistemático del entorno general debe permitir la identificación de las variables que afectan a la empresa y, por la complejidad del entorno y lo incierto de evolución, para el análisis se requiere de técnicas con un carácter esencialmente prospectivo, más cualitativo que cuantitativo y con una perspectiva global más que parcial. Las técnicas que serán diferentes de acuerdo a los entornos a estudiar nos aportarán los elementos esenciales para su elaboración.

Entorno Específico

Además de los aspectos generales del entorno, para la mayoría de las organizaciones existe un conjunto de influencias externas mucho más inmediatas y que son aquellos factores que inciden directamente en la capacidad de una organización, para posiciones más o menos eficaces ante sus rivales, es lo que se llama entorno competitivo o entorno específico.

Este análisis generalmente se realiza basado en el enfoque de las “cinco fuerzas”, de Porter, presentando como una manera estructurada de examinar el entorno competitivo de una organización y sin poder entender las fuerzas actuantes.

Cada una de estas 5 fuerzas competitivas así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar que tipo de entorno competitivo o sector es, en las cuales se quiere estar y qué otros conviene abandonar, es decir, qué Estrategias se deben adoptar. (Resolución económica del V Congreso del partido Comunista de Cuba. Granma 1997, Porter, 1998, Porter, 1990).

Este modelo de las cinco fuerzas continúa siendo muy consistente para el análisis del entorno específico de la empresa que es susceptible de ser mejorado o ampliado a través de una mayor desagregación de cada una de las fuerzas.

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamentalmente y va más allá del comportamiento de sus competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas y las mismas determinan la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. (Amat y Kaiser, 1990, Ishikawa, Muñiz, 2004, Nogueira y Medina, 2004, Noori, y Rusell, 2000).

La interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, sin embargo, existe una clave para la formulación de la estrategia que es cavar por debajo de la superficie y analizar cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la posición competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición de la empresa en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategias puedan producir los mejores resultados y señala las

áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, ya sea como oportunidades o como amenazas.

El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva y la piedra angular clave para gran parte de los conceptos. (Amat,y Kaiser, 1990, Ishikawa, Muñiz, 2004, Nogueira y Medina, 2004, Noori y Rusell 2000).

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores, los clientes, proveedores y sustitutos potenciales son todos competidores para las empresas en el sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias. Esta competencia en su sentido amplio podría denominarse rivalidad amplificada y es la que determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial. (Porter, 1998, Porter, 1990).

Cada una de las empresas tendrá puntos débiles y fuentes únicas al considerar la estructura de su sector industrial y dicha estructura pierde y cambia gradualmente con el tiempo. El entender la estructura del sector industrial debe ser punto de partida para el análisis estratégico.

b) Análisis estratégico

Si imaginamos estos conceptos claves formando una pirámide en la base de ella estarían los valores de las personas que forman parte de la empresa y, más propiamente, de aquellas personas que tienen poder para tomar decisiones en la empresa. (Porter, 1998, Porter, 1990).

Según el autor los valores constituyen los cimientos sobre los que se edifican los demás conceptos claves de la empresa. Si los valores constituyen creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, los valores movilizan y amplifican las energías de una organización. Los valores compartidos en una organización aseguran el triunfo y éxito de las estrategias formuladas por los integrantes de la empresa, sin embargo si éstos están verdaderamente en contra de los mismos o en su gran mayoría no los comparten, difícilmente se obtendrá lo deseado por su máxima dirección. Es importante destacar que los valores constituyen el aspecto clave más difícil de cambiar en una empresa,

puesto que es el que está más fuertemente relacionado con la personalidad, modo de ser y de pensar de sus dirigentes.

Una vez identificados los valores, sobre ellos se erige la misión de la empresa. Esta constituye el primer principio básico de la dirección estratégica, la cual bien pensada prepara a la organización para enfrentarse al mercado en que piensa insertarse. (Revista de Información Científico Técnica. Vol. 6 2003, Robbins)

Misión: Propósito o finalidad de tipo socioeconómico de una organización, que establece su dirección e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial. La organización debe establecer una fuerte identidad y personalidad que la ubique en qué es, constituyendo el hilo conductor y aglutinador de las diferentes actividades de la empresa, formando parte del sistema de creencias y valores que inspiran a la empresa.

Es importante destacar que la misión debe ser conocida por todos los miembros de la organización por ser ella el elemento de identificación con la empresa y de cohesión entre todos los participantes. En su definición debe tenerse en cuenta: definición del producto ofertado por la empresa, necesidades del consumidor a satisfacer, definición del mercado, tecnología a utilizar, niveles de producción y/o distribución de objetivos y competencia distintiva de la empresa. La amplitud del número de variables dará la amplitud de la misión detallada.

c) Análisis de la estructura económica

Para que el análisis interno pueda realizarse es necesario como paso previo el estudio de la estructura económica de la empresa, el cual se realiza con el propósito de determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial, así como identificar las variables claves para su análisis.

Características básicas del sistema empresarial que deben ser analizadas:

- Campo de actividad: Producto y mercancías a las que se dedica la empresa. Como consecuencia surgen los negocios o combinaciones producto mercado en los que se opera.

- Edad o ciclo de vida de la empresa: Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa, identificándose como etapas básicas: emergente, adolescentes, desarrollada o equilibrada, madura o adulta y anémica o vieja.
- Localización de la empresa: Es importante describir la localización de las instalaciones, tanto nivel productivo como comercial, administrativo. Dando una idea del relativo nivel de dispersión o concentración de las actividades de la empresa.
- Tamaño de la empresa: Es necesario determinar el tamaño de la empresa, especialmente con relación a las de más empresas del sector, pudiendo definirse como pequeñas, medianas o grandes.
- Estructuras jurídicas: Hace referencia a todas aquellas reglamentaciones, decretos y regulaciones que norman y rigen el actuar de la empresa.
- A partir de aquí se hace necesario una identificación de las variables claves de la empresa. Estas pueden ser identificadas como aquellas características más relevantes de las cuales de acuerdo a su funcionamiento dependen en mayor o menor medida la potencialidad de la empresa para hacerle frente a sus retos. Reposan sobre ellas los puntos fuertes y débiles relevantes de la empresa.

d) Análisis funcional

Es una de las formas de llevar a cabo el análisis de las variables claves de la empresa.

Las áreas funcionales a considerar, el número de variables a identificar y el contenido de estas variables depende de cada empresa, debiéndose elaborar por cada una la lista de las variables claves significativas.

El análisis funcional permite identificar y describir en su comportamiento las variables o aspectos claves donde se encuentran los puntos fuertes y débiles de la empresa.

e) Cadena de valor

Constituye otro instrumento y uno de los más ricos y populares para el análisis y diagnóstico interno de la empresa. El mismo consiste en la desagregación de la empresa en las actividades básicas o claves que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del costo total de dicho producto. La cadena de

valor debe ser contemplada como parte de un sistema de valor más amplio que incluye la cadena de valor de los proveedores y de los clientes fundamentales.

El objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir los aspectos o partes de la empresa que contribuyen a la generación del valor total obtenido. (Porter 1998, Porter 1990). f) Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

Aquí se trata de explicar los motivos por los que empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que por tanto estaría sujeta a los mismos factores de éxitos identificados en el sector económico obtienen niveles de rentabilidad diferenciados.

El propósito de este análisis es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o, a los que se puede acceder y es de especial importancia en la formulación de estrategia de la empresa, jugando un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. Ante entornos turbulentos, sin incertidumbre, complejidad, competencia global, acortamiento del ciclo de vida del producto, etc, la empresa no se plantea que necesidades quiere satisfacer, sino que necesidades puede satisfacer.

Los beneficios son tanto consecuencia de las características competitivas del entorno como de la combinación de los recursos de la empresa.

h) Perfil Estratégico de la empresa

Debe completarse este análisis con la elaboración del Perfil Estratégico de la Empresa, teniendo como objetivo principal el de valorar el potencial de la empresa en cada una de las variables claves de forma tal que pueda identificarse los puntos fuertes y débiles de la empresa. Estos puntos deben ser comparados con los de la empresa líder del sector, esta comparación permite identificar las posibles ventajas competitivas de la empresa. El perfil estratégico es un instrumento muy intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar.

Una vez concluido el diagnóstico estratégico se da paso al análisis de las matrices estratégicas, los que se presentan como un instrumento útil para el análisis estratégico

donde se combinan aspectos derivados del análisis externo y análisis interno y proporcionan un apoyo formalizado a la toma de decisiones. Existe una gran variedad de matrices a utilizar, dentro de ellas mencionaremos las siguientes: (Amat y Kaiser 1990, Ayala 2004) Brealey y Myers, Planeación Estratégica Años 2005 - 2010. Druker 2004 Heinz 1990 Kotler 1989)

- Matriz DAFO.
- Matriz de posición competitiva-atractivo de la industria.
- Matriz estratégica orgánica.

Decisiones estratégicas (Amat y Kaiser 1990, Ayala 2004, Brealey y Myers, Planeación Estratégica 2005 – 2010, Druker 2004, Heinz 1990, Kotler).

Constituye parte de la gestión estratégica las decisiones estratégicas, las cuales tiene como finalidad ayudar a la elección de una estrategia, está compuesta de tres pasos:

- **Opciones estratégicas**

Planteamiento de los diferentes cursos de acción posibles ante una decisión estratégica. En la generación de las opciones estratégicas se pueden definir:

- **Estrategia competitiva**

La cual presupone el emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición definible en su sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Porter1998, Porter 1990).

Siendo la base fundamental de este rendimiento superior la de lograr una ventaja competitiva que caracterice y diferencie a la empresa de las otras, colocándola en una posición superior que le permita incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia. (Arias 2004).

Porter define dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación del producto y a partir de la combinación de las mismas con el ámbito competitivo para el

que se desea dicha ventaja, define tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación del producto y segmentación del mercado. (Porter 1998, Porter 1990).

Con base en las características de la industria: Estas se definen a partir de las distintas tipologías de industrias económicas, en función de las cuales es posible identificar líneas de actuación recomendables para la empresa, adecuadas a las características específicas de la industria. El primer criterio que se utiliza en la clasificación se basa en el grado de madurez de la industria, en función de la cual surgen las industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive.

- **Evaluación de opciones**

Las opciones pueden ser evaluadas a partir de diferentes criterios. (Amat y Kaiser 1990, Ayala 2004, Brealey y Myers, Planeación Estratégica Años 2004 – 2010, Druker 2004, Heinz 1990, Kotler 1989)

a) Criterio de adecuación: Con este criterio se intenta conocer cómo las estrategias se adaptan a la sustitución identificada en el análisis estratégico. Se trata de comprobar cómo las estrategias aprovechan las fortalezas y oportunidades y evitan las debilidades y amenazas. De igual forma se trata de comprobar la adecuación de las estrategias con los objetivos organizacionales ya definidas.

- Cómo hace frente a las dificultades identificadas (Debilidades y Amenazas).
- Cómo explota nuestras Fortalezas y Oportunidades.
- Cómo se adecua a los objetivos de la organización.

La definición de la adecuación de las estrategias puede llevarse a cabo a partir de diversos enfoques.

- **Enfoque de la lógica estratégica**

Este análisis está basado en tratar de establecer a priori la relación entre la situación de los productos-mercados de la empresa y la disponibilidad de recursos (por un lado), y la adecuación de las estrategias correctas (por otro). Dentro de este enfoque pueden excluirse los siguientes tipos de análisis:

- Análisis de la cartera de productos: Hace énfasis en la naturaleza de los mercados y el nivel competitivo de la empresa.
- Análisis del ciclo de vida: Hace especial énfasis en la etapa del ciclo de vida del producto o la industria.
- Análisis de la cadena de valor: Capacidad de una organización para crear y mantener su ventaja competitiva.

- **Enfoque de la evidencia empírica**

Se trata de relacionar empíricamente los resultados de empresas concretas con la estrategia que han elegido. Conocer que estrategia ha funcionado mejor en distintas situaciones.

- **Enfoque de la adecuación cultural**

Este enfoque basado en la cultura organizacional intenta interpretar cómo las buenas estrategias se adecuan a la cultura y las expectativas de una organización y el cambio cultural requerido para desarrollar la estrategia.

1. Criterios de Factibilidad.

Se intenta analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

2. Criterio de aceptabilidad.

Tratan de medir si las consecuencias de aceptar una determinada estrategia son aceptables o no. Es un criterio subjetivo, ya que está fuertemente relacionado con las expectativas del personal, por lo que es importante identificar para quién es aceptable.

Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son: (Brealey y Myers, DEADE 2002 Juran 1998, Massons)

- Rentabilidad financiera: Es la medida más importante de la aceptabilidad de una estrategia.

- Análisis costo-beneficio: Intenta poner en valores monetarios todos los costos y los beneficios de una opción estratégica (recursos tangibles e intangibles).
- Riesgo: Es el riesgo en que incurre la organización desarrollando la estrategia.

Técnica a utilizar: Aquí se hace referencia a los instrumentos prácticos que pueden ayudar a valorar las distintas opciones estratégicas que no hayan sido eliminadas en la primera etapa de definición de la adecuación.

1. Selección a través de los objetivos.
2. Referencia a una actividad superior.
3. Implantación parcial
4. Consultores externos.
 - Cuál es la mejor para cada posible escenario.
 - Qué estrategias se pueden eliminar ya que no se adaptan a ningún escenario.

1) Selección de la estrategia

A partir de este análisis que se efectúa en cuanto al rendimiento, riesgo y expectativa se está en condiciones de hacer la elección de la estrategia a implementar.

2) Formulación e Implementación de Estrategias

La formulación de estrategias constituye parte de la gestión estratégica, las decisiones estratégicas, las cuales tienen como finalidad ayudar a la elección de una estrategia. Y se compone de 3 pasos: Opciones estratégicas, Evaluación de Opciones, Selección de Opciones.

a) Opciones estratégicas: planteamiento de los diferentes cursos de acción posibles.

Ante una decisión estratégica. En la generación de las opciones se pueden definir:

Estrategia competitiva: la cual presupone emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en su sector industrial y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión. .

Porter, M. (1998), 44 pp. Porter, M. (1990). —125pp

- Con base en las características de la industria: estas se definen a partir de las diferentes tipologías de industrias económicas, en función de las cuales es posible identificar líneas de actuación recomendables para la empresa adecuada a las características específicas.
 - Evaluación de opciones. Las opciones pueden ser evaluadas a partir de distintos criterios.
- a) Criterio de adecuación: con este criterio se intenta conocer como las estrategias se adaptan a la sustitución identificada en el análisis estratégico. Se trata de comprobar como la estrategia aprovecha las fortalezas y oportunidades y evitan las debilidades y amenazas, así como se trata de comprobar la adecuación de la estrategia con los objetivos definidos.

b) Implementación de las estrategias

Aquí se hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para ser efectiva o poner en marcha una estrategia. La implantación es un problema tan importante como su formulación. La formulación indica que es lo que debe hacerse, la implementación señala como debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer y dar respuesta a la generación de cambios reales en la organización. Para llevar esto a cabo será necesario planificar la distribución de los recursos, adecuar la estructura organizativa y gestionar correctamente el proceso de cambio estratégico

Existen 3 niveles de jerarquía para la estrategia:

Nivel corporativo: se establecen objetivos y estrategias a nivel de la organización y se determina en la clase de negocio que se va a participar.

Nivel de negocio se definen objetivos y estrategias que son coherentes con los del nivel que precede. En este nivel se definen los productos / mercados de la Unidad Estratégica de Negocio.

Nivel funcional: aquí se precisa como utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, siendo el sustento de la estrategia corporativa.

A partir del análisis estratégico la empresa formulará, tanto en el ámbito corporativo, de negocios, **como en el ámbito funcional**, las posibles alternativas que se tiene para conseguir los objetivos que se han definido en el diagnóstico.

De este modo se eligen las estrategias competitivas que se encaminan a emprender acciones ofensivas o defensivas en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas de la competencia y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa. (Porter 1998, Porter 1990).

Una vez que han sido desarrolladas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios de moda. Dichos criterios pueden ser muy variados, sin embargo de forma general se pueden dividir en tres categorías según Gerry Johnson y K. Scholes, (1996). (Odiorne 1995).

Esta valoración debe iniciarse durante la identificación de las operaciones y continuar durante el transcurso del proceso de planeación de los detalles de la implantación, ya que es preciso que las escalas de cambio propuesto sea, alcanzables en términos de recursos, considerando seriamente la estrategia, pueda o no financiarse esta, en condiciones de hacer frente a las reacciones competitivas, si dispone de las habilidades requeridas tanto a nivel directivo como el operativo, entre otros aspectos.

Estos son tres criterios que pueden valorar la idoneidad, determinando un tipo de estrategia para ser implantada pero es importante reconocer que estas evaluaciones no determinan por si misma qué estrategias seleccionarse.

También una forma común de selección de estrategia, se realiza sometiendo la estrategia a una autoridad superior, pues muchas veces los encargados de la evaluación tal vez no tengan autoridad para decidir si es la que se debe, o no aplicar, o

bien puede ser un criterio a tomar en cuenta para la selección, la implantación parcial o sencillamente recurrir a organismos externos.

Esta última etapa supone poner en marcha la estrategia elegida; ella se completa con la etapa de planificación y control estratégico que se ocupa primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia, así como una adecuación según van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas.

Es preciso verificar que los resultados obtenidos están de acuerdo con la Misión y los objetivos previamente planteados, si no es así, se deben establecer los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas las cuales pueden encontrarse en cualquiera de las tres etapas del proceso.

También es muy importante considerar que los cambios estratégicos puedan dar lugar a la necesidad de reorganizar la dirección de las personas, no se debe olvidar que este es el recurso más importante de cualquiera organización por tanto tiene que estar bien organizado, precisando quien será responsable, así como considerar la forma que debe tomar la organización y la disponibilidad de los sistemas de control y regulación. Un esquema que integra los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico lo constituye el esquema de las 7-S de McKinsey. (*Brealey y Myers, DEADE*. 2002, Juran 1998, Massons).

Estos factores están interconectados y es difícil o imposible conseguir resultados significativos en un factor sin que se produzcan mejoras en los resultados de los otros.

Cualquier proceso estratégico por muy bien pensado que esté, si no se lleva a la práctica, deja de ser efectivo, no permitiendo que se efectúe la evaluación del mismo ni tampoco que se eliminen las deficiencias presentadas en caso de ocurrir algún cambio en el entorno empresarial así como dentro de la organización. He aquí la habilidad que debe tener el estratega o equipo que haya realizado el proceso.

2.3 Elementos a tener en cuenta para la creación de un plan de negocios. Plan de negocios

Los aspectos – estrategia, estructura de la organización, y procesos de negocios - han de ser integrados y coordinados entre sí y deben dar lugar a un documento formal llamado plan de negocio, en el que se detallan todas y cada una de las opciones elegidas y las previsiones acerca de la evolución futura del negocio.

El plan de negocios de la empresa Agroindustrial obliga a la dirección de la entidad a tomar en consideración todos los aspectos relevantes y significativos del negocio, a diseñar un proyecto empresarial adecuado y a anticipar las respuestas mas apropiadas a posibles vías alternativas de desarrollo de los acontecimientos. Por otra parte el plan de negocio es el elemento de comunicación externa básica para la empresa y sus potenciales colaboradores, proveedores, financiadores, que tomarán partido frente a su proyecto empresarial en función de la impresión, objetiva y subjetiva, que les cause dicho plan de negocio.

El plan de negocios, documento que se utilizo para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial. También es útil durante la puesta en marcha y para guiar las operaciones. El plan de negocios resume las variables producto/ servicio, producción, comercialización, recursos humanos, finanzas, costos y resultados.

Comienza con una síntesis englobadora llamada Resumen Ejecutivo. A continuación presenta una introducción y luego el cuerpo principal, integrado por capítulos o secciones en las que es aborda el proyecto desde distintas perspectivas.

Es fundamental incluir en el Plan de Negocios los resultados del análisis y la investigación del mercado en el que se operará, y un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa y de las amenazas y oportunidades que se presentan en el entorno.

Para desarrollar el cuerpo central se parte del análisis de la competencia, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio o factores críticos de éxito. Luego, el Plan de Negocios se convierte en un “plan

de planes”: a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción.

La aprobación de un proyecto no depende sólo de una buena idea sino también de que es pueda demostrar su factibilidad y presentarla de forma que se venda.

Pero el plan de negocios es también una herramienta de trabajo, ya que durante su preparación se evalúa la factibilidad de la idea, se buscan alternativas y se proponen cursos de acción; una vez concluido, orienta la puesta en marcha.

El proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.

- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar como se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc.)

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿aprobación de una idea?, ¿un buen análisis para uno mismo?), considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis DAFO, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones, factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

2.3.1 Modelo para la creación de un Plan de Negocio

Tarea No. 1: Resumen ejecutivo

Es un breve análisis de los aspectos más importantes de un proyecto, que se ubica delante de la presentación. Es lo primero que lee el receptor del proyecto, y quizás, por falta de tiempo, lo único. Debe describir en pocas palabras el producto o servicio, el mercado, la empresa, los factores de éxito del proyecto, los resultados esperados, las necesidades de financiamiento y las conclusiones generales.

Si bien se ubica al comienzo del plan, es conveniente realizarlo al final, después de haber analizado todos los puntos. Su extensión es clave: no más de dos páginas, preferentemente sólo una.

Objetivo: Captar la atención del lector y facilitar la comprensión de la información que el plan contiene. El resumen ejecutivo es la tarjeta de presentación de tu empresa. Explica en dos folios la viabilidad de tu idea inicial.

Contenido: Describe en uno o dos párrafos estos puntos:

- **La Empresa:** Nombre jurídico y comercial, actividad, forma jurídica y localización geográfica, sin olvidar la justificación de ambas elecciones. Nombre de los socios, su experiencia en el sector y su participación en el capital social. Filosofía, cultura corporativa y objetivos a corto y largo plazo.
- **El Producto o Servicio:** Que necesidad cubren, a quién van dirigidos y diferencias con la oferta de la competencia. Menciona las patentes y licencias, tanto si están otorgadas como si están en proceso de tramitación.
- **El Sector de Actividad:** Crecimiento, madurez y riesgos (ventajas y desventajas) que ofrece.
- **La competencia:** Empresas competidoras -actuales y potenciales-, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, cuota de mercado por facturación, etc. En qué aspectos compiten con esas empresas (precio, calidad, ampliación de la oferta).
- **Público Objetivo:** Tamaño y tendencia, descripción demográfica y sociológica...

- **Plan de Marketing y Ventas:** Estrategias de marketing, comunicación, precio, comercialización, política de atención al cliente y servicio postventa.
- **Plan de Operaciones / Producción:** Describe cómo fabricarás tu producto, el control de la calidad, la gestión del stock, I+D y si es una empresa de servicios: qué ventajas ofrecen, cómo los vas a diferencial, etc.
- **Recursos Humanos:** Número de empleados, política de selección, perfil de los candidatos, retribución.
- **Plan Económico-financiero:** Inversión inicial, fuentes de financiación internas y externas, punto de equilibrio, rentabilidad y beneficios a cinco años vista.

Tarea No. 2: Análisis del sector

El análisis del sector o DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) es una herramienta estratégica que se utiliza para conocer la situación presente de una empresa. Es una estructura conceptual que identifica las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente y las fortalezas y debilidades internas de la organización.

El análisis del entorno se realiza con un enfoque dialéctico de lo general a lo particular, a lo singular lo que se traduce en un análisis del macroentorno a nivel de la economía en general, un análisis del mesoentorno, referido al sector donde opera la organización y un análisis de la organización en sí misma, que resulta el análisis interno.

El propósito fundamental de este análisis es potenciar las fortalezas de la organización para:

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades

Las amenazas y oportunidades se identifican en el exterior de la organización, en su contexto. Esto implica analizar:

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
- Las tendencias del mercado.

- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

Las fortalezas y debilidades se identifican en la estructura interna de la organización.

Deben evaluarse:

- Calidad y cantidad de los recursos con que cuenta la empresa.
- Eficiencia e innovación en las acciones y los procedimientos.
- Capacidad de satisfacer al cliente.

a. Análisis del Sector

Objetivos: Una vez determinado el tipo de producto o servicio que queremos ofertar, deberemos encuadrar la actividad en alguno de los sectores económicos ya existentes. Es muy importante tener un amplio conocimiento del sector o sectores donde vamos a desarrollar nuestra actividad. En efecto las tendencias y perspectivas de las empresas del sector afectarán sin duda al futuro de la empresa.

Contenido: Explica cómo ha evolucionado el sector en el pasado y cuáles son sus perspectivas, ventajas y desventajas, riesgos y oportunidades estratégicas. Describe su:

- **Grado de madurez:** Establece si tu empresa operará en un sector emergente, en pleno crecimiento, maduro o en declive, y evalúa tus objetivos en ese contexto.
- **Sensibilidad** a ciclo económico y estaciones. Analiza si tu empresa está inmersa en un sector sensible a ciclos económicos, ya sean nacionales o internacionales, y cómo le pueden afectar.

Otros aspectos importantes es la estacionalidad: los fabricantes de juguete alcanzan su mejor época de ventas en Navidad.

Explican cómo pueden afectar esos cambios a tu negocio y que medidas vas a tomar al respecto. Ten en cuenta que la estacionalidad tiene un fuerte impacto en la tesorería.

- **Evolución Tecnológica:** Aunque los cambios tecnológicos sean difíciles de prever, nunca está de más tener en cuenta las tendencias a elaborar las estrategias adecuadas.
- **Entorno Legislativo:** Analiza si tu negocio se verá afectado por nuevas regulaciones, licencias, certificaciones de calidad, tanto a escala nacional como de la Unión Europea.

Tarea No. 3: Análisis e investigación de mercado

Pocos errores son tan graves como lanzar un producto o servicio sin conocer en profundidad el mercado. La investigación de mercado se utiliza para conocer la oferta (cuáles son las empresas o negocios similares y qué beneficios ofrecen) y para conocer la demanda (quiénes son y qué quieren los consumidores). El plan de negocios refleja algunos sucesos históricos (trayectoria de la empresa, del mercado, del consumo, etc.), pero fundamentalmente describe situaciones posibles en el futuro.

En sus resultados se fundamenta gran parte de la información de un plan negocios: cuáles son las necesidades insatisfechas del mercado, cuál es el mercado potencial, qué buscan los consumidores, qué precios están dispuestos a pagar, cuántos son los clientes que efectivamente comprarán, por qué comprarán, qué otros productos o servicios similares compran actualmente.

Si bien no en todos los casos es imprescindible contratar una investigación de mercado extrema, debe buscarse información sobre la demanda que responda estas preguntas, sustentando la propuesta del plan de negocios. Fuentes como revistas y diarios especializados, cámaras empresariales, Internet, consultores o personas que ya están en el mercado pueden aportar información valiosa.

Objetivo: Describe tu mercado, segmento o público objetivo: número de clientes potenciales, dónde viven, cómo es su estilo de vida, cuál es su tendencia y frecuencia de compra, etc., sin olvidar las previsiones de crecimiento.

Contenido: Define sus características en cuanto a aspectos:

- **Demográficos:** Rango de edad, capacidad adquisitiva, sexo, ocupación, estado civil, formación, tipo de familia, etc.

- **Geográficos:** Consiste en especificar si vas a concentrarte en servir a una zona en particular, una ciudad, una provincia, una comunidad autónoma, un país o varios. No olvides calcular la densidad de población.
- **Estilos de vida:** Trata de definir los gustos e intereses de tu público objetivo. Estudia cómo pasan esas personas su tiempo libre, cómo son sus relaciones con el resto de la comunidad, si pertenecen a alguna asociación, qué tipo de publicaciones escritas leen, cuánto tiempo dedican a ver la televisión, etc.

Debe averiguarse el máximo detalle posible hasta que sepas cómo respiran tus futuros clientes. Todos estos aspectos te ayudarán a elaborar las estrategias del plan de marketing.

- **Tendencias de compra:** Explica las razones, frecuencia, motivación de la compra de productos o servicios –similares a los que compones tu oferta- de tu público objetivo.
- **Tamaño del mercado:** Una vez definidas las características de tus potenciales clientes determina el tamaño del mercado y las tendencias que influirán en el comportamiento de aquellos.

Debe tenerse en cuenta que los mercados muy pequeños tienen el inconveniente de no ser rentables y que los excesivamente grandes pueden atraer a nuevos competidores, lo que quizás suponga una guerra de precios y muchos gastos en publicidad y promociones.

Tarea No. 4: Plan de marketing y ventas

Objetivo: Explica tu estrategia para dar a conocer tu producto y/o servicio.

Contenido: Cada situación y momento que atraviesa la empresa requiere de un objetivo específico. No es lo mismo introducir en el mercado un nuevo producto o servicio, que recuperar nuestra cuota de mercado, o retirar un producto o servicio del mercado para sustituirlo por otro similar.

El plan de marketing y ventas de una empresa de nueva creación debería incluir, al menos, los siguientes puntos clave:

- **El mensaje.** Explica que tipo de mensaje utilizarás para captar la atención de tu público objetivo y justifica tu elección. Señala si harás hincapié en la seguridad, la calidad, el precio.
- **Las tácticas de marketing.** Serán diferentes según las apliques al producto (diseño, marca, envase, garantía, valor añadido), al precio (descuentos, financiación, ofertas), la distribución (directa, mayorista, minorista, agentes, nuevos canales), la promoción / comunicación (radio, televisión, prensa escrita, catálogos, mailing) o las alianzas estratégicas (compartir costes en publicidad con otras empresas o partnerships)
- **Infraestructura de ventas.** Partiendo de los objetivos de ventas, explica tus estrategias en cuanto a estructura y red comercial; equipos de vendedores (internos, externos o ambos); política de remuneración, formación y motivación; las técnicas de ventas (telemarketing, visitas, demostraciones), atención al cliente y servicio postventa.

Tarea No. 5: Plan de operaciones / producción

Objetivo: Detalla los recursos de todo tipo que son necesarios para que tu empresa pueda funcionar. “Para poder fabricar un producto o comercializar un servicio, la empresa debe disponer de los medios materiales, técnicos y humanos necesarios. Dependiendo de la complejidad del producto o del tipo de empresa (industrial o de servicios), el plan de operaciones o de producción se puede diseñar como un plan independiente al plan de negocio.

Contenido: Describe las instalaciones y su localización geográfica, y explica el porqué de esa elección. Señala cuáles serán los costes de mantenimiento mensuales (agua, electricidad, gas, calefacción, limpieza). Igualmente debes hacer preferencia al mobiliario y a las tecnologías de la información que precisas para desarrollar la actividad: red de telecomunicaciones internas (Internet), hardware, software... No olvides detallar las dimensiones de cada departamento, la accesibilidad del edificio (autobuses, metros, parking). Por último si procede explica que recursos técnicos y humanos destinarás a investigación y desarrollo (I+D), al proceso de atención al cliente y al servicio postventa.

Tarea No. 6: Organización y recursos humanos

Objetivo: Detalla las necesidades de personal (número de empleados, definición de los puestos de trabajo, sus funciones y competencias), los métodos de selección, la forma de contratación y compensación.

Contenido: No olvides escribir acerca de las siguientes cuestiones fundamentales:

Estructura de la empresa: Evalúa los puestos de trabajo necesarios y hacerlo para los diferentes escenarios, teniendo en cuenta el futuro crecimiento de la empresa.

Método de selección: Explica si vas a realizar tu mismo la selección de personal, si contarás con un director de personas o de recursos humanos que lleve a feliz término esta labor o si contratarás los servicios de una o varias empresas especializadas. Comenta si vas a publicar anuncios en la prensa y publicaciones especializadas y/o recurrirás a las bolsas de trabajo de entidades, asociaciones, universidades... Internet y los foros de noticias pueden ser interesantes herramientas para la captación de personal.

Formas de contratación: Refiere los tipos de contratos que has pensado utilizar y razona suficientemente el porqué de esa elección.

Política de retribución: Explica el salario que percibirá cada puesto, si recurrirás a comisiones, bonos u otras formas de incentivos, como las opciones de compra sobre acciones o el reparto de dividendos entre los trabajadores.

Tarea No. 7: Plan Económico-Financiero. (Brealey, R. y Myers, S. DEADE. (2002) Juran, H. (1998). 5 t. t.1. 156 pp. Massons), I.

a. Cuenta Previsional de Resultado:

La cuenta previsional refleja los resultados de explotación esperados por la empresa mes a mes. Puede ser positiva o negativa, es decir, puede expresar ganancias (beneficios) o pérdidas, de ahí que se conozca también como “cuenta de pérdidas y

ganancias” o “cuenta de explotación”. Se debe calcular para al menos un período de un año, y teniendo en cuenta las distintas hipótesis de la previsión de ventas.

Esta se calcula de forma tal que la cuenta previsional de resultado recoge las partidas de ingresos y gastos del periodo considerado.

b. Balance previsional

Se trata de un estado contable que prevé o anticipa cómo será la situación financiera y patrimonial de la empresa en un momento dado, por ejemplo, cuando se pone en marcha. En sincronía con las previsiones de la cuenta de resultados y de la tesorería, se pueden elaborar distintos balances para representar con mayor exactitud la situación de la empresa en diferentes momentos de la actividad o escenarios.

El balance se elabora teniendo en cuenta que consta de dos partes, Activo y Pasivo:

Activo: Refleja lo que está a favor de la empresa, es decir, lo que tiene y lo que le deben. Se presenta en dos bloques:

Activo fijo: Son todos aquellos recursos que permanecen en la empresa, durante varios años o ejercicios contables (instalaciones, locales, etc.)

Activo circulante: Recursos cuyo valor se ve modificado antes de un año (cuentas bancarias, existencias en almacenes o stock, deudores, etc.)

Pasivo: Refleja lo que está en contra de la empresa, es decir, lo que debe. También nos dice de dónde obtiene la empresa su financiación; puesto que es dinero que debe. Presenta dos bloques:

Recursos o fondos propios: Esencialmente, el capital aportado por los socios, que figura en el pasivo porque la empresa tiene una personalidad jurídica distinta a la de los socios, y por tanto debe dinero a éstos. En esta parte del pasivo se sitúan asimismo las reservas y la cuenta de resultado previsional, expresando las pérdidas o las ganancias en función del momento que refleje el balance previsional.

Recursos o fondos ajenos: Son los que tienen sus orígenes en las deudas, como, por ejemplo, los préstamos solicitados a un banco o las facturas todavía no pagadas a proveedores.

Según el plazo en que haya que devolverlos, se diferencia entre pasivo exigible a largo plazo (a más de un año) y pasivo exigible a corto plazo (a menos de un año), también llamado pasivo circulante: proveedores, acreedores, créditos bancarios, descuento bancario.

El valor de los recursos de la empresa (activo) siempre es igual al importe financiero por esos recursos (pasivo).

c. Punto de equilibrio

Es el momento donde la empresa no obtiene ni beneficios ni pérdidas (beneficio = 0). Es decir, cuando los ingresos son iguales a los costes. Este cálculo permite conocer el volumen de ventas (en unidades y valores) a partir del cual se estima que habrá beneficios.

Este se calcula restando de los ingresos totales los costos totales. Estos últimos se obtienen como resultado de la suma de los costos fijos y variables:

Costos fijos: Se producen con independencia de la marcha del negocio. Por ejemplo, el alquiler del local.

Costos variables: Dependen de factores tales como el aumento de la facturación. Esta comportaría, por ejemplo, la contratación de más trabajadores.

La Técnicas de Análisis Proforma a emplear: (Brealey y Myers, DEADE 2002, Juran 1998, Massons,)

Análisis por Razones Financieras.

Cuadrante de navegación.

Gráfico Du-Pont.

Tarea No. 8: Plan de expansión o salida

Objetivo: Explica los objetivos de tu empresa a largo plazo, (dentro de cinco o diez años). Evalúa los riesgos en la expansión de la empresa y las consideraciones para un posible plan estratégico de salida.

Contenido: Esta sección debe reflejar las siguientes consideraciones:

Objetivo a largo plazo: Pueden ser muy diversos; ser los líderes del mercado o de un hueco del mercado, ser innovadores, ofrecer la mejor calidad y/o la mejor atención al cliente, adquirir experiencia, solvencia técnica y económica para después vender la empresa, fusionarla, entrar en bolsas, etc. Cada objetivo requiere una estrategia concreta.

Evaluación de riesgo: Crear y desarrollar un negocio con éxito implica tener en cuenta la aparición de futuros problemas, un cambio demográfico, nuevas regulaciones y leyes, una recesión económica, problemas con los empleados... Intenta detectar riesgos con anticipación y prepara un plan de acción.

Estrategia de salida: Considera posibles estrategias de salidas, o abandono del negocio. Y analiza sus ventajas e inconvenientes. Puedes tener en cuenta la salida a la bolsa mediante una oferta pública de ventas de acciones (OPA), la venta de la empresa a otra compañía o a inversores privados, la fusión, la expansión mediante una red de franquicia, el traspaso del negocio a otras generaciones de tu familia y por último el extremo de una estrategia de salida; el cierre.

2.4. Diagnóstico de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín según la Técnica de las Razones Financieras.

Cuando se va a elaborar una estrategia de negocios es preciso estar seguros de que tendrá éxitos y más cuando ésta es parte de un proceso de cambio largo y profundo como lo es el Perfeccionamiento Empresarial. La apuesta debe comenzar por comprobar si la organización está en condiciones financieras para acometer la implantación de la estrategia diseñada. Esta razón se acentúa en las condiciones de la economía cubana en general y de las empresas del Ministerio de la Agricultura en

particular, considerando especialmente lo deprimidos que están los desempeños económicos de ese sector.

Una de las formas más utilizadas para el análisis de los estados financieros es mediante el cálculo de las razones financieras, las cuales permiten evaluar el desempeño ocurrido y anticipar las condiciones futuras, siendo un punto de partida para planear aquellas operaciones que hayan de influir sobre el curso futuro de las operaciones de la entidad.

A continuación haremos un análisis de las razones financieras en la entidad objeto de estudio teniendo en cuenta los Estados de Situación y de Resultado en un periodo de cinco años respectivamente, o sea desde el año 2005 hasta el 2009.

2.4.1. Estructura del Análisis Financiero

Como se explicó al comienzo del capítulo, el conocimiento de la situación financiera empresarial es el punto de partida de este análisis a fin de encausarlo en el proceso de perfeccionamiento empresarial.

a. Estructura del activo

Las partidas fundamentales que conforman los Activos Circulantes de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín son:

- Efectivo:

El cual está compuesto por dos monedas:

- Moneda Nacional, (MN).
- Moneda Librementemente Convertible, (MLC).

- Cuentas por Cobrar:

Compuestas por el crédito extendido a los clientes la Empresa Agroindustrial Eladio Machín , entre los que podemos destacar, por representar una facturación mayor en los años a analizar, los cuales son:

- CUBAEXPOR
- Torrefactora Hola
- Torrefactora Cienfuegos

- Torrefactora Villa Clara

- Inventario:

El cual está compuesto fundamentalmente por:

- Piezas de repuesto para maquinarias y equipos de la actividad productiva.
- Mercancías para la venta.
- Medios utilizados para la actividad productiva

b. Estructura del Pasivo

- Pasivo Circulante:

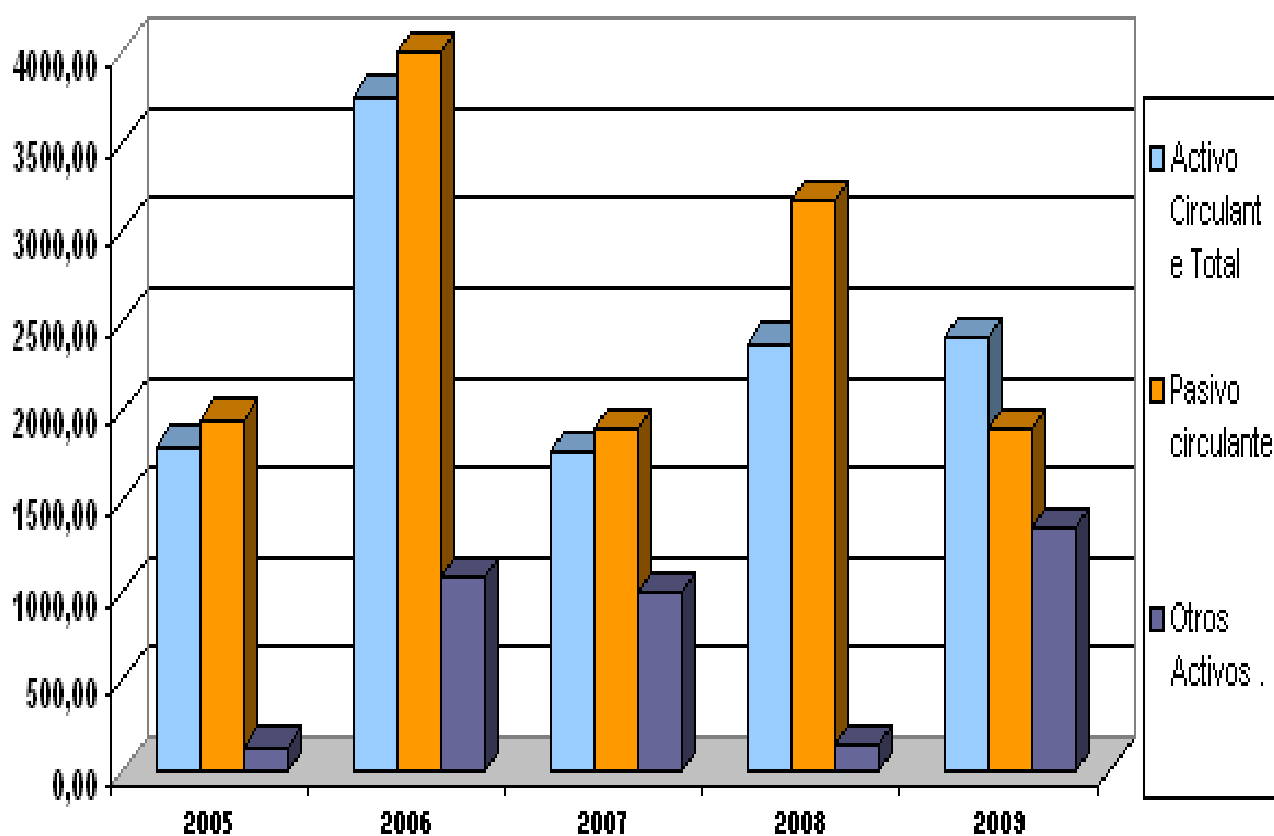
El pasivo circulante de la Empresa Procesadora e Café I Eladio Machín está compuesto fundamentalmente por los créditos otorgados por nuestros principales proveedores, entre los cuales tenemos los siguientes:

- CPA, UBPC, CCS (Empresa).
- EA. Jibacoa
- EA Trinidad
- EA Fomento.
- Empresa Escambray EJT.

A continuación mostramos las tablas que representan el estado de los activos y pasivos circulantes durante el período y de las razones más significativas durante la etapa de los años 2005 al 2009.

Grafico No.1 Total de Activo Circulante, Pasivo Circulante y Otros Activos.

Título: Activos Circulantes.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Activo Circulante Total	1811,20	3757,8	1784,8	2382,0	2419,9
Pasivo circulante	1957,90	3992,40	1905,60	3175,90	1909,90
Otros Activos.	139,9	1074,4	991,7	141,3	1346,7



Fuente: Estados Financieros y Resultados Económicos Cierre de los años 2005 al 2009 de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín.

- Activo Circulante

Variaciones.

2005	2006	Variación	2006	2007	Variación
1811,2	3757,8	1946,6	3757,8	1784,8	-1973,0
2007	2008	Variación	2008	2009	Variación
1784,8	2382,0	597,2	2382,0	2419,9	37,9

Como se muestra en la tabla de variaciones los Activos Circulantes durante los períodos desde el 2005 al 2009 no mantienen una variación estable, lo que indica que la actividad empresarial carece de estabilidad no por falta de mercado, sino por falta de materias primas para elevar los niveles productivos y con ello el nivel de activos circulantes, como la liquidez oportuna para la continuidad de su gestión empresarial.

-Pasivos Circulantes.

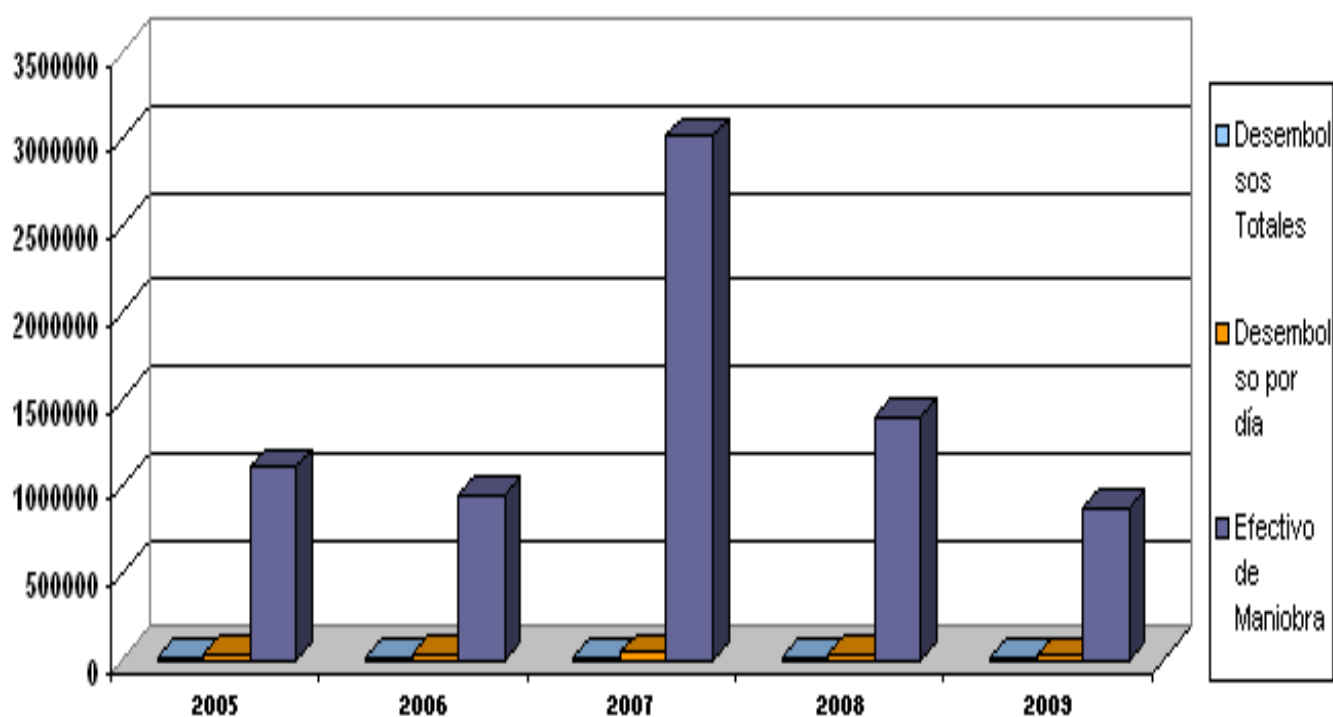
Variaciones.

2005	2006	Variación	2006	2007	Variación
1967,9	3992,4	2024,5	3992,4	1906,6	-2085,8
2007	2008	Variación	2008	2009	Variación
1906,6	3176,9	1270,3	3176,9	1909,9	-1267,0

Los pasivos circulantes se muestran con variaciones en correspondencia con las de los activos durante igual etapa y por las mismas causas explicadas anteriormente 2006 aumenta en un 61% ,2008 con relación al 2007, decrece en un 38.14% y 2009 con relación al 2008 decrece en un 9.53%. Por lo que refleja que no existe una estabilidad proporcional en este período.

Grafico No.2 Desembolsos Totales, Desembolso por día, Efectivo de Maniobra

Título: Activos Circulantes.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Desembolsos Totales	11070,9	9463,9	15265,5	9442,9	8542,9
Desembolso por día	30753	26288	42404	26230	23730
Efectivo de Maniobra	110710,8	946368	301068,4	139071,4	878010



Fuente: Estados Financieros y Resultados Económicos Cierre de los años 2005 al 2009 de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín.

Desembolsos totales:

En el año 2006 con relación al 2005 decrecen en un 14.5%, el 2007 con relación al 2006 aumenta en un 61% ,2008 con relación al 2007, decrece en un 38.14% y 2009

con relación al 2008 decrece en un 9.53%. Por lo que refleja que no existe una estabilidad proporcional en este período.

Desembolso por día:

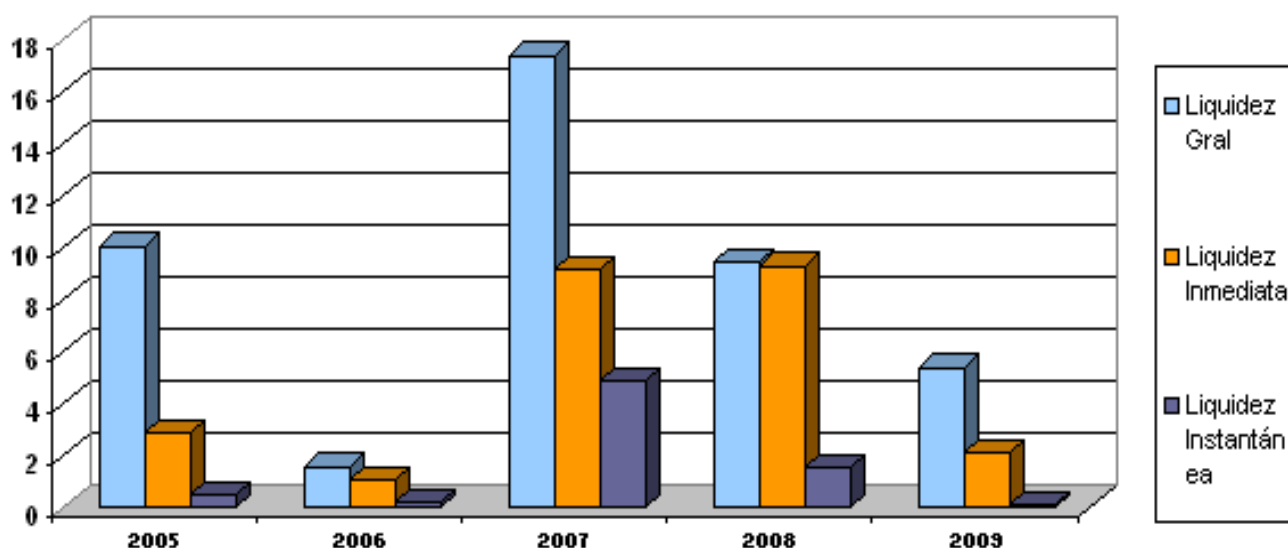
Presentan el mismo nivel de crecimiento y decrecimiento que el indicador anterior en iguales proporciones porcentuales.

Efectivo de maniobra:

Presenta decrecimientos y crecimientos durante los mismos períodos detallados, lo que indica que no en todos los años se ha logrado un buen estado de efectivo para maniobrar de forma eficaz en la Empresa.

Grafico No.3 Liquidez General, Liquidez Inmediata, Liquidez Instantánea

Título: Activos Circulantes.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Liquidez General	10,05	1,58	17,38	9,4	5,38
Liquidez Inmediata	2,82	1,05	9,12	9,28	2,13
Liquidez Instantánea	0,45	0,21	4,86	1,49	0,08



Fuente: Estados Financieros y Resultados Económicos Cierre de los años 2005 al 2009 de la Empresa Agrindustrial Eladio Machín .

Liquidez General:

Presenta variaciones de decrecimiento en el año 2006 con relación al 2005 en un 84% que representa en valores \$8.47 pesos, en el 2007 con relación al 2006 crece en un 1000% que en valores representa \$15.80 pesos por encima del año anterior, el 2008 con relación al 2007 decrece en un 45.91%, que representa en valores \$7.98 pesos y 2009 con 2008 disminuye en un 42.76% con valores de \$4.02 peso. El año más crítico fue el 2006.

Grafico No. 4

Liquidez Inmediata:

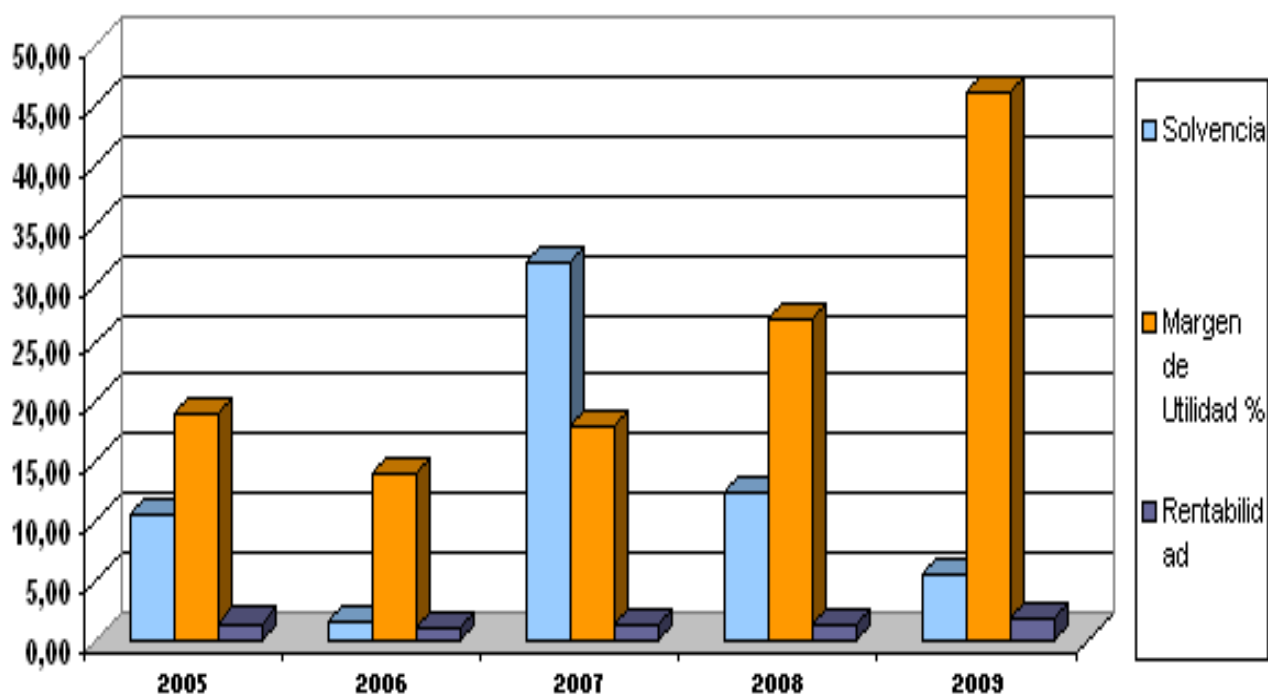
Sus variaciones están en correspondencia con las de la liquidez general siendo el año más crítico el 2006, contándose solo con \$1.05 pesos de liquidez inmediata.

Liquidez instantánea:

De igual forma se refleja que el año más crítico fue el 2006 y el 2009 contando con solo 0.21 y 0.08 centavos para asumir de forma instantánea, el resto de los años analizados presentan mejor situación, siendo el mejor año el 2007.

Grafico No. 4 Solvencia, Margen de Utilidad %, Rentabilidad

Título: Razones.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Solvencia	10,60	1,68	31,81	12,54	5,52
Margen de Utilidad %	19,00	14,00	18,00	27,00	46,00
Rentabilidad	1,45	1,16	1,23	1,37	1,85



Fuente: Estados Financieros y Resultados Económicos Cierre de los años 2005 al 2009 de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín .

Solvencia:

Decrece el año 2006 en un 84.15% con relación al 2005, el 2007 refleja buen nivel siendo el mejor año, no así el 2008 el cual decrece con relación al 2007 en un 60.57% y el año 2009 que disminuye aun más con relación al 2007 en un 82.64%, siendo éste un año de mala solvencia.

Margen de utilidad:

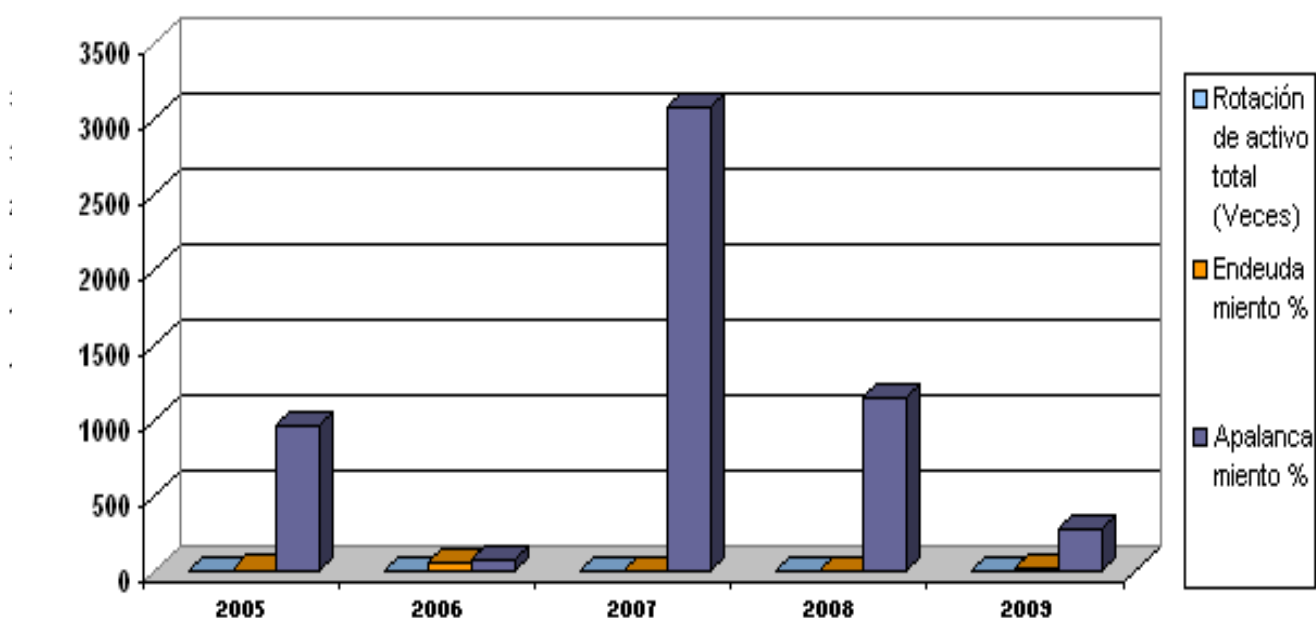
Los años 2005, 2006 y 2007 tienen una relación aceptable con variaciones de un hasta el 5%, no así en el 2008 y 2009 que se incrementa en un 50% con relación al 2007 y el 2009 se incrementa con relación al 2008 en un 70%.

Rentabilidad:

El mejor año de margen de utilidad se refleja en el 2009 con 1.85, no así el resto de los años los cuales se encuentran en rangos entre 1.16 y 1.45 pesos.

Grafico No. 5 Rotación de activo total (Veces), Endeudamiento %, Apalancamiento %

Título: Razones.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Rotación de activo total (Veces)	2	1	1	1	2
Endeudamiento %	9	59	3	8	18
Apalancamiento %	960	68	3081	1154	283



Fuente: Estados Financieros y Resultados Económicos Cierre de los años 2005 al 2009 de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín.

Rotación de activo total:

La rotación de los activos en esta etapa se comporta en correspondencia entre 1 y 2 veces en cada año.

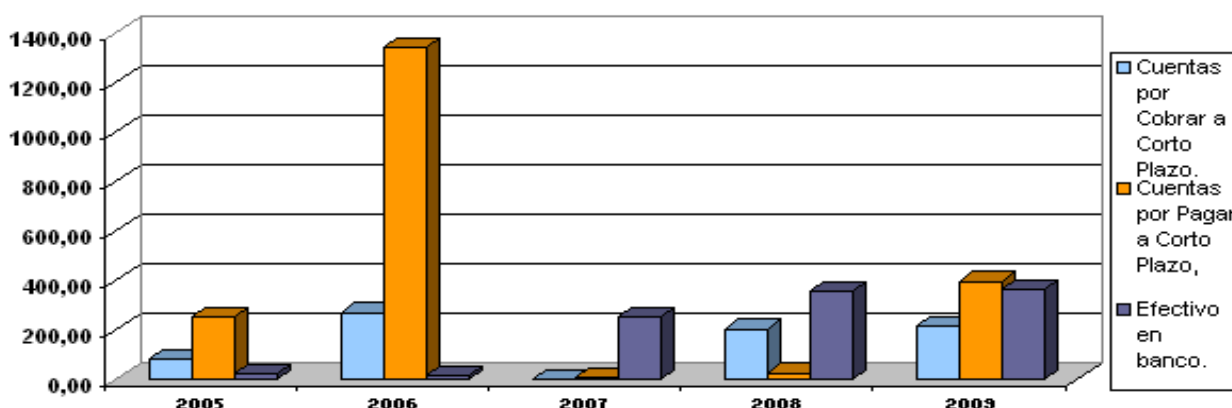
Endeudamiento:

El año más crítico en este sentido fue el 2006 con un 59%, no así el resto de los años donde muestra una situación más favorable. Por lo que las acciones en el 2006 no fueron las más oportunas para asumir las deudas.

A modo de resumen de las razones detalladas o expuestas se muestra que el año con más debilidades fue el 2006, originado a la falta de materia prima café para elevar los niveles de producción, los cuales conducirían a la mejora de las situaciones financieras de la Empresa la cual no fue posible por situaciones reales ajenas a nuestra voluntad es decir bajos niveles de materia prima por carencia en los suministradores de nuestro territorio central.

Grafico No.6 Cuentas por Cobrar y Pagar a Corto Plazo, Efectivo en banco.

Título: Activos Circulantes.					
	2005	2006	2007	2008	2009
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.	79,10	270,3	1,8	203,4	214
Cuentas por Pagar a Corto Plazo,	251,10	1338,80	7,00	26,70	396,60
Efectivo en banco.	24,8	14,5	255,0	355,1	360,2



Fuente: Estados Financieros y Resultados Económicos Cierre de los años 2005 al 2009 de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín.

Cuentas por Cobrar:

Las Cuentas por cobrar alcanzan su más alto nivel en el año 2006, teniendo por pagar una deuda considerable, donde no tenía respaldo para asumir la deuda aun cobrando lo pendiente y con el efectivo en Banco, por lo que en este año su respaldo financiero al concluir el año no era favorable, faltando gestión de cobro. El resto de los años con una mejor gestión de cobro, pudo haber tenido una mejor situación en las cuentas por pagar, las que pudieron quedar con saldos menos significativos.

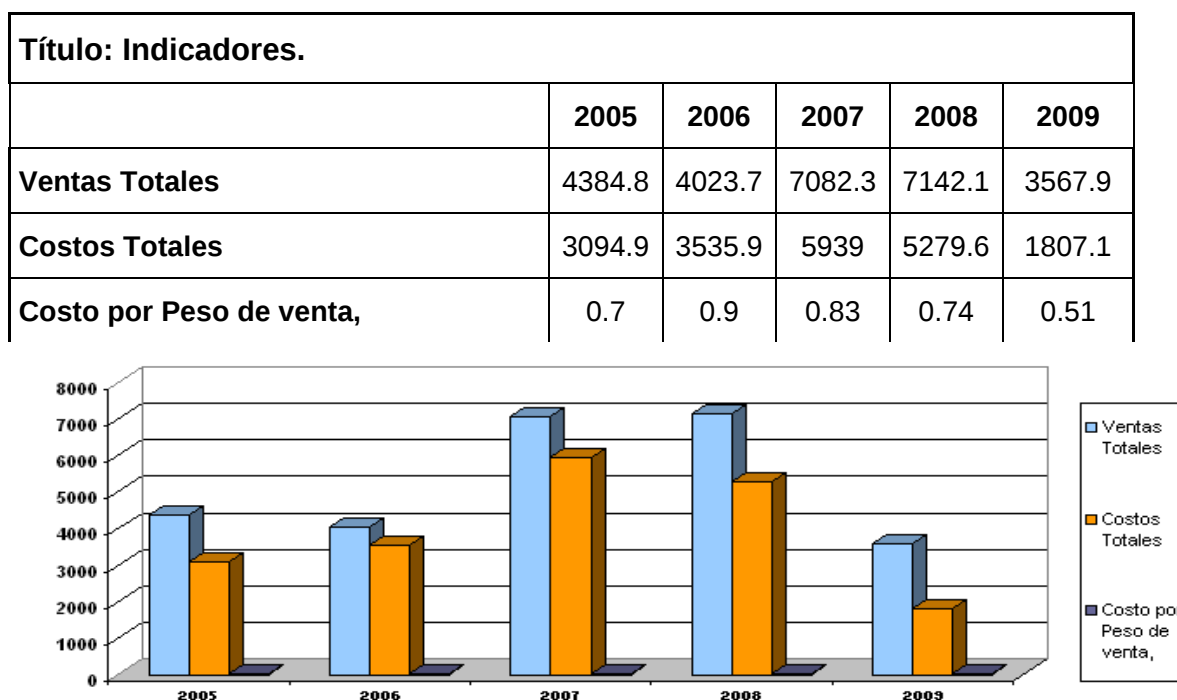
Cuentas por Pagar:

El saldo más significativo fue en el 2006, faltando gestión de cobro que pudo mejorar la situación en este caso, de igual forma aunque con menos incidencia en saldos hubo irregularidades a la hora de la toma de decisiones pudiéndose haber logrado pagos y así disminuir sus saldos.

Efectivo en Banco:

Los años de más bajo nivel de efectivo en banco fueron el 2005 y el 2006 el cual no garantizaba asumir los pagos fundamentales de la actividad. El resto de los años 2007 al 2009 presentó una situación más favorable para asumir las deudas.

Grafico No. 7 Ventas Totales, Costos Totales, Costos Totales



Fuente: Estados Financieros y Resultados Económicos Cierre de los años 2005 al 2009 de la Empresa Agroindustrial Eladio Machín.

Las ventas totales no tienen una estabilidad al compararse con los años que son analizados, se puede apreciar tanto en este indicador como el resto de los expuestos (Costos totales y Costo por peso de Venta) que también reflejan irregularidades en su comportamiento, mejorando en el año 2007 con elevados niveles de venta, decaen nuevamente en el 2008 pero mejora su costo por peso de venta en los dos años que le siguen , es decir, 2008 y el 2009, comportándose este indicador de 0.83 en el 2007 a 0.74 y 0.51 respectivamente, lo que es positivo.

Conclusiones de la sección 2.4

1. Para poner en funcionamiento el subsistema de Mercadotecnia dentro del ámbito de un proceso de cambio tan profundo y extenso como es el Perfeccionamiento Empresarial resultan innegables por su utilidad las técnicas y herramientas descritas por los estudiosos del Marketing clásicos.
2. Se propone para la realización de la presente investigación el procedimiento desarrollado por Kotler para la elaboración de un plan de negocios que recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el plan incluyen:
 - resumen ejecutivo,
 - introducción,
 - análisis e investigación de mercado,
 - análisis DAFO,
 - estudio de la competencia,
 - estrategia,
 - factores críticos de éxito,
 - plan de marketing,
 - recursos humanos,
 - tecnología de producción,
 - recursos e inversiones,
 - factibilidad técnica,
 - factibilidad económica,
 - factibilidad financiera,

- análisis sensitivo,
 - dirección y gerencia,
 - conclusiones y anexos.
3. Las características del sector agrícola en Cuba exigen que cualquier estudio estratégico parta de un detallado análisis financiero que permita conocer las condiciones que presenta la organización para asimilar el proceso de cambio que esto significa. Esta situación se acentúa en el ámbito del perfeccionamiento empresarial considerando la importancia que reviste para cada empresa en particular y para la economía en general.
4. Como resultado del Diagnóstico Económico Financiero practicado en la Empresa Agroindustrial Eladio Machín se detectó que en el análisis Tendencial aplicado al resultado obtenido de las Razones Financieras en una serie cronológica de 5 años, comprendidos entre Diciembre 2005 y Diciembre del 2009; se detectaron dichos resultado se complementa:
- No existen excesos de inventarios, y su rotación es adecuada pues dichos inventarios no se encuentran inmovilizados por mucho tiempo y rotan entre 5 y 13 veces al año.
 - La liquidez de la entidad tiene una tendencia inestable, los activos más líquidos pueden pagar las deudas inmediatas en cuatro de los cinco años, pues por cada peso de deuda existen mas de \$ 2.13 de activos líquidos en este indicador, en cuanto a la capacidad instantánea esta también se manifiesta en tres de los cinco años de una forma no saludable pero no llegan a cubrir las deudas que se vencen más próximas.
 - El tiempo promedio entre la venta y su cobro no es bueno en todas sus años ,o sea su gestión de cobro presentó dificultades.
 - Con respecto a los pagos la entidad presentó retrasos en casi todos los años pues generalmente no paga en el tiempo establecido teniendo en algunos años las posibilidades o liquidez para hacerlo.
 - Aumento gradual de los costos por cada peso vendido en el año 2006 con relación al 2005 en 0.20 centavos originados a un incremento de los costos totales que se incrementan con relación al 2005 en 441.0 MP sin tener una

relación acorde a las ventas. A partir del 2007 se nota un incremento favorable en sus ventas y el mejoramiento en sus costos comportándose con disminución de los costos por peso de venta desde el 2007 al 2009 con 0.83, 0.74 y 0.51 respectivamente.

- Tendencia inestable de las ventas con respecto a generar utilidades.
5. Los resultados del análisis financiero muestran que la empresa está inicialmente en condiciones de acometer el proceso de elaboración de su plan de negocios con un enfoque estratégico para establecer con ello lo que dicta el sistema de perfeccionamiento empresarial.

2.5. Implantación del Plan de Negocio

Tarea No. 1: Tarjeta de Presentación de la Empresa

La Empresa Agroindustrial Eladio Machín se encuentra ubicada en la calle Napoleón Diego # 265 Cumanayagua Cienfuegos. En 1963 comienza el proceso de Beneficio del Café como un establecimiento de la Empresa Cubana del Café perteneciente al Ministerio de la Industria Alimenticia, con tecnología de distintas nacionalidades posteriormente se han introducido varias innovaciones en la planta con el objetivo de mejorar el flujo de producción e introducir mejoras de calidad.

Comienza como Organización Económica Estatal en el año 1998. Teniendo personalidad jurídica propia.

En el año 2000, la Empresa trabaja para la implantación del Perfeccionamiento lográndose el mismo en el 2002 convirtiéndose en Empresa Estatal.

La Empresa Agroindustrial Eladio Machín perteneciente al grupo Empresarial Agrupación Montaña del Ministerio de la Agricultura GEAN Café, comercializa sus productos tanto para exportación como para el Consumo Nacional. La Comercialización de sus productos en el exterior lo realiza la Empresa Cubaexport Importadora y Exportadora en el sistema GEAM y es la responsable de la actividad de contratación con los clientes internacionales.

Actualmente es una empresa que ha sufrido cambios en su estructura fusionándose con la EA Cumanayagua , manteniendo y continuando el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y pasando a llamarse Empresa Agroindustrial “Eladio Machín”

Experiencia en el sector y su participación

La Empresa Agroindustrial “Eladio Machín” esta estructurada y funciona como empresa desde el año 1998, o sea surgió hace 12 años.

La entidad objeto de estudio se caracteriza por procesar el mejor café del país por su calidad y sabor, lo que la convierte en una de las Empresas de mayor potencial para la exportación, no obstante no ha sido capaz de estabilizar los volúmenes de producción para satisfacer la demanda del mercado interno y con ello lograr dentro del país ventajas competitivas.

Estructura de la entidad

Ver Anexo A

Objetivos a corto y a largo plazo.

Los objetivos se encuentran plasmados en el plan de desarrollo que la entidad a elaborado ver Anexos B, en este plan se proponen acciones concretas a ejecutar con la finalidad de mantener e incrementar las producciones Cafetaleras como actividad fundamental e incluso crecer en otros que propicien el aumento sostenido de los ingresos, para de esta forma mejorar la capacidad de aporte de cada trabajador.

Dentro de los objetivos fundamentales a largo plazo se encuentra producir 273948 latas de café con un rendimiento de 0.46T/ha que representan un crecimiento del 306% con respecto al 2009.

Diferenciación con la oferta de la competencia

Como hemos abordado anteriormente la calidad del Café en el municipio es superior que en otros lugares debido:

- A las excelentes condiciones edafoclimáticas.
- Rangos de alturas ideales para el cultivo (Superior a los 400 mts).
- Los rangos de temperatura (Oscilación).
- Adecuado régimen y distribución de las lluvias.

- Existencia de suelos (ferralíticos rojos y fersialíticos), los cuales se caracterizan por ser favorables para la producción de Café, frutales, vegetales y pastos en fin para cultivos limitados por pendientes, teniendo estos buena retención de la humedad, fertilidad, niveles de ph adecuados, además de los niveles de materia orgánica..

Por todo lo planteado anteriormente nuestra mayor ventaja es que nuestro producto se caracteriza por su aceptación en el mercado Interno y externo

O sea las estrategias consideradas para la diferenciación de los productos son:

- Ofrecer al cliente un producto de alta calidad que satisfaga sus expectativas.
- Identificar nuestro Producto en el Mercado con nuestro Logo.

Tarea No. 2: Análisis del Sector

Evolución del sector y sus perspectivas

La entidad ha tenido una evolución positiva en cuanto a que se ha logrado mejorar la calidad de los surtidos, lo que ha propiciado el incremento en las ventas de surtidos superiores y con ello el aumento de la generación de divisas, trayendo aparejado una apertura de financiamiento.

No obstante debemos señalar que aún son insuficientes los incrementos que se experimentan, debidos a que los volúmenes de producción no satisfacen la demanda del mercado. No existe una diferenciación en el tema de las inversiones tomando como base el potencial productivo y la calidad de las producciones.

Análisis del Sector

Nuestros principales proveedores:

- E.A. Jibacoa
- E.A. Trinidad
- E.A. Fomento
- Café Escambray EJT

Así como los Clientes más importantes:

- CUBA EXPORT

- Comercial Café
- CIMEX
- Torrefactora Cienfuegos
- Torrefactora Villa Clara

Misión

Lograr la producción de café para la exportación y el consumo interno, cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos, con miras a satisfacer las necesidades cada vez más creciente de los clientes, manteniendo a todos los trabajadores calificados, capacitados y con una alta motivación por la labor que realizan.

Visión

Altos volúmenes de los renglones exportables tanto en café oro como café torrefactado, a partir del máximo aprovechamiento de la materia prima, teniendo una tecnología de punta y estando insertado el producto en los nuevos sistemas comerciales y redes bursátiles, compitiendo en los mercados interno y externo con una marca superior de calidad que identifique a la Empresa y cuente con gran demanda y aceptación por parte de los clientes.

La Empresa posee una fuerza trabajadora de alta calificación y responsabilidad en el trabajo, consciente de que su activa participación individual es fundamental en el logro de mayores rendimientos productivos, lo cual redundará en beneficio de la colectividad y de la sociedad en general, por lo que es prioridad de la administración la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, contando además con un sistema automatizado de avanzada para el control del flujo de información tanto productiva como contable.

Valores compartidos

Satisfacción al cliente: Pensar siempre en nuestros clientes. Incorporar la calidad como una filosofía de trabajo en todas las actividades y establecer la calidad total.

Amor al trabajo: Sentir el trabajo como una necesidad vital, con un disfrute personal y de la vida de la organización que ennoblezca cada una de las actuaciones.

Ética: Mantener una actitud de principios que nos permitan conductas acorde a nuestra organización, a la sociedad y a la Revolución.

Trabajo en equipo: Desarrollar la dirección participativa para lograr la mejora continua, a través de la sinergia organizacional.

Exigencia: Hacer cumplir las funciones de la empresa socialista para lograr los resultados que espera la sociedad de nuestra organización.

2.5.1. Análisis Estratégico

a. Matriz DAFO

La Matriz DAFO se emplea para que las organizaciones puedan efectuar un proceso de planeación estratégica, basando su fundamentación en el análisis de 4 elementos a los cuales esta sometido la entidad las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades.

De esta manera se definen las cuatro situacionales de la Matriz DAFO en la Empresa Agroindustrial Eladio Machín.

Oportunidades.

- 1- Estar aplicando el proceso de perfeccionamiento empresarial desde mayo del año 2002.
- 2- Está registrada la empresa para la venta de café y sus derivados en frontera.
- 3- Contar con personal técnico preparado para la supervisión de la materia prima que entra y el asesoramiento a las empresas proveedoras.
- 4- Poder aprovechar la tecnología instalada en el Beneficio de otros granos.
- 5- Estar inscriptos en el Registro Mercantil.

Debilidades

- 1- Período de Beneficio corto
- 2- Insuficientes palet.
- 3- La no utilización de las capacidades Instaladas.
- 4- La no existencia de catadores Acreditados.
- 5- No tener aprobado un reforzamiento alimentario para la mejor atención a los trabajadores.
- 6- Tecnología envejecida en la selectora electrónica, y carencia de Piezas y Repuestos para la otra Tecnología.

Fortalezas.

- 1- Conservación y fortaleza de la instalación, Buena imagen Corporativa
- 2- Personal de dirección joven, capaz de enfrentar la tarea.
- 3- Contar con un grupo de seguridad interna y su plan de acción.
- 4- Contar con capacidades de producción instaladas suficientes.
- 5- Colectivo disciplinado, capaz, sacrificado y que trabaja por amor a la actividad, preparado política e Ideológicamente.
- 6- Personal capacitado para realizar la preparación y capacitación de los trabajadores
- 7- Contar con un producto superior en calidad al resto del país.

Amenazas.

- 1- Descenso progresivo de la producción producto de la disminución en los volúmenes de materia prima recibidos.
- 2- Falta de materia prima con los requisitos para el mercado Japonés.
- 3- Bajos ingresos de los trabajadores por la situación de la materia prima.
- 4- Afectación del café por plagas.
- 5- Estructuras no funcionales en la rama.
- 6- Insuficiente nivel de aseguramiento para la producción
- 7- Se compra por % de imperfecciones y se vende por número de defectos.
- 8- Competencia en la zona de Montaña con respecto a la contratación de la fuerza de trabajo.

De este análisis surge La Matriz de Impactos Cruzados por Ponderación que se muestra en el Anexo. C

Tabla No 2.1

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	87	107
DEBILIDADES	65	104

Estrategia de maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

Este resultado muestra las dificultades que presenta la organización para acometer una estrategia agresiva de invasión de mercados , de ahí que se hace necesario “Establecer una Estrategia de Negocio en la Empresa Agroindustrial Eladio Machín, potenciando las acciones encaminadas a elevar la producción(Programa de desarrollo) y con ello minimizar el descenso progresivo de la producción, que trae consigo falta de materia prima para incrementar las Ventas en el mercado japonés , lograr disminuir la gran competencia en la Contratación de la Fuerza de Trabajo y los bajos ingresos a los Trabajadores.

La Estrategia de la organización debe estar dirigida además al desarrollo de una política encaminada a dotar a los directivos y personal implicado de herramientas de alta utilidad para mejorar la imagen corporativa de la organización, logrando un incremento progresivo en el nivel de aceptación de nuestros productos, potenciando con ello un aumento sustancial de las ventas en divisas en el mercado en fronteras.

La Empresa debe potenciar la utilización de la tecnología instalada en el beneficio de otros granos (Fríjol, Soya) lo cual influirá en el nivel de ingreso de los trabajadores y con ello la estabilidad de la fuerza de trabajo.

b. Matriz A.D.L. o Arthur D´ Little.

La matriz A.D.L. estructura su cuadro de análisis estratégico a partir de dos variables que son:

- Grado de madurez del negocio.- Se basa en las 4 fases del ciclo de vida del producto, es decir inicio, crecimiento, madurez y declive.
- Posición competitiva.- Mide la fuerza relativa con relación a los competidores de la Empresa sobre los principales FCE del negocio.

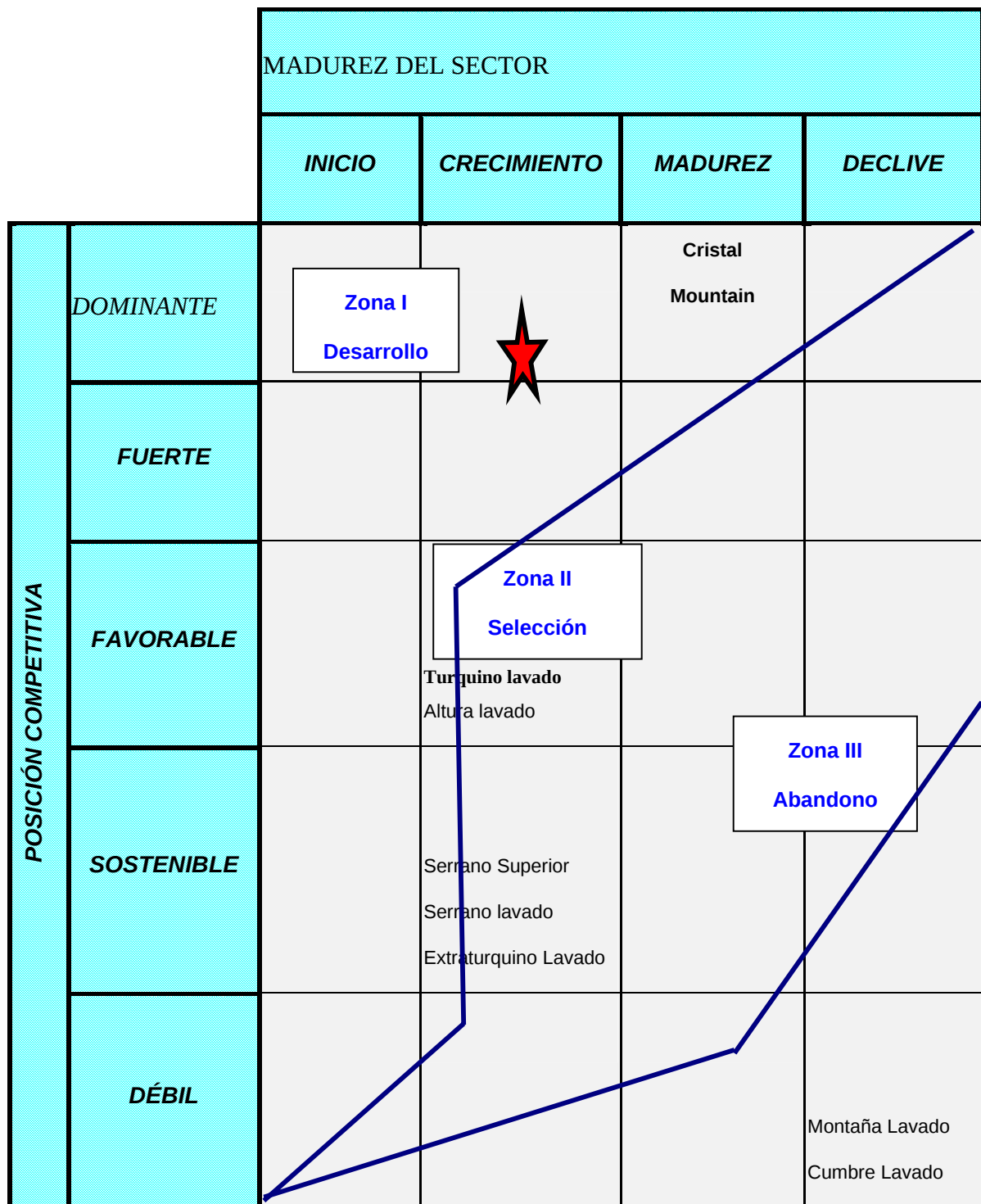
Si se hace el análisis de esta matriz para la Empresa Agroindustrial el siguiente comportamiento:

Tabla No 2.2

Negocio / servicio	Posición Competitiva	Grado de Madurez
Crystal Mountain	Dominante	Madurez
Turquino lavado	Favorable	Crecimiento
Altura lavado	Favorable	Crecimiento
Extraturquino Lavado	Sostenible	Crecimiento
Serrano superior	Sostenible	Crecimiento
Serrano Lavado	Sostenible	Crecimiento
Montaña Lavado	Débil	Débil
Cumbre lavado	Débil	Débil

Llevando estos valores a la matriz ADL esta queda confeccionada tal como se muestra.

Gráfico No. 2..8: Matriz ADL o Arthur D´Little



Fuente: Elaboración Propia

El resultado de esta matriz, nos orienta a las estrategias que se listan:

Tabla No. 2.2: Propuesta de estrategias concernientes a los resultados de la Matriz ADL

Acciones Concretas	Procedimiento	Responsable	Cronograma y Lugar	Presupuesto	Mecanismo de Control
Siembra de Variedades más productivas y de mayor porte en el grano	Mediante la capacitación constante de todos los trabajadores del Vivero	Personal del Viveros	Durante el fomento de los viveros	Ficha de costo de una postura De café en el vivero.	A través de muestreos periódicos en todas las áreas
Incrementar y potenciar las áreas de características excepcionales para el desarrollo del cultivo.	Conformación de un grupo de trabajo que defina estas áreas y elabore un programa de desarrollo para las mismas.	Dirección Técnica y Desarrollo U.E.B de Atención a la Base Productiva Técnicos	Según programa	Horas hombres del personal dedicado a esta tarea.	A través del chequeo del cumplimiento del programa de desarrollo.
Fomentar inversiones en sistemas de riego en áreas con potencial productivo	Conformación de un grupo de trabajo que determine las áreas que con riego incrementen sus rendimientos	Especialistas de conjunto con los jefes de las unidades.	Según cronograma de trabajo	Horas hombres del Especialista dedicado a esta tarea.	A través del chequeo del cumplimiento del cronograma.
Participar en ferias y ventos tanto de carácter nacional, como internacional para promocionar las producciones	Conformación de la cartera de productos a través de plegables, póster, multimedia, Exc.	Responsable del proceso de Ventas	Antes de realizarse los eventos	Horas hombres del dedicado a esta tarea	Mediante los resultados que se logren en la participación en estos eventos

Acciones Concretas	Procedimiento	Responsable	Cronograma y Lugar	Presupuesto	Mecanismo de Control
de la empresa. (Promoción)					
Insertarnos dentro de las nuevas tecnologías de la comunicación con la instalación de un sitio Web que contenga información pormenorizada sobre nuestros productos y como acceder a ellos. (Promoción)	Preparación de un sitio web que brinde la información necesaria a todos los entes del entorno (Clientes, proveedores, competidores, Exc.)	Programador Sistemas informáticos	En un período de 3 años	Horas hombres del personal dedicado a esta labor	A través de la realización de análisis costo-beneficio
Incrementar y potenciar la producción y comercialización de Crystal Mountain y Turquino considerando su excelente precio en el mercado Japonés	Crear un grupo de trabajo que evalúe las áreas con potencial para producir café de alto porte del grano y alta calidad de la taza	Director general	Permanente	Horas hombres del personal dedicado a esta labor	A través del cumplimiento de los objetivos propuestos

Factores Claves:

Forman parte del entorno general de la empresa y constituyen todos los acontecimientos que pudieran incidir favorable ó desfavorablemente en la organización y sobre los cuales no tiene posibilidades de actuar, impedir ó provocar por estar fuera de su alcance. A continuación detallamos los factores claves que influyen el:

- **Económicos:** evolución del PIB, Niveles de empleo, Balanza de pagos, políticas fiscales, tendencia de los mercados financieros y políticas sobre inversión extranjera, política industrial y recursos energéticos. Todos estos factores económicos causan efecto respecto a la oferta, demanda y rentabilidad de la entidad.
- **Legales:** reglamentaciones sobre el comercio, el sistema de subsidios, sistema política, política económica, política fiscal y otras disposiciones y regulaciones jurídicas que surten efecto en lo atractivo de los mercados y la posibilidad de penetrarlos.
- **Demográficos:** tasa de crecimiento poblacional, estructura por edades y sexo, distribución geográfica, nivel adquisitivo por grupos y otros elementos culturales que influyen en la segmentación de los mercados y la estructura de la demanda.
- **Culturales:** sistema de valores, actitud ante el trabajo y disciplina, estilos de vidas de personas y grupos, los sindicatos que actúan directamente sobre el sistema de dirección empresarial particularmente para operar negocios en el extranjero.
- **Competitivos:** clientes, proveedores, rivalidad competitiva, productos sustitutos y otros que son básicos para el planeamiento estratégico.
- **Tecnológicos:** cambios en producciones y procesos, nivel de difusión y ciclo de vida de los productos, políticas en I + D, infraestructura científico-técnica y avance de tecnologías entre otros que determinan el nivel de competitividad y la definición de estrategias.

Áreas de Resultados Claves (ARC)

En esta Empresa se definen como áreas de resultados claves, es decir las actividades primordiales para lograr el éxito son las siguientes:

1. Beneficio
2. Gestión de Recursos Humanos
3. Atención al hombre en su sentido más amplio
4. Gestión de la calidad.
5. Eficiencia económica.

Factores Críticos de Éxito. (FCE)

ARC.- Gestión de los Recursos Humanos

FCE.- Reclutamiento, selección, adiestramiento y capacitación, liderazgo, comunicación.

ARC.- Beneficio de café exportación y el consumo interno

FCE.- Eficiencia y Eficacia en el ciclo productivo.

FCE - Potenciar el incremento de los rendimientos.

ARC.- Atención al hombre en su sentido más amplio

FCE.- Satisfacción de necesidades de los trabajadores para que tengan sentido de pertenencia, Motivación, participación y compromiso

ARC.- Gestión de la calidad de las producciones y servicios .

FCE.- Diseño de un sistema de calidad

ARC.- Eficiencia económica

FCE.- Calidad del proceso económico financiero

Opciones estratégicas que tiene la Empresa para vencer el GAP

Se considera que la Empresa es de una alta estabilidad lo cual se demuestra a través de los resultados alcanzados en los últimos 10 años mostrando un buen nivel de crecimiento en su eficiencia y en su eficacia, pero creemos que todavía existen algunas opciones estratégicas importantes para vencer el GAP y llegar al nivel deseado teniendo en cuenta el lugar que hemos alcanzado.

- 1er Lugar: Desarrollar una estrategia de mejoramiento de la imagen de nuestros productos logrando con ello que estos se diferencien de los de nuestros competidores.
- 2do Lugar: Con esta estrategia establecida se hace necesario, llevar a cabo el diseño de la estrategia de negocio que permita la permanencia de nuestro producto en el mercado, así como lograr un crecimiento en el nivel de aceptación de este, todo esto potenciado por el perfeccionamiento de la estructura de costos establecida, mejorando la calidad del producto, ganando en posición financiera y potenciando el nivel de rentabilidad. Además que le permita a la Empresa contar con

un sistema de comercialización coherente, donde las sinergias de los diferentes elementos, permitan una mayor efectividad, mantener clientes satisfechos y por tanto hacerse competitiva cada vez en un grado superior.

Estas acciones pudieran estar apoyadas por otras como:

- Incrementar la capacitación técnica del personal del área de comercialización, encaminado a que estos logren mostrar aún más la calidad y la imagen de nuestro producto.
- Garantizar las entregas de productos a los clientes potenciales, tratando de no violara los precios establecidos y cumpliendo con los plazos de tiempo establecidos.

Tarea No. 3: Análisis e investigación de mercado

La investigación de mercado se realiza con el objetivo de conocer a profundidad nuestra oferta, o sea la calidad de nuestro producto, si este cumple o no las expectativas de nuestros clientes, con que rapidez y estabilidad ofrecemos nuestros servicios, si el precio es adecuado además de otras informaciones. Este estudio también nos da a conocer la demanda, es decir quiénes son y qué desean.

Por la extensión de esta investigación y la amplitud de este segmento de mercado, contando además con que nuestros clientes y los competidores potenciales se encuentran distribuidos a lo largo de todo el país, fue imposible aplicar encuestas de forma tal que estas reflejaran las inquietudes de nuestros clientes o el grado de satisfacción de los mismos, por tanto este es un aspecto que dejamos propuesto para una posterior investigación de forma tal que la empresa pueda tener una mejor caracterización de su mercado y de esa forma trabajar sobre la base de estos resultados que puedan obtenerse.

Tarea No. 4: Plan de Marketing y Ventas.**Estudio de las necesidades**

Para realizar un listado de las necesidades del producto mercado (Café) basamos los requerimientos exigidos por nuestros clientes y considerando las normas de calidad, que a continuación detallamos:

Exportación

- NRAG 182:79 Café Crudo. Especificaciones de calidad.

Para el mercado Japón tiene como requisito indispensable lo que se detalla a continuación

Crystal Mountain:

- Número de defectos: 10
- Humedad: $\pm 12.5 \%$
- % de Retención Cribas 19 y 18 : 90%
- Aroma: Muy Bueno
- Acides: Muy Bueno
- Cuerpo: Muy Bueno

Turquino:

- Número de defectos: 19
- Humedad: $\pm 12.5 \%$
- % de Retención Cribas 17 : 85%
- Aroma: Bueno
- Acides: bueno
- Cuerpo: Bueno

Altura:

- Número de defectos: 22

- Humedad: 12 ± 0.5 %
- % de Retención Cribas 16 : 85%
- Aroma: Mediano a Bueno
- Acides: Mediano a Bueno
- Cuerpo: Mediano a Bueno

Serrano Superior:

- Número de defectos: 60
- Humedad: 12 ± 0.5 %
- % de Retención criba Superior a la 15 : 60%
- Aroma: Mediano
- Acides: Mediano
- Cuerpo: Mediano

Serrano Lavado:

- Número de defectos: 86
- Humedad: ± 12.5 %
- Aroma: Mediano
- Acides: Mediano
- Cuerpo: Mediano

Estos surtidos se comercializan fundamentalmente en Japón, y mercado en frontera.

Consumo Nacional: constituye el rezago del proceso, que de conjunto con el café natural y el Robusta son los destinados a este fin y esta clasificado como se relaciona a continuación. Según Norma (NRAG 93:2008)

Clase A Café Lavado Arábigo.

3% Granos Fragmentados, 14 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase A Café Natural Arábigo

3% Granos Fragmentados, 17 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase A Café Robusta Lavado

3% Granos Fragmentados, 14 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase A Café Robusta Natural

3% Granos Fragmentados, 17 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase B Lavado Arábigo

4% Granos Fragmentados, 16 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase B Café Natural Arábigo

4% Granos Fragmentados, 25 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase B Café Robusta Lavado

4% Granos Fragmentados, 16 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase B Café Robusta Natural

4% Granos Fragmentados, 25 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase C Lavado Arábigo

5% Granos Fragmentados, 30 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase C Café Natural Arábigo

5% Granos Fragmentados, 40 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase C Café Robusta Lavado

5% Granos Fragmentados, 30 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Clase C Café Robusta Natural

5% Granos Fragmentados, 40 % Imperfecciones, 1% Impurezas, 90% de Retenido en Criba No 12

Definición del objetivo de mercadeo.

Garantizar la Exportación de Café para los diferentes Mercados.

Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio.

Para la formulación de las estrategias para los productos mercados de la Empresa Agroindustrial utilizaremos las conocidas como cuatro P del marketing.

Producto: La estrategia definida es la comercialización de café acorde con las necesidades de los clientes actuales, teniendo en cuenta las exigencias en cuanto a parámetros de calidad de los mercados.

Comercialización: En cuanto a la facilitación del producto Café la estrategia básica planteada es perfeccionar los canales de distribución del mismo.

Promoción: Con la estrategia de comunicación la organización persigue lograr un proceso publicitario que permita a los clientes, proveedores y otros factores del entorno ampliar su información sobre las características de nuestros productos.

Precio: La estrategia para esta variable no admite mucha variación considerando que la organización se rige por las reglamentaciones del Ministerio de Finanzas y Precios,

Tarea No. 5: Plan de Operaciones/ Producción

La tecnología en nuestra empresa no es muy avanzada no obstante existe en la Entidad, teléfono, red de hardware y correo electrónico internacional.

Al finalizar el año se realiza el plan de producción, el cual se nutre de las cifras contratadas por los productores y un análisis de datos históricos. Conformado el plan de producción se solicita los recursos necesarios para garantizar el cumplimiento del mismo, estos se incluirán en el PIG.

En la entidad se realizan trabajos de Investigación y Desarrollo en conjunto con la estación de Café de Jibacoa y la de Suelos y Pastos.

El plan de producción se encuentra en el Anexo D, según se muestra en esta tabla las producciones proyectadas para el año 2010 son mayores que las del año anterior esto es justificable por los nuevos precios del café que han estimulado el acopio.

Tarea No. 6: Recursos Humanos

La fuerza laboral de la empresa está compuesta por 437 trabajadores. De ellos el 26% femenino y 74% masculino, con un promedio de edad de 45 años. La categoría ocupacional se comporta en 3% Directivo, 1% Administrativo, 22 % Técnico, 12% Servicio y 62% Obrero. Esta fuerza laboral tiene una baja calificación puesto que el nivel escolar promedio es 9no grado, aunque esto se presenta en muchas empresas de la agricultura.

Partiendo de que uno de los elementos más importantes y decisivos en la eficiencia y productividad y calidad en los servicios en una organización es el capital humano se decidió analizar como se desarrollan los procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación, estimulación, así como los sistemas de pagos establecidos en la entidad teniendo en consideración su incidencia sobre la planeación estratégica.

La selección y reclutamiento del personal se realiza mediante la aplicación del principio de la Idoneidad Demostrada; el mismo comprende un análisis integral de los requisitos siguientes:

Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.

- Experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo.
- Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y características personales que se exijan en el desempeño de determinadas

ocupaciones o cargos y de la disciplina laboral establecida en el reglamento disciplinario interno de la entidad.

- Calificación formal expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspire desempeñar.

Este principio se evalúa ante las siguientes situaciones:

- Para cubrir plazas vacantes o de nueva creación.
- Ante promociones a cargos de mayor complejidad y remuneración, a solicitud del trabajador atendiendo al principio de mejor derecho.
- Para enviar a trabajadores a cursos de capacitación.
- Ante cambios de reorganización que originen trabajadores disponibles.
- Para decidir la permanencia de los trabajadores en el empleo.
- Por decisión de la Dirección General de la Empresa o Unidad Empresarial de Base.

Es de la facultad del Director General la aplicación de este principio, el cual se asesora para el cumplimiento del mismo de un comité de experto, los cuales tienen la función de recomendar el reconocimiento o la confirmación de la pérdida de idoneidad. Las técnicas fundamentales para reconocer o retirar la Idoneidad Demostrada son:

- Comprobación práctica de los requisitos que posee el aspirante en la ocupación que pretende desempeñar, la cual no debe exceder el período de prueba.
- La entrevista.
- La prueba psicometría.
- La observación.
- Análisis del Currículum Vitae.

Estas técnicas son aplicadas tanto al personal interno como externo a la empresa según corresponda al caso analizado.

Como otro principio de la admisión de empleo demostrado en la entidad es que el Director puede autorizar el desempeño de una ocupación o cargo por una persona que no cumple el requisito de calificación formal, si esta demuestra que cumple el resto de los requisitos, siempre y cuando a la ocupación o cargo no se exija para su ejercicio

este requisito por legislación específica o convenios internacionales o que para ocuparlos se designe mediante otra autoridad o ética así lo disponga.

Otra actividad que forma parte de la Gestión de Recursos Humanos es la Evaluación la cual tiene como objetivo medir el desempeño del trabajador y permite a la Dirección contar con información para decidir sobre su permanencia y promoción en el empleo, así como su envío a cursos de capacitación profesional.

Las reglas por las que se rigen estas evaluaciones tienen en cuenta entre otros aspectos los siguientes:

- Los objetivos, planes o tareas de la Empresa y cada una de sus Unidades Empresariales de base y dentro de ellas las que se deriven individualmente para sus trabajadores de acuerdo a la ocupación o cargo que desempeñen.
- Los indicadores sustentados en el papel y las funciones que corresponden a cada unidad organizativa para garantizar la parte del proceso productivo o del servicio de que se ocupan.
- La periodicidad de la evaluación.
- Las personas facultadas para ejecutar la evaluación.

La evaluación se efectuará anualmente a todos los trabajadores fijos que hayan laborado como mínimo el 70% del tiempo del período, excepto a los dirigentes considerados cuadros, los cuales se evaluarán conforme las normas y procedimientos que se establecen en la Resolución 118 /2000 del Ministro de la Agricultura. Las categorías que se utilizarán para medir el resultado son:

- Excelente (E)
- Bien (B)
- Regular (R)
- Deficiente (D)

El Director General y los Directores de las Unidades Empresariales de base ante resultados de Regular y Deficiente pueden analizar la Idoneidad Demostrada del trabajador en cuestión.

Los jefes facultados para realizar la evaluación son los inmediatos superiores de los trabajadores los cuales ante resultados de Regular y Deficiente, realizarán la discusión con el trabajador en presencia de un representante de la Sección Sindical.

Se utilizará un sistema de valores por cada indicador que se evalúa, que el jefe inmediato otorga de acuerdo a su criterio oído el parecer de la organización sindical y que resume en una cantidad que oscila de 1 a 5 puntos y que en base a esto otorga una de las 4 categorías previstas Excelente, Bien, Regular y Deficiente, de acuerdo a la tabla de valores siguientes:

Tabla No. 2.3: Valores propuestos por Indicador

Puntos obtenidos	Categoría que corresponde
5	Excelente
4	Bien
3	Regular
2	Mal

Fuente: Empresa Agroindustrial Eladio Machín

La Empresa implementa dentro de la Gestión de Recursos Humanos como un elemento más para la atención al hombre con un Plan de Capacitación General basado en la política establecida en la Resolución 21/99 la cual establece la aplicación del sistema de capacitación.

El Plan de capacitación que tiene la empresa tiene su base sólida a través de un diagnóstico efectuado en todas las UEB donde se confeccionaron las determinadas necesidades de capacitación (DNC) de cada puesto y/o cada miembro de la organización, además en la entidad se utilizan como técnicas para determinar los DNC: las entrevistas, cuestionarios, pruebas, análisis por discusión en grupos. Hoy en día, como vía para mejorar la confección de los planes de capacitación y para dar cumplimiento a los requisitos establecidos, la empresa diseña sus matrices de competencia laboral, los cuales permitirán para años venideros determinar con mayor exactitud los DNC.

Por otra parte, en la Empresa están definidos los calificadores de cargo, resumen las funciones inherentes al puesto y en algunos casos no se ajustan a la realidad de los mismos. No existen indicadores que midan los resultados de los trabajos que desarrollan capacidad organizadora, innovadora, gestión informativa y gestión del conocimiento

En la entidad objeto de estudio la forma de pago establecida es por los resultados, abarcando un total de 428 trabajadores que representa el 98% del total de trabajadores. La empresa aplica 4 sistemas de pago.

- Sistema de pago por indicadores específicos:
 - por el cumplimiento del Índice de Satisfacción del Cliente.
- Indicadores Generales y de Eficiencia:
 - por el cumplimiento y sobre cumplimiento del plan acumulado de utilidades para personal indirecto.
- Sistema de pago a Destajo :
 - Colectivo
 - Individual
 - Por Acuerdo.
 - Progresivo.
- Sistema de pago por indicadores Directos a la producción y los servicios:
 - La Producción Entregada o (Facturada) Menos Gastos Totales excepto salarios y otros gastos de la Fuerza de Trabajo en el periodo (mes).

Sistemas de Influencias: los sistemas de influencias en la organización se ejercen fundamentalmente a través de los órganos de dirección colectiva, que son:

A nivel de Empresa:

- Consejo de dirección.
- Consejo.
- Consejo técnico asesor

- Comité de Calidad.

Al nivel de Unidad Empresarial de Base

- Consejo de dirección

El funcionamiento de estos órganos de dirección colectiva está reglamentado definiéndose las funciones y periodicidad y los temas que se traten, no obstante estos se actualizan y adecuan a las condiciones de la empresa

En la organización se han creado diferentes vías y mecanismos para lograr la participación en el proceso de dirección por los trabajadores:

- Asamblea de afiliados
- Matutinos
- Asambleas por la eficiencia.

En la actualidad están establecidos los manuales, reglamentos y procedimientos establecidos en la Resolución 281/2007.

Tarea No. 7: Plan Económico Financiero

Fuentes Consultadas

1. Análisis de la Situación Económica Financiera actual de la Empresa Agroindustrial.

Según el análisis se ha llegado a la conclusión que la empresa es solvente y tiene capacidad de pago, la cual no ha sido manejada de forma eficaz en todos los períodos, o sea puede enfrentar sus deudas en un momento determinado. Su capacidad para generar y retener utilidades es aceptable, de lo cual se deduce que la empresa en estos años analizados a pesar de su inestable rentabilidad se encuentra Consolidada.

2. Equilibrio Financiero.

En cuanto al equilibrio financiero existen tres relaciones básicas, la relación de liquidez, cuya condición se basa en que los activos circulantes sean mayores que los pasivos circulantes, y esta relación se cumple en la entidad, la segunda es la solvencia donde el resultado debe ser mayor que 1, lo cual también se cumple, y la tercera relación es el riesgo o endeudamiento donde los recursos propios sean mayores que los recursos

ajenos y en la empresa se establecen de forma positiva estas tres relaciones por lo que se puede decir que la entidad presenta un equilibrio financiero ideal.

3. Capital de Trabajo Neto.

El Capital de Trabajo Neto es la diferencia existente entre el Activo Circulante y el Pasivo Circulante, este nos informa qué parte de la inversión en activos circulantes es financiada con deuda a largo plazo y capital.

Con respecto al Capital de Trabajo expresa que la entidad posee suficientes activos líquidos para pagar sus deudas, en los años que analizamos no se muestra una estabilidad de sus activos circulantes a pesar de tener un margen para asumir sus deudas y su capital de trabajo favorable, a pesar, de que en algunos años no se trabajó con estrategia oportuna en los cobros y pagos para lograr sus metas.

4. Du Pont.

Según el Grafico_ver Anexo E podemos observar que la empresa sobresale por altos costos de venta en el período analizado los cuales están por encima del 90% de los gastos totales en todos los años, si analizamos el activo total su mayor porcentaje se encuentra en los activos circulantes los cuales representan el mayor % dentro de los activos circulantes, la partida cuentas por cobrar no es tan notable dentro del (%) de los activos circulantes..

El problema fundamental de se concentra en la rentabilidad donde los gastos representan el 78% de los ingresos, pero además la rotación de los activos tienen dificultades producto del alto nivel de cuentas por cobrar que presentan en algunos años que tiene la institución. Por cada peso que gasta esta organización ingresa 27 centavos, por tanto, puede mejorar esta situación partiendo de un mayor ahorro de recursos materiales y humanos.

5. Estados Proforma.

Para esta técnica nos basamos en el método porcentaje de ventas, y comenzaremos por explicar que las ventas para los años analizados disminuyeron o aumentaron en las diferentes etapas debido al inestable flujo de entradas de la materia prima la cual no depende de la entidad y hace que los niveles de producción y de ventas sean variables,

en el análisis del Estado de Resultado Proforma las partidas de gasto representan significativos, exceptuando al costo de venta que llega a representar incluso el 80% de las ventas, según lo analizado las cuentas por cobrar pueden seguir en aumento en algunos casos por la flexibilización existente de los estándares de créditos producto de las características de las empresas con las cuales comercializa la Empresa Agroindustrial Eladio Machín pues aunque el pago sea tarde en algunos casos, es preferible cobrar tarde que no cobrar, y mantener así sus clientes.

Tarea No. 8: Plan de Expansión o Salida

Proyección de las plantaciones actuales

a) Propuestas de plantaciones a dar baja en cada año

Tabla No.2.4: Bajas de plantaciones por años

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
- Tradicional	139.75	18.95	9.69	2.81	5.53	4.68
No tradicional	41.54	45.75	19.1	26.63	46.79	34.32
Demolición Total	181.29	64.7	28.79	29.44	52.32	39

Fuente: Elaboración Propia

La razón por la cual se proponen estas bajas que aparecen en la tabla #3 es por:

- Áreas que han declinado su potencial productivo debido a la no idoneidad de los suelos para el cultivo.
- Áreas abandonadas de difícil acceso con vocación para la actividad forestal.

b) Proyección de la transformación, producción, área y rendimiento de las plantaciones.

En la producción de café existe una tendencia ascendente (300% de crecimiento del 2015 con respecto al 2009), independientemente del decrecimiento de las áreas en

producción del 2012-2013 ver Anexo B y H. Estos incrementos de los volúmenes productivos están dados:

- El volumen de áreas rehabilitadas que entran en producción,
- El volumen de áreas en desarrollo que entran en producción

El decrecimiento de las áreas en producción de los años 2012 y 2013 esta dado por las volúmenes de áreas rehabilitadas y demolidas. Comienza una recuperación a partir del año 2014, manteniéndose esta tendencia hasta el 2015.

La situación actual de las áreas de fomento es satisfactoria, lo cual esta dado por:

- Una correcta aplicación de la tecnología.
- Realización de la siembra en el periodo optimo.
- Las posturas para la siembra cumplen con los requerimientos técnicos.
- La cobertura de sombra es ideal para el cultivo.
- Se garantiza el paquete tecnológico para esta etapa del cultivo.

Propuesta de fomento de nuevas plantaciones por variedades.

Tabla No 2.5: Proyecciones de las siembras por variedades UM: Ha

Variedades	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Caturra	28.14	33.65	28.68	28.67	26.92	17.57
Isla	41.21	49.35	42.07	42.04	39.49	25.78
Villalobos	6.55	7.85	6.69	6.67	6.28	4.10
Robusta	17.78	21.31	18.17	18.17	17.05	11.14
Total	93.68	112.16	95.61	95.55	89.74	58.59

Necesidad de postura para dar respuesta al programa de siembra por variedades.

Tabla No 2.6 Viveros,

Posturas	U/M	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Caturra	Bolsa	140700	168250	143400	143200	134600	87850
Isla		206050	248750	210350	210200	197450	128900
Villalobos		32750	39250	33450	33350	31400	20500
Robusta		32893	39423	33614	33614	31542	20609
Total		412393	495673	420814	420364	394992	257859

La demanda de postura es superior a la que se hace referencia en el programa de siembra, esto esta dado por que se requiere de un volumen de postura para dar respuesta a la resiembra de la rehabilitación.

Análisis de los principales factores que influyen en el cumplimiento de esta proyección,

- Base productiva organizada en UBPC, CPA y CCS con personal y fuerza de trabajo con conocimiento de la actividad.
- Existencia de mercado para la exportación y del consumo interno, lo que posibilita el financiamiento tanto de la tecnología para las áreas en producción como para las inversiones.
- Aplicación de una nueva política de precio que estimula la producción cafetalera
- Estabilidad en el suministro de un grupo de recursos que son imprescindibles para cumplir los objetivos finales. Ver Anexo F
- Existencia de un grupo de trabajo integrador a nivel de Ministerio, Provincia, Municipio y Empresa que evalúa la marcha del proceso y las necesidades para el cumplimiento de los objetivos.
- Aseguramiento de los volúmenes de posturas que demanda el programa de desarrollo.
- La concentración de las áreas de café en los mejores suelos, condiciones climáticas y mejores productores teniendo en cuenta la infraestructura existente.

- El reordenamiento actual de la empresa (UEB) posibilita una mejor atención desde el punto de vista de chequeo, asesoramiento y prestación de servicio a la base productiva.

Riesgos que enfrenta la entidad:

La Entidad al elaborar este plan de desarrollo debe tener en cuenta los diferentes riesgos que debe asumir, riesgos que están dados dentro de probabilidades tan seguras como remotas dentro de los cuales pueden encontrarse:

- 1) Carencia de personal calificado y fuerza para enfrentar los retos y tareas.
- 2) Ingresos dejados de percibir por cambio tecnología.
- 3) Variabilidad de los precios de las materias primas a nivel internacional, regulaciones y reducción de los precios del PRECONS
- 4) Paralización de inversiones planificadas,
- 5) Incremento de los costos de almacenamiento y distribución que afectan los resultados económicos,
- 6) Atraso tecnológico e Insuficientes medios de transporte (mular y automotor) que obstaculizan el desarrollo de múltiples tareas,
- 7) Inestabilidad en el aseguramiento del transporte y déficit en el abastecimiento de recursos indispensables para la actividad.
- 8) Aumento creciente y continuo del precio de insumos fundamentales.
- 9) Dificultad para obtener altos rendimientos agrícolas,
- 10) Los rendimientos agrícolas no respondan a los ingresos necesarios para obtener rentabilidad.
- 11) Las producciones agrícola y animal no satisfacen las demandas destinadas a la venta a trabajadores.
- 12) Falta de financiamiento.
- 13) Carencia de recursos.
- 14) Utilización de tecnologías atrasadas que han terminado su vida útil en el proceso de beneficio.
- 15) Dificultades con la adaptación de la tecnología a las exigencias del cliente.
- 16) Falta de materia prima y deterioro de los parámetros de calidad
- 17) Inestabilidad en el fluido eléctrico.

- 18) Afectación de los ingresos por disminución de las producciones y la calidad de esta.
- 19) Incidencia de plagas y enfermedades,
- 20) Realizar siembras en áreas con:
 - Suelos con poco contenido de materia orgánica y muy erosionados
 - suelos con infestación de nematodos,
 - Suelos con propiedades físicas no aptas para el cultivo.
 - Zonas no aptas climatológicamente para el cultivo.
- 21) Competencia desleal de otros comercializadores que no están sujetos a las regulaciones de la agricultura.
- 22) Insuficiente proyección del mercado.
- 23) Afectación por fenómenos naturales a instalaciones y edificaciones.

Estrategia a seguir para la Empresa Agroindustrial Eladio Machin

La Entidad debe desarrollar una estrategia de mejoramiento de la imagen de sus productos, logrando con ello que estos se diferencien de los competidores, según las acciones de los planes de marketing, un progreso de la calidad del producto, con esta estrategia establecida se hace necesario, llevar a cabo el diseño de la estrategia de negocio que permita la permanencia de sus producto en el mercado, es por ello que se hace indispensable realizar un estudio de mercado que le permita conocer las preferencias de sus clientes y la calidad de sus productos tanto así como de sus servicios, y de esta forma lograr un crecimiento en el nivel de aceptación de este, todo esto potenciado por el perfeccionamiento de la estructura de costos establecida, mejorando la calidad del producto, ganando en posición financiera lo que los obliga a disminuir los altos costos de venta que le afectan de manera directa y negativa en la rentabilidad de la empresa, además esta estrategia debe permitirle a la Empresa contar con un sistema de comercialización coherente, donde las sinergias de los diferentes elementos, permitan una mayor efectividad, mantener clientes satisfechos y por tanto hacerse competitiva cada vez en un grado superior.

Estas acciones pudieran estar apoyadas por otras, como incrementar la capacitación técnica del personal del área de comercialización, encaminado a que estos logren mostrar aún más la calidad y la imagen de nuestro producto, socializándose con un mercado cambiante donde hay que hacerse imprescindible para llegar a posesionarse

en un lugar cimero, además de garantizar las entregas del producto a los clientes potenciales, no deben violar los precios establecidos y cumplir con los plazos de tiempo determinados.

Conclusiones de la Sección No. 2.5

1. La aplicación de las técnicas de diagnóstico del sector y la Empresa muestran que hay una gran oportunidad en la comercialización de los productos de la Empresa objeto de análisis.
2. La matriz DAFO indica que hay que seguir una Estrategia de mercado con aquellos productos que la matriz ADL identifica como prometedores para el desarrollo futuro de la organización.
3. Ha sido posible diseñar una estrategia de mercado afín con lo establecido por el subsistema de mercadotecnia del Perfeccionamiento Empresarial y que pone a éste en sintonía con el resto de los subsistemas según se plantea en los principios.

CONCLUSIONES

1. El proceso de Perfeccionamiento empresarial se manifiesta como una necesidad de las Empresas estatales cubanas que debe conducir a su conversión en organizaciones con capacidad de competir en las condiciones vigentes en el mercado internacional, lo que implica altos índices de eficiencia y eficacia.
2. Es posible desarrollar una estrategia Empresarial que considere las condiciones generales del entorno cubano actual y las específicas de las empresas estatales puntualizando en la función del marketing.
3. Para poner en funcionamiento el subsistema de Mercadotecnia dentro del ámbito de un proceso de cambio tan profundo y extenso como es el Perfeccionamiento Empresarial, se propone el procedimiento desarrollado por Kotler para la elaboración de un plan de negocios que recoge todos los aspectos de un proyecto.
4. Los resultados del análisis financiero muestran que la Empresa está inicialmente en condiciones de acometer el proceso de elaboración de su plan de negocios con un enfoque Estratégico para establecer con ello lo que dicta el sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
5. La aplicación de las técnicas de diagnóstico en el sector y la Empresa muestran que hay una gran oportunidad en la comercialización de los productos, objeto de análisis. La matriz DAFO indica que hay que seguir una Estrategia de mercado con aquellos productos que la matriz ADL identifica como prometedores para el desarrollo futuro de la organización.
6. Fue posible diseñar una estrategia de mercado afín con lo establecido por el subsistema de mercadotecnia del Perfeccionamiento Empresarial y que pone a éste en sintonía con el resto de los subsistemas según se plantea en los principios.

4. RECOMENDACIONES

1. Comenzar el establecimiento del subsistema de Mercadotecnia con un proceso de capacitación de los ejecutores directos que los prepare en técnicas y herramientas del marketing clásico.
2. Realizar un estudio detallado del mercado real y potencial que tiene la Empresa Agroindustrial Eladio Machín que permita establecer estrategias adecuadas al entorno en que opera la Empresa actual y prospectivamente.
3. Cuidar la evaluación de la situación financiera de cada organización cada vez que se vayan a acometer procesos de cambio referidos a las estrategias de mercado. El procedimiento que se ha utilizado en la presente investigación es utilizable en cualquier organización de la economía cubana.
4. Presentar la propuesta de la estrategia de negocios al C/D de la Empresa para su análisis y aprobación.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, J. (1994). *¿Cómo lograr una gerencia empresarial exitosa en épocas de crisis?* ISPJAE. La Habana. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Albrecht K. (1994). *El poder de la visión bifocal*. Harvard Deusto Bussines Review.

Amat, J. y Kaiser, M. (1990). *La clave de la ventaja competitiva* (Compañía.). México: Continental, S.A.

Arias Amaya, Ramiro. (2004). *La selección de la Estrategia de mercadeo*. Retrieved from <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm>.

Armas Moya, R. (n.d.). *La Comunicación: recopilación de textos*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Ayala Ruiz, Luís Eduardo. (2004). *Gerencia de mercadeo-apuntes de clase*. Retrieved from <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm>.

Boxwel, R. (1994). *Benchmarking para competir con ventaja* (Mc Graw Hill.). España. p 340

Brealey, R. y Myers, S. (n.d.). *Fundamentos de financiación empresarial*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Bueno Campos, E. (1993). *Dirección estratégica de Empresas* (Pirámides, S.A.). Madrid. P 230

Castillo, A. L. (2009a). *Gestión de operaciones. Apuntes para una monografía*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Castillo, A. L. (2009b). *Innovación Tecnológica. Apuntes para una monografía*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Cristian González, R. (2004). *Destreza en la estrategia*. Retrieved from <http://www.monografias.com>.

Cuba, Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba. (1998). *Decreto Ley 187/98: Bases Generales Perfeccionamiento Empresarial*. La Habana. p 48

Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República. (1992). *Decreto Ley No. 15/92. Sobre las Bases de la Contratación Económica*. La Habana. p 34

Cuba. Ministerio de la Agricultura. (1998). *Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial*. La Habana. p 3

Cuba. Ministerio de la Agricultura Agroindustrial Eladio Machin. (2009). *Informe de Desempeño Empresarial*.

Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa Agroindustrial Eladio Machin. (2009a). *Análisis de la situación de la fuerza laboral*.

Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa Agroindustrial Eladio Machin. (2009b). *Estado de Resultados*.

Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa Agroindustrial Eladio Machin. (2009c). *Estados Financieros*.

Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa Agroindustrial Eladio Machin. (2004). *Planeación Estratégica*.

Davis, K. (n.d.). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*.

DEADE. (n.d.). *Control de Gestión* (2002º ed.).

Domínguez Machuca, José Antonio y otros. (1995). *Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos de la Producción y los Servicios*. España S.A: Mc Graw Hill Interamericana.

Druker, Peter. (2004). *La Tarea Fundamental de la Gerencia*. Retrieved from www.gestiopolis.com/dirgp/emp/gizplan.htm.

Fisher, R. (2009). *¿Cómo negociar sin ceder?* Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Gimbert, Xavier. (1998). *El Enfoque estratégico de la empresa* (DEUSTO S.A.). Madrid. p 193

Godet, M. (n.d.). *Prospectiva y planeación estratégica*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Hamilton. (n.d.). *Diseño de procesos de servicios*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Harrington, T. (n.d.). *Administración total de la mejora continua*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

Harrington, T. (n.d.). *Administración total de la mejora continua*. Retrieved from www.ucf.edu.cu.

- Heinz, Weirichrich. (1990). *Excelencia administrativa: Productividad mediante administración por objetivos*. Universidad de San Francisco. p 99
- Heredia, Rafael. (1990). *Dirección Integrada de proyecto-project management*. Universidad de San Francisco. p 99
- Hernández Sampier, R. (2004). *Metodología de la investigación* (Felix Varela.). La Habana. p 471
- Horowitz, H. (n.d.). *La satisfacción del cliente*. Retrieved from www.ucf.edu/cu.
- Ishikawa, K. (n.d.). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*.
- ISO. *Estándares europeos para la calidad en la investigación de mercados*. (2010). . Retrieved from . <http://www.Standarseuropeosparalainvestigaciondemercados.15htm>.
- ISO. *Marketing e investigación de mercados*. (2010). . Retrieved from <http://www.Standarseuropeosparalainvestigaciondemercados.15htm>.
- Juran, H. (1998). *Manual de control de la calidad* (ENPES.). La Habana. p 156
- Koontz, H. (1998a). *Elementos de administración* (ENPES.). La Habana. p 278
- Kotler, Philip. (1995). *Dirección de Marketing* (s.l:s.n.). p 830
- Kotler, Philip. (1992). *Dirección de Marketing: Análisis, planeación, gestión y control* (7º ed.). p 830.
- Kotler, Philip. (1989a). *Mercadotecnia* (Hispanoamericana Prentice Hall.). México.
- Kotler, Philip. (1989b). *Mercadotecnia* (3º ed.). México: Hispanoamericana Prentice Hall.
- Lambin, Jean-Jacques. (1994). *Marketing Estratégico*. La Habana: ENPES.
- Majluf, ACHax. (1991). *The strategic concept and process a pragmatic approach*. Englewood Cliffs NJ: Prentice.
- Massons, I. (n.d.). *Material auxiliar sobre estrategia financiera*. Retrieved from www.ucf.edu/cu.
- Meguzzato, Boulard. (1995). *Dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador de Management*. [s.l.]:[s.n].
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de organizaciones eficientes*. Madrid- Argentina: El Ateneo.

- Mintzberg, H. (1988). *El arte de moldear la estrategia/ Folletos Gerenciales*. La Habana, Cuba: CCED MES.
- Mintzberg, H. (1994). *La caída y ascenso de la Planeación Estratégica*. Canadá: Harvard Bussiness Review.
- Montanero Fernández y José León. (2010). *El Concepto de Estrategia. Dificultades de definición e implicaciones psicopedagógicas*. Retrieved from <http://www.unrc.edu.ar>.
- Morrissey, George. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid, España: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Muñiz González, Rafael. (2004). *La comunicación integral en el Marketing*. Retrieved from <http://www.marketing.xxi.com/rafael.asp>.
- Nogueira, D. y Alberto Medina. (2004). *Fundamentos para el control de la gestión empresarial*. La Habana: ENPES.
- Noori, Hamid y Rusell Radford. (2000). *Administración de Operaciones. Calidad Total y Respuesta sensible Rápida*. Mc Graw Hill.
- Odiorne, George S. (1995). *Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección*. México: Limusa.
- Partido Comunista de Cuba. (1997). *Resolución económica del V Congreso del partido Comunista de Cuba*. Granma (La Habana).
- Porter, Michael. (1998). *¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales*. La Habana Cuba: CCED, MES.
- Porter, Michael. (1990). *Ventaja Competitiva, Sostenimiento de Empeño Superior/ Michael Porter* (Continental.). México.
- Quin, Robert E. (1996). *Sabiduría para el cambio*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Ramos, R. (2002a). *El plan de negocios*. Cuba: DEADE.
- Ramos, R. (2002b). *Competencias claves de las empresas*. Cuba: DEADE.
- Ramos, R. (2002c). *Configuración estratégica de las empresas*. Cuba: DEADE.
- Ramos, R. (2002d). *Dirección de empresas recién creadas*. Cuba: DEADE.

Ramos, R. (2002e). *El análisis de mercados*. Cuba: DEADE.

Ramos, R. (2002f). *El emprendedor y el proceso de creación de empresas*. Cuba: DEADE.

Ramos, R. (2002g). *La dinámica de los mercados*. Cuba: DEADE.

Revista de Información Científico Técnica. (2003). .

Robbins, S. (n.d.). *Comportamiento organizacional*.

Ronda Pupo, G. (2010). *El concepto de estrategia*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial>.

Ronda, Guillermo. (2010). *De la Estrategia a la Dirección Estratégica un acercamiento a la integración de los Niveles estratégicos, Tácticos y Operativos*. Retrieved from www.TablerodeComando.com.

Sallenave, Jean, P. (1992). *Gerencia y planeación estratégica*. Colombia: Norma, SA.

Steiner, George A. (1996). *Planeación Estraatéctica. Lo que todo dirigente debe saber*. México: Continental, SA.

Stoner, James. (n.d.). *Administración*. Revolucionaria.

Strategor. (1995). *Estrategia, estructura, decisión, identidad*. Barcelona: Biblioempresa.

Tajada, S. (1995). *El Marketing como función de la empresa*. s.l:s.n.

Thompson, Struckland. (1994). *Diseño y Administración Estratégica, Conceptos, casos y lecturas* (Español.).

Velázquez, Luis A. (2010). *Control y Dirección*. Retrieved from www.ElPrisma.com.

Zapata, Edgar. (1995). *Mercadeo Educativo ¿Cómo promover a oferta de instituciones y programas?* Retrieved from : www/unab.edu.co/mercados/revistas/index.htm.

6. ANEXOS.

Anexo A

Estructura Empresa Agroindustrial Eladio Machin

