



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y EMPRESARIALES

Trabajo de Diploma

Título:

**“Proyección estratégica de la actividad comercial de
SOMEK en Cienfuegos”**

Autor: Julio Alejandro Fragoso Rosario

Tutor: Ing. Reinaldo Rodríguez del Rey Hernández
Dra. Ana Lilia Castillo Coto

Curso: 2005-2006

“Año de la Revolución Energética en Cuba”

Declaratoria de Autor.

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Empresa SOMEK (Soluciones Mecánicas) de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; autorizando que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime convenientes, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en evento ni publicada, sin la aprobación de la Universidad de Cienfuegos.

Julio Alejandro Fragoso Rosario.

Autor.

Los abajo firmantes certificamos que el trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Nombre y Apellidos. Firma.
Información Científico – Técnica.

Nombre y Apellidos. Firma.
Computación.

Dra. Ana Lilia Castillo Coto
Tutora.

Ing. Reinaldo Rodríguez del Rey Hernández
Tutor.

PENSAMIENTO

Si no se aprecian estos caracteres, me asombraré.

Y si se aprecian, me asombraré igualmente

La Bruyère

RESUMEN

La historia muestra cómo la empresa, como sistema abierto que es, ha ido evolucionando de acuerdo a las transformaciones del entorno socioeconómico. La empresa debe seguir adaptándose a los cambios, a fin de contrarrestar los obstáculos que se van presentando en el entorno. Es por ello que la Dirección Estratégica se ha revelado como una alternativa válida para responder a las características de la nueva problemática empresarial. Proporciona un marco para las decisiones esenciales de la empresa, en base a una metodología que invita a una reflexión sistematizada, y una actitud activa y orientada al futuro.

En Cuba, la empresa, acorde a los nuevos tiempos, ha tomado como alternativa de gran valor esta metodología para insertarse en el mercado. Dando de este modo respuesta a sus necesidades, a partir de la toma de decisiones que propicien los resultados significativos y el desarrollo satisfactorio.

La presente investigación se ha desarrollado en la Empresa SOMEK de Cienfuegos, donde se trabaja actualmente en aras de realizar negocios más favorables mejorando la calidad de los servicios hacia el mercado, aspirando así a favorecer el desarrollo de la misma.

La investigación, que se resume en el presente trabajo, se ha dirigido a [diseñar una estrategia de negocio, afín a los principios de la Empresa, que facilite a la entidad alcanzar los niveles necesarios de eficiencia y eficacia en su gestión comercial.](#)

Para su realización se consultó bibliografía que recoge los puntos de vista de diversos autores acerca de lo qué es estrategia, cómo se arma un plan de negocios y qué técnicas de análisis se deben aplicar. Para lo cual se utilizaron: el trabajo de grupo, la observación directa, la consulta de expertos y la revisión de registros contables, documentación técnica y económica.

La investigación realizada demostró que es posible atemperar las técnicas y procedimientos recomendados por los clásicos del marketing para desarrollar el subsistema de mercadotecnia y fomentar en la empresa una cultura de gestión comercial dirigida a la satisfacción de las expectativas de los clientes a través del estudio de mercados

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	6
1 CAPÍTULO 1 : Conceptualización Teórica.....	8
1.1 Definiciones preliminares.....	8
1.2 Estrategia.....	10
1.3 Comercialización y Marketing.....	34
1.4 Conclusiones del Capítulo.....	41
2. CAPÍTULO 2: Aspectos Generales de SOMEK.....	42
2.1 Antecedentes Generales de la Empresa SOMEK Cienfuegos.....	42
2.2 Caracterización de la Organización objeto de estudio.....	44
2.3 Cómo opera SOMEK Cienfuegos.....	48
2.4 Desempeño Económico Reciente de SOMEK Cienfuegos.....	50
2.5 Conclusiones del Capítulo.....	62
3 CAPÍTULO 3: Propuesta Estratégica.....	64
3.1 Formulación e Implementación de Estrategias.....	64
3.2 Estrategia a seguir para la empresa SOMEK Cienfuegos.....	66
3.3 Conclusiones del Capítulo.....	80
Conclusiones	81
Recomendaciones.....	82
Bibliografía.....	83

Anexos

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de nuevos mecanismos económicos de alto contenido financiero y de enfoque hacia el mercado, la reestructuración de empresas en marchas y el Perfeccionamiento Empresarial como reforma fundamental, ha transformado la economía cubana y su comercio exterior; de tal manera que se desarrolla en la actualidad el redimensionamiento dentro de las diferentes empresas del país.

En tal sentido los estudios de inversión y mercadotecnia en el mundo actual constituyen una práctica cotidiana, lo cual hace necesario la actualización respecto al conocimiento de técnicas de avanzada para la evaluación y proyección de estrategias que contemplen la selección adecuada de las condiciones para ello.

En este marco tan contemporáneo, se inserta la empresa SOMEK, perteneciente al Ministerio de la Construcción, de la provincia de Cienfuegos, la cual es el **objeto de estudio**. Por consiguiente, posteriormente a estudios preliminares la presente investigación define el siguiente **problema** como: Insuficiencia en la gestión comercial de la empresa SOMEK de Cienfuegos y la evaluación de negocios para producciones cooperadas.

Teniendo en consideración para el estudio la no existencia y la unidad elementos de mercado que justificaran la decisión, se decidió realizar una investigación correspondiente como vía para obtener información por parte de los clientes potenciales, de forma tal que se justifique o no la inversión, siendo entonces el **campo de estudio** la Industria de Prestación de Servicios

Es indispensable entre otros elementos realizar una investigación de mercado para determinar el nivel de aceptación de los productos a comercializar. Dentro de este contexto de trabajo se ha planteado como **Objetivo General**: Formular la Estrategia de Negocios de SOMEK a partir de la actividad comercial; considerando a su vez como **Objetivos Específicos**:

1. Enmarcar teóricamente el procedimiento a aplicar para formular estrategias genéricas de negocios.
2. Evaluar la situación de partida para la formulación estratégica con SOMEK Cienfuegos
3. Recomendar los lineamientos estratégicos de negocios afines a los resultados obtenidos en el diagnostico realizado en los servicios que la empresa oferta.

Para lo que se formula la siguiente **Hipótesis**:

El establecimiento de opciones estratégicas de SOMEK de Cienfuegos permitirá a la empresa y a la dirección de la misma orientar una respuesta adecuada ante las adversidades del entorno y asumir nuevos estilos de trabajo en función de elaborar su Proyección estratégica.

Este trabajo se ha estructurado de la siguiente forma:

El primer capítulo aborda los marco teórico sobre los cuales se desarrolla el trabajo y el análisis de la temática en el contexto nacional e internacional.

El segundo capítulo establece el diagnóstico de los elementos tratados anteriormente a partir de la valoración, la situación actual de la actividad de investigación y el desarrollo en la empresa objeto de estudio.

Finalmente el capítulo tres se realiza la descripción de la propuesta estratégica para desarrollar la actividad de investigación en la organización.

CAPITULO 1 Conceptualización Teórica

1.1 Definiciones preliminares

En unas cuantas décadas, la orientación de la economía mundial ha cambiado su enfoque, pasando de producción a venta, luego a mercado y hoy hacia un mercado donde la competencia es el valor predominante, ya no se puede pensar ni confiar en el crecimiento del mercado para impulsar las ventas y utilidades hacia niveles más altos, hay que pensar en ganar participación en el mercado siempre que los competidores ataquen inesperadamente desde sus propias posiciones. *“A medida que el ambiente se vuelve más inestable y turbulento es mayor la necesidad de opciones diferentes para la solución de problemas y situaciones que se alternan y se diferencian de manera crecientemente diversa” (Juan Gordon, 1988)*

El término estrategias es de origen griego. Estrategia/ Estrategos/ o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

El concepto de estrategia en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición.

Posteriormente en el año 1962 se introduce en el campo de la teoría del management, por Alfred Chandler y Kenneth Andrews, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por Andrews hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza y la honradez que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

Según Menguzzatto y Renau: *La estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa. "Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. H. Koontz". Estrategia, planificación y control (1991), a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".*

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales.

La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma, teniendo implícito ideas prospectivas para lograrlo.

Es también una estrategia en sí misma, con visión global y compartida entre todos los miembros de una organización que estimula la imaginación y el soñar despiertos, que reduce las incoherencias y las incertidumbres, crea un lenguaje común y estructura la reflexión colectiva permitiendo la apropiación de los procesos sometidos a la experiencia.

Gabiña en 1997 planteo que el futuro no está escrito en ninguna parte; no es un escenario fatal, predeterminado e ineluctable, y lo explica así “la prospectiva estratégica tiene su origen en la toma de conciencia de que el porvenir es a la vez, producto del azar y la casualidad, de las propias limitaciones del sistema, pero sobre todo, de la voluntad, fruto del deseo y de la ambición... la voluntad de cambio y el control de las nuevas reglas de juego que nos permitan adueñarnos de nuestro futuro también lo condicionan...”

Por fortuna, hay evidencia de que la situación total ha mejorado en forma marcada entre los comercializadores de servicio. Mientras que todavía hay un largo camino por recorrer en muchos de los campos de servicio, la perspectiva total futura parece buena por el reconocimiento y aceptación del concepto de mercadotecnia en la industria de servicios.

Es el buscar su satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante un grupo de actividades coordinadas que al mismo tiempo permitirá a la organización alcanzar sus metas.

Como se ve, es imprescindible mantener una actitud esencialmente preactiva, más que reactiva y fatalista ante el futuro; confiar en esta estrategia es hacer que las cosas pasen como queremos, sabiendo que no hay un solo futuro posible sino muchos y que podemos seleccionar o apostar a uno de ellos para que la realidad que queremos transformar, ocurra de acuerdo a lo que más conviene a la colectividad que la vive.

De este modo el futuro se convierte en la razón de las acciones del presente.

1.2 Estrategia

La dirección empresarial ha ido evolucionando radicalmente en la medida que el directivo crece y se desliga de los trabajos meramente operacionales orientados al campo de la acción-reacción, para dirigirse a las actividades orientadas al campo del diagnóstico y de las decisiones estratégicas, se hace mayor la necesidad de fundamentarse en teorías y valores que permitan la adaptación rápida a los cambios.

Los cambios del entorno, imponen la necesidad de respuesta de la empresa como modo de lograr una permanente adaptación al mismo. Estos cambios son los que pulsan a las empresas a encontrar en su interior las formas que a partir de sus puntos débiles y fuerte les permitirán aprovechar de forma eficiente las oportunidades y hacer mínimas las amenazas que se manifiestan en el ambiente.

Al saber reaccionar, la empresa frente al entorno, altamente inestable, a partir de la concepción de que el futuro puede ser mejorado con adecuadas acciones no sólo reactivas sino con acciones que encierren una proyección productiva de cambios planeado, requiere de una formulación y establecimiento de acciones estratégicas y una actitud estratégica constante y persistente, lo cual supone a su vez un cambio en la actitud y modificación de la conducta de la alta dirección (Menguzzato y Renau, 1988).

Los Sistemas de Dirección aplicados hasta los albores de los años 80, demostraron su ineficiencia frente a las condiciones que impone el mercado, la competencia, y el desarrollo tecnológico, actualmente estos desafíos han traído como consecuencia para la administración la incertidumbre. Ante este escenario la búsqueda se torna más intensa, la necesidad de hallar un hilo conductor que oriente y guíe el accionar de la empresa con el entorno, sólo podía darse con una proyección que fuera resultado de un análisis basado en las previsiones de situaciones futuras, anticiparse a la evolución del entorno y colocar la competencia como foco central de las empresas.

El análisis y formulación de una estrategia empresarial y su posterior implantación, deberá tener en cuenta no sólo aquellos factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino la integración de los mismos junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y reglas que orientan el funcionamiento general de la empresa en su medio exterior.

Como se desprende de esta afirmación, la complejidad del problema que se plantea tiene la suficiente magnitud como para demandar la utilización de una metodología apropiada. Existen diversas aportaciones al respecto, cuya finalidad es poner de manifiesto las distintas actividades a realizar a la hora de definir e implantar posteriormente, una solución estratégica.

En casi todas ellas se hace referencia a la idea de la dirección estratégica como un proceso, una secuencia de fases o actividades que se realizan en el tiempo de acuerdo con un orden determinado. Una visión de síntesis de dichas aportaciones se muestra a continuación, donde se destacan como actividades fundamentales:

- Establecimiento de los fines y misiones generales de la empresa.
- Análisis y pronóstico, amenazas y oportunidades del entorno (análisis externo).
- Determinación de la posición competitiva, fortalezas y debilidades de la empresa (Análisis interno).
- Formulación y diseño de estrategias: Tanto a nivel corporativo, de negocio y funcional.
- Evaluación y selección de estrategias.
- Puesta en práctica de la estrategia elegida.
- Elaboración del plan estratégico y control estratégico.

Se plantea que tanto para lo militar como para el Management es básica la idea de competición, de actuación frente a las rivales para lograr objetivos determinados.

En las primeras obras se plantea la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos y líneas de acción para alcanzarlas, definiéndose lo que desea la empresa ser en un futuro. Hay autores que destacan que es un proceso planeado intencional y programado que se asocia con la planeación estratégica (Wall-Rye Wall, 1997), otros lo definen como: *“La estrategia es el análisis de los objetivos por lograr, considerando una situación militar total y las formas globales de lograr estos objetivos; y añadía que la táctica es el modo práctico de llevar a cabo los grandes objetivos estratégicos, un complemento de la estrategia , más variable y flexible que los objetivos finales, adaptando los medios a cada momento”*. (Guevara, Ernesto. 1959).

“Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. (Tabatoni y Jarniu, 1975). *“La dialéctica de la empresa con su entorno”* (Ansoff, 1976). *“La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de*

cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” (Porter , M.,1982 . Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa fin de lograr la inserción optima de esta en el medio socioeconómico” (Menguzzato y Renau,1984). ‘La estrategia son programas de acción generales y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa, de políticas principales y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar las grandes metas de la organización” (Koontz,H. Y H. Weihrich, 1984) .”La estrategia empresarial expresa el conjunto de ideas, técnicas, que pueden utilizarse para desempeñar la función empresarial en su nivel más global e integrador en la actualidad y en el futuro” (Grima, J. J. y M. Tena, 1991). “La estrategia empresarial consiste en elegir las áreas de negocio en las que la empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que esta se mantenga y desarrolle en estas áreas de negocio”. (Strategor, 1995).

“La estrategia que guiará el comportamiento y la actividad de la organización en el futuro, es el resultado de la conjunción de tres elementos; las aspiraciones de la empresa, las oportunidades y amenazas del entorno , y las capacidades internas de la organización”. (Dr. Fermín Orestes Rodríguez González y Sonia Alemañi Ramos. 1997). Movimientos y enfoques que diseña la Gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, en el plan de actuación que tiene la Dirección para el Negocio (Thompson-Strickland, 1998).

“El concepto de estrategia implica creatividad e innovación, supone cambios en la filosofía gerencial de la organización, en la metodología y el proceso de planificación y sin lugar a dudas, enfoca las decisiones actuales con la mirada puesta en el futuro”. (Lic. Aída Mieres Orta y Dra. Olga Lodos Fernández). “Una estrategia indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar voluntades y asignar recursos” (MES,1999).

Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados entre todas las funciones de los directivos, pocas afectan tanto y durante tanto tiempo el rendimiento de la organización como la forma en que el equipo directivo maneje las tareas de marcar la trayectoria de la dirección a largo plazo de la organización, desarrollar movimientos y enfoques estratégicos efectivos, y después poner en práctica la estrategia para que produzca los resultados esperados. De hecho, una buena estrategia y su adecuada implantación son las

señales más confiables de una buena dirección. De hecho, la esencia de la formulación de una buena estrategia es construir una posición suficientemente fuerte y flexible para producir un resultado exitoso, a pesar de los impredecibles e inesperados factores externos. No existen definiciones acabadas ni universalmente aceptadas acerca del concepto de estrategia. Para el desarrollo de este trabajo se asume que la estrategia cualquiera que sea su definición, es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas transcendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

La estrategia empresarial cobra su sentido dentro de la planificación estratégica, existiendo diferentes definiciones del término dadas por diferentes autores, las cuales se presentan a continuación:

“La planeación a largo plazo incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. También debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias”. (George I. Morrissey, 1996).
“Declaración que define la misión y la dirección futura de la organización, los objetivos de resultado a corto y largo plazo , y la estrategia frente a las situaciones internas y externas de la organización” (Thompson-Strickland, 1998).

“Adopta una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizados al nivel de los conocimientos, las actitudes personales y profesionales con implicaciones para la cultura de la organización, que constituyen una forma diferente de entender y practicar la administración basada principalmente en: la apreciación del entorno; la acción centrada en los clientes; el compromiso con una visión prospectiva y el desarrollo de la organización; la movilización del talento humano de la organización, para posibilitar con inteligencia y creatividad avances innovativos, oportunos y continuos” (Dra. Magda Luisa Arias Rivera¹)

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual una organización determina los principales objetivos que se propone alcanzar en un período determinado y las líneas de acción que seguirá para obtenerlos, a partir de un análisis del entorno en el que desenvuelve su actividad, identificando posibles oportunidades y amenazas; y de un diagnóstico interno, que le

¹ Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana).1999.

permita revelar sus fortalezas y debilidades, entre otros análisis y consideraciones” (Ministerio de Educación Superior, Octubre de 1999).

Se define a la planeación estratégica como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección de un compromiso “estratégico” entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa por lo que exige una actitud de disposición y análisis para definir objetivos, conocer adecuadamente el medio en que se actúa, reconocer la situación interna, e implementarlo todo de modo que se logre una elevada eficiencia y eficacia en la gestión. Ello precisa un fuerte desarrollo del sentido de la oportunidad, sensibilidad humana y flexibilidad en los miembros de la organización y especialmente de sus dirigentes.

No basta con planear estratégicamente, se requiere pues incorporar la acción y el pensamiento estratégico al diseño. Se trata de todo un proceso integrado frente a un contexto en el que la anticipación en las respuestas va siendo cada vez una exigencia mayor. Surge entonces la dirección estratégica, considerada la cuarta generación y el paradigma administrativo que predomina hoy en el mundo empresarial que busca la adaptabilidad constante de la organización, al cambiante entorno que la rodea.

“La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado de dos grandes fases básicas e interrelacionadas, la formulación de una parte, y la implementación y control por otra” (Menguzzato y Renau, 1991), no constituyendo algo que sea diferente a la dirección de empresas”.

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas a nivel de habilidad. Es más de una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento, localizados a nivel de comportamiento y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras. La dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas a partir de:

Concientizar que la estrategia implica cambios.

Construir una visión estratégica.

La construcción de los escenarios futuros. Asumiendo la flexibilidad como un principio. Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios. Además es necesario destacar que esta tiene cuatro componentes fundamentales:

- 1- El campo de actividad.
- 2- Las capacidades distintivas.
- 3- Las ventajas competitivas.
- 4- Efecto sinérgico (Menguzzato y Renau, 1991).

Campo de Actividad: Define los distintos negocios en los que la empresa participa o quiere participar determinando así las fronteras de la empresa y los entornos con los que se va a relacionar.

Capacidades Distintivas: Incluye los recursos (técnicos, financieros, humanos, físicos.) y las habilidades (tecnológicas, directivas, organizacionales) presentes o potenciales que posee la empresa y con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.

Ventajas competitivas: Características diferenciadoras con respecto a la competencia que posicionan favorablemente a la empresa para obtener utilidades superiores con relación a los competidores actuales o potenciales.

Efecto Sinérgico: Búsqueda del efecto positivo que debe resultar del equilibrio entre sus tres primeros componentes, es quien logra que se obtenga el mayor grado de eficacia posible entre estos componentes en la organización. Este cuarto componente cobra su sentido más particular en los niveles estratégicos que suelen distinguirse en la estrategia empresarial. Es preciso jerarquizar los niveles de la estrategia empresarial para mejorar la actividad del management frente a las condiciones del entorno, destacándose al efecto tres niveles:

- Corporativo Global.
- De Negocios.
- Funcionales.

Hay autores que distinguen un cuarto nivel, el operativo (Thompson/ Strickland, 1998), pero este esencialmente se refiere al plan de acción para dirigir a pequeñas áreas o unidades dentro de un negocio y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes. Estos niveles

en la empresa diversificados se distinguen con gran precisión, y en las que desarrolla una sola actividad tienden a confundirse, los dos primeros. subordinándose cada una de ellos y conformando un todo en el sistema.

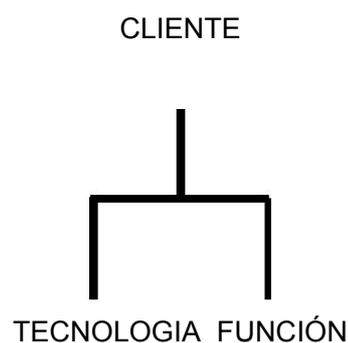
Estrategia Corporativa Global: Es la que se formula en la cumbre estratégica de una organización, es decir, en el más alto nivel de dirección. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivos, en cuales actividades participar, cuales vías y formas de crecimiento a adoptar, acerca de la obtención, distribución y aprobación de los recursos para lograr los objetivos. En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más adecuada de esta. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa.

Estrategia de las unidades estratégicas de negocios: corresponden al segundo nivel de estrategias y son mas que un conjunto homogéneo de actividades de negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades (Navas, 1998). La identificación de estas unidades se puede realizar desde tres dimensiones (Abel, 1980).

Grupos de Clientes: Tipo de clientela al cual va el producto o servicio.

Funciones: Necesidades cubiertas por el producto o servicio.

Tecnología: Proceso de producción que utiliza.



Estrategias funcionales Dentro de este último nivel la cuestión se centra en como utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidades estratégicas, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. La evolución del concepto de estrategia y de los sistemas directivos se encuentra íntimamente ligado a las de las

escuelas y teorías, y en este caso en particular, un vínculo muy estrecho a las del Pensamiento Estratégico, existiendo puntos en común y diferentes en cada una de ellas. Todas las teorías y escuelas que abordan el pensamiento estratégico van desde un análisis conceptual hasta un análisis ideológico, con diferentes enfoques y planos de análisis acorde a los cambios que se operan en el entorno.

El modelo racional del proceso estratégico incide en los aspectos deliberados centrándose en el contenido de la formulación estratégica y el modelo emergente incide en el proceso mismo y los problemas organizacionales para la puesta en práctica de las estrategias. Ambos enfoques son parte de la misma realidad, siendo necesario hacerlas compatibles para que el proceso estratégico se desarrolle. La estrategia como proceso dinámico incorpora mucho más que una secuencia deliberada y lineal, incorpora la evolución de la estrategia con base a lo aprendido del proceso de retroalimentación procedente de los clientes y nueva información sobre el desarrollo en el entorno del mercado y los movimientos de la competencia.

Un pensador estratégico eficaz sabe comprender cuando las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios y virajes potenciales del mercado y tiene la capacidad de conectar sus acciones diarias con los objetivos a largo plazo del negocio, tomando decisiones congruentes con las estrategias adoptadas en la organización. En tal sentido, se da un entrelazamiento del pensamiento estratégico con el pensamiento en sistema que le permite a los líderes estratégicos desarrollar habilidades para superar los problemas estratégicos.

Elaborar estrategias implica pensamiento, actitud y acción. Lo primero es saber cuándo generalizar de la experiencia y cuándo inventar una guía nueva. Lo segundo es como obtener el compromiso de los demás en las iniciativas estratégicas que contribuirán al éxito del negocio.

Los principales rasgos del pensamiento y la actitud estratégica son:

- Receptividad a los cambios.
- Capacidad para captar rápidamente el entorno.
- Enfoque muy crítico hacia la propia organización.
- Buscar la innovación.
- Enfoque integrador.

El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único. El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- Proporciona las bases para la planeación estratégica y es, en gran medida de naturaleza intuitiva. Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden hacer elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégica.

En esta breve reseña, se requiere señalar que cada una de ellas aprecia sólo una parte del proceso, sin embargo se requiere de su integración en un enfoque sistémico, es por ello que cuando se hace referencia a la Dirección Estratégica, se le denomina “proceso”.

Podemos considerar que este proceso global de la dirección estratégica de la empresa está integrado por tres grandes partes: Análisis estratégico, Formulación de estrategias e Implantación de estrategias. Si bien existe un orden lógico en el desarrollo temporal de las partes básicas, el proceso se concibe de forma más realista a partir de la interacción constante de los distintos elementos incluidos en cada una de las partes o bloques, por lo que se hace necesaria una retroalimentación de información constante a lo largo del proceso.

Podemos entender por análisis estratégico de una empresa, el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definida la misión y objetivos de la empresa.

El análisis estratégico se compondrá del estudio de tres elementos: La definición de la Misión, Visión y Valores compartidos, el análisis externo y el análisis interno.

Toda empresa genera su propia personalidad, o sea, el reflejo de los valores y las convicciones de los directivos encargados de conducir el negocio hacia un recorrido exitoso. Hay tanto por realizar para lograr el éxito de una empresa que no puede permitirse desperdiciar tiempo y energía trabajando en propósitos cruzados con los otros componentes de su equipo administrativo.

Los valores representan las convicciones filosóficas de los administradores a cargo de dirigir a su empresa hacia el éxito. Algunos o todos los valores identificados serán formulados directa o indirectamente en la declaración de su misión y se tratarán cuando se plantee su visión y determine su estrategia.

La misión de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quieren servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias claves.

Es la meta que moviliza nuestras energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósito en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad, sin su definición clara ninguna organización puede progresar.

La visión, es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro es un estado final que estamos tratando de lograr, es el sentimiento de vivir en el futuro, es una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro nos sorprenda, es la forma de comprometernos con el futuro que queremos lograr con el corazón y los sentimientos.

Ella ha de ser realista y optimista, constituir un reto y ser un factor de motivación y de movilización. Puede incluso reflejar un cierto desfase entre ellos y los recursos disponibles. Debe estar en el límite de lo posible y de lo imposible, pero habrá siempre de ser realizable y estar acompañada y seguida de los criterios y pautas que establecerá la empresa en el avance hacia su consecución.

Como factor de movilización, la visión debe ser integradora, compartida por todos y convertirse en tarea diaria consistente con los principios corporativos, y expresar los resultados que se

esperan, expresarse en términos que signifiquen acción, impulsar el compromiso y ser difundida y reconocida dentro y fuera de la organización

Análisis externo:

El análisis externo tiene como objetivo el diagnóstico de las oportunidades y amenazas que el ámbito exterior a la empresa ofrece a su desarrollo estratégico. Existen dos tipos de análisis externo:

- El Análisis del Macro-entorno: Es todo aquello que afecta a la empresa desde un punto de vista global

- El Análisis del Miro-entorno: Se identifica con las fuerzas competitivas del tipo de actividad que se desarrolle El éxito de una organización cualquiera depende de cual atentamente mire todo lo que está fuera de ella: competidores, condiciones económicas, tecnologías, mercado, ambiente político-social. Estos factores, con mayor o mayor fuerza, ejercen una influencia significativa y determina el éxito o fracaso de la empresa.

Mintzberg (1991), por su parte, los divide en estable o dinámico. Lo cierto es que los entornos cambian constantemente en función de la dinámica del sector y de su evolución, así como de otros factores de macroentornos.

Análisis del Macro entorno:

Sus variables son de diversas naturalezas, y comprende los aspectos económicos, legales, demográficos, culturales, económicos-competitivos y tecnológicos.

Factores económicos generales: Aquí se incluyen la evolución del producto industrial bruto y el nivel de la renta nacional, inflación, niveles de empleo, balanzas de pagos, políticas fiscales, políticas monetarias, con su influencia en la tasa de interés, de cambios y límites crediticios, tendencias de los mercados financieras, políticas sobre inversión extranjera. Todos estos factores afectan la capacidad de la demanda y la rentabilidad de la empresa.

Factores legales: Las reglamentaciones sobre el comercio, las acciones de organizaciones internacionales y regionales, los sistemas de subsidios, las disposiciones sobre el medio

ambiente y otras regulaciones jurídicas, ejercen una gran influencia en el atractivo de los mercados y las posibilidades de penetrar en ellos.

Factores culturales: Los sistemas de valores, actitud ante el trabajo y la disciplina, estilo de vida de personas y grupos, son variables del entorno muy importantes para el sistema de administración y dirección empresarial, particularmente cuando se piensa operar un negocio en el extranjero.

Factores económicos-competitivos: Los clientes, los proveedores, la rivalidad competitiva, los productos sustitutos y otros, son básicos para el planteamiento estratégico.

Factores tecnológicos: Los cambios en los productos y procesos, así como su nivel de difusión, ciclo de renovación o de vida de los productos, avance de tecnologías relacionadas directamente con un sector y otros, influyen en el nivel de competitividad de la empresa, en la definición de los segmentos estratégicos y en la transformación de los actuales, originando nuevas posiciones competitivas.

Cada una de las anteriores dimensiones se concreta mediante un conjunto de variables o factores claves que ponen de manifiesto los aspectos más importantes a considerar dentro de cada una de las dimensiones y se procede a la elaboración del perfil estratégico.

.La elaboración de este perfil consta de dos fases:

Se elabora una lista de lo que hemos denominado factores claves del entorno o variables significativas del mismo. Estos factores suelen estar agrupados según las dimensiones del análisis del entorno antes citada.

Se valora el comportamiento de cada uno de los factores claves en una escala de 1 a 5, (muy negativo, negativo, equilibrado, positivo, muy positivo).

Esta valoración es muy subjetiva por parte de la dirección de la empresa y recoge la forma en que esta percibe las distintas variables del entorno

‘Hoy la globalización ha provocado un alto grado de interdependencia económica, política y tecnológica, no sólo entre empresas, también entre organizaciones de investigación-desarrollo,

incluso entre países, representando el desarrollo tecnológico y la innovación factores claves de la competitividad nacional e internacional” (Porter, M; 1990).

El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que define el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar mundos futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles.

Como quiera que los escenarios tienen como finalidad identificar futuros alternativos posibles acerca de los problemas que se estudian, ellos representan un punto de partida para la formulación estratégica, permiten cuestionar la validez de las ideas tradicionales desarrollando el pensamiento estratégico y posibilitando visualizar mejor las oportunidades y amenazas del entorno.

El escenario no es una previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia. Se desarrolla a partir de la identificación de los factores claves o sea los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo político, social, económico y tecnológico. El proceso para su elaboración se realiza a partir de agrupar los factores claves por dimensiones y evaluar esos factores según escala, utilizando el perfil estratégico del entorno.

Para determinar las probabilidades de ocurrencia de los escenarios, cabe utilizar métodos conocidos con la denominación genérica de métodos de expertos. Los dos más empleados son el método Delphi y el método de impactos cruzados.

Análisis del Microentorno:

Micro entorno: Análisis de las condiciones esenciales del sector industrial en el cual se mueve la empresa y donde ésta compite. Para ello se hace necesario definir que se entiende por sector industrial: “conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad económica y vende un producto bien definido o una línea de productos afines”.(Bueno y Morcello, 1994). La situación de la competencia en un sector industrial depende de 5 fuerzas, y estas fuerzas determinan la rentabilidad industrial, en un sector industrial, no teniendo todos los sectores industriales el mismo potencial.

“La interacción de estas fuerzas pueden aparentemente desalentar a los competidores, no obstante, si profundizamos por debajo de la superficie y analizamos las fuentes de cada una de ellas se marcarán los puntos fuertes y débiles de la empresa, se refuerza la posición dentro del sector industrial, se aclara las áreas en donde los cambios estratégicos pueden producir mejores resultados y se señala las áreas donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia, ya sea como oportunidad o como amenazas. Estas fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de estrategias”.(Porter, 1982)

“Este análisis permite a la empresa encontrar una posición en dicho sector en el que pueda defenderse mejor contra estas fuerzas de la competencia o inclinarlas a su favor”.(Porter, 1982).

1- Competidores potenciales: La entrada de nuevas empresas en un sector puede representar algunas amenazas para las ya establecidas. En primer lugar, incrementan las capacidades y con ellas las ofertas. En segundo lugar, los nuevos entrantes obtendrán una cuota de mercado a costa de las empresas existentes; y por último, ellos demandarán más recursos de todo tipo, fortaleciendo el poder de negociación de los suministradores.

Si las entradas nuevas del sector son significativas, esto podría influir en una baja de los precios o un incremento de los costos existentes, lo que es posible que provoque cierta inestabilidad en el sector y reduzca su rentabilidad. Es obvio que si hay empresas que desean penetrar en un sector es porque este tiene determinados atractivos. Poder hacerlo o no depende de dos circunstancias: las barreras de entradas al sector y la reacción y represalias de las empresas que ya estén operando. Varios son las barreras de ingresos: economía de escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, acceso a canales de distribución, ventajas en costos con independencias del tamaño, política gubernamental, reacción de los ya establecidos, entre otras.

Economía de escala: Las empresas que operan con economía de escala obtienen costos unitarios menores, obligarán a los entrantes a operar también con volúmenes altos que exigen de cuotas elevadas de mercados. En caso de no lograrlas pueden optar por entrar con capacidades más reducidas y aceptar una desventaja de costo.

Diferenciación: Sí las empresas establecidas han logrado diferenciación de sus productos, ello hace más difícil la entrada de los nuevos, ya que tendrán que enfrentarse a la lealtad de los clientes por las marcas existentes. Vencer esa lealtad puede resultar extremadamente costoso para los que se inician, lo que es muy riesgoso si los intentos no dan los resultados esperados.

Requisitos de capital: A medida que los negocios exigen una mayor intensidad de capitales y de inversiones, son menos probables las entradas. La intensidad de capital puede estar en el costo de las inversiones, en las instalaciones, en el capital de trabajo, inventarios, promoción y publicidad.

Accesos a canales de distribución: Los nuevos entrantes, para acceder a los canales, seguramente deberán ejercer algunas acciones que representan para ellos costos adicionales, como las reducciones de precios. Cuanto más concentrados sean los canales, mayor será la dificultad de llegar a ellos. Otra opción es crear sus propias redes de distribución, pero esto representaría inversiones adicionales.

Ventajas en costos con independencias del tamaño: Las empresas establecidas cuentan con algunas ventajas con respecto a los posibles entrantes, entre ellas costos menores de la fuente de capital, un sistema logístico ya establecido, curva de experiencia en todas las actividades y know-how.

Política gubernamental: Los gobiernos pueden también impedir u obstaculizar con su política de ingreso, o requisitos sobre licencias, exigencias elevadas a los productos o a las tecnologías, reglamentaciones sobre el medio ambiente y el uso de los recursos, etc.

2- **Rivalidad entre los competidores actuales:** La rivalidad en un sector o mercado está en función de los niveles de ofertas y su relación con la demanda. Cuando la oferta supera la demanda, es de suponer una mayor lucha entre empresas para asegurar su cuota de mercado y mejorar su posición. Pero esto no es absoluto al depender además de otros factores. Las empresas que luchan entre sí con frecuencia toman acciones de diferenciación en precios, calidad, publicidad, reforzamiento de la imagen. Siguiendo el esquema de Porter, la rivalidad es más intensa cuando concurren algunos de los factores como número y equilibrio entre competidores, crecimiento lento en el sector, costos fijos elevados, falta de diferenciación, exceso de capacidad y existencia de fuertes barreras de salidas.

A mayor cantidad de competidores más probabilidad de que algunos tomen acciones que provoquen inestabilidad en el sector. En cuanto al crecimiento lento en el sector, posiblemente este sea uno de los factores principales, al tratar las empresas de aumentar sus cuotas de ventas a expensas de los demás.

Los costos elevados llevan a las empresas a operar con las máximas capacidades posibles a fin de obtener economía de escalas, incrementando la oferta y creando así condiciones para la reducción de precios. Cuando por su parte, los productos son diferenciados, es decir, más estandarizados, los clientes son más sensibles al precio y al servicio, y las empresas tienden a competir sobre estas bases.

Las adiciones de capacidad alteran el equilibrio oferta –demanda a favor de la primera, en particular si se ejecuta por varias empresas simultáneamente, en tanto la asistencia de activos especializados y de difícil liquidación presionan para continuar operando un negocio aún con niveles bajos de rentabilidad. También pueden existir otros factores de carácter estratégico o de tipo emocional.

3-. Poder negociador de los clientes: Los clientes, aunque no sean competidores en el sentido estricto de la palabra, pueden también, al igual que estos últimos, hacer bajar las utilidades al aumentar sus exigencias: precios más bajos, mayores requisitos de calidad, un mejor servicio, extensión de los tiempos de garantías y de pagos. Los clientes aumentan su poder de negociación cuando:

- Están más concentrados que el sector que vende y tienen la posibilidad de forzar la competencia entre las empresas vendedoras
- Influyen en el producto que estos buscan.
- Si las compras que hacen presentan un por-ciento elevado del total de las ventas del suministrador.
- Si los productos que compran tienen un alto peso en la estructura de sus costos.
- Si pueden cambiar fácilmente de proveedor.
- Si el producto no es diferenciado.
- Si deviene en pocas utilidades.
- Si presentan una amenaza de integración hacia atrás.

4- Poder negociador de los proveedores surge una vez que la empresa se ve amenazada por un competidor o buscando una mayor utilidad en sus producto para así poder estar en la competencia mayor si:

- Mayor concentración de los proveedores
- Pocos productos sustitutos
- El sector no es un cliente importante
- El producto es importante para el cliente
- Los proveedores han diferenciado sus productos
- Costos de cambio de proveedor elevados
- Los proveedores pueden integrarse verticalmente
- Los proveedores están organizados o su producto es escaso.

Una vez concluido el análisis externo se identifican los Factores Críticos de éxito que son: los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo en una industria particular. Ellos identifican con precisión los resultados específicos que son cruciales para el éxito en el mercado y las capacidades y actitudes con mayor posibilidades de rentabilidad. La idea para las organizaciones es adquirir ventaja competitiva al concentrar sus fuerzas en ser mejores que los rivales en uno o más factores críticos del éxito en la industria.

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (F.C.E) RELACIONADOS CON:

Tecnología:

- ✓ Experiencia en la investigación Científica
- ✓ Capacidad de innovación en los productos
- ✓ Experiencia en una tecnología

Fabricación:

- ✓ Eficiencia de producto de bajo costo
- ✓ Calidad de fabricación
- ✓ Acceso a mano de obra especializada
- ✓ Flexibilidad para fabricar una gama de modelos.

Distribución:

- ✓ Sólida red de distribución.
- ✓ Bajos costos de distribución
- ✓ Entregas rápidas

Mercadotecnia:

- ✓ Fuerza de venta eficaz y bien capacitada.
- ✓ Servicio confiable.
- ✓ Habilidades comerciales.
- ✓ Estilos y envases atractivos.
- ✓ Garantía para los clientes.

Habilidades:

- ✓ Capacidad de la organización.
- ✓ Sistemas superiores de organización
- ✓ Capacidad de respuestas a las cambiantes condiciones del mercado.
- ✓ Conocimientos y experiencias gerenciales.

Análisis Interno

Las técnicas más utilizadas para diagnosticar son: "Análisis de la estructura económica: Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes" (Bueno, 1996).

- Campo de actividad: productos y mercados a los que se dedica la empresa
- Edad o ciclo de vida de la empresa: Representa el momento o etapa en la evolución de la empresa.
- Localización de la empresa: Ello nos posibilita una idea relativa del nivel de concentración o dispersión de las actividades de la empresa.
- Tamaño de la empresa: Desde este punto de vista, la empresa puede, con carácter muy general, ser considerada como pequeña, mediana o grande.

- Estructura jurídica: Hace referencia al carácter unisocietario o plurisocietario de la empresa.
- Análisis funcional: Evidentemente, las áreas funcionales a considerar, el número de variable a identificar y el contenido de estas variables depende de cada empresa.
- Análisis de los recursos y capacidades: 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 puede acceder.

Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, sobre todo por dos motivos: En primer lugar, los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. La empresa no se plantea qué necesidades quiere satisfacer sino qué necesidades puede satisfacer. En segundo lugar, el beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa. La “cadena de valor” de Michael Porter, es uno de los instrumentos más útiles desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa (Porter/ 1990).

El objetivo de este importante instrumento para el análisis estratégico radica en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la misma que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes de ventajas competitivas pueden encontrarse en:

- Las actividades básicas.
- Las interrelaciones entre actividades.
- Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

Existen otras herramientas las cuales pueden ser utilizadas para poder conocer la situación de la empresa y así poder ubicar mejor sus fuerzas. Las matrices estratégicas: Las matrices de actividad o de negocio como se les suele decir fueron elaboradas en los años 70, en un intento de desarrollar un marco analítico que permitiera a la empresa formular su estrategia global.

Para ello se propone representar a través de una matriz como se posiciona la empresa en relación con la competencia, en las distintas actividades o unidades estratégicas y cual es el interés de dichas actividades para la empresa, y por lo tanto el peso específico que se le debe

dar al formular la cartera y asignar los distintos recursos a fin de que esta combinación de actividades sea equilibrada.

En efecto, en los modelos de cartera se supone que el objetivo de la empresa es alcanzar una fuerte posición en el mercado para generar altos rendimientos y potenciar un crecimiento equilibrado de la misma.

Los modelos más conocidos son el resultado de grandes consultoras americanas que dieron su nombre a las distintas matrices y que son las del Boston Consulting Group, la de Mckinsey y la de Arturo D. Little.

Para el análisis de la cartera de actividades de la empresa se utiliza el modelo Mckinsey y Arthur D. Little, por tener esta mayor capacidad de análisis para la empresa, a continuación se desarrolla la teoría de estos métodos.

Matriz General Electric-McKinsey

La matriz General Electric-McKinsey, es una matriz que mide por una parte la posición competitiva de la empresa, mientras que por la otra el atractivo del sector. Así, la posición competitiva de la empresa en una actividad determinada, está representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los F.C.E en la actividad. Las variables elegidas no tienen que ser variables cuantitativas.

La dimensión atractiva del mercado trata sobre el interés de una actividad para la empresa, se define además por un conjunto de variables tanto cuantitativas como cualitativas. Como son, crecimiento del mercado, competidores, tecnología y capacidad de penetrar en el mercado, riesgo, estructura del mercado. En la dimensión posición competitiva, se analizan variables como : Participación en el mercado, desarrollo de marketing, demanda del mercado, tecnología, I+D, recursos humanos así como el riesgo.

Después de identificadas estas variables en las dos dimensiones, se evalúan el impacto de las distintas variables sobre las dimensiones respectivas, el cual se podrá representar, a lo largo de una escala de 1 a 5. Luego de esto se le asigna un peso específico a cada variable en función de la importancia relativa que se le atribuye dentro de cada dimensión. Se puede calcular

entonces el valor ponderado de la posición competitiva, por una parte y del atractivo de la actividad por otra, para cada una de las actividades de la empresa.

Por otro lado se distinguen tres niveles por cada dimensión elaborándose una matriz de nueve casillas, siendo estas, nueve orientaciones estratégicas diferentes.

Existen tres categorías distintas de actividades

- Las actividades ganadoras (casillas ralladas)
- Las actividades perdedoras (casillas con puntos)
- Las actividades intermedias (casillas en blanco)

Dentro de las actividades ganadoras, la posición A es la más deseable, siendo esta una actividad muy atractiva, con una rentabilidad que se acerca a la media, estas actividades son las más priorizadas en cuanto a asignación de recursos se refiere.

En la posición B es más frecuente la existencia de déficit de recursos, dada una posición competitiva media y la necesidad de ejecutar fuertes inversiones para seguir la tasa de crecimiento, que pueda caracterizar la actividad.

En la posición D se trata de actividades autosuficientes en fondos, pero con las cuales se debe invertir sin duda a fin de mantener la posición, estas actividades son prioritarias en materia de inversiones.

Las actividades perdedoras son actividades con poca capacidad de generar fondos y escasas necesidades de estos dado su débil crecimiento, suelen disfrutar de un cierto equilibrio financiero.

En la casilla número uno se encuentran actividades con una rentabilidad débil e incluso negativa, esto hace que se descarte la inversión en ellas.

En H es escaso el interés de la actividad para la empresa, aconsejándose así su retiro o no dedicarle recursos a largo plazo.

En F, es aconsejable una estrategia de cosecha dentro de una estrategia de diversificación controlada.

La posición matriz competitiva – madurez o ADL:

En este método se plantea el problema de una forma menos mecanicista y más sofisticada que los otros métodos. La posición competitiva, como en el caso del modelo Mckinsey, se caracteriza por ser multivariable, pues se estima que la cuota relativa del mercado es sólo una posible variable determinante de la posición competitiva, pero no la más importante.

Se distinguen cinco posiciones competitivas para la empresa desde la marginal que indica resultados poco satisfactorios para la empresa, hasta la dominante que supone el dominio de la empresa en el mercado pasando por las posiciones fuertes y favorables en las cuales la empresa puede mantener su posición a largo plazo.

Para la segunda dimensión, se prefiere expresar el grado de madurez de dicha actividad según el ciclo de vida en que se encuentre dicha actividad. Se señala además que el modelo ADL toma en consideración el grado de riesgo que implican las distintas actividades según su posición en la matriz. Así, la posición competitiva indica el riesgo competitivo, una posición mejor significa, lógicamente un menor riesgo de verse afectado por la evolución de las condiciones de la competencia y el grado de madurez implica el riesgo sectorial distinto, dado la gran inestabilidad tecnológica que caracterizan los sectores emergentes y en crecimiento.

Matriz D.A.F.O.

En esta matriz se relacionan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, luego que sean listadas se pueden aplicar técnicas de reducción de listado y votación ponderada para listar las más importantes para la empresa, posteriormente se analiza el impacto entre ellas en una matriz de impactos dándole una puntuación de 1 a 5.

Limitaciones Generales de las Matrices:

Un planteamiento esencialmente financiero limita el alcance de los modelos, por lo que sería conveniente completar el estudio que brindan las matrices con análisis similares de recursos físicos y humanos . Se menciona a menudo la visión estética de las matrices pues las mismas

le dedican poca atención a las actividades, ejemplo de esto es la matriz Boston Consulting Group (B.C.G). Por otra parte la matriz Arturo D. Little. (A.D.L). logra una nueva aportación al fijar más el interés en las actividades nuevas, dándole más oportunidades a las mismas. Otra limitación que suponen las matrices, es que la hipótesis le considera a las dimensiones la misma importancia y realmente no es así.

Una limitación crítica que se le puede hacer a las matrices es que en su filosofía llegan a despreciar las actividades en que la empresa no tiene alta participación, o no puede adquirirlas en un futuro cercano. En las mismas, cabe destacar que son elaboradas con criterio de experto y que está presente el factor subjetivo.

Debemos conocer una contribución incuestionable de los modelos de matrices al desarrollo del enfoque estratégico ya que constituyen modelos relativamente sencillos proporcionando así mismo un lenguaje común que permita transmitir con eficiencia las intenciones de la alta dirección a los distintos niveles organizativos y proyectar opciones estratégicas.

Consideramos que la finalidad de los modelos de análisis estratégico consiste en brindar un marco de referencia conceptual y analítico a las empresas, ellos posibilitan desarrollar sobre bases más sólidas, la estrategia global de la empresa, asignar de manera más fundamentada los recursos y apreciar mejor las oportunidades de negocio, esto no significa que las matrices de análisis estratégicos prescriban lo que ha de hacerse, sino aportan una sugerencia, bajo ninguna situación deberían ellas considerarse como recetas que limiten las oportunidades para la innovación estratégica. Tampoco deben otorgárseles un papel determinista en el momento de seleccionar una u otra opción estratégica.

Formulación e Implementación de Estrategias.

El segundo bloque de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina la “formulación de estrategias”. A partir del análisis estratégico, la empresa trata de formular o diseñar tanto al nivel de negocio como corporativo y funcional las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y objetivos que se han elegido a partir del contexto definido del análisis externo e interno.

Concluido este análisis estratégico, es necesario definir las Áreas de Resultados Claves de la empresa que son los lugares de la organización donde se encuentran los factores críticos de éxito.

El éxito de la dirección estratégica requiere de la acción integrada y sinérgica de sus área de resultado clave (A.R.C) y una correcta determinación de sus factores críticos de éxito (F.C.E).

A partir de la identificación de las Áreas de Resultados Claves se determinan los Objetivos Estratégicos de la organización que son: Un estado, situación o resultado futuro que un conjunto de actores se plantea lograr.

Constituye una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección.

Los cuatros principios fundamentales que rigen la previsión y la planeación de los objetivo:

1. Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados.
2. Participación: Uno de los elementos más importantes de la efectividad de la planificación.
3. Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados.
4. Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles.

De este modo, se elegirán las estrategias competitivas, liderazgo en costo, diferenciación, segmentación, enfoque o nicho, se definirán las direcciones del desarrollo futuro de la empresa especialización, diversificación las formas o métodos de crecimiento interno, externo, cooperación o el grado y las vías de internacionalización más adecuadas. Todo ello se concretaría en estrategias funcionales para su implantación inmediata en las distintas actividades de la empresa.

Una vez que han sido diseñadas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios, de modo que pueda ser elegida una de ellas para su implantación posterior. Los criterios que se utilicen para la evaluación de las estrategias deben ser capaces de identificar la que al menos a priorice, parece la mejor estrategia o alternativa posible.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de "implantación estratégica". Para ello, es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de

medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito. Pero no solo depende de lo bien perfilado que esté el camino, sino entre otros factores, de la capacidad del equipo directivo para estimular la actividad de los recursos humanos de modo que los objetivos sean conseguidos efectivamente, así como la estructura organizativa y la cultura empresarial que sirvan de soporte a la implantación. La implantación de las estrategias constituye un problema, por tanto, fundamental para el éxito de la empresa y, a su vez, un problema complejo de abordar como consecuencia de la gran cantidad de factores que influyen en el proceso de implantación. Un esquema que integra los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico.

Se aprecia con este estudio, una gran cantidad de elementos comunes, cuestión que sirvió de considerable ayuda para la fundamentación de la tecnología seleccionada a aplicar en este trabajo.

1.3 Comercialización y Marketing

El comercio es tan antiguo como la humanidad"... Al principio el hombre concentraba sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades alimentarias de forma individual. Con el incremento del grupo humano surgen nuevas formas de vida en sociedad. Mediante el intercambio de bienes, llegaron a satisfacer las necesidades tanto individuales como colectivas; mejorando el sistema de trueque para obtener mejores productos y entregar sus excedentes.

Según fue evolucionando la humanidad se alcanzó mejor organización social, crecieron las necesidades y la comercialización de los bienes perfeccionó sus sistemas de transporte para llegar cada vez más lejos con sus mercancías.

En la antigüedad, el traslado de mercancías a larga distancia era caro y arriesgado. El comercio se realizaba, habitualmente, en mercados locales, siendo los bienes comercializados en su inmensa mayoría, alimentos y vestidos. Casi todo el mundo gastaba gran parte de sus recursos en alimentos, y lo que no producían ellos mismos lo obtenían comerciando. Uno de los primeros y más destacados ejemplos de comercio a larga distancia es el de la Ruta de la Seda entre China y la Roma imperial, que surgió alrededor del año 100 a. c., cuando la dinastía Han logró que gran parte de Asia central fuera una zona segura para el tránsito de caravana

El comercio empezó a crecer paulatinamente en Europa durante la edad media. El desarrollo de veleros y de transportes eficientes ayudó a una rápida expansión del comercio. Las nuevas

rutas oceánicas permitieron importar con menores costos, un mayor volumen de mercancías del que se podía transportar por tierra. El descubrimiento de América creó un comercio de nuevos bienes como tabaco y madera, dando lugar a una nueva forma y evolución del mercado mundial en toda su amplia variedad

La óptica del Marketing dice que la satisfacción de las necesidades del comprador es el objetivo primordial de las empresas. Esta óptica tiene sus límites. Se debe guardar el equilibrio entre el desarrollo por el mercado o por la tecnología; ya que en la primera de éstas la óptica del Marketing guiada por los valores el mercado puede incitar a la empresa a poner un acento exagerado en los productos demandados por el mercado, desconocidos por el mismo pero impulsados por la tecnología, corriendo el riesgo de favorecer innovaciones menores y menos revolucionarias. La mayoría de las innovaciones de ruptura surgen del laboratorio y no del mercado

¿Qué es un mercado?

Los mercados son lugares adecuados donde compradores y vendedores pueden reunirse frente a frente para intercambiar bienes y servicios por algo de valor.

¿Cómo definir la comercialización?

La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Es más que vender o hacer publicidad, es analizar las necesidades de las personas y a la vez se ocupa de aquello que los clientes desean. La comercialización implica intercambio. La comercialización se da en dos planos: Micro y Macro. Utilizando dos definiciones: Micro comercialización y macro comercialización.

Micro comercialización: Es la realización de actividades cumpliendo los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el productor y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades. observa a los clientes y a las actividades de las organizaciones individuales que los sirven.

El objetivo esencial de la mayoría de las empresas es la ganancia. Los clientes pueden ser consumidores particulares, firmas comerciales, organizaciones sin fines de lucro.

La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales del cliente, no de un proceso de producción

Macro comercialización: Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta y la demanda y logra los objetivos de la sociedad, considerando ampliamente todo nuestro sistema de producción y distribución.

El énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre como funciona todo el sistema comercial. Todos los sistemas económicos deben elaborar algún método para decidir qué y cuánto debe producirse y distribuirse y por quién, cuándo y para quién. Los macro objetivos son básicamente similares: crear bienes y servicios y ponerlos al alcance en el momento y en el lugar donde se necesiten, con el fin de mantener o mejorar el nivel de vida de cada nación.

Las funciones universales de la comercialización son:

- Comprar, vender, transportar, almacenar, estandarizar y clasificar, financiar, correr riesgo y lograr información del mercado. El intercambio suele implicar compra y venta.
- La función de compra significa buscar y evaluar bienes y servicios.
- La función de venta requiere promover el producto.
- La función de transporte se refiere a trasladar.
- La función de almacenamiento implica guardar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.
- Estandarizar y clasificar incluyen ordenar los productos de acuerdo con el tamaño y calidad.
- La financiación provee el efectivo y crédito necesarios para operar. (producir, vender, comprar, almacenar.)
- La toma de riesgos entraña soportar las incertidumbres que forman parte de la comercialización.

¿Quién ejecuta las funciones de la comercialización?

Los productores, consumidores y los especialistas en comercialización.

Los facilitadores están con frecuencia en condiciones de efectuar las funciones de comercialización.

Las funciones se pueden desplazar y compartir.

Desde un punto de vista macro, todas las funciones de comercialización deben ser desempeñadas por alguien. Pero, desde un punto de vista micro, no todas las firmas deben ejecutar todas las funciones. Además, no todos los bienes y servicios exigen todas las funciones en cada una de las etapas de su producción.

En una economía de mercado, las decisiones individuales de los muchos productores y consumidores forman las macro decisiones para toda la economía. Los consumidores deciden qué se debe producir y quién lo debe hacer, a través de sus votos en dinero.

El precio es una medida del valor. Los precios vigentes en el mercado son una medida aproximada de cómo la sociedad valora determinados bienes y servicios. Máxima libertad para elegir. Los consumidores de una economía de mercado disfrutan de la máxima libertad de elección.

Es posible que surjan conflictos. Esto se conoce como micro- macro dilema: lo que es "bueno" para algunos productores y consumidores, puede no serlo para la sociedad en conjunto. Todas las economías necesitan sistema de macro comercialización.

Los fines del comercio son:

- Satisfacer las necesidades del consumidor
- Alcanzar utilidades económicas para el comerciante
- Relacionar dos sectores fundamentales dentro de la actividad económica, los sectores producción y consumo que son de vital importancia para el desarrollo de las actividades socio económico de un país.

El sector de la producción es aquel que relaciona un bien transformando la materia prima en un producto final para su consumo. El sector del consumo está formado por el núcleo familiar que adquiere el producto final para satisfacer sus necesidades

El comercio se clasifica en los siguientes grupos:

1. Por el objeto
2. Por la cantidad
3. Por los medios de transporte
4. Por los lugares en donde se realiza

Por el objeto: Cuando se entrega o se recibe un bien o servicio, se recibe dinero. Este puede ser: al contado, es decir que al momento de entregar el bien recibe dinero en efectivo; o también puede ser a crédito, cuando al momento de entregar el bien no recibe dinero en efectivo sino una letra de cambio, pagarés.

Por los medios de transporte: Los diferentes medios de transporte que utiliza el comerciante son: El fluvial, terrestre, marítimo y aéreo, facilitando el transporte de productos dentro y fuera del país. Es posible transportar grandes volúmenes de mercancía por una de las vías mencionadas, con servicios de seguridad y rapidez.

Por la cantidad: El comercio se realiza al por mayor y al por menor, el comerciante se abastece en cantidades mayores en el sector producción para distribuir a los consumidores en pequeñas cantidades. Por ejemplo: adquiere 100 toneladas de arroz en las pílulas y vende por quintales y por libras al consumidor; se abastece el comerciante de 30 docenas de televisores y vende por unidades al consumidor.

Por los lugares en donde se realiza: Los consumidores pueden adquirir los bienes en el interior del país o fuera de él, así como también los productores nacionales venden sus productos para los consumidores nacionales o internacionales. El comercio con relación al lugar en donde se realiza puede ser interno o externo, o nacional e internacional cuando el país compra mercaderías al exterior se denomina importación y cuando vende bienes elaborados o materia prima al exterior se denomina exportación.

La producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades. Al combinar producción y comercialización, se obtienen las cuatro utilidades económicas básicas: de forma, de tiempo, de lugar y de posesión, necesarias para satisfacer al consumidor. En este caso utilidad significa la capacidad para ofrecer satisfacción a las necesidades humanas. Cuando no hay necesidad por satisfacer, no hay utilidad.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

- Utilidad de posesión significa obtener un producto y tener el derecho de usarlo o consumirlo.
- Utilidad de tiempo significa disponer del producto cuando el cliente lo desee.
- Utilidad de lugar significa disponer del producto donde el cliente lo desee.

Enfoque económico de la comercialización.

El economista británico Adam Smith, fundador de la ciencia económica (1776), decía que en la riqueza de las naciones “la propensión al trueque y al intercambio de una cosa por otra” es una característica intrínseca a la naturaleza humana. Smith también señalaba que el aumento de la actividad comercial es un elemento esencial del proceso de modernización. En la sociedad moderna, la producción se organiza de forma que se puedan aprovechar las ventajas derivadas de la especialización y de la división del trabajo. Sin el comercio, la producción no podría estar organizada de esta forma

Medio siglo después, el economista inglés David Ricardo refinó esta teoría del comercio internacional. La teoría de Ricardo, que sigue siendo aceptada por casi todos los economistas actuales, subraya la importancia del principio de la ventaja comparativa. A partir de éste, se deduce que un país puede lograr ganancias si comercia con el resto de los países aunque todos los demás produzcan con menores costes. Hay ventaja comparativa cuando los costes de producción y los precios percibidos son tales que cada país produce un producto que se venderá más caro en el exterior de lo que se vende en el mercado interior. Si cada país se especializa en la producción de los bienes y servicios en los que tiene ventaja comparativa, el resultado es un mayor nivel de producción mundial y mayor riqueza para todos los Estados que comercian entre sí.

Además de esta ventaja fundamental, hay otras ganancias económicas derivadas del comercio internacional: Incrementa la producción mundial y hace que los recursos se asignen de forma más eficiente, lo que permite a los países (y por tanto a los individuos) consumir mayor cantidad y diversidad de bienes. Todos los países tienen una dotación limitada de recursos naturales, pero todos pueden producir y consumir más si se especializan y comercian entre ellos. Como se ha señalado, la aparición del comercio internacional, aumenta el número de mercados potenciales en los que un país puede vender los bienes que produce. El incremento de la

demanda internacional de bienes y servicios se traduce en un aumento de la producción y en el uso más eficiente de las materias primas y del trabajo, lo que a su vez aumenta el nivel de empleo de un país. La competencia derivada del comercio internacional también obliga a las empresas nacionales a producir con más eficiencia, y a modernizarse a través de la innovación.

1.5 Conclusiones del Capítulo

1. La reflexión sobre estrategia, prospectiva y actividad comercial con todo su arsenal metodológico, son necesarios para establecer las grandes orientaciones y esclarecer al conjunto de decisiones que afectan al propio futuro de la empresas cubanas
2. El proceso empresarial se manifiesta en las empresas estatales cubanas donde debe regir una conversión en organizaciones con capacidad de competir en las condiciones vigentes en el mercado nacional e internacional, lo que implica altos índices de eficiencia y eficacia.
3. Para conseguir realmente una empresa estatal en las condiciones de Cuba es preciso desarrollar en sus individuos la conciencia de que el cliente es su verdadera razón de ser para que las concepciones relacionadas con la mercadotecnia resulten cruciales.
4. 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 de la mercadotecnia.

CAPÍTULO 2: Aspectos Generales de SOMEK

2.1 Antecedentes Generales de la Empresa SOMEK Cienfuegos.

En el año 1977 es creada la Unión de Empresas de Reparaciones de Equipos y Agregados del Ministerio de la Construcción (MICONS). Desde sus inicios su misión ha consistido en brindar soluciones mecánicas, aunque su cantera de clientes en aquellos momentos se limitaba solamente al propio organismo.

La empresa contaba con 4 plantas de producción, ubicadas en las provincias de Cienfuegos y Villa Clara, las cuales brindaban los siguientes servicios:

- Reparación General de equipos para aseguramiento de la construcción
- Reparación General de Equipos pesados de transporte
- Reparación General de motores
- Reparación de agregados de inyección y electromecánicos.
- Función ferrosa y no ferrosa
- Trabajos de soldadura y palería.
- Fabricación y recuperación de partes y piezas de equipos del transporte.

Con el derrumbe del campo socialista en Europa en la década de los noventa dio lugar a un replanteamiento en la estrategia económica cubana.

A razón de tales hechos la economía cubana comienza a afrontar nuevos retos en la arena internacional, lo cual hace que se tomen decisiones que cambiaron definitivamente el panorama económico del país, creando nuevos mecanismos económicos de alto contenido financiero y de enfoque hacia el mercado nacional e internacional.

Como nueva estrategia para introducirse en el mercado internacional y como producto del redimensionamiento, el cual se produce también en el MICONS, este último, mediante Resolución No 116 de 7 de marzo de 2003, del Ministro de Economía y Planificación autorizó la creación de la Empresa de Soluciones Mecánicas (SOMEK) de Cienfuegos, con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, con domicilio social en Avenida 56 No. 5106 entre 51 y 53, Cienfuegos, integrada al Grupo Empresarial de Soluciones Mecánicas, en forma abreviada SOMEK, subordinada al Ministerio de la Construcción.

La Empresa de Soluciones Mecánicas de Cienfuegos se creó en el año 2003 a partir de la extinta EREA # 4. Históricamente su misión ha sido brindar soluciones mecánicas basadas en las experiencias tecnológicas y profesionales capaces de satisfacer el bienestar que necesitan los clientes. Con el surgimiento del período especial, la empresa tuvo que redimensionarse. De los 11 millones de pesos de producción y alrededor de 1000 trabajadores que tenía en el año 1989, hoy produce sólo aproximadamente 1,9 millones de pesos con una plantilla aprobada de 108 trabajadores.

Actualmente la empresa cuenta con siete talleres, ubicados todos en la provincia de Cienfuegos, destinados a cumplir el Objeto Social aprobado en la Resolución No. 374 del 2003 del Ministro de la Construcción², que es el de la prestación de servicio técnico especializado en el cual se brinda los siguientes servicios:

1. Maquinado
2. Soldadura y Paileria
3. Fabricación y recuperación de partes y piezas de equipos del transporte (Intercambio).
4. Reparación de Caja de velocidad
5. Motores
6. Remotorización
7. Mantenimiento
8. Agregado eléctricos
9. Bombas de inyección
10. Recuperación
11. Fundición ferrosa

Nuestro país se ha visto en la necesidad cada vez mas creciente de buscar soluciones de capitalización de las Empresas manejando variantes con Suministradores Extranjeros, SOMEK Cienfuegos se encuentra inmersa en esta tarea poniendo en esa dirección a trabajar a todos los profesionales de la misma.

La Construcción por sus características genera un nivel de complejidad al respecto, no obstante, es un sector atrayente para inversionistas lo que posibilita la apertura de nuevos negocios para la empresa SOMEK en el territorio cienfueguero.

² Resolución dictada por el Ministerio de Finanzas y Precio, aprobado por el Ministro de la Construcción

Por esta razón la empresa SOMEK de Cienfuegos se encuentra interesada en la evaluación del negocio, como paso fundamental para la aceptación o rechazo del mismo, para lo cual en este trabajo se decide estudiar el proceso de comercialización de dicha empresa.

2.2 Caracterización de la organización objeto de estudio

Al igual que todas las empresas cubanas de nuevo tipo, su inserción en el nuevo contexto socioeconómico actual se ha caracterizado por la búsqueda alternativas para el incremento de nuevos negocios.

SOMEK debe su prestigio a la profesionalidad, nivel técnico y juventud de su personal, al espíritu constante de innovación y a la diversidad e integralidad de los productos y servicios que oferta además de las garantías que brinda a sus clientes.

Por esta razón la empresa se encuentra inmersa en la negociación con suministradores que la proveen de productos con facilidades de pago para convertirla en una Empresa que ocupe un lugar importante en la recuperación económica del país, garantizando la fabricación y ensamblaje de equipos y herramientas para el desarrollo inversionista del mismo.

Su filosofía consiste en ofrecer soluciones mecánicas e integrales de alto nivel tecnológico, que se agrupen en un solo paquete “llave en mano” los productos y servicios de sus talleres, en donde se realizo la formulación de los objetivos estratégicos³ que se exponen a continuación:

- Alcanzar la excelencia en los servicios que oferta la empresa y el cumplimiento de los indicadores a seguir.
- Perfeccionar el sistema de trabajo, dirección y control de la empresa.
- Alcanzar flujo efectivo de la informática y las comunicaciones.
- Lograr resultados superiores de gestión de la calidad en la empresa
- Incrementar y diversificar el aprovechamiento de las capacidades de producción y mercadotecnia.
- Optimizar el uso de la energía.
- Garantizar la preservación del medio ambiente.
- Alcanzar niveles superiores en el aprovechamiento de los recursos humanos.

³ Diagnostico realizado en Somek (banco de problemas)

- Garantizar un sistema de trabajo encaminado a lograr la estabilidad de los cuadros y sus reservas.
- Garantizar el cumplimiento estricto de la legalidad socialista.
- Perfeccionar el sistema de seguridad y protección.
- Garantizar el aseguramiento necesario para las producciones.
- Mantener los resultados alcanzados que permitan el uso de la contabilidad para la correcta toma de decisiones.

Su visión tiene la aspiración de “ser una entidad líder por la amplia y eficiencia de su servicio comercial, la profesionalidad de su personal, por su espíritu constante de innovación, la diversidad e integralidad de los productos y servicios que oferte, por sus esfuerzos, por los beneficios y garantías que brinde a sus clientes, el monto de sus ventas anuales que tiende a ir en aumento y el lugar que ocupen frente a la competencia interna y externa en el mercado nacional.

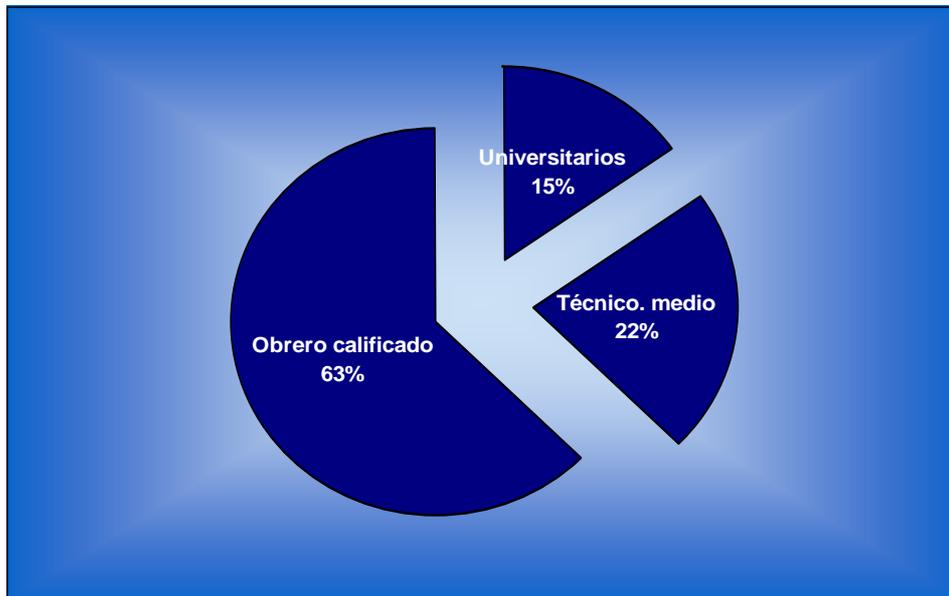
Para ello cuentan con trabajadores altamente calificados, jóvenes motivados que desempeñan sus funciones con un elevado nivel de profesionalidad y sentido de pertenencia.

Como organización en su conjunto, SOMEK tiene condiciones ideales para sustentar sus negocios, pues posee la infraestructura tecnológica, el personal calificado y la edad promedio adecuada para acometer proyectos revolucionarios que exigen una preparación del personal y constituyen un reto.

El sistema establecido para lograr el desarrollo de los recursos humanos, sin llegar a poder clasificarse como un sistema de gestión integral, ha conseguido notables avances que se manifiestan en el establecimiento de un plan de superación para el personal mayoritariamente joven, la evaluación periódica del desempeño, que si bien no alcanza a un sistema de control de gestión, sí está en función de los objetivos estratégicos de la empresa. Con esto se ha logrado aumentar la preparación técnico profesional de los empleados, su nivel de satisfacción y la calidad con que se prestan los servicios.

Composición de los Recursos Humanos de la Empresa según nivel de escolaridad.

Figura No 1

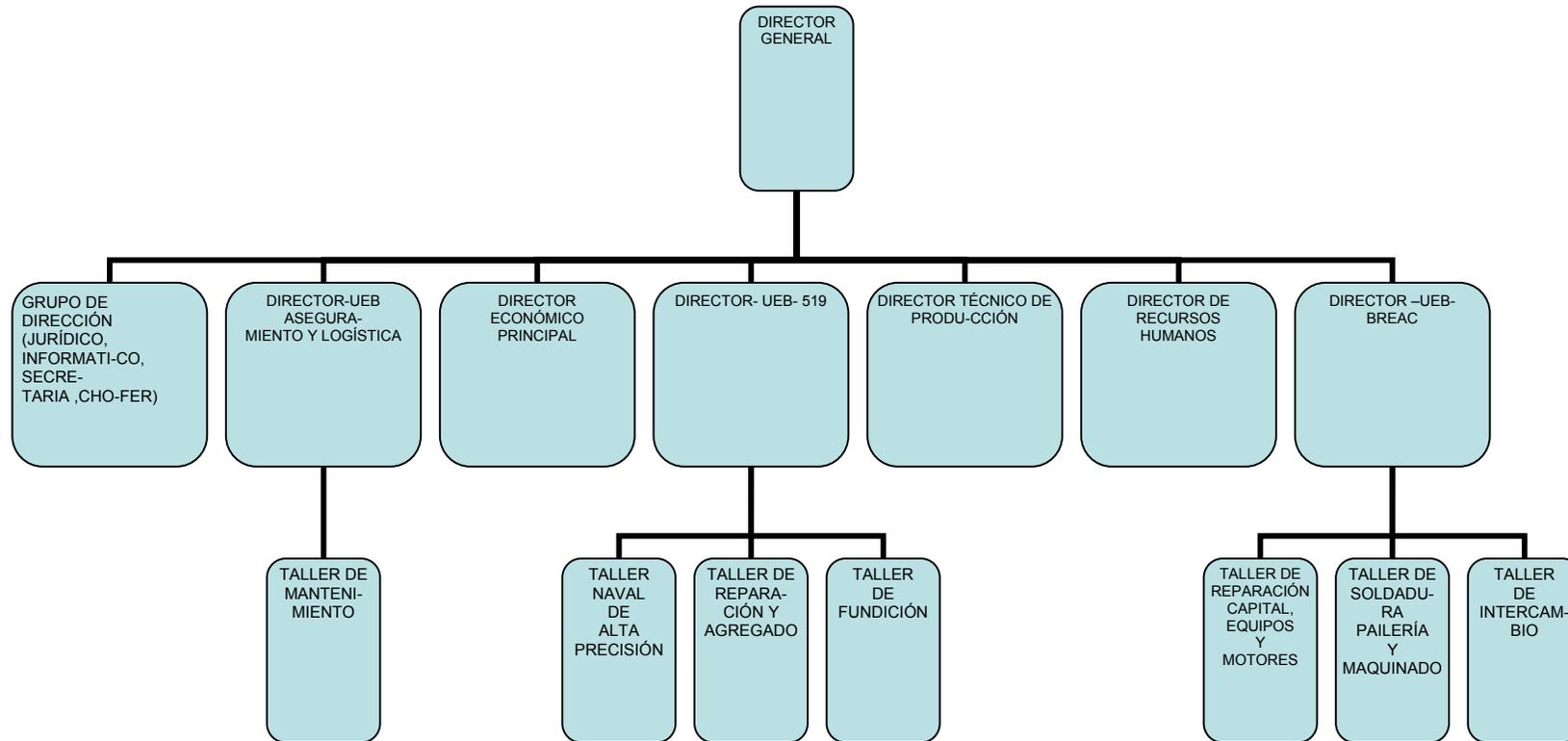


Fuente: Elaboración propia según datos de RRHH.

De ahí la necesidad de valorar otras alternativas de negocios explotando las potencialidades que SOMEK tiene en su fuerza de trabajo y tecnología, mediante esta voluntad de dirección la empresa va adquiriendo nuevos profesionales los cuales son capaces de llevar a cabo esta inmensa tarea de la empresa.

Estructura organizacional de la empresa en el funcionamiento actual

Figura No 2



Somec cuenta con una cultura organizacional muy positiva hacia las tecnologías, con una alta capacidad de adaptación al entorno y una gran prestigio profesional. El liderazgo en determinadas líneas de negocios pueden apoyar la introducción de otras menos favorables en la empresa.

2.3 Cómo opera SOMEK Cienfuegos

La empresa en este momento se dedica mayormente a la prestación de servicios de diversas formas y variedad, y no a la producción de productos como tal, existiendo un grupo en la misma que se dedica a la asistencia técnica de los servicios, denominado actualmente Departamento Comercial.

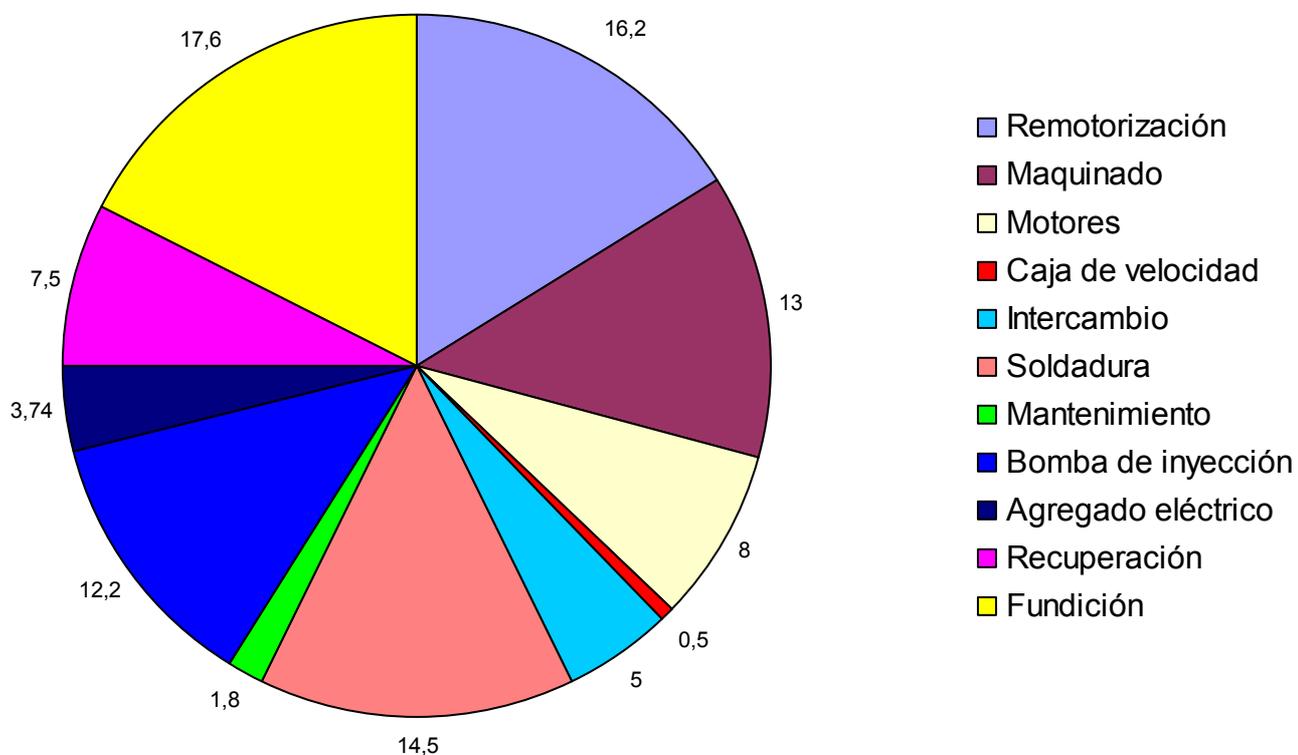
Los negocios de la empresa están formulados en términos de orientación del mercado, donde los márgenes económicos son positivos para la misma y los objetivos trazados por la empresa en el área de mercadotecnia son alcanzables, aunque se enfoca en alcanzar un mayor mercado, dándole mayor competitividad al servicio o producto que se oferta.

La competitividad del producto según la relación calidad-precio está en equilibrio ya que hay preferencia con el servicio prestado, ya sea en el territorio cienfueguero o a nivel nacional.

La empresa se enfrenta a grandes dificultades en el área de actividad comercial ya que se aprecia la carencia de una guía específica de gestión comercial y de los recursos específicos destinada para ella, por otro lado tampoco existe un campo abierto para la búsqueda de nuevos mercados a los cuales se puedan ofertar los productos específicos de la entidad.

Distribución porcentual de los negocios de SOMEK⁴.

Figura No 3



Fuente: Elaboración propia.

A partir de resultados obtenidos en la gestión comercial efectuada durante la presente investigación se pudo detectar que la gestión de mercados de SOMEK es incompleta, esta información se obtuvo mediante entrevistas⁵ en la investigación propia en el departamento comercial y la dirección de la empresa.

Se pudo constatar que los datos provenientes de los vendedores se analizan empíricamente, con lo que no pueden establecerse estrategias de acción, sino que todas las decisiones son eminentemente operativas.

Con relación a la gestión comercial se detectaron las siguientes deficiencias:

- No se dispone de un sistema de información (fuentes) sobre la evolución de sus principales mercados o segmentos de mercado para conocer realmente la evolución cuantitativa de la demanda.

⁴ Tomado de informe de Balance Económico (2004-2005 y 1 trim 2006)

⁵ Entrevista realizada en la empresa (Anexo 1)

- La relación entre venta, mercadotecnia, producción, investigación, desarrollo, abastecimiento, finanzas e investigación no es la adecuada.
- No se analizan las necesidades potenciales de los clientes.
- No se considera la evolución de las ofertas de la competencia.
- La gestión de ventas, fundamentalmente la relacionada con el precio se realiza en función de parámetros comerciales y no se realizan comparaciones cada año de la evolución de precios de los productos con los de la competencia.
- Los clientes de SOMEK no están clasificados ni segmentados de ninguna forma, no se dispone de un fichero de clientes donde se comprueben las cantidades solicitadas y el volumen del negocio, ni se realizan evaluaciones de las ventas de la empresa en los clientes más importantes, por lo que no se dispone de la valiosa información referida a criterios de elección de clientes, parámetros de la calidad, relación calidad-precio, capacidad de venta servicios posventa.
- Se necesita de una amplia visión estratégica que comprenda resultados anteriores, tendencias del mercado, actividad de la competencia y programas de esfuerzo por parte de la empresa.
- De la misma manera, no se avisa de manera inmediata a los clientes ante eventuales retrasos de entrega. Las reclamaciones en ocasiones no se atienden rápidamente y no se registran las respuestas de los clientes.

2.4 Desempeño Económico Reciente de SOMEK Cienfuegos

Hay un conjunto de características del entorno de la región que dan claridad de los resultados obtenidos por la empresa.

La competencia está centrada en las propias empresas del Grupo que están ubicadas en otras provincias, ya que en nuestro territorio no tenemos competidores que tengan un Objeto Social como el nuestro. Realmente el déficit de piezas de repuesto ha motivado que muchos clientes tratan por sus propios medios de reparar sus motores y equipos, por lo que constituyen una amenaza constante para los servicios que brindamos donde a continuación mencionamos los principales competidores del territorio:

- Fundición: Fundición de Parque Alto (MINAZ).
- Fabricación de piezas: Óleo Hidráulica.
Ministerio de Transporte.
- Reparación de Agregados: Ministerio de Transporte.
- Pailería y Soldadura: Astilleros (EMI y ASTISUR).

Esta situación llevó a la organización a analizar y proyectar sus estrategias específicas según los resultados de ventas de las diferentes gestiones comerciales, teniendo un sobre-cumplimiento del plan en el año 2004 de 17 % y en el año 2005 de 9 % dando lugar que la valoración de los negocios en estos momentos sea positiva pues por primera vez se están haciendo contratos con compañía extranjera desde aquí hacia el Caribe.

Rendimiento global del volumen de negocios de la empresa SOMEK Cienfuegos aparecen detallados a continuación:

Tabla No.1: Resumen de Ingreso por concepto de prestación de servicios

Negocios/servicios	2004		2005		1 trim/2006	
	CUC	MN	CUC	MN	CUC	MN
Remotorización	56295.2	154978.0	31785.3	210175.0	46397.29	34024.34
Maquinado	2326.22	1799180	2018.3	184691.0	19142.06	50474.78
Motores	43991.9	63292.4	45148.3	50717.9	19514.78	42849.24
Caja de velocidad	0.0	7428.65	2749.01	4043.05	0.0	997.75
Intercambio	1818.01	18657.6	0.0	109868.0	718.29	34622.1
Soldadura	3130.97	171097.0	7091.71	205113.0	4798.95	85930.25
Mantenimiento	3690.26	54579.2	0.0	2721.14	0.0	0.0
Bomba de inyección	11694.8	206156.0	11536.0	148888.0	1116.9	19387.57
Agregado eléctrico	7452.24	37443.2	2976.46	34773.6	7777,17	32880.69
Recuperación	504.24	93946.7	0.0	106880.0	1000.0	41551.49
Fundición	4749.59	215406.0	11874.4	286974.0	20103.13	42694.07

Fuente: Elaboración propia con datos tomados del área de economía.

Podemos decir que la empresa Somek tiene características propias en su estado financiero que hacen que este sea mas complejo que otras entidades y difícil de entender para algunos cliente, lo que tiene de particular la empresa es que aunque tenga operaciones financieras en moneda libremente convertible CUC esta solo es para incurrir en gasto, los cuales sus cliente deben pagar en igual moneda, por lo que las utilidades son solo en moneda nacional M.N en la cual se cobra la prestación de servicio solicitado por el cliente.

A partir de las características específicas de la empresa haremos un análisis de la situación de la empresa mediante diferentes herramientas de diagnóstico las cuales se exponen a continuación:

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 están sometidos las entidades: las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades.

De esta manera se definen las cuatro situacionales de la Matriz DAFO en la Empresa SOMEK de Cienfuegos

FORTALEZAS

1. Recursos laborales estables y con buena disciplina laboral.
2. Cuadros y dirigentes motivados con experiencia y nivel técnico profesional adecuado.
3. Capacidad de instalaciones.
4. Control económico eficiente.
5. Sistemas de estimulación aplicados a todos los trabajadores.
6. Adecuada comunicación e información a los trabajadores.
7. Estar insertados en la dirección estratégica del país.

OPORTUNIDADES

1. Existencia de mercado para las producciones.
2. Ubicación geográfica adecuada en el país.
3. Tener suministradores extranjeros con una gran gama de productos y que además son líderes a nivel mundial.
4. Posibilidad de desarrollar el negocio en el territorio nacional y la región del Caribe.

DEBILIDADES

1. Insuficientes conocimientos y gestión de mercado, falta de estudio y organización de la Mercadotecnia.
2. Falta de Medios de Protección Individual.
3. Equipos y técnicas de trabajo atrasadas e insuficientes.
4. Deficiencias en el Sistema de Control de la Calidad.
5. Ineficiente estructura empresarial funcionando

6. Garantía de los aseguramientos para la actividad fundamenta y contratación con los suministradores.

AMENAZAS

1. El no permitírsele a la dirección de la empresa libre decisión sobre los recursos de esta.
2. Prioridades dadas a determinadas políticas del país que afectan la producción de la empresa.
3. Recrudescimiento del bloqueo comercial con leyes anticubanas.
4. Competencia del resto de las empresas del mercado.

De este análisis surge la MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS POR PONDERACIÓN que se muestra en el Anexo No 2.

Una vez confeccionada la misma se determina el resultado siguiente:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	18	16
DEBILIDADES	14	12

Este resultado muestra cómo la organización está en magníficas condiciones para acometer una estrategia ofensiva de mercados con el objetivo de “Establecer una Estrategia de Negocio en la Empresa SOMEK, potenciando la estabilidad de la fuerza laboral y sus estructuras internas basadas en el desarrollo de una política encaminada a dotar a los directivos y personal implicado de una herramientas de alta utilidad para mejorar la imagen corporativa de la organización y logrando un incremento progresivo en el nivel de aceptación en los servicios ofertado, potenciando con ello un aumento sustancial de las ventas en el mercado.

Matriz BCG

Para ello se aplicó la matriz del Boston Consulting Group (BCG) que analiza la tasa de crecimiento de las ventas con relación a la cuota de mercado actual.

La ubicación en la matriz para cada actividad se pudo hacer mediante una entrevista con el Consejo de Dirección de la Empresa y el departamento comercial en conjunto pues los comportamientos de los negocios y la participación en el mercado de cada prestación de servicios cambia mucho a causa de factores diversos, refiriéndose al estado actual de la empresa . Los resultados se muestran en la siguiente figura:

LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION

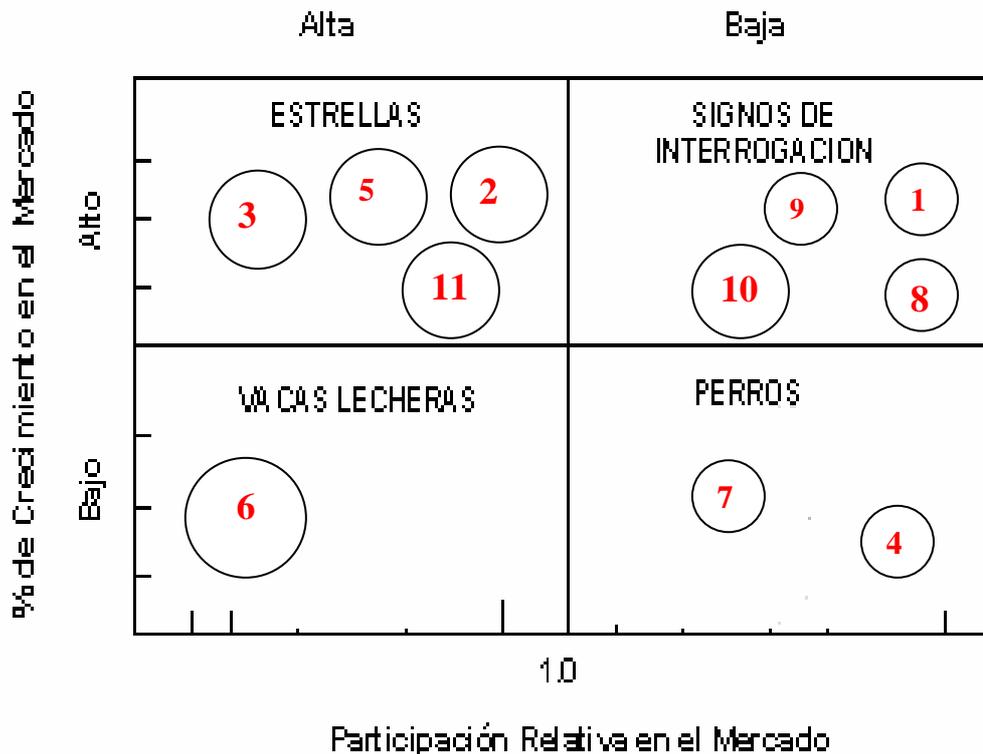


Figura No 4: Determinación de las Posiciones Estratégicas de las actividades en la Empresa SOMEK Cienfuegos (Matriz BCG)

Como puede observarse hay diferencias entre los comportamientos de los diferentes negocios en la empresa.

La prestación de servicio en Maquinado, Bomba de Inyección, Agregado Eléctrico e Recuperación – ubicada en el cuadrante de interrogante - opera en un mercado prácticamente cautivo, dando fundamentalmente servicios de reparaciones a sus clientes habituales y sin ampliaciones significativas en nuevos clientes a causa de las restricciones en la actividad inversionista de la empresa.

La prestación de servicio de Caja de Velocidad, Mantenimiento – ubicada en el cuadrante de perros - tiene una participación significativa en los niveles de ventas de la organización en su conjunto, sin embargo - como se representa en la figura, tiene una situación delicada, sus márgenes de utilidad son muy pequeños y el mercado es muy inestable debido a políticas de tipo estratégica que ha aplicado el país en los últimos tiempos y a los problemas de suministros de piezas de equipos Rusos.

La prestación de servicio de Remotorización – ubicada en el cuadrante vaca lechera - opera en un mercado tienen niveles de venta, utilidades y un ritmo de crecimiento

estables, no descuidando su posición líder en el mercado. La tendencia de este servicio debe ser al crecimiento a niveles variables.

La prestación de servicio de Palería y Soldadura, Intercambio, Motores y Fundición – ubicada en el cuadrante estrella – esta actividad ha tenido un notable crecimiento. A pesar de que aparece como un servicio estrella, el estado de la economía permite definir con seguridad estrategias de afianzamiento para esta actividad en el futuro. Esta premonición se hace a partir de las tendencias de desarrollo tecnológico en estos servicios, que tienden hacia paquetes tecnológicos y no al suministro de equipamiento aislado con servicios de montaje y mantenimiento.

Además hay que considerar que esta es una esfera donde está empezando un desarrollo vertiginoso que responde a estrategias gubernamentales y que conceden una oportunidad de desarrollo sin precedentes.

A partir de este posicionamiento se definen diferentes estrategias:

Estrategias de Crecimiento Intensivo

Desarrollo de nuevos productos relacionados con los mercados actuales como

Soluciones Integrales en Proyectos de Ingeniería de Instalación en inversiones que implicarían a toda la organización y que exigirían de un afianzamiento en la Gestión Integrada de Proyectos.

Soluciones en aplicaciones de Tecnología de Información para el segmento del mercado emergente industrial.

Desarrollar proyectos de servicios que garanticen la eficiencia de los servicios de los procesos.

Matriz McKinsey

El planteamiento de la Matriz McKinsey parte de que la cuota relativa de mercado y la tasa de crecimiento del sector son insuficientes ya que existen otros factores que se deben considerar.

De esta forma se crea una matriz o cuadro de las oportunidades de inversión, y se establecen dos elementos claves:

- Atractivo del mercado en que esta situado el negocio.
- Medida del posicionamiento de la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

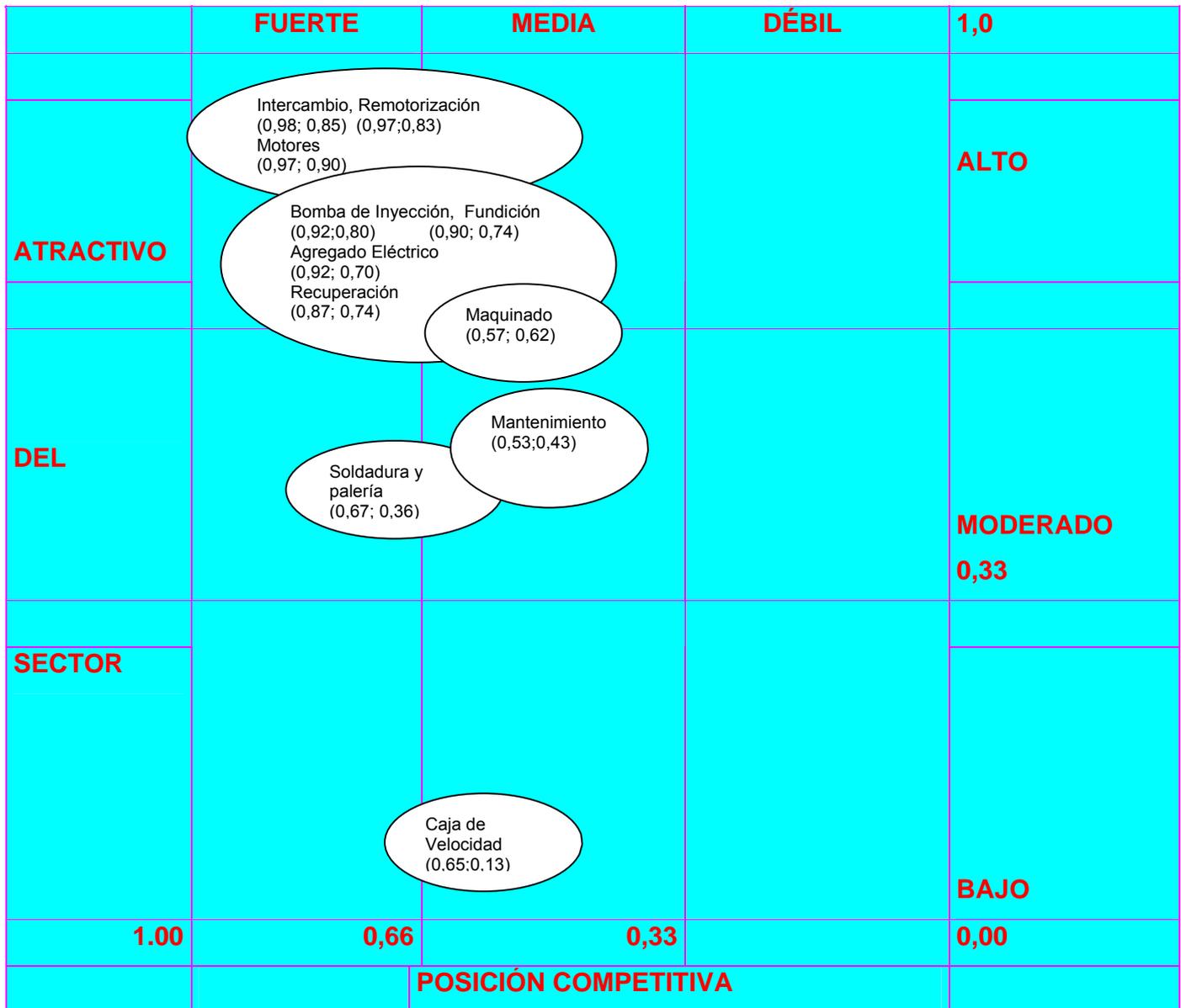
Del análisis de la posición competitiva y del atractivo del sector, se obtuvieron los siguientes valores por negocios:

Tabla No 2

Negocio /Servicio	Posición Competitiva	Atractivo del Sector
Maquinado	0,57	0,62
Soldadura	0,67	0,36
Intercambio	0,98	0,85
Caja de Velocidad	0,65	0,13
Motores	0,97	0,90
Remotorización	0,97	0,83
Mantenimiento	0,53	0,46
Agregado Eléctrico	0,92	0,70
Bomba de Inyección	0,95	0,80
Recuperación	0,87	0,82
Fundición	0,90	0,74

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 1: Matriz McKinsey



Fuente: Elaboración Propia

Una vez definida la matriz, se derivan las estrategias que suponen el compromiso de todos los recursos necesarios para mantener el desarrollo.

- Invertir en mejorar la imagen del producto, incurrir en costos de promoción, para hacer más fuerte el posicionamiento en el mercado.
- Aplicar programas que permitan determinar acciones correctivas encaminadas a:
 - ✓ la toma de decisiones,
 - ✓ la acción de cobros,

- Ir a la búsqueda de nuevos mercados, para incrementar los niveles de ingresos
- Debe invertirse en nuevos productos, reduciendo índices de consumo.
- Al poseer tecnología atrasada, hay que invertir en mejorar el parque técnico, así como buscar financiamiento externo.
- Innovar con nuevas tecnologías y aplicar el uso de la ciencia y la técnica.

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.

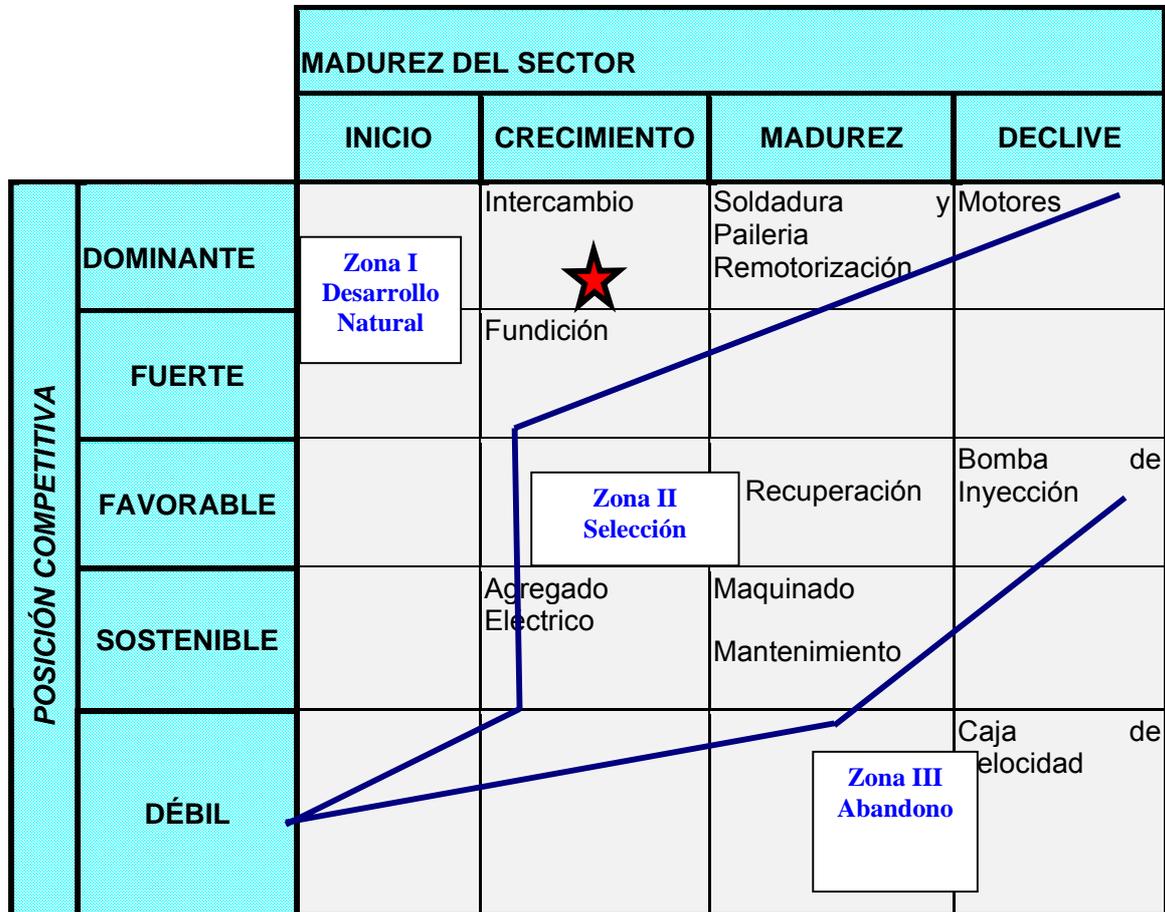
Si se hace el análisis de esta matriz para la Empresa SOMEK, se establece el siguiente comportamiento:

Tabla No 3

Negocio / servicio	Posición Competitiva	Grado de Madurez
Maquinado	Sostenible	Madurez
Soldadura y Pailería	Fuerte	Madurez
Intercambio	Dominante	Crecimiento
Caja de Velocidad	Débil	Declive
Motores	Dominante	Declive
Remotorización	Dominante	Madurez
Mantenimiento	Sostenible	Madurez
Agregado Eléctrico	Sostenible	Crecimiento
Bomba de Inyección	Favorable	Crecimiento
Recuperación	Favorable	Madurez
Fundición	Fuerte	Crecimiento

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

Gráfico No. 2: Matriz ADL o Arthur D'Little



Fuente: Elaboración Propia

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

Tabla No. 4: Propuesta de estrategias concernientes a los resultados de la Matriz ADL

Acciones Concretas	Procedimiento	Responsable	Cronograma y Lugar	Presupuesto	Mecanismo de Control
Sustitución de la forma de producción y comercialización (En cuanto a forma de negociación)	Mediante la capacitación constante de todos los trabajadores del área de comercialización	Director comercial	Durante lo formación de nuevos negocios	Ficha de costo cada producto para la comercialización	A través del nivel de utilidades en cada área por periódicos
Incrementar y potenciar un mejor aprovechamiento de la capacidad de producción en los talleres.	Conformación de un grupo de trabajo que elabore los estimados de producción por cada Taller	Director de producción	Antes del inicio de cada etapa de producción	Horas hombres del personal dedicado a esta tarea.	A través del cumplimiento de los planes de producción por áreas
Garantizar el cumplimiento estricto de la legalidad en los convenios con proveedores como con clientes	Revisión periódica de los acuerdos previamente establecidos	Departamento Jurídico	Durante formación de nuevos negocios y su funcionamiento	Horas hombres del personal dedicado a esta tarea.	Mediante los chequeos establecidos por la dirección de la empresa
Fomentar inversiones en actividades que tendencia a crecimiento (En cuanto a los servicio)	Conformación de un grupo de trabajo que determine estas actividades	Consejo de dirección	Antes de comenzar la etapa de producción	Horas hombres dedicados a esta tarea.	A través del cumplimiento de los planes de producción por taller

Cambio de tecnología en la actividad que el mercado demande. (En cuanto a Comercialización)	Capacitación de los trabajadores del área	Director comercial	Durante todo el año	Horas hombres del personal de esta área	Mediante los chequeos establecidos en el sistema de control de la calidad
Participar en ferias y eventos tanto de carácter nacional, como internacional para promover las producciones de la empresa. (Promoción)	Conformación de la cartera de productos a través de plegables, póster, multimedia software Exc.	Director comercial	Antes de realizarse los eventos	Personal del departamento Comercial dedicado a esta tarea	Mediante los resultados que se logren en la participación en estos eventos
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 1 años	Horas hombres del personal dedicado a esta labor	A través de la realización de análisis costo-beneficio
Incrementar la comercialización de productos en el mercado, nacional e internacional (Precio-Oferta)	Crear un grupo de trabajo que evalúe incrementar las áreas de producción	Director general	Al finalizar el balance de producción de cada años	Horas hombres del personal dedicado a esta labor	A través del cumplimiento de los objetivos propuestos

Continuación- Tabla No. 4: Propuesta de estrategias concernientes a los resultados de la Matriz ADL
Fuente: Elaboración Propia

2.5 Conclusiones del Capítulo

1. SOMEK Cienfuegos es una empresa de servicios con un positivo futuro lo que se muestra en el análisis de los impactos cruzados que termina en una estrategia puramente agresiva.
2. El análisis de la relación entre crecimiento perspectivo del mercado y la participación de los servicios que presta SOMEK muestra que es recomendable abandonar los servicios de mantenimiento y reparación de cajas de velocidad.
3. Los resultados de las matrices Mckensis y ADL indican que la organización debe potenciar los servicios de:
 - Intercambio
 - Remotorización
 - Motores
 - Fundición
 - Soldadura y Palería
 - Maquinado
 - Recuperación
 - Agregado Eléctrico
 - Bomba de inyección
4. Para desarrollar los servicios prometedores de SOMEK será preciso efectuar un estudio detallado de mercado y la elaboración de la cartera de producto/ servicio.

Capítulo 3 Propuesta Estratégica

3.1 Formulación e Implementación de Estrategias

La formulación de estrategias constituye parte de la gestión estratégica, donde la toma de decisiones estratégicas, tiene como finalidad ayudar a la propia elección de una estrategia. Está compuesta por tres pasos fundamentales: Opciones estratégicas, evaluación de opciones y selección de opciones.

La presente investigación se adscribe a los postulados teóricos que se presentan a continuación; los cuales han sido tomados como referente para el diseño estratégico desarrollado en la empresa.

Opciones estratégicas

Ante una decisión estratégica, en la generación de las opciones se puede definir: (Menguzzatto).

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.

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 adecuadas 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 cómo las estrategias se adaptan a la sustitución identificada en el análisis estratégico. Se trata de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas y oportunidades y evita las debilidades y amenazas, comprobando la adecuación de la estrategia con los objetivos definidos.

Implementación de las estrategias

Se refiere 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 qué es lo que debe hacerse y la implementación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer y dar respuesta a la generación de cambios reales en la organización.

Se consideran tres niveles de jerarquía para la estrategia:

Nivel corporativo: Se establecen objetivos y estrategias en el ámbito de organización y se determina en la clase de negocio en 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: Se precisa cómo 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 tienen para conseguir los objetivos que se han definido en el diagnóstico.

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 propuestas sean, alcanzables en términos de recursos, considerando seriamente que la estrategia pueda o no financiarse, en condiciones de hacer frente a las reacciones competitivas, si dispone de las habilidades requeridas tanto en el ámbito 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 sí mismas qué estrategias deben seleccionarse.

Por otra parte 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 estén 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 quién será responsable, así como también 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.

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.

3.2 Estrategia a seguir para la empresa SOMEK Cienfuegos

Según lo definido en el análisis interno con ayuda de la matriz D.A.F.O., la entidad debe desarrollar una estrategia de **invasión** de mercado llevando consigo un mejoramiento de la imagen de los servicios que se ofertan, logrando con ello que estos se diferencien de los competidores actuales, un progreso de la calidad de los productos.

Con esta estrategia establecida se hace necesario, llevar a cabo el diseño de la estrategia de negocio que posibilite la permanencia de sus productos 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, así como de sus servicios, y de esta forma lograr un crecimiento en el nivel de aceptación de estos. Todo ello potenciado por el perfeccionamiento de la estructura de costos establecida; mejorando la calidad del producto, ganando en posición financiera, lo cual los obligaría 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, manteniendo clientes satisfechos y por lo tanto hacerse competitiva a su vez en un grado superior.

La realización de alianzas estratégicas con firmas extranjeras o empresas nacionales, puede ser una forma superior de colaboración entre las partes que no sustituirá los niveles y mecanismos de subordinación y dirección metodológica en los que se enmarcan las actividades actuales de las partes, y no significará la absorción, fusión y/o adquisición parcial de una parte por otra, ni la integración de sistemas de control económico, pues ambas partes mantendrán su propia personalidad jurídica y su patrimonio separado, a menos que otra cosa se determine casuísticamente y cuente con la aprobación de las instancias gubernamentales correspondientes. Aunque el objetivo principal de la alianza es el potenciar los beneficios, que para el país y en particular para cada una de las partes signifique un adecuado desarrollo de la actividad que cada una realiza, nada de lo expuesto en el presente acuerdo debe considerarse como una vía para solucionar los problemas financieros que pudieran presentar alguna de las partes durante la vigencia del presente acuerdo, por cuanto cada parte mantiene su independencia de capital / patrimonio, mecanismos financieros y características propias de funcionamiento interno.

La empresa tiene las posibilidades de establecer alianzas estratégicas tanto con compañía extranjera como con empresas nacionales, ejemplo de esto puede verse SOMEK con ALTRAD Internacional una compañía francesa dedicada a la comercialización de materiales de la construcción, ya que SOMEK con el MINFAR (Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias) donde estas entidades son idóneas para este tipo de alianza estratégicas.

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 los servicios, socializándose con un mercado cambiante, donde hay que hacerse imprescindible para llegar a posesionarse en un lugar cimero.

Áreas de Resultados Claves (A.R.C.)

En la empresa SOMEK de Cienfuegos se definen como áreas de resultados claves las siguientes:

1. Recursos Humanos.
2. Mercadotecnia.
3. Innovación e Introducción Tecnológica.
4. Relaciones con el entorno.
5. Método de Trabajo + Dirección.

Área de Resultados clave No. 1: Recursos Humanos

Objetivo

Mejorar los procesos de selección, evaluación del desempeño, capacitación y estimulación obteniendo con esto un personal más capacitado considerando su incidencia sobre la planificación estratégica.

Criterio de medidas

1. Se selecciona de forma rigurosa el personal nuevo y los cuadros que son promovidos a cargos, obteniendo el 100 % en sus condiciones político-ideológicas y preparación de la actividad que van a desempeñar.
2. Se sistematiza el proceso evaluativo, haciendo de este un instrumento efectivo que ayuda al perfeccionamiento del trabajo de los cuadros y que este tenga un 95 % de resultados positivos.
3. Se logra un 90 % en el nivel de motivación de los jóvenes profesionales para ocupar cargos de dirección.

Acción

1- La selección y reclutamiento del personal se realiza mediante la aplicación del principio de la idoneidad; 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 ya 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 puede evaluar ante las siguientes situaciones:

- Para cubrir plazas vacantes o de nueva creación.
- Ante promociones a cargos de mayor complejidad, capacidad y remuneración.
- Para enviar a trabajadores a cursos de capacitación.
- Para decidir la permanencia de los trabajadores en el empleo.
- Por decisión de la dirección general de la empresa.

Es de la facultad del Director General y del Director de Recursos Humanos la aplicación de este principio, los cuales se basan o asesoran para el cumplimiento del mismo de los jefes de los diferentes departamentos de la empresa 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 observación.
- La prueba psicométrica.
- Análisis del currículum laboral.

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

Otro principio para la admisión de empleo 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 le disponga.

2- Otra actividad que forma parte de los Recursos Humanos es la evaluación de desempeño la cual tiene como objetivo medir al 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 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.
- Las personas facultadas para ejecutar la evaluación.
- La periodicidad de la evaluación.

Se evaluarán anualmente a todos los trabajadores fijos que hayan laborado como mínimo el 70% del tiempo del período, excepto al director general para quien se creará una comisión para poder calificar su evaluación laboral durante dicho período.

Las categorías que se utilizarán para medir el resultado son:

- Satisfactorio (S)

- Regular (R)
- Deficiente (D)

El Director General ante resultados de Regular y Deficiente puede analizar la idoneidad demostrada del trabajador en cuestión.

Los jefes facultados para realizar la evaluación serán los jefes de departamento 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 como tal y que resume en una cantidad que oscila de 1 hasta 100 puntos y que sobre esta base se otorga una de las tres categorías previstas Satisfactorio, Regular o Deficiente, de acuerdo a la tabla de valores siguientes:

Tabla No. 3.2: Valores propuestos por Indicador

Puntos a obtener	Categoría que corresponde
Hasta 50 pts	Deficiente
De 51 hasta 85 pts	Regular
Mas de 85 pts	Satisfactoria

Fuente: Guía de la empresa.

La empresa implementa dentro de los Recursos Humanos como un elemento más para la atención al hombre con una capacitación general basado en una política propia establecida por el Director General.

En la entidad objeto de estudio esta establecido una forma de pago salarial con la cual quisiera mantener: a un salario fijo y una estimulación salarial la cual esta vinculada directamente a resultado final de la producción buscando consigo compatibilidad entre los diferentes departamentos.

En la organización se deben seguir las vías y mecanismos para lograr la participación en el proceso de dirección por los trabajadores:

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

Área de resultado clave No. 2: Mercadotecnia

Objetivo

Lograr la obtención de preferencia en el cliente por los servicios que oferta la empresa, teniendo en cuenta el entorno comercial.

Criterio de Medidas

1. Se duplica el ingreso en las actividades que pueden ganar segmento de mercado mediante las características del mercado su tendencia y necesidades.
2. Se desarrolla un sistema con el cliente para despertar expectativas de servicio.
3. Se logra al menos un contrato firmado con un país de la región del Caribe.

Acciones

1. Realizar un estudio de mercado.

Se necesita realizar un estudio de todas las demandas del mercado con respecto al servicio a comercializar. Debe analizarse el entorno interno y externo de la empresa. De esta forma hay que hacer un estudio de los competidores del mismo sector, de los competidores potenciales, clientes que pueden comprar el producto, los proveedores y productos sustitutos. En las matrices examinadas en el capítulo anterior se describe ampliamente cada uno de los aspectos a estudiar. Estas brindan como resultado que la organización está en magníficas condiciones para acometer una estrategia ofensiva de mercados.

Costo salario = (Cantidad de personas * tiempo de trabajo * salario diario) + seguridad social

Cs = (3 personas * 48 días * 17,60 cup / días) + cup 316,80

Cs = 2851,20 cup

Costo de energía eléctrica --- 345,60 cup

Costo de telefonía y fax ----- 20,00

Gasto material de oficina ---- 70,00

Costo en transportación --- 120,00

Costo total de estudio de mercado

$Ct = Cs + Cc + Ctp + Ct + \text{Gasto material de oficina}$

$Ct = 2851,20 + 345,60 + 20,00 + 120,00 + 70,00$

Ct = 3 406,80 cup

2. Realizar un trabajo de promoción y publicidad.

Así se garantiza una buena satisfacción de la demanda de los clientes.

Costo salario = (Cantidad de personas * tiempo de trabajo * salario diario) + seguridad social

$Cs = (3 \text{ personas} * 16 \text{ días} * 17,60 \text{ cup} / \text{días}) + \text{cup } 105,60$

$Cs = 950,40 \text{ cup}$

Costo de telefonía y fax --- 10,00 cup

Costo de energía eléctrica --- 58,00

Correo electrónico ----- 216,00

Gasto en transportación ---- 70,00

Costo del trabajo promoción y publicidad según los precios de la oficina comunicadores sociales.

Servicio que oferta la empresa	Servicios solicitado por SOMEK	Pesimista	Medio	Optimista
Fundación	Video Promocional (valor por minuto)	1 000,00	2 000,00	3 000,00
	Catálogo	300,00	350,00	400,00
	Edición de folleto	100,00	200,00	300,00
	Revista con carácter promocional (hasta 32 paginas)	300,00	375,00	450,00
	Sitio Web	50,00	65,00	80,00
	Cartel	100,00	200,00	350,00
	Lema creativo	50,00	100,00	200,00
		1 900,00	3 290,00	4 780,00

Servicio que oferta la empresa	Servicios solicitado por SOMEK	Pesimista	Medio	Optimista
Soldadura y Paileria	Video Promocional (valor por minuto)	1 000,00	2 000,00	3 000,00
	Catálogo	300,00	350,00	400,00
	Edición de folleto	100,00	200,00	300,00
	Revista con carácter promocional (hasta 32 paginas)	300,00	375,00	450,00
	Cartel	100,00	200,00	350,00
	Sitio Web	50,00	65,00	80,00
	Lema creativo	50,00	100,00	200,00
		1 900,00	3 290,00	4 780,00

Servicio que oferta la empresa	Servicios solicitado por SOMEK	Pesimista	Medio	Optimista
Mantenimiento	Video Promocional (valor por minuto)	1 000,00	2 000,00	3 000,00
	Catálogo	300,00	350,00	400,00
	Edición de folleto	100,00	200,00	300,00
	Revista con carácter promocional (hasta 32 paginas)	300,00	375,00	450,00
	Sitio Web	50,00	65,00	80,00
	Lema creativo	50,00	100,00	200,00
		1 800,00	3 090,00	4 430,00

Servicio que oferta la empresa	Servicios solicitado por SOMEK	Pesimista	Medio	Optimista
Motores	Video Promocional (valor por minuto)	1 000,00	2 000,00	3 000,00
	Catálogo	300,00	350,00	400,00
	Edición de folleto	100,00	200,00	300,00
	Revista con carácter promocional (hasta 32 paginas)	300,00	375,00	450,00
	Sitio Web	50,00	65,00	80,00
	Libro con carácter promocional	100,00	200,00	300,00
	Lema creativo	50,00	100,00	200,00
		1 900,00	3 290,00	4 730,00

Costo total de promoción = Cs + Cp + Ctp + Ct +Cc + Ce

Ct = 950,40 + 7500,00 + 10,00 + 70,00 + 58,00 + 216,00 = **8 524,40 cup**

Ct = 950,40 + 12960,00 + 10,00 + 70,00 + 58,00 + 216,00 = **14 184,40**

Ct = 950,40 + 18620,00 + 10,00 + 70,00 + 58,00 + 216,00 = **1 9 844,40**

3. Establecer un sistema de identificación con los clientes y proveedores.

Así, se establecerá un sistema de identificación con los clientes y proveedores, para crear y mejorar los servicios.

Costo salario = (Cantidad de personas * tiempo de trabajo * salario diario) + seguridad social

$$Cs = (1 \text{ persona} * 288 \text{ días} * 17,6 \text{ cup} / \text{días}) + \text{cup } 633,60$$

$$Cs = 5702,40 \text{ cup}$$

Costo en telefonía y fax -----120,00 cup

Costo de energía eléctrica --- 1037,00

Gasto de material oficina ---- 150,00

Costo total de identificador de cliente

$$Ct = Cs + Ct + Cc + Mo$$

$$Ct = 5702,40 + 120,00 + 1037,00 + 150,00$$

$$\mathbf{Ct = 7\ 009,40 \text{ cup}}$$

4. Medir periódicamente la imagen del servicio y su mejora constante.

A través de una guía de preguntas que evalúe como ha avanzado la actividad de promoción y publicidad de la empresa trimestralmente. Esta se debe aplicar tanto a los trabajadores como a los clientes y proveedores.

Costo salario = (Cantidad de personas * tiempo de trabajo * salario diario) + seguridad social

$$Cs = (1 \text{ persona} * 20 \text{ días} * 17,6 \text{ cup} / \text{días}) + \text{cup } 44,00$$

$$Cs = 396,00 \text{ cup}$$

Costo en telefonía y fx ---- 10,00 cup

Costo de energía eléctrica --- 72,00

Gasto material de oficina ---- 100,00

Costo total de medición de imagen de los servicios y su mejora constante

$$Ct = Cs + Cc + Ct + \text{material de oficina}$$

$$Ct = 396,00 + 100,00 + 10,00 + 72,00$$

$$\mathbf{Ct = 578,00 \text{ cup}}$$

5- Introducirse en el mercado internacional (Región del Caribe).

➤ Inscripción en la cámara de comercio exterior.

- Establecer la cartera de productos que se introducirá en el mercado internacional

Costo salario = (Cantidad de personas * tiempo de trabajo * salario diario) + seguridad social

$$Cs = (2 \text{ personas} * 288 \text{ días} * 17.60 \text{ cup / días}) + \text{cup } 1267,20$$

$$Cs = 11\,404,80 \text{ cup}$$

Costo de inscripción -----5000,00 cup

Costo en transportación --- 100,00

Costo de material de oficina ----- 200,00

Costo total para Introducirse en el mercado internacional

$$Ct = Cs + Ci + Ctp + \text{Material de oficina}$$

$$Ct = 11\,404,80 + 5\,000,00 + 100,00 + 200,00$$

$$\mathbf{Ct = 16\,704.80 \text{ cup}}$$

- Costo Total de la propuesta estratégica en el área de Mercadotecnia

Costo total = Costo de promoción + Costo de estudio de mercado + Costo de identificación con el cliente + costo de medición de imagen de los servicios y su mejora constante + Internacionalización de los servicios

$$\text{Costo total pesimista} = 8\,524,40 + 3\,406,80 + 7\,009,40 + 578,00 + 16\,704,80$$

$$\text{Costo total pesimista} = \mathbf{36\,223,40 \text{ cup}}$$

$$\text{Costo total medio} = 14\,184,40 + 3\,406,80 + 7\,009,40 + 578,00 + 16\,704,80$$

$$\text{Costo total medio} = \mathbf{41\,883,40 \text{ cup}}$$

$$\text{Costo total optimista} = 19\,844,40 + 3\,406,80 + 7\,009,40 + 578,00 + 16\,704,80$$

$$\text{Costo total optimista} = \mathbf{47\,543,40 \text{ cup}}$$

Se hace la aclaración que los gastos, en ambas monedas están sumando ya que son equivalentes en el área contable para la empresa, pero debido a su connotación diferente, se detalla que:

- ✓ en moneda nacional (MN) es el 76,4 % del gasto total pesimista
- ✓ en divisa (CUP) es el 23,6 % del gasto total pesimista
- ✓ en moneda nacional (MN) es el 66,1 % del gasto total medio
- ✓ en divisa (CUP) es el 33,9 % del gasto total medio
- ✓ en moneda nacional (MN) es el 58,2 % del gasto total optimista
- ✓ en divisa (CUP) es el 41,8 % del gasto total optimista

- Efecto a lograr según los gasto estimado:

$$VAN = [\sum CF / (1 + i)^n] - I$$

VAN --- valor actualizado neto

CF ---- flujo de caja

i ----- interés

I ----- Inversión

- Efecto esperado para duplicar los ingreso

Actual = 30 % mercado

	Pesimista	Medio	Optimista
Actual	100 000,00	100 000,00	100 000,00
Ahora	125 000,00	200 000,00	225 000,00

Para 3 años

N = 3 i = 15%

Pesimista

$$VAN = [\sum CF / (1 + i)^n] - I$$

$$VAN = [25 000,00 / (1+ 15\%) + 25 000,00 / (1+15\%)^2 + 25 000,00 / (1+ 15\%)^3] - 72 446,80$$

$$VAN = - 15 320,90$$

Medio

$$VAN = [\sum CF / (1 + i)^n] - I$$

$$VAN = [100 000,00 / (1+15\%) + 100 000,00 / (1+15\%)^2 + 100 000,00 / (1+15\%)^3] - 83 766,80$$

$$VAN = 14 4736,76$$

Optimista

$$VAN = [\sum CF / (1 + i)^n] - I$$

$$VAN = [125 000,00 / (1+15\%) + 125 000,00 / (1+15\%)^2 + 125 000,00 / (1+15\%)^3] - 95 086,80$$

$$VAN = 190 542,60$$

- Efecto esperado para lograr al menos un contrato internacional

Actual = 0 % mercado

	Pesimista	Medio	Optimista
Actual	0,00	0,00	0,00

Ahora	50 000,00	100 000,00	125 000,00
-------	-----------	------------	------------

$n = 3$ $i = 15\%$

Pesimista

$$VAN = [\sum CF / (1 + i)^n] - I$$

$$VAN = [50\,000,00 / (1+15\%) + 50\,000,00 / (1+15\%)^2 + 50\,000,00 / (1+15\%)^3] - 36\,223,4$$

$$VAN = 78\,028,37 \text{ cup}$$

Medio

$$VAN = [\sum CF / (1 + i)^n] - I$$

$$VAN = [100\,000,00 / (1+15\%) + 100\,000,00 / (1+15\%)^2 + 100\,000,00 / (1+15\%)^3] - 1\,883,40$$

$$VAN = 18\,620,16 \text{ cup}$$

Optimista

$$VAN = [\sum CF / (1 + i)^n] - I$$

$$VAN = [125\,000,00 / (1+15\%) + 125\,000,00 / (1+15\%)^2 + 125\,000,00 / (1+15\%)^3] - 47\,543,4$$

$$VAN = 238\,086,00 \text{ cup}$$

El resultado obtenido en el análisis económico de la inversión da como resultado que el VAN es rentable con excepción de la variable pesimista, debido a que no se recupera el costo de la inversión, es decir no hay utilidades posibles.

Área de resultado clave No. 3: Innovación e introducción tecnológica

Objetivo

Elaborar el diseño estratégico partiendo de una excelente posición de los recursos humanos para la introducción y desarrollo de una nueva tecnología.

Criterio de Medidas

1. Se establece la estrategia de desarrollo y se garantiza un uso total y eficiente de los fondos para estos fines.
2. Se abren líneas de investigación a través de la incorporación del personal en temas de maestrías, doctorados de interés para la empresa.

Acciones

1. Diseñar un proyecto que demuestre la necesidad inminente de recursos para el desarrollo de nuevas tecnologías.
2. Inculcar la motivación por los estudios de superación e investigación
3. Permitirle al personal tiempo y recursos disponibles para la investigación libre en proyectos que tengan que ver con la empresa.
4. Crear un taller donde el personal pueda realizar sus ideas propias logrando consigo motivación de los mismos.
5. Montar un banco de prueba de inyección Magas para motores diesel.
6. Potenciar la actividad con materiales no ferrosos en la fundición.
7. Diseñar la fabricación de paila de asfalto líquido.
8. Incorporar el ensamblaje de equipos medios de mecanización en la construcción

Es pertinente resaltar en los tres primeros casos van dirigidos hacia las actividades que están en un desarrollo natural, para así poder posicionarse como preferencia en el mercado, llevando consigo un aseguramiento y gestión de la calidad.

Área de resultado clave No. 4: Relaciones con el entorno

Objetivo

Reducir al mínimo permisible las afectaciones al medio ambiente que producen los trabajos de la empresa.

Criterio de Medidas

- 1- Se aplican los sistemas de gestión ambiental acorde a las ISO- 14000.
- 2- Se reducen en un 75 % objetivamente los impactos al medio ambiente para las nuevas inversiones en las soluciones de proyecto.

Acciones

1. Divulgar mediante los diferentes medios de comunicación (reuniones, matutinos, folletos, carteles), de la empresa a los trabajadores el sistema de gestión ambiental acorde a las ISO- 14000.
2. Chequear que las soluciones de diseño creadas por la empresa tengan establecido las normas ambientales.
3. Repartir los recursos necesarios para crear las condiciones en los puestos de trabajo

según las normas ambientales correspondientes a la ISO-14000.

Área de Resultados clave No. 5: Métodos de Trabajo + Dirección

Objetivo

Establecer un nuevo método de trabajo y dirección en la empresa que nos diga como hacer mayor coherencia entre todos los trabajadores el cual implique: objetivos, variables, acción y respuesta (O.V.A.R.),

Criterio de Medidas

1. Lograr que cada miembro del equipo directivo (incluyendo, por supuesto a su más alto dirigente) ,de la empresa, sea capaz de proyectar, de imaginar su función con un horizonte de un año, tal como quisiera que fuera si se le otorgara la libertad de planificar y actuar.
2. Se logra un carácter mucho más técnico en la empresa con la finalidad de planificar, monitorear y seguir la realización de los objetivos y de las variables de acción de cada uno de los integrantes del equipo de dirección.

Acción

1. Dar a conocer a los trabajadores de la empresa el nuevo método de trabajo que se implementará mediante cursos y folletos de éste.
2. Impartir reuniones, conferencias donde los trabajadores puedan integrarse de forma positiva al cambio.
3. Realizar reuniones en las cuales los miembros del equipo directivo trabajan juntos sobre enlace de sus matrices y buscan mejorar, lo más que se pueda, la coherencia entre sus diferentes perspectivas. Uno tras otro y empezando por el dirigente, cada directivo somete su matriz a la consideración de los demás. Después de cada presentación, se hacen los ajustes necesarios para que la matriz analizada se integre adecuadamente al conjunto de otras matrices, con el fin de reforzar la coherencia del equipo directivo.

Este método de trabajo es utilizado para reforzar la coherencia y la cohesión de equipos directivos y tiene como virtud la de contribuir a crear una convergencia de objetivos participativa y negociada, podemos añadir además un enfoque de innovación y creatividad, dando la posibilidad de desarrollar la capacidad de anticipar los sucesos a ocurrir

3.3 Conclusiones del Capítulo

1. El diseño de una estrategia es una herramienta orientativa para lograr un objetivo a mediano y largo plazo. Para ello se requiere el cumplimiento de los pasos metodológicos que aquí se exponen.
2. Ya identificados los valores compartidos de la empresa, se definieron los objetivos estratégicos para que la empresa alcance un escalón superior en la posición del mercado. Aún se tiene que trabajar más sobre todo en el área de mercadotecnia y que se concentran en las A.R.C.
3. SOMEK no utiliza la alianza estratégica como una de las formas de lograr un mayor posicionamiento en el mercado por lo cual se hace referencia como una posibilidad que tiene la empresa para poder tener una cartera de producto-servicio más segura y estable.
4. La inversión en el área de mercadotecnia es rentable logrando consigo una mejor imagen y calidad de los servicios, siendo solo con la variables media y optimista.
5. Además de garantizar las entregas de servicios a los clientes potenciales, no se deben violar los precios establecidos, se debe cumplir con los plazos de tiempo determinados, y mejorar la forma de negociación de la empresa con sus proveedores situación actual que limita mucho sus abastecimientos de productos para su posterior comercialización.

CONCLUSIONES

- 1- La estrategia a adoptar por la empresa será la de invasión de mercado.
- 2- Los productos / servicios que se deben potenciar deben ser:
 - ❑ Motores
 - ❑ Fabricación y recuperación de partes y piezas de equipos del transporte (Intercambio).
 - ❑ Soldadura y Palería
 - ❑ Fundición ferrosa y no ferrosa
- 3- Se definen como las ARC la siguiente:
 - ❑ Recursos Humanos.
 - ❑ Mercadotecnia.
 - ❑ Innovación e Introducción Tecnológica.
 - ❑ Relaciones con el entorno.
 - ❑ Método de Trabajo + Dirección.
- 4- Es importante concentrar la atención en las ARC, Mercadotecnia, Innovación e Introducción Tecnológica; pues concentran en sí misma el resto de las ARC.
5. El estudio de mercado en detalle y la gestión de promoción, precisan inversiones por parte de la dirección, que de lograrse los objetivos propuestos en esta, se obtendría una mejora en la gestión comercial de la empresa, logrando a su vez que los objetivos sean rentables en la organización objeto de estudio.

RECOMENDACIONES

1. Es preciso desarrollar en sus individuos la conciencia de que el cliente es su verdadera razón de ser para que las concepciones relacionadas con el marketing resulten cruciales. 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.
2. Una vez concluido el diseño de las estrategias crear un sistema de control estratégico que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias sino ser capaz de avizorar los cambios del entorno con una actitud preactiva.
3. 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, la matriz DAFO indica que hay que seguir una estrategia invasiva de mercado con aquellos servicios que las matrices BCG, McKinsey y ADL identifican como prometedores para el desarrollo futuro de la empresa.
4. La presente investigación confirma la necesidad de la preparación de los individuos y las organizaciones para acometer el establecimiento del área de mercadotecnia con un proceso de capacitación de los ejecutores directos que los prepare en técnicas y herramientas del marketing clásico, logrando consigo niveles mayores de eficiencia y eficacia organizacional.
5. Es recomendable realizar un estudio detallado del mercado real y potencial que tiene la Empresa SOMEK de Cienfuegos que permita establecer estrategias adecuadas al entorno en que opera la empresa actual y futuramente.
6. La empresa requiere, además de cumplir las estrategias con un cambio radical en la mentalidad de la dirección, efectuar de forma periódica un monitoreo del entorno que permita la introducción de estrategias emergentes de darse cambios en el mismo logrando un liderazgo total y así poder ocupar una posición de líder en el mercado
7. Dar a conocer la estrategia a todos los trabajadores y dirigentes de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alabar Pino, Yesmín. La cultura organizacional; una variable a considerar en la competitividad empresarial / Yesmin Alabar Pino.-- La Habana: Centro coordinador de estudios de dirección, 1999.--120p
- Arias Amaya, Ramiro. La selección de la Estrategia de mercadeo / Ramiro Arias Amaya.— tomado de: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm> 2004
- Band, William A. Creando valor para los consumidores: Diseñando e implementando una estrategia corporativa total / A. William Band.-- La Habana: Centro coordinador de Estudios de dirección, 1997.--255p
- Bueno Campos, E. Dirección estratégica de Empresas / E. Campos Bueno.-- Ed . Pirámides, S.A. Madrid, 1993. 230 p
- Collins,J.C .Empresas que perduran. Principios básicos de las compañías con visión de futuro./ J.C. Collins ; J:L Porras.--Barcelona: Paidós. 1994.220 p
- David, G. La gerencia estratégica / G. David.--Bogotá: Ed. Legis, 1998. 125p
- Davis, K. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional/ K. Davis.-- DEADE. Control de Gestión. Ed. 2002 160 p
- Domínguez Machuca, José Antonio. Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos de la Producción y los Servicios. Jose Antonio Domínguez Machuca. – España: Mc Graw HillInteramericana S.A, 1 995. 315 p
- Gimbert, Xavier. El Enfoque estratégico de la empresa / Xavier Gimbert.-- Madrid: Ed. DEUSTO S.A.,1998. – 193 p
- Hamel,G. Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana./ C.K Prahalat ; G. Hamel.--Madrid: Ariel.2003. 115 p

Hernández Sampier, R. Metodología de la investigación./ R. Sampier Hernández.-- Ed. La Habana : Félix Varela, 2004.. -- 2 t. 471 p

Isidor Castro, José Luís. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos./ Isidor Castro, José Luís. -- La Habana: Edit Felix Varela, 1997. -- 260 p

Juran, H. Manual de control de la calidad./ H. Juran.-- La Habana: Ed. ENPES, 1998.. -- 156 p

Kotler, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, planeación, gestión y control. / Philip Kotler.(s.l): Ed. Prentice Hall, 1992. -- 830 p

Kotler, Philip. Mercadotecnia/ Philip Kotler.—(México): Hispanoamericana Prentice Hall, 1989—230 p

Lambin, Jean-Jacques. Marketing Estratégico/. Lambin Jacques Jean. – La Habana: Ed ENPES, 1994.-- 500 p

Leal Millán, Antonio. La importancia de los R.H en las evaluaciones de la gestión de la calidad total/ Antonio Leal Millán. -- Revista Alta Dirección (La Habana), (194): 22: 16 - 21, 1997

Linares Borrell, María de los Ángeles. ¿Cómo funciona la gestión de los RH en los cuadros?: Folleto gerencial / María de los Ángeles Linares Borrell. --La Habana: Ed. Centro Coord. de Estudios de Dirección, 2000. --8 p

Majluf, ACHax. The strategic concept and process a pragmatic approach / Majluf, ACHax . -- NJ: Prentice , 1991. -- 97p

Rivera Magda Luisa. La planificación estratégica / Luisa Rivera Magda. --Ed La Habana: Grupo de teoría y técnica de Habana, 1999.—24 p

Meguzzato, Boulard. Dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador de Management / Boulard Meguzzato.; J.Renaw.-- [s.l.]:[s.n.], [s.a.]. -- [s.p.]

- Mintzberg, H. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ H. Mintzberg. – Canadá: Harvard Bussiness Review, 1994. -- 418 p
- Mintzberg, H. El arte de moldear la estrategia/ H. Mintzberg. -- La Habana: CCED, MES, 1998. -- 24 p
- Morrisey, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ George Morrisey.—Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana, 1993. -- 119 p.
- Morrisey, George L. Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia / L. Morrisey, George. -- México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. –109 p.
- Nogueira, D. Fundamentos para el control de la gestión empresarial / D. Nogueira y Alberto Medina. -- La Habana: Ed. ENPES., 2004. -- 178 p
- Odiorne, George S. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ S. Odiorne George. – México: Ed. Limusa, 1995. -- 247 p
- Porter, Michael. ¿Qué es la estrategia?/ Michael Porter.--La Habana: CCED, MES, 1998. -- 44 p
- Porter, Michael. Ventaja Competitiva, Sostenimiento de Empeño Superior/ Michael Porter.—México: Edición Continental; 1990.—125 p
- Quin, Robert E. Sabiduría para el cambio./ E.Quin, Robert.-- [s.l.] Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. 1996. -- [s.p.]
- Ronda, Guillermo. De la Estrategia a la Dirección Estratégica un acercamiento a la integración de los Niveles estratégicos, Tácticos y Operativos. Tomado de: www.TablerodeComando.com , 2003
- Sallenave, Jean, P. Gerencia y planeación estratégica / P. Sallenave Jean.—Colombia: Ed. Norma SA, 1992. -- [s.p.]
- Stoner, James. Administración, James Stoner. -- [s.l.] : Ed. Revolucionaria, [s.a.] . -- [s.p.]

Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad./ Strategor.-- [s.l.] : Ed Barcelona:
Biblioempresa. 1995. – 445 p

Thompson, Struckland: Diseño y Administración Estratégica, Conceptos, casos y lecturas/
Struckland Thompson.—México: Edición en Español, 1994.—1034p

Anexo 1

Entrevista no estandarizada donde se le da al entrevistado un conjunto de temas para que lo desarrolle.

Gestión Comercial (¿Cómo se desarrolla en la empresa?)

- Análisis del mercado (producción, desarrollo, investigación)
- Evaluación de ventas (análisis de precios, producto, competencia, clientes)
- Gestión de atención al cliente (pre-venta / post-venta)
- Existencia de estrategia de mercadotecnia (planificación, estudio, diseño de alternativas para su incursión)

Anexo 2

Análisis y resultado de la Matriz DAFO en el diagnóstico de la empresa SOMEK de Cienfuegos.

FORTALEZAS

1. Recursos laborales estables y con buena disciplina laboral.
2. Cuadros y dirigentes motivados con experiencia y nivel técnico profesional. adecuado.
3. Capacidad de instalaciones.
4. Control económico eficiente.
5. Sistemas de estimulación aplicados a todos los trabajadores.
6. Adecuada comunicación e información a los trabajadores.
7. Estar insertados en la dirección estratégica del país.

OPORTUNIDADES

1. Existencia de mercado para las producciones.
2. Ubicación geográfica adecuada en el país.
3. Tener suministradores extranjeros con una gran gama de productos y que además son líderes a nivel mundial.
4. Posibilidad de desarrollar el negocio en el territorio nacional y la región del Caribe.

DEBILIDADES

1. Insuficientes conocimientos y gestión de mercado, falta de estudio y organización de la Mercadotecnia.
2. Falta de Medios de Protección Individual.
3. Equipos y técnicas de trabajo atrasadas e insuficientes.
4. Deficiencias en el Sistema de Control de la Calidad.
5. Ineficiente estructura empresarial funcionando
6. Garantía de los aseguramientos para la actividad fundamental y contratación con los suministradores.

AMENAZAS

1. El no permitírsele a la dirección de la empresa libre decisión sobre los recursos de esta.
2. Prioridades dadas a determinadas políticas del país que afectan la producción de la empresa.
3. Recrudescimiento del bloqueo comercial con leyes anticubanas.

4. Competencia del resto de las empresas del mercado.

Simbología:

(X) → Aspectos que influyen positivamente en funcionamiento de la empresa

(--) → Aspectos que no influyen positivamente en funcionamiento de la empresa

De este análisis surge la MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS POR PONDERACIÓN que se muestra a continuación:

Tabla		Oportunidades				Amenazas			
		1	2	3	4	1	2	3	4
F O R T A L E Z A S	1	--	--	X	X	X	--	--	X
	2	--	X	X	X	X	X	--	X
	3	X	--	X	X	--	--	X	X
	4	X	--	X	X	--	--	--	--
	5	--	--	--	--	X	X	--	--
	6	X	--	X	X	--	X	X	X
	7	X	X	X	X	X	X	X	X
	Total				18				16
D E B I L D A D E S	1	--	X	--	X	X	X	X	--
	2	X	X	X	X	X	X	--	--
	3	--	X	--	--	X	X	--	--
	4	X	X	--	X	X	--	X	X
	5	--	X	X	X	--	X	X	--
	6	--	X	--	--	--	--	--	--
	Total				14				12

Anexo 3

Revisión de la base de Datos EBSCO

Claves de comercialización. Entrepreneur Mexico, dic2005, Vol. 13 Issue 12, p82-84, 3p; (AN 20798517)

¿Cómo retener a los clientes? Influencia de los costes de cambio y del nivel de satisfacción. (Spanish) By: Pérez de Tudela, Carlos Ocaña; Redondo, Yolanda Polo; Sesé Oliván, Francisco Javier. Revista de Empresa, ene-mar2006 Issue 15, p52-65, 14p; Language: Spanish; (AN 20046176)

Comercializar la tecnología generada desde las universidades: un reto institucional. (Spanish) By: Tognato, Carlo. Revista de Ingeniería, may2005 Issue 21, p30-39, 10p; Language: Spanish; (AN 20001255)

 [PDF Full Text](#) (226K)

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO DE LA BRIGADA. (Spanish) By: Hernández Flores, Alberto; Toirac Suárez, María Magdalena. Pedagogía Universitaria, 2002, Vol. 7 Issue 2, p3-10, 8p; Language: Spanish; (AN 18493018)

 [PDF Full Text](#) (168K)

Gestión Ambiental Empresarial: Instrumento de Competitividad y Solidaridad. (Spanish) By: Latorre Estrada, Emilio. Ingeniería y Competitividad, Apr1998, Vol. 1 Issue 2, p17-23, 7p; Language: Spanish; (AN 20410206)

 [PDF Full Text](#) (5.2MB)

Planeación Estratégica de la Tecnología. Administracion y Organizaciones, nov2000, Vol. 3 Issue 5, p109-126, 18p; (AN 13221281)

 [PDF Full Text](#) (2.2MB)