



UNIVERSIDAD  
**CIENFUEGOS**  
Carlos Rafael Rodríguez

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL.**

# *Trabajo de Diploma*

**PROYECCIÓN ESTRATÉGICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO  
DE LA COMPAÑÍA DE TRASLADO Y SEGURIDAD DE  
VALORES DE CIENFUEGOS.**

**Autor: Eneroliza Milián Rodríguez.**

**Tutores: MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente.**

**Ing. Juan Carlos Sarrias Áreas**

**Cienfuegos, Junio del 2007**

**“Año 49 de la Revolución”**

**Curso 2006-2007**



COMPañÍA DE SEGURIDAD Y TRASLADO DE VALORES

## INDICE

---

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. DESARROLLO DEL ARTE Y LA CIENCIA.....</b>	<b>5</b>
1.1- Evolución de los paradigmas en la dirección de empresa.....	5
1.2- El proceso de dirección estratégica.....	7
1.2.1- Concepto de estrategia y planificación estratégica.....	7
1.2.2- El proceso de dirección estratégica .....	12
1.3- La planificación estratégica por escenarios. Metodología integrada.....	21
1.4 Aplicación de la prospectiva en Cuba .....	30
<b>CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO CON ENFOQUE PROSPECTIVO: GERENCIA TRASVAL CIENFUEGOS.....</b>	<b>34</b>
2.1- Caracterización de la organización.....	34
2.2- Análisis de la metodología utilizada en el objeto de estudio.....	36
2.3- Análisis estratégico.....	37
2.3.1 Diagnóstico externo.....	37
2.3.3 Diagnóstico interno.....	52
<b>CAPÍTULO III: CAPÍTULO No. 3: Análisis de la matriz DAFO y diseño estratégico de la Gerencia Territorial TRASVAL Cienfuegos.....</b>	<b>60</b>
3.1- Formulación de la estrategia maestra de la empresa.....	63
3.2- Definición de las áreas de resultados claves.....	63
3.2.1 Formulación de los objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y estrategias específicas por cada área de resultado clave.....	64
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>76</b>

## RESUMEN

---

En el presente trabajo titulado: *PROYECCIÓN ESTRATEGICA CON ENFOQUE PROSPECTIVO DE LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y TRASLADO DE VALORES DE CIENFUEGOS*, se aborda el problema científico referido a “La ausencia de una proyección estratégica con enfoque prospectivo en la Gestión Integral de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos, afecta el funcionamiento de la organización y no permite asumir una decisión adecuada ante los cambios del entorno, comprometiendo su futuro institucional”.

En el desarrollo de esta tesis se propuso como objetivo general “Elaborar la Estrategia General con enfoque prospectivo para la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos”.

La combinación de enfoques de investigación, propicia la utilización combinada de métodos y técnicas de recogida, análisis e interpretación de la información, entre las cuales se encuentran los métodos SMIC, MICMAC y el MACTOR, el análisis documental, las encuestas y entrevistas.

Con ello se ha logrado La formulación de una Estrategia General con enfoque prospectivo de la Gerencia TRASVAL Cienfuegos para el periodo 2007-2009 y la determinación de las Áreas Claves de Resultados para posteriormente elaborar la Planeación Estratégica de la Empresa.

## INTRODUCCION

---

Las circunstancias actuales revelan un entorno nacional e internacional turbulento, globalizado, con fluctuaciones geopolíticas, productivas, financieras, sociales y tecnológicas, lleno de incertidumbre, y donde las diferencias entre ricos y pobres se acentúan cada día más, y los países para sobrevivir se ven obligados a un duro bregar por alcanzar una posición en la competencia, los cálculos micro pierden cabida y la suerte de las organizaciones está sujeta a múltiples factores que se escapan a su zona de control cambiando constante y vertiginosamente, obligándolos a desarrollar, ante todo su capacidad para adelantarse a las exigencias que impone irremediamente el entorno.

Ante esta situación, los países que pretendan ubicarse dentro de la competencia tendrán que luchar fuertemente, las empresas tendrán que dotarse de las tecnologías necesarias, de los métodos y técnicas más modernas que le permitan la ubicación que necesitan, además deberán observar cuidadosamente su entorno empresarial, cambiante y turbulento logrando corregir su dirección en consecuencia con las metas a alcanzar.

Tradicionalmente ha sido una constante la preocupación de las administraciones por incrementar su eficiencia organizacional, sin embargo actualmente esto no es condición suficiente para garantizar el éxito debido al incremento, cada vez mayor, de la interrelación de la organización con el entorno turbulento. La experiencia demuestra que el éxito y la supervivencia, a largo plazo de las organizaciones dependen también de los progresos de su eficacia, mientras que los cambios internos afectan fundamentalmente su eficiencia. Una organización sometida a los efectos del entorno turbulento puede fracasar a pesar de ser muy eficiente. Según Drucker, "no es hacer las cosas correctamente, hay que hacer las cosas correctas".

Las empresas en Cuba no están exentas de lo anteriormente expuesto, por el contrario, en consecuencia con esta situación, han tenido que ir adaptando respuestas rápidas acorde con los cambios que está imponiendo el entorno, la modificación de las relaciones comerciales a partir de la desaparición del campo socialista en la década del noventa ha exigido de un esfuerzo superior, por lo que el país se ha visto obligado a realizar un grupo de cambios en su economía que dieran lugar a la recuperación de su sistema empresarial y que trajera como resultado el fortalecimiento de la capacidad económica y al desarrollo sostenible de nuestro país en correspondencia con la resolución económica al 5to. Congreso del Partido Comunista de Cuba.

Debido a todas las transformaciones que en el orden económico se han producido en Cuba y en el exterior y en el marco del proceso Perfeccionamiento Empresarial, uno de los objetivos del país es la introducción de la Dirección Estratégica como un proceso continuo, donde cada cual se mide y evalúa por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, logrando cada vez más una real dirección participativa y la concreción de los mejores valores que caracterizan a nuestro sistema y a la Cultura Organizacional Socialista, convirtiéndose en una importante herramienta de gestión.

La planeación estratégica en las organizaciones requiere cada día más de la científicidad y el actuar proactivo de los empresarios, de aquí la necesidad creciente de realizarla desde un enfoque prospectivo, pues la realidad se concibe como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad. (Astigarraga, 2005).

La utilización de la prospectiva en las organizaciones y empresas puede enmarcarse en cinco ámbitos principales: la ayuda en los procesos de reflexión y planificación, estratégica, el suministro de información relevante, comprensible y a tiempo respecto al entorno competitivo y aplicable en diferentes funciones, de la empresa; la profundización en el conocimiento de alternativas tecnológicas y el conocimiento y la priorización de opciones tecnológicas; la difusión de una cultura en el interior de la empresa y en el ámbito del cambio organizacional, la preparación de la organización a cambios profundos. Es decir, la prospectiva supone, ante todo, un ejercicio que permite la mejora de los procesos de decisiones empresariales u organizacionales, especialmente las de carácter estratégico.

La Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos, no se encuentra exenta de lo referido con anterioridad en el cuerpo de esta tesis, por lo que para lograr materializar su visión frente a las complejas situaciones del entorno se requiere actuar proactivamente y evaluar el comportamiento actual y venidero frente al análisis de una situación futura.

Teniendo en cuenta todos estos antecedentes se formuló el **problema científico**:

“La ausencia de una Proyección Estratégica con enfoque prospectivo en la Gestión Integral de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos, afecta el funcionamiento de la organización y no permite asumir una decisión adecuada ante los cambios del entorno, comprometiendo su futuro institucional”

La presente investigación está diseñada para contribuir a la solución de este problema, para lo cual se ha considerado la siguiente **hipótesis general**:

“El diseño de la estrategia general a partir de un enfoque prospectivo de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos contribuirá a alinear la gestión de las ACR con la estrategia general que responda a los cambios del entorno”.

De acuerdo a la hipótesis anterior se plantea el objetivo general y los objetivos específicos que regirán todo el proceso investigativo abordado en el trabajo de tesis.

### **OBJETIVO GENERAL**

“Elaborar la Estrategia General con enfoque prospectivo para la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Argumentar teóricamente la utilidad del enfoque prospectivo para el diseño estratégico.
2. Analizar sistémicamente a la organización objeto de estudio determinando sus variables, actores y objetivos.
3. Definir los escenarios futuros de desempeño organizacional a partir de la relación matricial entre variables, actores y objetivos.
4. Elaborar la Estrategia General con sus correspondientes ARC.

El cumplimiento de estos objetivos permitirá a la empresa contar con el empleo de técnicas modernas en la planeación estratégica, adecuadas a las características y condiciones de la empresa y el país, que implican el desarrollo del sistema de dirección.

El resultado de esta investigación contribuye al fortalecimiento del cumplimiento de la razón de ser de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos y ha solucionar el problema planteado en el cuerpo de esta tesis.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, se estructuró el presente trabajo en tres capítulos.

En el capítulo uno se realiza una reflexión teórica acerca de los paradigmas en la dirección empresarial, se evalúa el proceso de dirección estratégico, se aborda la descripción del proceso prospectivo con cada uno de los métodos que lo conforman y se hace referencia a la aplicación de la prospectiva en Cuba y en especial en el Territorio de Cienfuegos.

En el segundo capítulo de la tesis se profundiza en el conocimiento de la empresa objeto de estudio a partir de la caracterización de la misma, se presenta la propuesta de la metodología desplegada en la investigación, se aplica el método de escenarios que incluye diferentes técnicas y paquetes estadísticos, exponiéndose los resultados de los métodos SMIC, MIC-MAC y MACTOR, propuestos por Michel Godet adaptados al caso de estudio,

En el tercer capítulo se efectúa un análisis matricial que permite ubicar a la empresa en las condiciones actuales que posee para poder hacerle frente a las condiciones que marcan el entorno de la misma y de esta forma establecer el GAP estratégico a partir del cual se ha de proyectar la empresa para los próximos tres años, se define la estrategia general a desarrollar por la Compañía y las áreas claves de resultados.

En el cuerpo de la tesis se registran las conclusiones y recomendaciones que se consideran podrían ser útiles para los directivos de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos, los que se hacen auxiliar de anexos con informaciones e instrumentos utilizados en el desarrollo de la tesis, registrando finalmente la Bibliografía que fue utilizada.

Para el logro de los objetivos trazados y la consecuente solución al problema planteado, fueron utilizados varios métodos de investigación. Desde el punto de vista filosófico de interpretación de los resultados y haciendo énfasis en una comprensión dialéctica e integrada de la realidad de desarrollo, como métodos teóricos generales de investigación fueron utilizados el lógico -abstracto, para la fundamentación teórica del problema, el analítico - sintético, para estudiar el carácter multidimensional del objeto de investigación y sintetizar los resultados, el inductivo-deductivo.

La mayor parte de la información recopilada para la realización de esta investigación se obtuvo mediante una exhaustiva revisión documental, basada en la revisión bibliográfica de materiales nacionales e internacionales de diversos autores, bajo criterios, enfoques y pensamientos económicos y políticos diferente, relativos la prospectiva y la planeación estratégicas. Consultándose al unísono, información sobre las condiciones de la empresa objeto de estudio.

El criterio de los aspectos fue utilizado a partir de las consultas elaboradas con relación a las temáticas abordadas.

**La Novedad Científica** del trabajo consiste en la aplicación de métodos matriciales a los procesos de reflexión estratégica en la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos.

## **CAPÍTULO NO. 1: DESARROLLO DEL ARTE Y LA CIENCIA**

---

En el presente capítulo se abordarán los aspectos relacionados con el arte y la ciencia sobre la planificación y prospectiva estratégica, en el mismo se trata de hacer una valoración del desarrollo de los procesos de Gestión Empresarial a lo largo de la evolución del conocimiento como respuesta a los cambios que se han ido operando en el entorno.

### **1.1 Evolución de los paradigmas en la dirección de empresa**

El desarrollo de los sistemas de dirección no ha sido otro que la respuesta a los desafíos, que a lo largo del siglo pasado han ido marcando la revolución en el campo del conocimiento. La tarea administrativa hoy día es incierta y desafiante, viéndose afectada por un sin número de variables, cambios y transformaciones cargados de ambigüedad y de incertidumbre, el enfrentamiento a problemas multifacéticos cada vez más diferentes y complejos que los anteriores, disputando la atención de los directivos por eventos y grupos ubicados dentro y fuera de la empresa, los cuales les brinda información contradictoria, complicando su diagnóstico y su visión de los problemas a resolver o de las situaciones a enfrentar. Todos estos desafíos traen necesariamente una consecuencia para la administración de las organizaciones y empresas: *la administración de la incertidumbre*. Las nuevas formas y modelos de la organización se han hecho necesarios provocando profundos cambios que a su vez han originado cambios en la mentalidad de los directivos, por ello la evolución en el sistema empresarial ha llevado de igual forma a la evolución y desarrollo de los sistemas de dirección.

Por estas razones en la historia de la gerencia se han manejado diferentes paradigmas, los cuales han expresado las situaciones concretas en que se encuentra el mercado a partir de los cambios del entorno, según Garcías Falcón, (1999) y retomado por Menguzzato y Renau, (1991), los cuales se exponen de forma resumida a continuación:

#### 1. Formulación de políticas, este paradigma incluye:

- la dirección por control: presupuesto anual, controles de las desviaciones, enfoque funcional, objetivos a corto plazo y

- la dirección por extrapolación: análisis de factores del entorno, previsiones para varios años, asignación estáticas de recursos (jerarquía), control funcional.

2. Formulación de estrategias, expresada en:

- la dirección por anticipación al cambio I: Donde se tiene en cuenta el análisis interno y evaluación de la competencia, evaluación de las estrategias alternativas, asignación estática de recursos y
- la dirección por anticipación al cambio II: Aquí se considera la posición competitiva (crear una ventaja competitiva), planificación flexible y creadora, sistema de valores y generación de una cultura movilizadora del personal, coordinación del resto del sistema de dirección.

3. Incremento de la efectividad en la toma de decisiones estratégicas: A partir de este paradigma la dirección actúa por respuestas flexibles y rápidas y por problemas estratégicos, señales, sorpresas lo que ha conllevado a que las técnicas que actualmente se utilizan se correspondan a las exigencias de ese entorno.

En la formulación que se efectúa se puede apreciar en el segundo y tercer paradigma que se hace mención a un modo de dirección que va más allá de las ideas y conceptos que hasta ese momento se venían manejando, *la gerencia por estrategias*.

En su valoración acerca de la Dirección Empresarial J. R. Betancourt, (2000), hace un análisis minucioso que va desde la concepción del sistema de dirección basado en los simples deseos pero sin acciones concretas que llevarán a obtener los resultados deseados hasta las estrategias anticipativas y adaptativas que se requieren para poder sobrevivir y ser competitivos a largo, mediano y corto plazo.

Deja por sentado que las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando actualmente en el entorno y son parte de la realidad, y que las estrategias anticipativas sirven para promover el cambio y la competencia tiene que cambiar al ritmo que imponga la organización. Con estos nuevos criterios introduce el concepto de Gestión Estratégica y a su vez lo llama la *Empresa Proactiva*.

***Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto, mediano y largo plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivo a medianos y largo plazo.***

## **Betancourt, 2000**

Con esta definición cabría preguntar, ¿Cuál es la clave de la gestión empresarial de hoy? Tres sencillas palabras responden la interrogante: *Excelencia, Innovación y Anticipación*.

La *excelencia*: constituye la base mínima de partida para competir, sin ella la organización no tiene futuro.

La *innovación*: que ha de convertirse en una forma de vida para todas las organizaciones.

La *anticipación*: característica de las empresas proactivas que no esperan que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente están identificando los elementos que la van a llevar a ser competitivas en el futuro.

Una vez abordados estos elementos se da paso al análisis del lugar que ocupa la Dirección estratégica y la Planificación estratégica con enfoque prospectivo en el quehacer cotidiano de la empresa.

### **1.2 El proceso de dirección estratégica**

Para lograr un propósito empresarial, en la competencia con otras organizaciones se necesitan estrategias. La estrategia le brinda la lógica comercial a la organización. Si el propósito es ser el mejor, tiene que haber una estrategia que explique los principios acerca de los cuales la empresa se convertirá en la mejor. La estrategia definirá los negocios en los que la compañía planea competir, la posición que la compañía planea mantener en ese negocio y la competencia distintiva por las ventajas competitivas que la empresa tiene o planea crear. Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

#### **1.2.1 Concepto de estrategia y planificación estratégica**

Definir estrategia ha sido un reto para numerosos empresarios y académicos y aunque comparten elementos comunes, existe una gran variedad de concepciones. Lo cierto es que el término estrategia proviene del griego "estrategos" que significa: general, y denota el arte de dirigir las operaciones militares, también fueron grandes estrategias militares los chinos, principalmente encabezados por el gran SunTzu, que marca los importantes pilares sobre los que se asienta gran parte de la estrategia empresarial actual.

En uso común, estrategia se utiliza como sinónimo de: objetivo, misión, táctica, procedimiento, actividad y llevado al extremo, como sinónimo de truco, know-how o maña.

Verbos como contabilizar, planear, fabricar, controlar o implementar son de todos los días. Pero estrategizar, la acción de concebir, generar y diseñar estrategia, casi no se utiliza.

Se observa según diferentes teóricos de la Administración en las primeras obras, que 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.

Entre las diferentes definiciones se destacan:

- Igor Ansoff, 1976 plantea que estrategia es "... la dialéctica de la empresa con su entorno...".
- Para Kenichi Ohmae, 1993 "... estrategias son las acciones para alcanzar las ventajas competitivas en una compañía...".
- Hofer y Chandell, 1978, la resumen y la definen como las características básicas del match que una organización realiza con su entorno.
- Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Porter, 1990).
- La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renau, 1991).
- Determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesario para alcanzarlos (Koontz, 1991).
- La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recurso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas (presupuesto) y medios tácticos (contabilidad analítica). Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento (Godet, 1993).
- Elección de las áreas de negocios en la que empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle las áreas de negocios (Strategor, 1995).
- Movimientos y enfoques que la gerencia desempeña para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio (Thompson - Strickland, 1995).
- La estrategia 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 trascendentales de una organización, en la búsqueda de

una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 1999).

- Henry Mintzberg, 1994, brinda una definición mas completa de estrategia, identificando cinco definiciones de estrategias, a partir de variadas representaciones del término:
  - a) La estrategia como plan: curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones,
  - b) La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente,
  - c) La estrategia como posición: la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente,
  - d) La estrategia como perspectiva: corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino también es una forma de percibir el mundo.

De hecho, considerando estos conceptos definidos, por estrategia, para la administración básicamente, se entiende *la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.*

Distinguiéndose en estos conceptos que la estrategia no es más que:

- Un medio de establecer los propósitos de la organización en término de sus objetivos a largo plazo, sus programas de acción y sus prioridades de asignación de recursos.
- Un intento de conseguir una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios mediante la adecuada respuesta a las oportunidades y amenazas del entorno de la empresa y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Una definición del ámbito competitivo de la empresa.
- Una forma de definir las tareas directivas integrando las perspectivas corporativas de negocios y funcional.
- Un patrón de decisiones coherentes unificador e integrador.
- Una definición de la naturaleza de las contribuciones económicas que se propone para los grupos participantes de la empresa.
- Un camino para tensionar la organización hacia el logro de sus objetivos.
- Un medio de desarrollar las competencias esenciales de la organización.
- Una forma de adquirir recursos tangibles e intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

En las concepciones definidas por Gárciga, (1999) sobre estrategia hace énfasis en tres conceptos básicos para dar respuesta al problema estratégico: *horizonte, cambio y actitud*. El desarrollo de esta trilogía por parte de los directivos permite a la empresa ubicarse en una posición ventajosa en el mercado y de forma proactiva asumir y generar los cambios necesario para mantenerse en el mismo. La actitud estratégica, es una actitud abierta al cambio, la cual permite salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas (Morrisey, 1996), a su vez plantea que esta actitud estratégica requiere de la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común y que para ello se necesita de un pensamiento estratégico capaz de ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, previsibles como imprevisibles.

Con el pensamiento estratégico se incorporan nuevos conceptos al proceso de dirección, que más que elementos analíticos, son intuitivos, conceptos como valores, misión y visión basados en sentimientos, que el llegar a un acuerdo sobre los mismos se requiere de la participación activa no sólo del equipo de dirección sino también de la aprobación por parte de los trabajadores de la misma.

Cuando el pensador estratégico es eficaz, tiene la capacidad de hacer coincidir las acciones diarias con los objetivos estratégicos, la toma de decisiones es congruente con las estrategias y comprende cuando se hace necesario que estas evolucionen de acuerdo a los cambios que se presentan en el entorno.

Existen escuelas y teorías que tratan el pensamiento estratégico desde el análisis conceptual hasta filosófico desarrollándolos desde diferentes planos de análisis y enfoques, destacándose sobre el tema H. Mintzberg, (1994), quien desarrolla toda una conceptualización completa e interesante sobre el mismo.

Tabla No. 1.1: Escuelas del Pensamiento

<b>Escuelas del Pensamiento</b>	<b>Autores</b>	<b>Concepción de la estrategia</b>
Diseño-prescriptiva (Un proceso de concepción)	Chandler, Andrews	Relación entre fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas.
Planificación- prescriptiva (Un proceso formal)	Ansoff	Proceso planificado siguiendo un guión y soportado por diferentes técnicas (objetivos, presupuestos, programas y planes).
Posicionamiento-prescriptiva (Un proceso analítico)	Porter, Schendel, BCG, PIMS Project	A través del análisis formalizado del sector industrial seleccionar una

		estrategia genérica.
Emprendedora-descriptiva (Un proceso visionario)	Schumpeter	El centro es el emprendedor y su visión del proyecto.
Cognitiva-descriptiva (Un proceso mental)	Simons, March	Como un proceso mental de las personas que procesan información y construyen nuevos conceptos.
Aprendizaje-descriptiva (Un proceso emergente)	Quinn, Prahalad, Hamel	Algo que surge de la organización en el proceso colectivo de acción y reflexión.
Poder-descriptiva (Un proceso de negociación)	Allison, Astley	Proceso político que implica negociación, conflictos y acuerdos.
Cultura-prescriptiva (Un proceso social)	Rhenman, Norman	Proceso social basado en los valores y creencias de la organización.
Ambiental – descriptiva (Un proceso reactivo)	Hannan, Freeman	Proceso influido por las características ambientales del entorno
Configuración-descriptiva (Un proceso de transformación)	Chandler, Mintzberg, Miles, Snow	Proceso influido por las características y comportamiento de las organizaciones.

Fuente: Escuelas del Pensamiento Estratégico. (Navas, 2002)

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica, constituyendo ésta última el esqueleto sobre el cual ha de tomar cuerpo la estrategia.

La intención de dominar y encausar el destino de la empresa, concretada en la estrategia, se puede realizar en el marco de la planificación estratégica la cual se define 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 su entorno y la selección de un conjunto de estrategias entre estos dos elementos* (Menguzzato y Renau, 1991).

En el concepto de planificación estratégica se encuentran contenidas las ideas básicas, como son: análisis sistémico y riguroso de las actividades internas de la organización y de las condiciones externas de su entorno, tratando de definirse los puntos débiles y fuertes de la primera y los positivos y negativos del segundo para una posible compatibilidad entre ambos, existiendo una clara conciencia de cual es su aspiración a desarrollar en el entorno socioeconómico en el cual se inserta y las responsabilidades que adquiere la alta dirección de la empresa.

La aceptación en la planificación estratégica de la existencia de un entorno convulso y la necesidad de una actitud estratégica conlleva a la definición de varias estrategias alternativas en función de los distintos futuros y escenarios que se puedan presentar en el accionar de la empresa. De ahí que se considere a la planificación estratégica un importante progreso con respecto a los anteriores sistemas de dirección al considerar el análisis sistémico del entorno, el esfuerzo por generar varias alternativa estratégicas y la participación de la alta dirección de conjunto en la formulación de las estrategias.

No obstante a la nuevas posibilidades que brindaba la planificación estratégica esta no fue utilizada con el rigor necesario, muchas de ellas quedaban en el proceso de formulación, sin pasar a la implantación de las mismas y mucho menos a definir un sistema de control capaz de detectar las posibles desviaciones que pudieran darse ni los posibles cambios que se avizoraran en el futuro.

### **1.2.2 El proceso de dirección estratégica**

La dirección Estratégica es todo un proceso en el que se articulan dos momentos o grandes fases, totalmente articuladas: la formulación de estrategias por una parte y la implantación y control por otra parte, (Menguzzato y Renau, 1991). Para otros autores este proceso se desarrolla en tres y hasta cinco momentos, (José Navas y Thompson y Stricckland, 2002 y 1998 respectivamente).

La formulación de estrategias recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica y se desarrolla a partir de un análisis estratégico (diagnóstico interno y externo) que permite definir su posición estratégica con respecto al entorno, evaluar y formular las diferentes opciones estratégicas que se adecuen a ella y la implantación de estas con su correspondiente sistema de control que facilite efectuar los ajustes necesarios, debiéndose definir previamente aspectos básicos tales como: misión, valores y visión, ya que constituyen el punto de partida para desarrollar el diagnóstico estratégico.

Si imaginamos estos aspectos claves formando una pirámide, en ella estarían como base los valores de las personas que forman parte de la empresa y mas propiamente, de aquellas personas que tiene poder para tomar decisiones en la misma (Xavier Gimbert, 1998).

Los valores son los cimientos sobre los que se sustentan los demás conceptos claves de la empresa. Si los valores constituyen creencias sobre lo que es deseable, valioso y justificable, estos movilizan y amplifican las energías de una organización y aseguran el triunfo y éxito de las estrategias formuladas por los integrantes de la empresa, sin embargo, si estos están verdaderamente en contra de los mismos o en su gran mayoría no los comparten, difícilmente se obtendrá lo deseado por su máxima dirección. Ellos son el aspecto clave más difícil de cambiar en una empresa ya que están fuertemente relacionados con la personalidad, modo de ser y pensar de los dirigentes.

Sobre los valores se erige la misión de la empresa, constituyendo esta el primer principio básico de la planeación estratégica, la cual bien pensada prepara a la organización para enfrentarse al mercado en el que piensa insertarse (Thompson y Stricklan, 1998).

Entendiéndose por *misión*: propósito o finalidad de tipo socioeconómico de una organización, que establece su dirección e indica sus intenciones de delimitar una posición empresarial, ubicándola en qué es y constituye el hilo conductor y aglutinador de las diferentes actividades de la empresa, formando parte del sistema de creencias y valores que inspiran a la misma.

En su formulación debe tenerse en cuenta, definición del producto que oferta la empresa, necesidades del consumidor a satisfacer, tecnología a utilizar, niveles de producción y distribución de objetivos y competencias distintivas de la misma.

La *visión* como otro aspecto básico es un estado final que se está tratando de alcanzar, es la imagen que se tiene del futuro, es el sentimiento que se tiene del futuro y es la forma de sorprender el futuro ante de que este sorprenda a la organización. Debe ser integradora, compartida por todos y convertirse en tarea diaria consistente con los principios corporativos.

Definidos estos tres aspectos básicos se da paso a desarrollar el diagnóstico externo y el diagnóstico interno.

Se entiende por *diagnostico externo*, el análisis que se efectúa para conocer lo que le brinda el macro y micro-entorno a la empresa, tratando de descubrir los retos, impactos, oportunidades y amenazas que pueden influir y ser relevantes en la definición de la estrategia.

De acuerdo a la metodología tradicionalmente utilizada para desarrollar este diagnóstico, el análisis se efectúa desde dos planos: el entorno general (macro entorno) y el entorno específico (micro entorno).

El primero se desarrolla a partir de la definición de una serie de dimensiones, en las cuales se agrupan todas aquellas variables que son susceptibles de análisis y que en cierta medida inciden en la empresa, dentro de ellas se pueden citar: dimensión sociocultural, dimensión económica, dimensión tecnológica, dimensión político-legal, entre otras.

Estas dimensiones se concretan en un grupo de variables que se expresan en el perfil estratégico del entorno, en este se pueden detectar y descubrir con facilidad las oportunidades y amenazas que constituyan puntos neurálgicos para la proyección estratégica. Las técnicas que se utilizarán estarán acorde con el tipo de entorno a estudiar, aportando los elementos esenciales para su elaboración.

El análisis del segundo (*micro entorno*) lleva a valorar las condiciones esenciales del sector industrial en el cual se mueve la empresa y donde esta compete, definiéndose por sector industrial: *el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad y venden un producto bien definido o una línea de productos afines* (Bueno Campos, 1996).

Las reglas de juego en cuanto a la competencia, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponible para la empresa, están influenciadas por la estructura del sector industrial, siendo de importancia estas fuerzas ya que sus raíces se encuentran en la estructura económica fundamentalmente y va más allá del comportamiento de sus competidores (M. Porter, 1998).

Porter desarrolla toda su teoría sobre el análisis estructural del sector industrial a partir de las 5 fuerzas de la competencia, las cuales denomina:

*Amenaza de nuevos ingresos:* Estos aportan en su entrada al sector, capacidad adicional, deseos de tener participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales.

*Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes:* La mayor o menor rivalidad entre los competidores puede provocar el que un sector sea o no atractivo y depende del grado de concentración; diferenciación de productos; barreras de salida y barreras de movilidad. Esta rivalidad da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en los servicios al cliente de garantía y post venta. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores siente la presión o la oportunidad de mejorar su posición.

*Productos sustitutos:* Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se hace más difícil si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar con precios más bajos, reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

*Poder negociador de los clientes:* Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

*Poder de negociación de los proveedores:* Un mercado o segmento del mercado no sólo será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo y aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

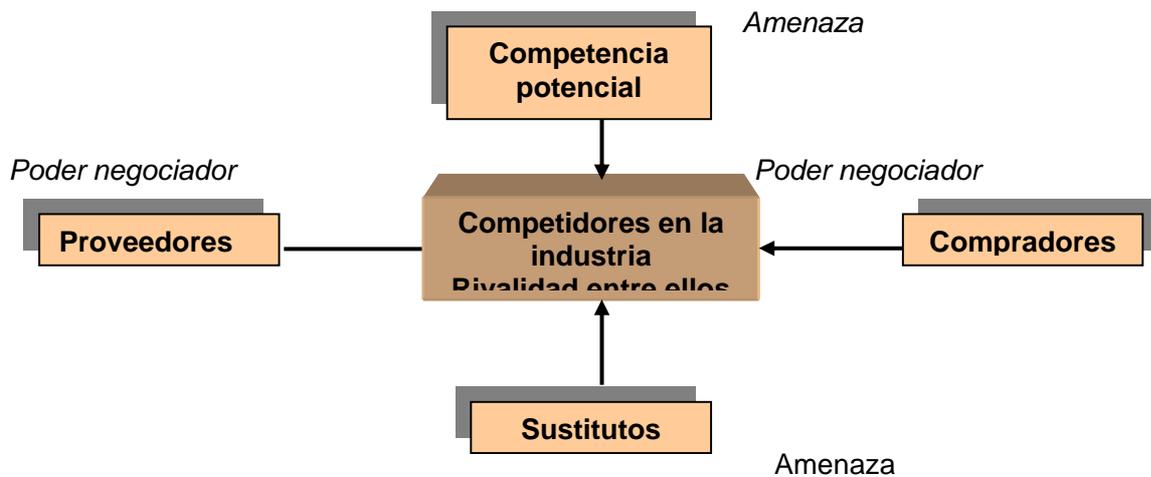


Figura No. 1.1: Análisis de las cinco fuerzas de la competencia (M. Porter, 1990)

Por tanto el éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores con mayor rapidez.

*El método de escenario como técnica para construir el futuro.*

El método de escenario tiene como objetivo definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (al menos parcialmente) e indicar los distintos procesos que permiten pasar a la imagen futura (Saint Paul y Teniere - Buchot, 1974).

Se trata de construir una imagen del futuro. Se conoce que memoria sólo se tiene del pasado, pero el imaginar con profundidad cómo pueden ser los diferentes futuros y proyectar los cambios que pueden suceder, entonces, comienza a entenderse el futuro. De esta forma se tendrá la posibilidad de tener alguna experiencia sobre algo que aún no ha pasado. Esta representación del futuro se concreta en la conformación de escenarios donde se describe de forma clara las posibles condiciones del entorno.

¿Qué son los escenarios? El modelo de escenarios pretende lograr una imagen que, aunque simplificada, reproduzca en la forma más fiel y ajustada a la realidad que sea posible el devenir del

comportamiento contextual, en el que tendrá lugar el accionar de la organización, tratan de estructurar el entorno de las organizaciones con toda su gama de situaciones complejas e interrelacionadas donde se entrelazan lo político con lo cultural, con lo económico, con lo tecnológico y lo competitivo.

Cabe remarcar la diferencia del método de escenarios en relación a los pronósticos que son considerados proyecciones factibles de lo que podría suceder y con que rapidez, como resultado de la identificación de los cambios y las tendencias que se detectan mediante el rastreo y la supervisión del ambiente externo de la organización.

La palabra escenario se utiliza abusivamente para calificar cualquier juego de hipótesis, las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, verosimilitud, coherencia, importancia y transparencia.

Se distinguen dos tipos de escenarios:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles
- Anticipativos o normativos: construido a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables.

Los escenarios exploratorios o de anticipación pueden ser tendenciales o contrastados, teniéndose en cuenta las evoluciones más probables o más extremas (Godet, 2000).

El tendencial corresponde al camino más probable, en todos a aquellos momentos en los que haya que proceder a una elección, teniendo en cuenta una situación inscrita en una situación de origen, sin embargo la planificación estratégica que requiere proyectarse en las condiciones actuales entra en contradicción con los caminos probables y exige de un inventario de los distintos estados posibles para, dentro de las estrategias emergentes o de contingencia, intentar reducir el riesgo de crisis.

Contrariamente a este tipo de escenario, el escenario contrastado ofrece el camino menos probable, pero cuyo camino puede ser útil a fin de apreciar posibles peligros y ubicar a la empresa en un contexto más apropiado para obtener una mejor posición en la competencia.

Con el análisis de ambos sectores se conforma el diagnóstico externo, del cual han de aflorar las oportunidades y amenazas que inciden en la organización para posteriormente pasar a efectuar el diagnóstico interno.

El *diagnóstico* interno constituye una tarea compleja, el análisis interno debe ir orientado a una evolución del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros y generan por lo tanto sinergias. Para realizar el análisis interno de la empresa podemos utilizar cualquiera de los siguientes métodos: el análisis funcional, análisis de los recursos y habilidades, el análisis de los apalancamientos, la cadena de valor y el análisis de las competencias.

El *análisis funcional* tiene como objetivo estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles de la misma, definiéndose por cada área los aspectos clave de las mismas que han de ser objeto de análisis.

El *estudio de los recursos y capacidades* permite establecer el potencial de la empresa para identificar ventajas competitivas, mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o puede desarrollar.

Con el *estudio de los apalancamientos* se permite conocer cómo se lleva el empleo de los recursos físicos y humanos y que posibilidades de actuación le cabe a la empresa para mejorar la asignación de los mismos. Existen cuatro apalancamientos: el financiero y el operativo, estos tienen carácter estructural; y el de producción y el de marketing, se consideran dinámicos.

La *cadena de valor* estudia a la empresa como sucesión de actividades donde cada una de ellas añade valor al producto o servicio. Esta técnica fue popularizada por M. Porter, (1998) y actualmente es ampliamente utilizada ya que permite ver y analizar a la empresa en sistema.

La *evaluación de las competencias de la empresa* supone un enfoque global y a largo plazo en cuanto se refiere al análisis de los valores permanentes de la empresa que van mucho más allá de una gama de productos, unos equipos o estructura y que son el oficio de la empresa, su cultura, y los hombres que la integran.

Uno de los resultados básicos del diagnóstico interno es que permite poner de manifiesto anomalías y disfunciones que, en realidad, constituyen para la empresa oportunidades de mejorar su funcionamiento, por otra parte, es posible proceder a la búsqueda de las sinergias, a través de la cual la utilización combinada de sus recursos significa para la empresa un resultado superior a la suma de los resultados elementales, pudiendo identificarse sinergias en las diferentes funciones básicas de la empresa.

Los factores externos alertan de las oportunidades y amenazas, mientras que los factores internos, relacionados con el desempeño de la empresa, hablan de las fortalezas y debilidades que se tiene para enfrentar la competencia. No obstante, el significado de los puntos débiles y fuerte están en dependencia de los demás actores del entorno estratégico, en especial de los competidores, algunos fuertes son inútiles y a veces los débiles no tienen importancia estratégica.

#### *Análisis de las matrices estratégicas.*

De vital importancia lo es el análisis de las matrices estratégicas para conformar el posible accionar de la empresa una vez que se han definido las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, ya que se trata de hacer una representación del posicionamiento de la empresa en su competencia. Esta evaluación de la posición estratégica de la cartera de actividades se puede desarrollar a través de una serie de métodos modernos de evaluación estratégicas que poseen los mismos principios fundamentales: segmentación estratégica, apreciación del valor presente y futuro de estas actividades y la evaluación de la posición competitiva de la empresa en estas actividades, expresados a partir de métodos matriciales.

Los métodos matriciales, luego de haberse dividido en la empresa las actividades en áreas específicas, su aplicación parte de la definición de dos preguntas estratégicas:

¿Cuál es mi posición competitiva respecto a cada una de estas áreas? Es importante destacar cual es la posición competitiva que tienen cada área dentro del quehacer de la entidad ya que no todas inciden de la misma forma en el comportamiento de la empresa en su entorno, de aquí se deriva, una vez definida la ventaja competitiva, cuál es la posición de la empresa en la competencia.

¿Cuál es el valor (o el interés) presente y futuro de estas áreas? Lo importante de este proceso radica justamente en conocer cual es el valor agregado tanto presente como futuro que pudiera generar el área en cuestión ya a partir de la tasa de crecimiento en el mercado así como del atractivo del sector, que en este segundo caso la tasa de crecimiento en el mercado constituye sólo un aspecto a considerar dentro del análisis.

Existen una variedad de métodos a aplicar para la evaluación de la posición que tiene la empresa, dentro de ellos se citan:

- Matriz DAFO.
- Matriz ADL:
- Matriz McKinsey.

#### *Opciones Estratégicas*

Todo este análisis implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por el análisis DAFO, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen la identificación de alternativas estratégicas.

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

#### *Evaluación de Opciones Estratégicas*

Richard P. Rumelt, (1974) ha descrito cuatro criterios para evaluar las opciones estratégicas:

- (1) la estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- (2) debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- (3) debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización y
- (4) la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

#### *Selección de Alternativas Estratégicas.*

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o

capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

### *Implementación de las estrategias.*

Constituye el segundo e importante momento descrito por Menguzzato y Renau, (1991), en el mismo exponen que para la implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

Para el análisis de la implementación estratégica frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación de la misma y que influyen de una forma u otra en el cambio estratégico:

- Planificación de recursos: Su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.
- Estructura organizativa: Uno de los recursos más importantes en una organización los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.
- Gestión del cambio: Supone la implementación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos y empresarios, que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

### *Evaluación de la Estrategia*

Una vez implementada la estrategia los gerentes definitivamente deben saber cuando no está funcionando bien determinada estrategia, haciéndose necesario realizar un monitoreo de su ejecución

Los contralores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- ¿Están logrando los resultados deseados?

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes,
- Medición del desempeño y
- Aplicación de acciones correctivas.

Es preciso evaluar las estrategias porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre crea problemas nuevos y diferentes, es decir, las organizaciones complacientes caen en decadencia.

### **1.3 La planificación estratégica por escenarios. Metodología integrada**

Es sabido que por los cambios acelerados y profundos, las organizaciones y empresas actúan en ambientes cambiantes, de inestabilidad permanente e incertidumbre. En el contexto turbulento actual no son suficientes los análisis ambientales, convencionales para el pronóstico de los cambios, que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, por lo que se hace indispensable que la administración estratégica disponga de nuevas herramientas que expliquen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas, posibiliten reducir la incertidumbre y sus riesgos asociados permitan adoptar las estrategias más adecuadas para mejorar la toma de decisiones enfocadas al futuro.

***"Debemos aprender a vivir con el caos y la incertidumbre, tratar de sentirnos cómodos con ella y no buscar certeza donde no la hay. Así como tener una especie de visión general del camino que el mundo ha tomado y la forma en que van a desarrollarse, no se puede predecir realmente con certeza en que posición nos encontraremos en ese futuro a más de 2 ó 3 años vista. En realidad, debemos ver el futuro como una serie de discontinuidades y debemos aprender a seguir el paso.***

***Charles Handy, 1998 "***

La administración estratégica está incorporando la prospectiva, una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros no sólo por los datos del pasado, sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables claves, así como del comportamiento de los actores implicados, de manera que reduzca la incertidumbre, ilumine la acción presente, y aporte con elementos que conduzcan al futuro conveniente o deseado. Si bien es cierto, que este enfoque se conoce desde los años 70, su interés actual como herramienta gerencial data de finales del siglo XX.

*¿Que es la prospectiva estratégica?*

La prospectiva es una actitud de análisis que viene del futuro hacia el presente. El análisis anticipa la configuración de un futuro deseable y desde allí se retrocede hasta el presente para construir planes adecuadamente insertados en la realidad y que permitan construir momento a momento un accionar

eficaz orientado hacia dicho futuro condicionado como deseable. Según Godet (2000), permite hacer del futuro la herramienta del presente.

La prospectiva se apoya en la prognosis con el análisis de tendencias, ya que necesita una configuración anticipada del mundo, siendo una parte del análisis las técnicas que permiten adentrarse en el futuro basándose en la experiencia del pasado. Desempeña en el análisis prospectivo un rol muy singular la creatividad, dado que el desafío es lograr objetivos diferentes a los conseguidos en el pasado y no copiar lo realizado anteriormente. La creatividad y la imaginación permiten despertar insatisfacción por lo existente y desarrollar inquietudes, expectativas y aspiraciones a lograr.

El análisis prospectivo considera que el futuro no está totalmente determinado, siempre está abierto a múltiples desenlaces que son denominados futuribles. Con dos opciones: adaptarse o influir en el futuro. El futuro está por hacer, es múltiple y podemos influir en él.

No basta imaginar el futuro, tenemos también que construirlo. Se necesita un anteproyecto para poder crear nuevos negocios. En un sentido corporativo se necesita una arquitectura estratégica que una el presente y el futuro. Dice qué se debe hacer en el presente, qué aptitudes deben construirse, a qué nuevos grupos de clientes se le debe tener mayor atención, qué nuevos canales de distribución debieran explorar para crear una posición de ventaja competitiva para la empresa misma en una lista de oportunidades. Una arquitectura estratégica no es un plan detallado sino un cuadro general. Es la amplia agenda que permite el despliegue de nuevas funcionalidades y la adquisición de nuevas aptitudes nivelando las aptitudes que ya existen y reconsiderando la interfase con el cliente.

Por tanto, como plantea Pedro Álvarez Medero, (2000), *la prospectiva 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 para la reflexión colectiva permitiendo la apropiación de los procesos sometidos a la experiencia.*

Gabiña sostiene 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...” (Tomado del artículo de Pedro Álvarez Medero, 2000)

La Prospectiva Estratégica supone, una unión lógica de la prospectiva con la estrategia en el momento en que la herramienta exige anticiparnos a los acontecimientos y gozar del necesario margen de libertad e impedir que nos arrastren.

***“Las imágenes del futuro que queremos alcanzar diseñarán el escenario apuesta y las acciones y objetivos consecuentes determinarán nuestra estrategia”***

***Gabiña, 1997.***

*Métodos de investigación prospectiva para la toma de decisiones.*

La escuela del pensamiento prospectivo, uno de cuyos principales exponente es el profesor francés Godet, (2000) plantea una integración de esta escuela con la escuela de la planificación estratégica, cuyo encuentro y posterior desarrollo conjunto considera inevitable.

Una característica que cabe destacar de las técnicas adecuadas a la prospectiva es que ésta privilegia hasta ahora, en general, la información cualitativa, complementando los métodos clásicos para desarrollar proyecciones, y los cuales ponen su mayor énfasis en los aspectos cuantitativos. Otra característica que conviene señalar es que estas técnicas permiten incorporar diversos tipos de actores para su operación, lo cual fortalece la política de participación. La prospectiva estratégica es un enfoque multidisciplinario que utiliza métodos (cuantitativos o cualitativos) que se consideran idóneos para el estudio de los escenarios empresariales.

*Métodos utilizados en el proceso prospectivo:*

- El método MIC-MAC. Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación.
  - Este método es una herramienta de estructuración colectiva. Que tiene como objetivo con la ayuda de un programa de multiplicación matricial aplicado a los datos hacer aparecer las principales variables influyentes o motrices como suele también llamárseles y las dependientes.
  - Esto permite establecer los impactos y relaciones directas o indirectas y por consiguiente jerarquizar las variables de la siguiente manera:
    - a) Censo de variables
    - b) Diseño de la Matriz de Análisis Estructural

- c) Llenado de la matriz MIC-MAC
- d) Índices de Motricidad y Dependencia
- e) Clasificación Indirecta

➤ El método MACTOR. Matriz de Alianzas y Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones.

- Este método se puede utilizar dentro del Método de Escenarios, para el análisis de los actores implicados. Este proceso parte de las variables esenciales establecidas en el análisis estructural (MIC-MAC) y consiste, en primer lugar, en identificar a los actores que, de cerca o de lejos, juegan un papel determinante en estas variables. En este sentido, la experiencia demuestra que un número de actores comprendido entre 10 y 20 constituye una cantidad realista y operativa, sus etapas pueden resumirse:

- a) Plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor, sus influencias y sus medios de acción (construcción del tablero estrategia de actores).
- b) Identificar las apuestas estratégicas y los objetivos asociados a estos campos de batalla.
- c) Colocar a cada actor sobre cada campo de batalla.
- d) Enumerar, para cada actor, las tácticas posibles (juegos de alianzas y conflictos) en función de las prioridades de objetivos.
- e) Evaluar las relaciones de fuerza y formular para cada actor las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios.
- f) Plantear las cuestiones claves del porvenir, es decir, formular las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos y las rupturas que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerza entre los actores. A partir de estas preguntas claves y de las hipótesis sobre las respuestas, es que se elaboran los escenarios.

➤ El método SMIC Y PROB- EXPERT, De Impacto Cruzado (SMIC).

- Trabajo de alta reflexión por los expertos en la construcción de las hipótesis, sencillo y de bajo costo. Posibilidad de entrevistar un gran número de personas, elimina la subjetividad debida al encuestador, una vez generada las hipótesis, se evalúan:

- a) Evento casi imposible.
- b) Evento improbable.
- c) Evento medianamente improbable.
- d) Evento probable.
- e) Evento casi cierto.
- f) Eventos independientes.

Representando gráficamente el accionar de los expertos en el proceso prospectivo, se puede observar como estos se encuentran en el centro del mismo jugando un papel necesario e imprescindible ya que son los que deciden en todo momento el desarrollo de los diferentes pasos a seguir en la construcción de base para la formulación de los escenarios y las consiguientes proyecciones estratégicas a seguir.

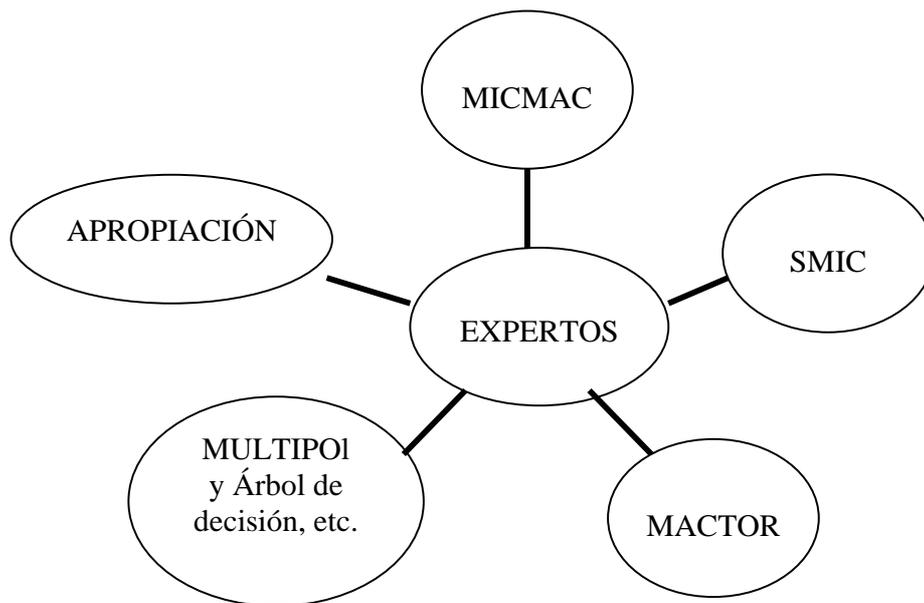


Figura No. 1.2: Relación de los expertos en la aplicación de la prospectiva estratégica

El proceso de apropiación intelectual y afectiva constituye un paso esencial si se quiere que cristalice una acción eficaz teniendo como punto de partida la anticipación, los análisis y valoraciones que el grupo de experto ha de realizar conlleva al pensamiento reflexivo, racional que se desarrolla a partir

del análisis de los métodos MIC-MAC, MACTOR y SMIC, al que se le adiciona el deseo en todos los aspectos nobles y menos nobles dando por resultado las acciones, las realizaciones que se expresan en las valoraciones que se hacen a partir de conocer los diferentes escenarios y su proyección con la aplicación del método MULTIPOL.

La existencias de varias metodologías para la construcción de escenarios manejadas por algunos teóricos se recogen en la siguiente tabla.

Tabla No. 1.2: Etapas de construcción de los escenarios

Prospectiva-estratégica M. Godet	Planificación por escenarios P. Schwartz	Previsión humana y social Elenora Masini
1. Delimitación del sistema.	1. Se parte de una decisión estratégica a explorar.	1. Construcción de una base de datos (descripción del sistema escogido en el presente).
2. Identificación de las variables claves (análisis estructural, método MIC-MAC).	2. Identificación de fuerzas claves del medio ambiente global.	2. Delimitación del sistema escogido y de su contexto general.
3. Análisis y explicación: tendencias pesadas, Gérmes del cambio, juego de actores.	3. Identificación de tendencias en el ambiente global.	3. Descripción del sistema y sus componentes. 3.1 Identificación de las variables internas y externas al sistema. 3.2 Identificación de las variables claves. 3.3 Identificación de los hechos de ruptura.
4. Hipótesis fundamentales sobre las variables claves y los juegos de actores (método MACTOR)	4. Jerarquizar los elementos precedentes por orden de importancia según su rol motor y su carácter más o menos incierto.	4. Identificación de los actores en el presente y en el pasado y de sus decisiones estratégicas.
5. Selección de futuros probables (método SMIC)	5. Seleccionar las lógicas de los escenarios pertinentes.	5. Formulación de las preguntas claves o hipótesis de los escenarios
6. Construcción de escenarios (camino, imágenes, etc.), (análisis morfológico)	6. Escribir los escenarios apoyándose sobre argumentos lógicos	6. Construcción de los escenarios y definición del horizonte temporal.

7. Alternativas estratégicas (Método multicriterios, Multipol)	7. Desarrollar las implicaciones prácticas del escenario para la toma de decisión	7. Identificación de las acciones Necesarias a los diversos escenarios (relación costo-beneficio de cada decisión).
8. Planes de acción 1. Se parte de una decisión	8. Seleccionar los indicadores "avanzados" que puedan anticipar la realización de tal o cual escenario	

Fuente: M. V, Javier. Conversando acerca del método de los escenarios/ Javier M. V.--[s. l. : s. n.], 2004.--25 p

El criterio de estos teóricos basan su análisis en: métodos matemáticos de construcción de escenarios, siendo fuertemente influenciado por el cálculo de probabilidades y la investigación operacional, planteado por Godet, (2000) sobretodo en sus obras "De la anticipación a la acción", (1994) y el "Manual de prospective strategique", (1997), su aspecto central es la identificación de un proceso que ensambla diferentes técnicas, frecuentemente formalizadas (como las ya mencionadas anteriormente.). Su mérito principal consiste en haber hecho una síntesis original entre el enfoque de la futurología norteamericana en materia de métodos formalizados y aquel de la escuela francesa, más sensible al análisis de las estrategias de los actores. (Tomado del artículo de Pedro Álvarez Medero, 2000)

En sus estudios Godet ha desarrollado una metodología que integra los pasos de la tradicional planificación estratégica con el método de escenarios, la que comprende, como plantea el autor, "varios bucles de retroalimentación", que han de desarrollarse, aunque considera que no necesariamente tiene que ser totalmente lineal. En esta metodología se pone de manifiesto claramente el proceso de apropiación descrito anteriormente.

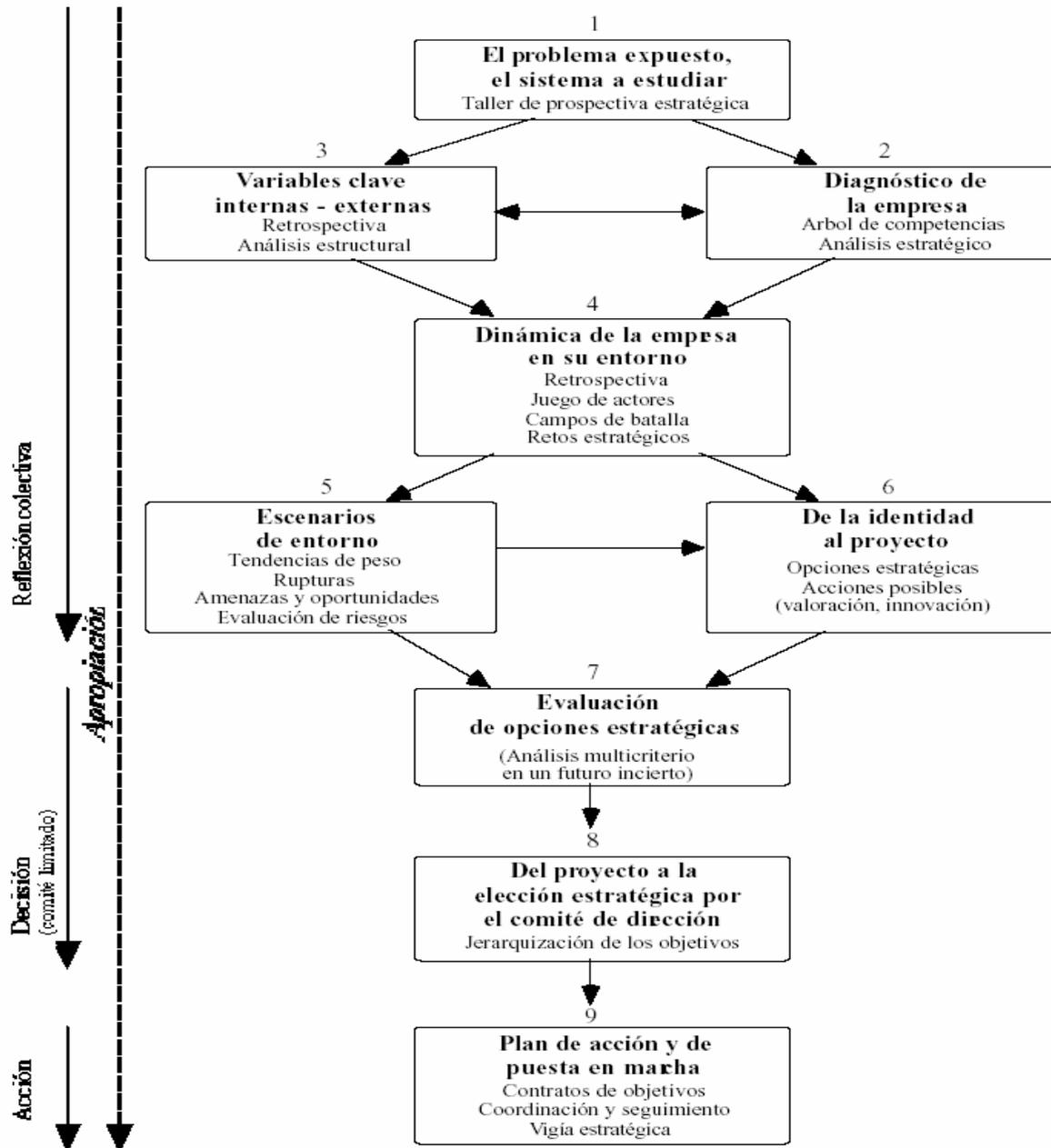
La metodología consta de nueve pasos:

1. Análisis del problema expuesto y delimitación del sistema a estudiar.
2. Análisis interno de la empresa desde Know-How hasta la línea de productos.
3. Identificación de variables claves de la empresa y del entorno con la ayuda del análisis estructural.
4. Comprensión de la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores, de su entorno estratégico.

5. Busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave del futuro, utilizando eventualmente los métodos de encuesta a expertos.
6. Poner en evidencia los proyectos coherentes, opciones estratégicas compatibles con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables del entorno.
7. Evaluación de las opciones estratégicas.
8. Elección de la estrategia, se trata de pasar de la reflexión a la decisión.
9. Se dedica a la puesta en marcha del plan de acción.

A continuación se expone el Gráfico No. 1.1: Metodología.

*Planificación estratégica por escenarios: metodología integrada*



Fuente: Tomado de La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. (Gráfico 3, M. Godet, 2000).

Como se puede apreciar, la graficación de la metodología recoge los diferentes métodos y momentos que han de desarrollarse para proyectar a la empresa y explicita su utilización para empresas con un enfoque detallado de su actuar.

En conclusión, la prospectiva no dirá cuál será el suceso que realmente se presentará, pero, mediante el tratamiento probabilístico se va logrando una aproximación y un aprendizaje que posibilita una mayor y mejor comprensión de las reglas del comportamiento del fenómeno, y sobre todo, el análisis de espectro amplio asegura, con alto grado de posibilidad, que el suceso a presentarse está incluido como alguna de las alternativas viables. Aun sin saber cuál será, se puede apreciar el probable impacto de sus consecuencias. A partir de aquí se está en condiciones de elaborar y aplicar creativas estrategias anticipatorias.

### **1.5 Aplicación de la prospectiva en Cuba**

Es conocido que desde la última década del siglo pasado se ha venido trabajando en Cuba con un enfoque estratégico, este enfoque ha estado marcado por los cambios ocurridos en el ámbito internacional que han provocado cambios significativos, profundos y radicales en la economía, exigiendo cambios de paradigmas en el pensamiento de los directivos empresariales. La integración con países latinoamericanos requiere de la alineación de la economía cubana, el fortalecimiento de su proyección y los cambios en el liderazgo estratégico que estén acorde a las exigencias actuales.

A principios de 1996, cuando ya se comienza a observar un ligero mejoramiento de la situación económica del país, se plantea por parte de la dirección del Partido y el Gobierno la necesidad de recuperar el papel de la planificación y de incorporar a ella técnicas y métodos novedosos, para los cubanos, como los relacionados con la Planeación Estratégica y la Dirección por Objetivos (DPO), comienza así en todo el país un proceso de preparación de cuadros y directivos acerca de este nuevo enfoque que deben tener los planes y donde se expresan las tareas medibles, realistas, estimulantes y coherentes con la Misión de la empresa.

En relación con la Planeación Estratégica se habían dado algunas orientaciones a grupos de empresarios para que elaboraran planes estratégicos de desarrollo pero realmente estas orientaciones no fueron suficientes y como no había experiencias anteriores en los especialistas encargados de esta tarea, se vio un tanto frenada su aplicación.

Dada la importancia inobjetable de la Planificación, en el año 2003 el Ministerio de Economía y Planificación recomienda al Ministerio de Educación Superior la reincorporación de dos asignaturas, relacionadas con la Planificación, para los estudiantes de Economía: Fundamentos de Planificación y

Planificación Empresarial, ambas con un carácter eminentemente práctico y que aportan las herramientas necesarias para la elaboración de planes sobre bases científicas.

En enero del 2004, para la preparación de los profesores que impartirían estas asignaturas en todas las Universidades del país, el MEP convocó a un Seminario en su Centro de Capacitación en Ciudad de la Habana. A partir de ese momento comienza (y aún hoy continúa) un proceso de aprendizaje e intentos de aplicación de los nuevos enfoques de planificación como es el caso de la Prospectiva y la Estrategia.

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial se impone en las condiciones actuales, con una adecuación a las características del entorno empresarial cubano. La Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, recoge de forma amplia la nueva política y proyección de las empresas en el país. Una expresión de esta política lo es el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, en el que se expone y aplica la Dirección Estratégica.

En los momentos actuales se perfeccionan los métodos a utilizar en las proyecciones estratégicas de las empresas, tratando de introducir las nuevas tendencias administrativas, como lo es la prospectiva estratégica.

*El proceso prospectivo a escala nacional para empresas, institutos y territorios se ve ampliamente favorecido por el desarrollo de las tendencias emergentes más modernas a nivel mundial como son el desarrollo de la informática y las telecomunicaciones, en Cuba. (González, 2002*

Uno de los exponentes cubanos de la aplicación de la teoría de prospectiva estratégica lo es sin duda Pedro Álvarez Medero, Investigador Agregado, Profesor Titular Adjunto del Instituto Politécnico José Antonio Echeverría y Profesor Titular Adjunto de la Facultad de Economía de la Universidad de la Habana, quien ha trabajado en la aplicación de la prospectiva estratégica en varios sectores territoriales del país con excelentes resultados.

Los primeros métodos de pronosticación se efectuaron por el Instituto de Investigaciones Económicas de la Junta Central de Planificación (JUCEPLAN, 1987 - 88) con la aplicación del método Delphis para pronosticar las prioridades en aras del desarrollo de la informática en el país, mas tarde se trabajó en la conformación de los grupos nominales con la combinación del Delphis y la tormenta de ideas. Actualmente el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), se encuentra aplicando y desarrolla actualmente el enfoque

prospectivo como una de las técnicas el estudio y conformación de escenarios territoriales (Oñate N., 1988).

Ya posteriormente en la década de los 90 se comienza a desarrollar en el territorio de Cienfuegos investigaciones respecto al Plan de Ordenamiento Territorial Cienfuegos, las que han fructificado y se han obtenido resultados satisfactorios, demostrando la necesidad de aplicación de este enfoque en las condiciones actuales producto de la ausencia de horizontes prospectivos del Plan, de una considerable fragmentación institucional y ramal y un alto nivel de incertidumbre que dificultan el desarrollo de la planificación territorial en su enfoque tradicional.

Bajo las nuevas condicionantes se requiere de una combinación entre las potencialidades del territorio, la competitividad regional, los mecanismos de regulación estatal y de redistribución de la riqueza para mantener el avance en la reducción de las disparidades territoriales (González Fonte y otros, 2002) como alternativa viable para disminuir la brecha en términos de desarrollo entre los territorios y hacia el interior de los mismos. (Tomado del artículo de Pedro Álvarez Medero, 2000)

Estas investigaciones se han desarrollado por un grupo de expertos de diferentes sectores del territorio estando representado por el Dr. Francisco Ángel Becerra Lois, las que han estado encaminadas a la propuesta de un modelo de planificación aplicable en el territorio (provincia, localidades y empresas) de Cienfuegos, contribuyendo significativamente al perfeccionamiento del trabajo de planificación, tanto a escala local como empresarial y al fortalecimiento de la planificación como categoría económica esencial en las nuevas condiciones de desarrollo económico y social del territorio y el país.

El resultado de la investigación está relacionado con el enfoque espacial y analítico con que es abordado el Ordenamiento Territorial. Su carácter prospectivo-estratégico constituye un aporte importante al desarrollo de la planificación territorial en Cuba y permite catalogar a Cienfuegos como una provincia de referencia nacional y con posibilidades de lograr la generalización del resultado en todo el país.

Dado el análisis efectuado anteriormente y las condiciones que posee la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos es que se decide por el grupo de expertos aplicar los métodos prospectivos para la proyección estratégica de la misma.

## **CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO No. 1**

---

La evolución de los diferentes conceptos, teorías y enfoques de la dirección de empresas tratados, han puesto de manifiesto la posibilidad de su aplicación en las condiciones concretas del caso de estudio. La Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos reúne las características suficientes y necesarias para su aplicación constituyendo además una necesidad para su desarrollo futuro ya que en las condiciones actuales del entorno, la carencia de una Estrategia General con enfoque prospectivo limita la proyección efectiva de la Organización.

## **CAPÍTULO No. 2: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO CON ENFOQUE PROSPECTIVO: GERENCIA TRASVAL CIENFUEGOS**

---

En el capítulo anterior fueron abordadas las bases teóricas que sustentan la aplicación de la planeación y prospectiva estratégica en las condiciones de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos, dándose paso a la aplicación de la metodología de la Planificación Estratégica por escenarios en el caso de estudio, comenzando la aplicación de la misma con la caracterización de la Organización.

### **2.1 Caracterización de la organización**

La década del 90 se inició con un recrudescimiento de la política de hostilidad de Estados Unidos hacia Cuba. El desmantelamiento del socialismo en Europa del Este y la desintegración de la URSS, auguraba para diversos círculos políticos de Estados Unidos la quiebra inminente del sistema socio-político cubano. Las medidas tomadas respecto a la Economía Cubana como respuesta a estos cambios trajeron consigo el incremento paulatino de la circulación de moneda libremente convertible y de divisa, creando la necesidad de trasladar este efectivo hacia las diferentes Instituciones Bancarias con la seguridad requerida para evitar asaltos o desvíos ilícitos. Para resolver la recaudación de sus efectivos en el país se funda el 25 de noviembre de 1993 en CIMEX la Empresa de servicios especializados de protección (SEPSA), creándose la gerencia de valores dedicada a estos fines. En marzo de 1994 se decide que SEPSA pase a ser atendida por el MININT. En el territorio de Cienfuegos se comienza a prestar el servicio de recogida, traslado y depósito de efectivo en los diferentes Bancos en el año 1995, que se fue consolidando con el decursar del tiempo y por incremento de la actividad comercial en el territorio.

En el año 2002, se estudia y decide por parte de las Jefatura del MININT y SEPSA la verticalización de la actividad a nivel nacional, dado el desarrollo alcanzado y a objetivos estratégicos concebidos. Posteriormente, en el año 2003, se toma la decisión de independizar la Gerencia de Valores y constituir la como una compañía independiente, denominándose TRASVAL.

### **Estatus Legal Actual**

La Compañía de Seguridad y Traslado de Valores, en su forma abreviada, "TRASVAL SA.", es una Sociedad Mercantil 100 % cubana, constituida por la Comunicación RS: 12323 del MEP, del 5 de septiembre del 2003, "Autorización de la sociedad mercantil cubana TRASVAL SA."; y, documento No. 414 de la Notaría Especial del MINJUS, 1 de noviembre del 2003. Su fecha oficial de constitución es el 1 de noviembre del 2003; y, clasifica como empresa de categoría I.

La Gerencia Regional de la Compañía TRASVAL en la región de Cienfuegos y Villa Clara se constituyó el primero de noviembre del 2003 mediante escritura número 414, Sociedad Mercantil de capital totalmente cubano. La misma se encontraba ubicada en la zona industrial Nro. 1 en el municipio y provincia de Cienfuegos, contaba con dos establecimientos, el local que ocupa la gerencia, así como el lugar que ocupaba la Subgerencia de Villa Clara. Posteriormente, el 27 de diciembre del 2005 ésta dependencia se desligó y se constituyó una empresa independiente.

Su objeto social aparece en el anexo A

La actividad de esta nueva empresa determinó un acelerado proceso de su estructura y un crecimiento oportuno de su razón económica-financiera, conllevando a una rápida expansión por el territorio Nacional. El Organigrama de la compañía se muestra en el Anexo B, donde están bien delimitadas las áreas funcionales con sus correspondientes niveles de subordinación.

Todo el personal que presta servicio en la Compañía es altamente calificado, con capacidad y experiencia en los campos que incursionan. Actualmente la Compañía cuenta con una plantilla aprobada de 208 trabajadores, de ella están cubiertas 165.

En la siguiente tabla podemos apreciar la Plantilla de trabajadores de la Gerencia TRASVAL Cienfuegos.

Tabla 2: Plantilla de trabajadores

<b>Según cargos u ocupaciones</b>	<b>Cantidad de trabajadores</b>
Dirigentes	11
Técnicos	32
Administrativos	1
Servicios	112
Obrero	9
<b>Total</b>	<b>165</b>

## **MISIÓN**

Prestar servicios competitivos de recogida, custodia y traslado de valores, conteo de efectivo y acreditación en cuenta, pago de nóminas, cambio de fraccionaria y billetes de baja denominación, extracción de efectivo, servicios de mensajería, y entrega de remesas a domicilio y de seguridad y protección de las instalaciones de la compañía e instituciones bancarias y financieras, bóvedas, fabricas de dinero, de joyas y demás bienes inmuebles y muebles que por su valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad o interés estatal, pueden requerir protección especial de nuestra compañía, así como también la comercialización mayorista y minorista de artículos, equipos y materiales de seguridad y protección, mediante el trabajo de un colectivo de profesionales

competentes, el uso de una tecnología de punta y de mejores prácticas nacionales, e internacionales a cualquier institución o entidad de residencia temporal o permanente en el territorio nacional..

En esencia su razón de ser es garantizar la seguridad y protección tanto a entidades como a la población del territorio, brindando los servicios siguientes.

Desde la fecha de su creación y respondiendo a su misión TRASVAL ha incrementado vertiginosamente la cartera de servicios, con nuevas prestaciones de marcada relevancia para el País y el MININT, al cual además del apoyo y participación en actividades de Seguridad del Estado y del Orden Interior, contribuye con el aporte en divisas al autofinanciamiento de la institución. Anexo –C.

### **VISIÓN:**

Satisfacemos plenamente las expectativas de nuestros clientes, afianzados como líderes en la recogida, custodia y traslado de valores, la gestión, seguridad y protección de servicios de mensajería y remesas a domicilio, la comercialización mayorista y minorista de artículos, medios y equipos de seguridad y protección, la cerrajería de alta seguridad y demás servicios contenidos en nuestro objeto social.

### **Valores Compartidos.**

- Lealtad a la Patria, la Revolución y el Socialismo.
- Disciplina, respeto a la Ley, reglamentaciones y normas técnicas.
- Integridad, honradez y honestidad.
- Consagración y amor al trabajo y a la especialidad.
- Profesionalidad y espíritu de sacrificio.
- Creatividad e iniciativa.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad.

La descripción de los valores se puede ver en el Anexo- D.

## **2.2 Análisis de la metodología utilizada en el objeto de estudio**

El modelo de gestión estratégica a utilizar en el proceso de Proyección Estratégica de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de en Cienfuegos, se corresponde parcialmente a la descrita por los clásicos en la materia, a el organismo superior incluyéndose en la misma la aplicación de los métodos prospectivos.

La metodología utilizada en este trabajo se explica a continuación: Anexo E.

- Sistema a estudiar.
- Análisis Estratégico: Incluye el análisis de escenarios donde se definen las variables claves: internas y externas. (Retrospectiva, análisis estructural). Método MIC-MAC. Dinámica de la empresa en su entorno. (Juego de actores, campo de batalla, retos estratégicos). Método MACTOR. Escenarios de entorno. (Tendencias de peso). Método SMIC.
- Definición del GAP estratégico.
- Formulación de la Estrategia Corporativa.
- Determinación de las áreas claves de resultados.

Para la aplicación de la metodología se efectuaron los talleres de prospectivas para la simulación en grupo del proceso, buscando la familiarización de los integrantes con el glosario de términos a utilizar, y así facilitar la identificación y jerarquización en común de los principales retos del futuro y las fundamentales ideas y pistas para las acciones frente a los retos. Al finalizar los talleres, los expertos estaban en condiciones de aplicar la metodología propuesta y elegir los caminos más adaptativos para la consecución de los objetivos estratégicos que se propusieron para el período 2007-2010.

El grupo de trabajo lo conformaron 15 expertos, seleccionados a partir de la experiencia, conocimientos respecto a la temática a tratar y nivel de preparación científico-técnica, los que para el trabajo en las sesiones se dividieron en subgrupos compuestos por 5 personas cada uno.

La construcción del conjunto de representaciones del estado actual de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores y de su entorno, se desarrolló a partir del análisis estratégico de la organización.

### **2.3 Análisis estratégico**

Ya es conocido que en el análisis estratégico se hace una valoración de las condiciones del entorno macro y micro para la identificación de las oportunidades y amenazas y el correspondiente estudio interno que permita encontrar aquellas fortalezas y debilidades con que cuenta la empresa para la competencia.

#### **2.3.1 Diagnóstico externo**

Este se efectúa a partir del análisis del entorno general (macro entorno) y el entorno específico (micro entorno).

En el diagnóstico del entorno general se decidió por parte del grupo de expertos efectuar el mismo a partir de definir aquellos hechos y variables que de una forma u otra pudieran afectar a la

Gerencia, decidiendo efectuarse a partir de la delimitación de las dimensiones fundamentales que se manifiestan en el país.

- Económico
- Científico - Tecnológico
- Político - Legal
- Socio - Cultural
- Medio ambiente

Una vez que fueron definidas las dimensiones se dio paso a la aplicación de los métodos prospectivos propuestos por M. Godet.

#### *Aplicación del Método de Escenarios*

En el estudio prospectivo del diseño estratégico de la Gerencia Trasval Cienfuegos, se parte de la idea de que el futuro es múltiple e incierto en todo momento y que independientemente de todo la confrontación de los diferentes actores presentes y de sus proyectos es la que determinará cuál son los futuros que efectivamente ocurran y por cual la organización apuesta.

Procediendo según la metodología los tres objetivos básicos a desarrollar son:

- Identificar las variables claves del sistema.
- Determinar a partir de estas variables los actores fundamentales que actúan sobre ellas, teniéndose en consideración sus estrategias y medios de que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir en forma de escenarios la evolución del sistema, sobre la base de juegos de hipótesis en relación con las tendencias más probables de las variables claves y del comportamiento de los actores.

#### *Definiendo las Variables*

Siguiendo las recomendaciones de Godet, (1996), el Grupo de Expertos comenzó la fase de listar las variables que caracterizan a la Gerencia TRASVAL Cienfuegos, para ello se utilizó el método de expertos, tormenta de ideas y mediante varias sesiones de trabajo se definieron las variables que podían influir en el objeto de estudio previsto, clasificándose las mismas para su posterior análisis en variables internas (caracterizan el fenómeno estudiado) y externas (caracterizan el entorno de dicho fenómeno en sus aspectos económico, político-legal, científico tecnológico, medioambientales y socio-cultural), resultando 30, las cuales se describen a continuación

### **Variables internas (18)**

1. **Actividad Científico - Técnica:** Indica el nivel de conocimiento de los técnicos y profesionales que influyen en la generación tecnológica y de los servicios de la organización.
2. **Actuación del Sindicato:** Identificación del Sindicato con los trabajadores y su accionar de conjunto con la Administración para cumplimentar los objetivos de la entidad.
3. **Cartera de Servicios vigente:** Disponibilidad de Servicios con que cuenta la entidad para ofertar a los clientes, manteniendo siempre la calidad y variedad requerida.
4. **Cultura organizacional:** Comprende los valores éticos organizacionales, la infraestructura de locales disponible, la posibilidad de superación de los trabajadores, las fuerzas productivas, las relaciones de producción que funcionan, el clima o ambiente laboral, la motivación e interés por los puestos de trabajos, sistemas de incentivos.
5. **Comunicación:** Como el flujo e intercambio de información que hay entre los diferentes niveles jerárquicos, estructura funcional con suministradores y clientes.
6. **Imagen:** Es la imagen que tienen los clientes del territorio sobre la Gerencia. Está determinada por los procesos de identidad corporativa; o sea, el historial de TRASVAL, sus creencias, sus filosofías, los valores compartidos y la proyección estratégica de la organización.
7. **Condiciones de trabajo:** Contempla las condiciones que tiene cada puesto de trabajo y que deben ser garantizadas por la administración para que se puedan ejecutar debidamente todas las tareas previstas.
8. **Calidad de los Servicios:** Parámetro definitorio ante los clientes que caracteriza la calidad de todos los servicios que ofrece la entidad.
9. **Situación Económica - Financiera:** La capacidad de cubrir sus gastos con sus ingresos, la posibilidad de obtener utilidades, así como su capacidad de cumplir con los compromisos contraídos. Se incluyen los aportes en MLC al nivel superior y todos los compromisos tributarios.
10. **Acceso a inversiones:** Indicador que comprende la posibilidad que tiene la organización de acceder a financiamientos que permitan ser utilizados para inversiones que fortalezcan los negocios fundamentales de la misma.
11. **Logística:** Sistema dirigido a garantizar las actividades del flujo material en la entidad, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y

coordinada para proveer al cliente del servicio en la cantidad, calidad, precio, plazo y lugares demandados.

12. Métodos y estilos de dirección: Comprende las formas de dirección y cohesión entre todos los mandos que funcionan en la entidad y su vinculación con los trabajadores.
13. Preparación y experiencia del capital humano: Se destaca la continua superación del personal a partir de los cambios tecnológicos.
14. Comportamiento del flujo informativo interno: Estado actual en que se encuentra la gestión de información.
15. Grado de satisfacción del cliente: Variable que define el nivel de satisfacción de los clientes entrevistados a partir de las encuestas efectuadas en los diferentes segmentos.
16. Plan de Ventas: Definición y seguimiento del plan de ventas por canal y vendedor hasta la concertación y materialización.
17. Facturación de los servicios: Variable de periodicidad mensual relacionada con servicios y productos que contrata el cliente.
18. Disciplina tecnológica: Refleja la situación de prevención, de pérdida de recursos y aseguramiento de los ingresos.

### ***Variables externas (12)***

1. Situación política, económica nacional: Definición de todos los indicadores económicos que de una forma u otra tienen incidencia en las relaciones gerenciales.
2. Tensa y compleja situación internacional: Repercusión hacia Cuba en cuanto a las regulaciones jurídicas, las restricciones económicas, la integración de Cuba al mundo y otras.
3. Disponibilidad de fuentes de financiamiento: El acceso a los mercados financieros internacionales, tanto públicos como privados, aunque con limitaciones, tiene una tendencia a la mejoría. pero se mantienen las altas tasas de interés para la concesión de créditos, así como la exigencia de garantías, como resultado del "riesgo país" que aprecian los inversores.

4. Comportamiento de los clientes: Incluye las costumbres y gustos de los clientes, su preferencia por la calidad, por el producto que satisfaga sus necesidades y poder adquisitivo de los mismos.
5. Influencia del Marco Regulatorio: Se consideran las leyes y regulaciones en materia de ventas de productos y/o servicios.
6. Avance científico - tecnológico: Desarrollo cada vez mayor de la tecnológica de los medios automotores, de los medios de seguridad y protección, de los sistemas informativos, las telecomunicaciones.
7. Programas Priorizados de la Revolución: Participación de la entidad en los programas de la Revolución.
8. Crecimiento del Mercado: Indicador que refleja el auge en el mercado de los negocios que conforman la cartera de la organización en demanda y productos.
9. Influencia de la competencia: Nivel de influencia de la competencia que existe en un gran número de servicios que ofrece la empresa.
10. Comportamiento del Turismo Internacional: Incidencia en los ingresos por servicio de conteo y la acreditación de la moneda libremente convertible.
11. Fluctuación en la valorización de la Moneda Libremente Convertible: variabilidad de las tasas de cambio establecidas en la MLC.
12. Comportamiento de los proveedores: Incluye todo lo relacionado con los medios y materiales necesarios para garantizar la continuidad de todos los servicios de la organización (Calidad, precio, distribución, etc.).

#### *Identificación de las Variables Claves aplicando el Método MIC-MAC*

Se procede a la identificación de variables claves, esenciales a la evolución del sistema, en un inicio mediante una clasificación directa y posteriormente por una clasificación indirecta llamada MIC-MAC para matrices de impactos cruzados, multiplicación aplicada a una clasificación.

A través del estudio de las influencias directas entre todas las variables (internas sobre externas y viceversa, internas sobre internas y externas sobre externas), utilizando el análisis estructural, que a través de una matriz de Influencias Directas (MDI) se reflejan, las relaciones directas entre las variables que se estudian se obtuvo una matriz resultante (consolidado de la matriz de cada

experto). Los valores que se le dieron a la mayor o menor influencia entre las variables fueron: (0) no influye, (1) influencia débil, (2) influencia mediana, (3) influencia fuerte, (4) influencia potencial. (Anexo- F.I.1 y Anexo - F.II.1).

Sumando por filas la matriz, se determina la motricidad de cada una de las variables sobre las demás y la de las columnas la dependencia, aplicando el método MIC-MAC, a través de los mapas Matriz de Influencia Directa (Anexo F.III.1.4), Matriz de Influencia Potencial Indirecta MIPD (Anexo F.III.2.4), Matriz de Influencias Indirectas MII (Anexo F.III.3.4), y la Matriz Impactos Potenciales Indirectos MIPI (Anexo F.III.4.3), se hace el análisis mucho más fácil y es precisamente de donde se tomara la información según la ubicación de las variables en los diferentes cuadrantes, los cuales se clasifican en: Variables motrices o variables de entrada, variables de enlace, variables dependientes o variables resultado y variables autónomas o variables excluidas.

En la región del gráfico, pegada al eje central, se encuentran las variables de pelotón que junto a las dependientes y las autónomas son excluidas de las variables claves de este método MIC-MAC.

El conjunto de variables identificadas y los resultados de su procesamiento mediante el método MIC-MAC, señala en primer lugar, la presencia de variables internas, propia de la dependencia y de sus formas de comportamiento y otro grupo de variables externas, de índole diversa pero que conciernen el entorno económico, político y productivo.

Del análisis se identifican las variables autónomas que responden debidamente a su clasificación, algunas de carácter externo, como son en general las políticas sobre las cuales la institución no está en posibilidad de ejercer control o su incidencia es mínima. Sin embargo éstas marcan tendencias que deben ser consideradas al diseñar o reformular planes (disponibilidad de fuentes de financiamiento, Programas Priorizados de la Revolución y fluctuación en la valorización de la MLC) y otras de carácter interno (Plan de Ventas).

Como variables de alta dependencia quedaron agrupadas: Grado de Satisfacción de los Clientes, Facturación de los Servicios, Situación Económica Financiera, Actuación del Sindicato, Comportamiento del Flujo Informativo y Comportamiento de los Clientes.

En el cuadrante de las variables de enlace quedaron agrupadas: Cultura Organizacional, Cartera de Servicios Vigentes, Preparación y Experiencia del Capital Humano, Métodos y Estilos de Dirección, Imagen, requiriendo de especial atención, dado que toda acción sobre ellas puede generar importantes repercusiones sobre las demás; son altamente inestables y pueden tener gran influencia o ser muy dependientes de otras en cuanto a su efecto.

Y como variables motrices, con gran influencia en la movilización del sistema como: Desarrollo Científico tecnológico, Tensa y compleja situación internacional, situación política económica nacional, Marco regulatorio y se tendrá en cuenta además la Fluctuación de la valorización de la

Moneda Libremente Convertible por la enorme repercusión que esta puede traer a la empresa dado que el principal valor que los clientes protegen es este. Estas variables cuentan con un elevado nivel de motricidad, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes del eje estratégico, por tanto las actuaciones que sobre ellas se vayan a tomar han de ser sopesadas con esmero, así como las que se tomen sobre aquellas que de manera indirecta se relacionan con ellas.

Definiéndose como las variables claves (10), de ellas:

#### **Variables internas claves (5)**

- Cultura organizacional
- Preparación y experiencia del capital humano
- Cartera de servicios vigentes
- Métodos y Estilos de Dirección
- Imagen

#### **Variables externas claves (4)**

- Desarrollo Científico Tecnológico
- Situación política, económica, nacional.
- Marco Regulatorio.
- Tensa y Compleja Situación Internacional.
- Fluctuación en la valorización de la MLC.

#### *Definición de los Actores y Objetivos Fundamentales, aplicando el método MACTOR*

De vital importancia es el estudio del comportamiento de aquellas personas, entidades u organizaciones relacionadas con el problema, para ello mediante el método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) y a partir de las variables claves identificadas anteriormente se determinaron los principales actores que influyen sobre las mismas y su interrelación sistémica.

Este proceso parte de las variables esenciales establecidas en el análisis estructural (MIC-MAC) y consiste, en primer lugar, en identificar a los actores que, de cerca o de lejos, juegan un papel determinante en estas variables. Del consenso de los expertos se obtuvo un total de 8 actores que se relacionan a continuación:

## Principales actores

1. *Gobierno de los Estados Unidos de América (EUA)*: Se tendrá en cuenta su poder sobre el bloqueo económico y la influencia que éste ejerce sobre el sector de la economía, sin desligarlo del principal objetivo que es destruir a Cuba económicamente, recrudesciendo el bloqueo.
2. *Instituciones Gubernamentales Nacionales*: Este actor se tiene en cuenta ya que en el país las entidades y organismos no toman decisiones por separado, la estrategia que defina TRASVAL tiene que ser aprobada por los órganos superiores, contar con el plan de la economía nacional, con las políticas e ideas que sigue el país, jugar con las tasas de cambio existentes, etc. Se incluyen todos los órganos y organismos principales que influyen de alguna manera en la toma de decisiones de las políticas seguidas en el país, ya sean con fines políticos, económicos, científicos, medio ambientales o sociales. Entre ellas están el MININT, el MEP, el Ministerio de Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, el Banco Central, Normalización, Metrología y Control de la Calidad, MINVEC entre otros. Son importantes pues tienen una fuerte influencia en el funcionamiento de la organización.
3. *Clientes*: Todos los clientes (segmentación del mercado) son fundamentales, pues sobre la base de sus necesidades se trabaja diariamente para que les llegue un servicio de excelencia y se incrementen los ingresos.
4. *Trabajadores*: Actor definitorio en la implementación y ejecución de las políticas en la entidad y el desarrollo propiamente del trabajo con todos los sistemas de calidad estipulados al respecto. Incide directamente en la ejecución, cumplimiento y desarrollo de los objetivos de la organización.
5. *Ministerio del Interior (MININT)*: Órgano rector de TRASVAL.
6. *Órganos de dirección administrativos y políticos Provinciales*: Gobierno y Partido del territorio.
7. *Gerencia Nacional de TRASVAL SA*: Organización rectora de las políticas de la entidad y grandemente influyente en la toma de decisiones de la Gerencia Provincial de Cienfuegos como una de sus dependencias.
- 8- *Gerencia Provincial de TRASVAL SA. Cienfuegos*: Se tendrá en cuenta por la influencia que este ejerce sobre las variables claves del sistema, pues es esta la más interesada en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta estos actores y los objetivos que tienen (algunos en común pero que no actúan sobre ellos en la misma medida), así como los medios de que disponen, se decidió por el grupo de expertos trabajar los siguientes objetivos:

### Objetivos

1. Obstaculizar todo intento de negociación económica con Cuba.
2. Crear, dirigir y controlar las políticas legislativas que inciden sobre la entidad.

3. Satisfacer de las necesidades de traslado, seguridad y protección de valores de los clientes.
4. Elevar la superación técnica y profesional acorde a los puestos de trabajo.
5. Elevar el índice de explotación y desarrollo tecnológicos de los medios de trabajo.
6. Lograr que la gestión económico financiera influya en los niveles de competitividad de la empresa.
7. Fortalecer el sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica de los medios de trabajo.
8. Implementar estrategias de diferenciación con un enfoque hacia la búsqueda de la calidad total.
9. Garantizar a través de supervisiones el cumplimiento de las políticas (precios, tarifas, control interno, protección al consumidor, micro localizaciones, etc.)
10. Lograr que el proceso de Traslado, Seguridad y Protección de Valores se realice con los requerimientos establecidos.

Teniendo esta información se dio paso a la elaboración de las matrices, una donde se evaluara la posición de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (MAO) (Anexo E.III.1), en una escala de valoración de -3 a 3, para determinar el carácter fuerte, medio o débil de su oposición o concordancia, donde:

- -3: actor fuertemente en contra del objetivo
- -2: actor medianamente en contra del objetivo
- -1: actor débilmente en contra del objetivo
- 0: actor indiferente ante el objetivo
- +1: actor débilmente a favor del objetivo
- +2: actor medianamente a favor del objetivo
- +3: actor fuertemente a favor del objetivo

Y la otra que evaluara la influencia de cada actor sobre el resto (MID) (Anexo G.III.), atendiendo a los medios de que disponen, utilizando una escala de 0 a 3 de modo que: (0) influencia nula, (1) influencia débil, (2) influencia media y (3) influencia fuerte.

En ambos casos se construyó una matriz resultante atendiendo al criterio de la mayoría, procesadas con la ayuda del método MACTOR y analizando los resultados se pudo comprobar que:

En la matriz actores/objetivos (MAO) se observa el desacuerdo total del gobierno de los Estados Unidos de América con todos aquellos objetivos que de una forma u otra benefician la estabilidad y desarrollo del sector en específico, siendo lo único importante para ellos mantener la política en cuanto a las regulaciones jurídicas, las restricciones económicas y la integración de Cuba al mundo entre otras.

En el caso de Cuba, todos los actores a su vez están en total desacuerdo con el objetivo 1, la política de los Estados Unidos de América hacia Cuba en cuanto al bloqueo, excluyendo por supuesto a su principal creador.

Coinciden los actores cubanos positivamente con el resto de los objetivos, lo que es favorable para el sector desde el punto de vista que tienen los mismos fines y de esta manera puede cada uno dar su opinión desde un punto de vista diferente, o sea, atendiendo a los medios de que disponen y a su posición.

A los clientes les interesa al máximo satisfacer sus necesidades; estando en plena correspondencia con el cumplimiento del objetivo tres, ellos, no manifiestan mucha preocupación por los mecanismos que tienen los organismos superiores para crear, controlar y dirigir sus estrategias, consideran con mayor interés el cumplimiento de sus expectativas.

Los actores cubanos están a favor de que los clientes satisfagan sus necesidades, pero no pueden decidir por ellos; sólo crear estrategias que hagan el servicio más atractivo, más competitivo y así crear una verdadera imagen corporativa, en busca de la calidad total. No obstante, los clientes siempre van a tener sus preferencias, lo que hay que hacer es estudiar los mercados y trabajar sobre la base de estos.

A través de la 1MAO (multiplicando la MAO por su transpuesta) se determinaron las posibles alianzas y conflictos entre los actores. (Anexo G-IV.2.1).

Si se analizan las primeras matrices de convergencia (1CAA) (Anexo G-IV.3.1) y divergencia (1DAA) (Anexo G-IV.4.1) entre actores y la matriz de posiciones simples se puede concluir que los actores cubanos podrían aliarse para lograr los objetivos del 2 al 9 e incluso para disminuir los efectos del bloqueo sobre el sector, concluyendo se observa gran coincidencia entre los actores del 2 al 8 y los objetivos, no existiendo divergencias entre ellos para lograr los mismos.

De la matriz resultante de los medios de acción directos entre los actores (MAO), se obtienen las relaciones de fuerza aparentes y un análisis de la sumatoria por filas y columnas de la misma permite ver cuáles son los actores más influyentes o motrices y cuáles los más influidos o dependientes; pero, un actor puede influir sobre otro por mediación de un tercero, por lo que se hizo necesario analizar la matriz de medios indirectos (Anexo G-IV.2.3).

De ello se concluye que el actor más motriz resultó las Instituciones Gubernamentales Nacionales, continuado por el gobierno de los EE.UU., seguido muy de cerca del Ministerio del Interior (MININT) los más dependientes son: Clientes, Órganos de Dirección Políticos y Administrativos Provinciales y los trabajadores. Es importante analizar que el gobierno de los Estados Unidos de América ejerce influencia sobre el sistema y que es altamente motriz. Esto es importante porque puede actuar libremente sin contar con estas instituciones, lo cual no pueden hacer éstas, las mismas tienen que tener en cuenta en todo momento las presiones del mismo sobre el país.

Además en la matriz de posiciones evaluadas (2MAO), resultó que los objetivos que más implicación tienen en el sistema es la política de los Estados Unidos de América contra Cuba en cuanto al bloqueo. El tener el objetivo 8 menores valores no significa que sea menos importante, sino que se deriva del logro de los demás.

Para obtener una segunda matriz de alianzas y conflictos se multiplica la 2MAO por su transpuesta (2CAA y 2DAA) (Anexos G-IV.3). De una a otra matriz aumentan las divergencias entre el gobierno de los Estados Unidos de América y el resto de los actores en mayor proporción que las convergencias. Es una señal muy positiva que también aumente la convergencia entre los actores cubanos, lo que significa que pueden aliarse en la búsqueda de nuevas ofertas en su diversificación.

Una tercera matriz (3MAO) (Anexo G-IV.2.3), muestra el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y el peso de estos últimos en el sistema, donde queda el gobierno de los Estados Unidos de América como el actor de mayor peso, al cual hay que tener en cuenta en cada decisión que se vaya a tomar por su potencial influencia sobre el bloqueo.

El análisis de la convergencia y divergencia entre actores muestra cuales son los actores más influyentes o motrices del sistema y a su vez cuales los de mayor dependencia. Es preciso acotar que un actor puede, a partir del criterio de los expertos, quedar en una posición aparentemente débil en comparación con el grupo, pero su alianza con actores más fuertes trae consigo un cambio en su posición ante los objetivos.

La convergencia entre el resto de los actores hacen que se refuercen las alianzas entre estos, claro que esto siempre va a depender de cuán satisfechos se sientan los clientes, de cuán competitivo sea TRASVAL, de las condiciones económicas y en general del desarrollo positivo de ciertas variables como las que se expusieron al principio.

El (Anexo G.IV.1) refleja el gráfico de dominación y dependencia de los actores, se infiere que:

El grupo de actores más fuertes y con mayor influencia del sistema está constituido por:

- Instituciones Gubernamentales Nacionales: se colocan dominante, debe tenerse en cuenta porque son organismos reguladores que juegan un papel rector en sus funciones.
- Gobierno de los Estados Unidos de América: dominante ejerciendo su influencia negativa y hegemónica en el resto de los actores que intervienen en el sistema.
- Ministerio del Interior: Por ser el organismo rector de la entidad.

2. El grupo de actores más dependientes está conformado por:

- Gerencia Nacional TRASVAL SA.: Actor muy dependiente, fundamentalmente de las políticas legislativas, del accionar del Gobierno de los EE.UU.
- Clientes: Los mismos dependen de todo el resultado mancomunado de los demás actores cubanos en aras de satisfacer sus necesidades.

- Trabajadores: Una vez más demuestran que justamente para desarrollar su desempeño dependen de un conjunto de decisiones, legislaciones e incluso de la superación para ir ganando cada vez más en una mejor implementación de un sistema de gestión de Recursos Humanos que permita asumir retos cada vez más optimistas ante el entorno tenso al que tienen que enfrentarse las entidades.

### *Definición de los Posibles Escenarios aplicando el Método SMIC*

Para elaborar los escenarios se utilizó el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), a partir de un conjunto de hipótesis generadas del análisis con los expertos, tomando como antecedentes a las variables claves, al comportamiento de los actores involucrados y a los campos de batalla. Anexo H.1.

Las hipótesis resultantes fueron las siguientes:

H1: El soporte técnico y tecnológico de TRASVAL sufre afectaciones.

H2: La guerra contra la economía y el desarrollo de Cuba se recrudecen.

H3: Se eleva el índice de Satisfacción del Cliente.

H4: Se mantiene la variabilidad en la valorización de la MLC.

H5: Existen variaciones en el Marco Regulatorio.

H6: Se manifiesta un crecimiento de las inversiones.

En las matrices iniciales se observa las afectaciones en el soporte técnico-tecnológico (H1) tiene una probabilidad de ocurrencia (0.70), lo que se demuestra por las dificultades existentes en la organización, relacionadas con las asignaciones de todo tipo: equipamiento técnico, mercancías para la venta, Traslado de valores, etc., es decir, el mecanismo logístico presenta dificultades desde el punto de vista organizativo porque es lento y complicado.

Las contradicciones de Cuba con el gobierno de los Estados Unidos de América (H2) tienden a agudizarse y se demostró en el MACTOR, es por eso que la tendencia es a recrudecerse el bloqueo, lo que le da una probabilidad de (0.90), demostrándose en las acciones cada vez más hostiles del Gobierno Norteamericano hacia Cuba, que han llegado no solo a la limitación de recursos materiales, financieros, intercambios científico-técnico, sino hasta las restricciones puramente familiares que impiden la comunicación entre estos de manera normal, por lo que debe tenerse en cuenta este aspecto para cualquier tipo de análisis que se asuma por parte de la organización en el trazado de políticas y estrategias futuras, cada vez hay más países en el mundo que se manifiestan en contra del bloqueo económico impuesto a Cuba, aunque esto no sea todo lo que se necesita.

La Satisfacción del Cliente (H3) tiene una probabilidad mediana de ocurrencia (0.50), la organización avanza en la obtención de estándares internacionales para una buena atención a sus clientes y usuarios.

A la Hipótesis (H4), variabilidad en la valorización de la MLC, se le da un valor de (0.70) por los cambios que están sucediendo constantemente en la economía cubana y por las estrategias que a tenido que asumir el país para hacerle frente a toda la gama de leyes y enmiendas establecidas en contra del desarrollo económico y productivo de Cuba.

Las variaciones en el Marco Regulatorio (H5), se estima a un (0.70), constantemente las Instituciones Gubernamentales Nacionales, los organismos rectores y las direcciones nacionales emiten cambios en el marco regulatorio del país.

El crecimiento de las inversiones dentro de la organización (H5), se estima en un (0.70), o sea, probable que ocurra, teniendo en cuenta todos los esfuerzos que viene realizando la misma en torno al crecimiento y expansión de los servicios que se brinda en todo el territorio provincial. Todo con el objetivo de proporcionar servicios y soluciones integrales de Traslado y seguridad de valores a los clientes, usuarios y a la sociedad de la provincia de Cienfuegos.

En cuanto a (H6), aprovechamiento de Recursos Humanos, se le asignó una probabilidad de ocurrencia de (0.70), ya que estos inciden directamente en la cultura organizacional que permitirá resultados más eficientes y eficaces en todas las áreas de TRASVAL, aprovechando este capital humano con preparación y experiencia en el sector de la seguridad y protección en continua superación.

La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado, de los seis eventos genera un total de 64 escenarios tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia. (Anexo H.2.b), de esta forma un escenario podría estar dado por la ocurrencia o no del evento, siendo (1) si ocurre y (0) si no ocurre. Quedando finalmente seis posibles escenarios como los más probables, de ellos se seleccionará el escenario referencial, el más pesimista y el más optimista. (Anexo H.2.d y anexo H.3)

De ellos se llegó al acuerdo de trabajar con el escenario 1, por considerarlo el más probable, independientemente de no dejar de tener en cuenta los cinco restantes.

#### Escenario hasta el 2009 (realista)

Se recrudece la política agresiva de los EUA hacia Cuba en cuento al bloqueo económico y financiero, manteniéndose acciones cada vez más hostiles del Gobierno Norteamericano, lo que ha llevado no solo a la limitación de recursos materiales, financieros, intercambios científico-técnico, sino a restricciones familiares que regulan el acceso del turismo internacional, la llegada de remesas y envíos a nuestro país, afectando la entrada de MLC por conceptos de productos y servicios que desarrolla la Gerencia. Cuestión esta que lleva al país a continuar emitiendo cambios en el marco regulatorio y en la valorización de la MLC.

Independientemente de los esfuerzos que pueda hacer la Gerencia para burlar la situación de bloqueo, pudiera llevar a que existan afectaciones en el soporte técnico-tecnológico de la organización por lo que, teniendo en cuenta su favorable situación económico-financiera, se verá obligada a y a aumentar las inversiones para el desarrollo del negocio, todo con el objetivo de mejorar servicios y buscar soluciones integrales de traslado y seguridad de valores a los clientes, usuarios y a la sociedad de la provincia de Cienfuegos.

Las demandas de los servicios y productos de TRASVAL se acrecientan lo que precisa de una mayor calidad de los mismos.

El crecimiento del PIB posibilitará mantener una favorable situación económica financiera en la organización lo que coadyuvará al mantenimiento, capacitación y desarrollo del Factor Humano, lo cual permitirá un mayor aprovechamiento de estos, incidencia directa en la cultura organizacional que permitirá resultados más eficientes y eficaces en todas las áreas de TRASVAL y por su puesto un notable aumento en la satisfacción de los clientes.

Una vez definido el escenario hasta el 2009 se da paso al análisis y profundización de las condiciones del entorno específico y diagnóstico interno, utilizando como punto de partida los resultados obtenidos en la aplicación de los métodos prospectivos.

## **Entorno específico**

### *Evolución del sector y sus perspectivas.*

Es conocido que la necesidad del análisis del entorno específico está dada por la importancia que tiene para la empresa el estudio y delimitación del sector industrial ya que este constituye el soporte principal para formular la estrategia competitiva de la empresa.

En el caso de estudio los expertos estuvieron plenamente de acuerdo en que es un sector altamente atractivo, priorizado y prometedor, de altos beneficios, con un incremento notable de sus potencialidades de desarrollo debido al aumento de la demanda, favorecida ésta por varios factores como: la legislación vigente, el aumento de la cultura de seguridad y protección en el sector empresarial, el surgimiento de nuevas inversiones en el territorio, el incremento de la necesidad social de preservar con mayor exigencia los bienes del pueblo.

Sus clientes lo conforman todas las empresas de la economía, organizaciones e instituciones del territorio, clientes residenciales y el turismo, tanto en MLC como en MN. Se aplica entrevista al Departamento Comercial (Anexo -I)

El mercado de demanda tiene un crecimiento acelerado por las características del servicio que se oferta tanto en el sector industrial como residencial, sobre todo si valoramos que la cultura de seguridad y protección en el país tiene una tendencia al crecimiento y consolidación.

Para el análisis de las características fundamentales de sus competidores se aplicó el modelo de las 5 fuerzas de la competencia de M. Porter arribándose a las siguientes conclusiones:

#### Rivalidad entre competidores

La Gerencia constituye todo un monopolio en el territorio por preparar y ofrecer a los clientes todo un paquete de servicios encaminados a garantizar el Traslado, Seguridad y Protección de Valores de los clientes, independientemente de tener competidores en algunos servicios de Seguridad y protección, por ejemplo: SEPSA. En el servicio de Venta de artículos minoristas tenemos a CIMEX, CUBALSE, TRD, pero que no se dedican exclusivamente a la venta de este tipo de productos, sino que los comercializan de forma ocasional. En el anexo J se puede observar la actividad que desarrolla cada uno de los competidores.

#### Proveedores

De los servicios que oferta TRASVAL existen otras entidades que incursionan en algunos de estos servicios, los cuales se definen como competidores.

Se tienen definido los proveedores, tanto en el mercado nacional como territorial seleccionado sobre la base de la competitividad de sus precios, facilidades de pago, y calidad en el servicio o producto que proveen.

Dentro de los principales proveedores externos se encuentran: SEISA, COPEXTEL, SEPSA, ITH, Cubapartes. La evaluación de los proveedores externos se realiza fundamentalmente por la calidad de los recursos que comercializan, así como sus precios, la seriedad de sus gestiones y las facilidades de pago que ofrezcan.

El proveedor interno lo constituye el propio nivel superior, o sea, la Base Nacional de Almacenes y se evalúa a través del tiempo entre la realización de solicitud de pedido y la entrega física de los recursos en los almacenes regionales, así como, un chequeo 100% de la calidad de los mismos, el completamiento de todos sus accesorios y el estado de su embalaje.

Se considera que el poder de negociación de la Gerencia frente a sus proveedores externos es fuerte y con respecto al proveedor interno es débil.

#### Clientes

Para un negocio es muy importante determinar el mercado y los clientes a los cuales ofertarles el producto. TRASVAL está considerado como un monopolio dentro de la actividad que desarrolla, definiéndose como mercado potencial 44 clientes, con 478 usuarios al cierre del 2006.

La segmentación del mercado posibilita a la Gerencia dar una mejor y mayor satisfacción al cliente, expresado en análisis anteriormente explicado. Esta segmentación responde a la variedad de servicios con que cuenta la Gerencia, agrupándose los mismos en los siguientes segmentos: Sector Poblacional, Estaciones Públicas, Estatal, Comercial, Autofinanciado, Proveedores de Servicios Públicos, Grandes Clientes, Clientes Estratégicos y Clientes Especiales. Ver anexo K.

La compañía actualmente ha incrementado clientes que solicitan sus servicios; ascienden a 56, de ellos son los mas representativos: CIMEX, TRD CARIBE CIENFUEGOS, CUBALSE, ETECSA Y CADECA CIENFUEGOS; los que representan 74.13 % de los ingresos en CUC.

En esta competencia, el poder de negociación de la Gerencia es fuerte, por ser el único proveedor de estos servicios en el territorio, lo que le da la posibilidad de imponer sus condiciones en la competencia.

#### Productos sustitutos y nuevos entrantes

Estas dos fuerzas están limitadas por las leyes y regulaciones que establece el Estado Cubano a través del MININT, lo que no constituyen elementos distintivos de competencia para la Gerencia.

Concluyendo parcialmente el diagnóstico externo, se observa que la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores en Cienfuegos, se encuentra en un sector altamente atractivo y prometedor, con una fuerte tendencia a crecer producto del rápido proceso inversionista que se desarrolla en el territorio y en el país, TRASVAL tiene un prometedor futuro, dado por el aumento de la cultura y la necesidad de seguridad y protección de valores que se fomenta y acrecienta a nivel Nacional e Internacional y constituye en las condiciones actuales un monopolio de los productos y servicios que oferta. Quedan definidas con este diagnóstico del entorno las oportunidades y amenazas del mismo respecto a la Gerencia para los próximos tres años. (Anexo L).

Una vez concluido el diagnóstico externo se dio paso al diagnóstico interno de la organización, tomándose como base para el desarrollo del estudio los resultados que arrojaron la aplicación de los métodos prospectivos: MIC-MAC, MACTOR y SMIC.

#### **2.3.3 Diagnóstico interno**

Si importante es conocer las condiciones del entorno, importante es evaluar los recursos de la organización, conocer la ventaja competitiva que posee y las fuerzas internas que se tienen para enfrentar efectivamente la competencia.

Los métodos y técnicas utilizadas en diagnóstico interno, además de las variables significativas definidas en la aplicación de los métodos de prospectiva fueron: observación de la realidad, revisión de documentos, entrevistas, test, sesiones de trabajo en grupo, encuestas, tormenta de ideas, técnicas de consenso y reducción de listado.

En el proceso de análisis de documentos y en revisión de actas del consejo de dirección, asambleas de trabajadores y discusión en pequeños grupos se apreció que:

1. La organización, a pesar de tener misión no posee una proyección de lo que desea ser a largo, mediano y corto plazo.

2. Existe un conocimiento de las directrices y políticas que bajan del MININT, definiéndose con precisión los mercados a los que se dirigen los servicios de la Gerencia.
3. Se encuentran claramente definidos los servicios que se comercializan.
4. Las distintas áreas poseen los objetivos anuales.
5. Se cuenta con un sistema que asegura el flujo permanente de información de forma precisa y fiable.
6. Existen deficiencias en la aplicación de la filosofía de marketing.
7. Están definidos claramente las responsabilidades y niveles de autoridad para la implantación de las directrices de la Gerencia.
8. Existen planes de contingencia pero no aseguran el cumplimiento de los objetivos y estrategias trazadas, ya que no se tienen en cuenta.
9. A pesar de estar definidos los negocios, aún se trabaja con un enfoque funcional.

Atendiendo a los resultados de los escenarios más probables se decidió efectuar el diagnóstico tomando en consideración la descripción ampliada de las variables claves internas de la empresa.

*1. Cultura Organizacional:* Indiscutiblemente la cultura como proceso necesario de toda organización, tiene su soporte en factores tales como: el factor humano (las necesidades de pertinencia de los trabajadores hace que la organización se proyecte en función de satisfacer esas necesidades de sus clientes internos), la infraestructura de los locales, una memoria colectiva y en muchos casos, de historias, mitos y leyendas. En el caso de estudio, se desprende que de todo el análisis efectuado hay una cultura que se corresponde con las exigencias del desarrollo de la organización, orientada al mercado, a sus exigencias, cuestiones que se ponen de manifiesto en todo el comportamiento de sus trabajadores y de la alta dirección, sus valores como se puede apreciar en su definición y descripción constituyen guías para la resolución de la misión de la Gerencia (este aspecto se podrá constatar en la explicación de las variables que serán descritas a continuación). Ver anexo M.

*1.1. Capital humano:* Involucra a todos los miembros activos y está formado por el conjunto de actividades que permiten obtener, mantener y desarrollar todas las personas para cumplir los objetivos.

La Gerencia cuenta con un total de 165 trabajadores distribuidos en las categorías ocupacionales (dirigentes, administrativos, técnicos, servicios y obreros).

Los objetivos se despliegan a las áreas. Dichos planes están en correspondencia con lo establecido en la misión y visión de la Gerencia. Anexo N

Está claramente definido el objetivo relacionado con la gestión de los Recursos Humanos en la Gerencia, para su consecución se aplica la Metodología para la Selección y Contratación del

Personal. Por la estricta y rigurosa contratación la fluctuación de la fuerza de trabajo no es significativa por comportarse con niveles muy bajos.

De la entrevista realizada al departamento de Recursos Humanos de la Gerencia (Anexo M) se obtuvo informaciones que se consideró relacionar a continuación:

Actualmente no se cuenta con un Estudio Integral para la Formación y Empleo de la Fuerza de Trabajo Calificada.

Los procesos de selección y contratación son coherentes con las metodologías establecidas y rectorados por el MININT.

Planeación de necesidades de Recursos Humanos.

Las necesidades mediatas, como las inmediatas que pueden surgir.

Se establecen los requerimientos de los puestos a evaluar.

Las fuentes de reclutamiento se ejecutan según lo que está establecido en la metodología:

- Selección.
- Preselección.
- Comprobación.
- Evaluación Psicológica.
- Valoración Resultados.
- Envío de los datos al responsable del área que solicita.
- Toma de la decisión final.
- Contratación: Para todo tipo de contrato resulta imprescindible cumplir el proceso de selección antes descrito.
- Seguimiento: El proceso de selección no culmina con el ingreso del candidato a la organización, sino que como todo sistema, tiene que tener la posibilidad de retroalimentarse con vistas a su perfeccionamiento.

El personal de Recursos Humanos implicado en el Proceso de Selección de Personal ha establecido mejoras teniendo en cuenta buenas prácticas desarrolladas en otras unidades, con frecuencia se intercambian opiniones y se discute sobre la aplicación de la metodología para el proceso.

*Capacitación:* Se realiza un test para medir el impacto de la misma (Anexo Ñ).

1. Para la planificación de la capacitación se toman en cuenta las necesidades de los trabajadores para el desempeño de su trabajo.
2. Su impacto se controla al finalizar cada curso con las evaluaciones que se les hacen a los participantes a través de exámenes teóricos o prácticos o trabajos a presentar por los alumnos, se evalúa luego de la capacitación.

3. La capacitación se considera efectiva teniendo en cuenta los resultados alcanzados por la Gerencia, demostrados en la guía de entrevista de clima organizacional aplicado por la misma, no obstante se manifiestan dificultades en la atención al cliente. (Anexo O)
4. Los conocimientos y capacidades de los Cuadros Dirigentes y Reservas se desarrollan partiendo de una actualización sistemática de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
5. Los resultados de la evaluación del desempeño.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos se elaboran los planes de preparación de los cuadros y reservas y el plan anual de capacitación, incluyéndose en las mismas acciones que contribuyan a aumentar la capacidad de trabajo en equipo y facilitar la toma de decisiones.

### *Evaluación del desempeño*

La Evaluación del Desempeño de los trabajadores se realiza acorde al reglamento contenido en el Convenio Colectivo de Trabajo, donde se observa:

1. Falta de flexibilidad en los indicadores de desempeño diseñado.
2. No están correctamente diseñados los Perfiles de Cargo, lo que le imprime más subjetividad al proceso de evaluación del desempeño.
3. No existe un sistema de recompensas que ampare los resultados de las evaluaciones.

### *1.2. Motivación*

Se aplican diferentes vías para alcanzar un nivel de motivación en los trabajadores que favorezcan la identificación de estos con la organización y se logre mayor sentido de pertenencia.

1. Se desarrollan programas de acciones que permiten elevar la motivación de los trabajadores, creando un mayor sentido de pertenencia a la organización, actuando como instrumento medidor para la promoción de cuadros y especialistas.
2. Se reconoce y destacan a aquellos trabajadores o colectivos de trabajadores que más se distinguen por su creatividad y espíritu de innovación.
3. Existe una alta motivación por la labor que desempeñan.
4. Las relaciones interpersonales favorecen el interés y motivación por el cumplimiento de las tareas asignadas a cada cual.

### *1.3. Comunicación:*

Proceso que adquiere un rol fundamental de soporte a la organización para su funcionamiento operativo y subraya su importancia como elemento constructor de la identidad y la cultura.

Mediante los Órganos Colectivos de Dirección y la participación en ellos de las organizaciones políticas y de masas, se logra que los trabajadores estén representados y tengan la oportunidad de emitir sus criterios con respecto a la dirección de los asuntos empresariales.

Como función estratégica apoya estructuralmente el proyecto gerencial, convirtiéndose en un instrumento para la calidad, dirigida al público interno y externo.

En el proceso de comunicación interna se observa que existe un despliegue de todo el aparato comunicacional destinado al personal, con el objetivo de promover la comunicación entre los miembros, facilitar la integración entre las relaciones interpersonales, reducir los flujos de conflictos internos y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Los medios de divulgación que se utilizan en la Gerencia para generalizar la información a su personal fundamentalmente son: orales, escritos, audiovisuales, etc. y con las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones se abre el abanico de posibilidades e integran nuevas modalidades como la existencia de una planta de transmisión mediante la cual se comunican los diferentes móviles y puntos de la empresa.

Se considera que el mejoramiento de la comunicación es un proceso continuo vinculado al desarrollo tecnológico y que la Gerencia se encuentra en condiciones tanto económicas, como de calificación del personal, para desarrollarlas entre sus departamentos.

#### *1.4. Condiciones de trabajo*

La investigación de los accidentes se desarrolla con calidad y de acuerdo a lo que establece la Resolución No.19 del 2003, pudiéndose perfeccionar más.

1. Se educa e implica al personal en los temas de higiene, seguridad, medio ambiente y de responsabilidad ante la sociedad a través del conocimiento y divulgación de los reglamentos, procedimientos, normas e instrucciones que contemplan los medios y procesos de trabajo elaborados.
2. Se cuentan con los equipos y medios de protección necesarios para ejecutar los trabajos. La mayor dificultad radica en la calidad de los medios de protección, que no reúnen los requisitos establecidos.
3. Existen programas de prevención de riesgos, los que se encuentran identificados en cada una de las áreas de trabajo.
4. Se realizan Talleres de intercambios de experiencias entre los técnicos de seguridad y salud en el trabajo, valorándose de positivo al contribuir al mejoramiento y perfeccionamiento de la actividad.

A partir de estas valoraciones se deja sentada la necesidad de coincidencia en los intereses de la organización para que responda de forma positiva al desarrollo de una cultura organizacional consecuente con las necesidades de la Gerencia.

1.5. *Métodos y Estilos de Dirección*: Estos se efectúan de acuerdo a lo establecido por las directivas y resoluciones emitidas por el órgano superior y por el MININT, tratándose dentro de las posibilidades que emanen de las características del problema a analizar cierta participación colectiva en la toma de decisiones para resolver el problema planteado, no constituye esto una guía a seguir en la regularidad de la toma de decisiones de la Gerencia.

2. *Imagen*: De la imagen de la empresa en estos momentos se tiene una apreciación positiva no obstante no se puede decir que realmente este criterio se corresponda con el de los clientes ya que no se efectúan estudios de satisfacción del cliente, sólo se cuenta con la información de las quejas de clientes y reclamaciones.

3. *Cartera de Servicios Vigentes*: En esencia su razón de ser es garantizar la seguridad y protección tanto a entidades como a la población del territorio. La cartera de servicios se relaciona en el anexo P.

Para este año, pese a la conmoción que sufre la economía mundial y a la que no es ajeno nuestro territorio, se pronostica que los servicios manifiesten un crecimiento notable en aportes de Moneda Libremente Convertible y Moneda Nacional y que se eleve la calidad de los servicios como resultado del aumento de la competencia.

En sentido general la Compañía ha venido mostrando un incremento paulatino en la prestación de servicios y trabaja para ampliar su cuota de mercado.

4. *Logística*. Como se puede apreciar en el diagnóstico efectuado se cuenta con los recursos esenciales pero no suficientes para desarrollar y cumplir con la misión de la Organización, existen servicios que aunque se están explotando no cuentan con todo los recursos necesarios para tener mejores resultados. Ver anexo Q.

- La estructura organizativa no permite que se emplee con mayor eficiencia y eficacia la actividad de los trabajadores
- La infraestructura no satisface las necesidades de los servicios a desarrollar
- Los estudios de mercados no son suficientes por lo que no se conoce con exactitud el comportamiento del mercado imposibilitando trabajar con una estrategia logística orientada al cliente
- No se tiene un completamiento del parque automotor por lo que el proceso de traslados de valores en ocasiones manifiesta dificultades en su cumplimiento en tiempo.

5. Análisis económico- financiero de la Compañía. TRASVAL CIENFUEGOS

En cualquier empresa o entidad la relación ingresos, gastos y utilidades es uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de evaluar su situación económica, por lo cual la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores Cienfuegos cerró el año 2006 con una situación muy favorable en estos tres aspectos, al alcanzar ingresos en CUC por **977213,27** y en MN **999133,32** existiendo una relación favorables entre ingresos, gastos y utilidades, así como el cumplimiento del aporte al presupuesto del Estado, como se muestran en el Anexo R.

Los índices económicos con los que cerró el año 2006 se muestran en el anexo S.

Para cualquier producción o servicio es muy impórtate determinar la magnitud de los gastos y el % que representan estos por elementos, los de más peso en este caso en CUC fueron: en primer lugar con el 32.88 % el costo de ventas de mercancías, seguido con un 9.28 % estimulación en PC al igual que con un 9.05%, 8.24% y 8.17% materiales principales, combustibles y piezas y materiales para el transporte en ese orden.

La liquidez General se presenta con un índice de 1.43, apreciándose que muestra un valor aceptable, pero que debe mantenerse constantemente vigilado este indicador.

La Liquidez inmediata o la capacidad que tienen los activos para cubrir los pasivos circulantes es de 0.61, considerando que la actividad fundamental es el Conteo y Acreditación y no se cobra con suficiente rapidez, por lo que la capacidad de pago inmediata no es aceptable.

La entidad puede pagar sus deudas 1,52 veces. Lo óptimo es que muestre valores en el orden 2.

Teniendo en cuenta las relaciones financieras se concluye que la empresa presenta buena posición económica porque tiene utilidad demostrada en el estado de resultado y tiene posición financiera, porque tiene liquidez demostrada en el balance general y en las razones de liquidez y en adeudamiento, siendo estos resultados muy positivos, por lo que se encuentra en el primer cuadrante de navegación. Se encuentra en desarrollo. Ver anexo T.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO No. 2

---

1. Fueron definidas con la técnica de escenarios las variables claves externas e internas, los actores principales y los objetivos principales con las cuales ha de trabajarse en la planeación estratégica de la organización, resultando como variables claves 5 internas y 4 externas, para un total de 9 variables.
2. Con la utilización del SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) se generaron un total de 64 escenarios tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia, decidiéndose finalmente trabajar con el escenario 1, por considerarlo el más realista.
3. En la profundización del análisis estratégico interno, tomando como base el análisis prospectivo, se puso de manifiesto la necesidad de trabajar fuertemente en las inversiones, la logística, desarrollo del factor humano, en los procesos de marketing y en el desarrollo explotación de las oportunidades del mercado.

## **CAPÍTULO No. 3: Análisis de la matriz DAFO y diseño estratégico de la Gerencia Territorial TRASVAL Cienfuegos**

---

Una vez que se efectuaron los diagnósticos externos e internos se definieron las variables a utilizar en la Matriz DAFO, quedando expuestas como se expresan a continuación:

### Fortalezas:

1. Amplia cartera de servicios
2. Favorable situación económica-financiera
3. Crecimiento de las inversiones
4. Alta motivación personal
5. Sistema de estimulación

### Debilidades

1. Infraestructura insuficiente
2. No se trabaja con enfoque de marketing
3. No hay retroalimentación en cuanto a la satisfacción del cliente
4. Parque automotor incompleto
5. Incorrecto diseño de los perfiles de cargos

### Oportunidades

1. Crecimiento del mercado
2. Incremento de las inversiones extranjeras en el territorio
3. Deficiencia de los servicios transportistas en el territorio
4. Incremento de las relaciones con China
5. Desarrollo científico tecnológico

### Amenazas

1. Disminución del ingreso de los clientes
2. Variación en la valorización de la MLC
3. Agudización de la política de EE.UU. respecto a Cuba
4. Marco Regulatorio
5. Incremento de la competencia a partir del fortalecimiento de los competidores.

El análisis matricial no solo se efectuó considerando los impactos que pudieran tener la combinación de las variables internas y externas sino que estos fueron ponderados (en una escala de 1 a 5 ) para hacer una ubicación más exacta del cuadrante en el cual se encuentra la organización y distinguir entre las oportunidades y amenazas las de mayor incidencia sobre la misma para los próximos tres años y entre las fortalezas y debilidades las que en mayor o en menor medida darán respuesta a la situación del entorno.

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS						
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
	1	4	4	4	4	5	21	3	3	3	2	4	15
	2	4	4	4	4	4	20	0	0	3	0	4	7
	3	5	5	4	4	5	23	0	0	2	0	5	7
	4	4	4	4	4	4	20	0	0	3	0	4	7
	5	4	4	4	4	4	20	0	0	3	0	4	7
	42%						104	0.18%					43
DEBILIDADES	1	3	3	3	3	3	15	0	0	3	0	3	6
	2	4	3	3	2	3	15	3	0	2	0	4	6
	3	3	3	3	3	3	15	3	0	1	0	3	4
	4	4	4	4	0	3	15	0	0	0	0	4	4
	5	3	3	3	0	3	12	0	0	0	0	4	4
	0.30%						72	0.10%					24

Se puede observar en la matriz DAFO que la empresa se encuentra en el primer cuadrante, en posición ofensiva (104 puntos que representan un 42%) seguida de una posición adaptativa en el cuadrante tres (72 puntos que representan un 30%).

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
	<b>42%</b>	<b>0.18%</b>
DEBILIDADES		
	<b>0.30%</b>	<b>0.10%</b>

Fortalezas de mayor impacto.

- Amplia cartera de servicios
- Alta motivación personal
- Sistema de estimulación

Debilidades de mayor impacto.

- Infraestructura insuficiente
- No se trabaja con enfoque de marketing
- Parque automotor incompleto

Oportunidades de mayor impacto

- Incremento de las relaciones con China
- Incremento de las inversiones extranjeras en el territorio
- Crecimiento del mercado

Amenazas de mayor impacto

- Disminución del ingreso de los clientes
- Variación en la valorización de la MLC
- Incremento de la competencia a partir del fortalecimiento de los competidores

De hecho el análisis de la matriz DAFO y por el carácter de monopolio que posee la Gerencia de TRASVAL que la ubica como único en el traslado de valores es que se define que la fase en que se encuentra es de crecimiento real y partiendo del mismo se considera que el GAP estratégico sólo puede vencerse a partir del completamiento de la infraestructura, el parque automotor necesario para el cumplimiento eficiente y eficaz de la cadena de procesos a realizar la misma, sobre la base de la determinación de las necesidades y satisfacción de los clientes, unido a un desarrollo de los recursos humanos, con una orientación al marketing ofreciendo al mercado un valor agregado en parámetros de imagen, atención al cliente y desarrollo de una cultura orientada al mismo.

### **3.1 Formulación de la estrategia maestra de la empresa**

#### ***Estrategia General***

Desarrollar una estrategia de crecimiento real, diferenciando los servicios que permitan afianzar el posicionamiento de la Gerencia, completando la infraestructura y el parque automotor, afianzándose con una filosofía de marketing para lograr una eficiente y eficaz cadena de procesos que responda a las necesidades de los clientes, de forma tal que permita obtener ingresos crecientes en sucesivos períodos y mantener los puntos de equilibrio internos de la gestión del negocio.

### **3.2 Definición de las áreas de resultados claves**

Con el consenso del Consejo de Dirección y algunos especialistas de diferentes áreas se procedió a la selección de de las Áreas de Resultados Claves considerando las 5 siguientes:

1. Trabajo político e ideológico con los cuadros y trabajadores que garantice la correspondencia del comportamiento de todo el colectivo con los lineamientos políticos e ideológicos y valores de la Revolución y los declarados por la Gerencia, en función del cumplimiento de la Misión y Visión.

2. Gestión Comercial, se profundiza en el análisis de los negocios actuales y futuros determinándose su efectividad a partir del desarrollo de una filosofía de marketing estratégico y operacional que contribuya a elevar la gestión de los servicios.
3. Gestión económica financiera, perfeccionar la gestión financiera de la Gerencia, manteniendo un estricto control sobre los indicadores fundamentales que garanticen el incremento sostenido del negocio.
4. Prestación de servicios, en esta área ha de considerarse la implementación de un sistema de Gestión de la calidad que establezca los procedimientos de los procesos básicos de la Gerencia de forma tal que garantice hacer las cosas bien para generar eficiencia determinándose los rasgos que la caracterizan así cómo el completamiento de la infraestructura técnica y tecnológica.
5. Gestión de los Recursos Humanos, debe estar encaminada a garantizar el comportamiento adecuado del capital humano en función de contribuir a la elevación de los indicadores de eficiencia en la utilización óptima de la fuerza de trabajo; la superación del personal; el diseño correcto de los perfiles de cargos y el completamiento de la plantilla laboral.

### **3.2.1 Formulación de los objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y estrategias específicas por cada área de resultado clave**

Por cada una de las áreas de resultados claves fueron elaborados los objetivos estratégicos con sus criterios de medida y las correspondientes estrategias a desplegar para alcanzar los mismos, mostrándose a continuación

1. *Área de Resultado Clave. Trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores.*

#### *Objetivo estratégico*

Preservar y fortalecer la moral revolucionaria del 100% de los cuadros y trabajadores de la entidad.

#### Criterios de medida

1. Se garantiza que el 100% de los trabajadores y dirigentes de la empresa se preparen con la calidad requerida en los temas políticos económicos orientados por el Partido y MININT.

2. Se garantiza la calidad, rigor y transparencia en un 100% en los procesos de selección de ingreso de nuevos trabajadores y directivos de la empresa.
3. Se logra en un 100% que los trabajadores y directivos de la empresa mantengan los requisitos de permanencia en la empresa.
4. El 100% de los actores críticos de la organización gozan de una reputación e imagen favorable.

#### Grados de consecución

No.	Indicadores	UM	2007	2008	2009
1	Directivos preparados				
	Temas políticos	%	100	100	100
	Temas económicos	%	100	100	100
2	Trabajadores preparados				
	Temas políticos	%	80	90	100
	Temas económicos	%	70	85	100
3	Se logra en un 100% los requisitos de permanencia	x	x	x	x
4	El 100% de los actores críticos de la organización goza de reputación	x	x	x	x

#### Estrategias

- Determinar y analizar los problemas que afectan los valores éticos y morales de los cuadros y trabajadores de la Organización
- Potenciar el incremento sostenido del compromiso, combatividad y motivación de directivos y trabajadores para contribuir al cumplimiento de Misión y Visión de la Organización
- Diseño y puesta en marcha de un programa de superación política-ideológica que respondan a las necesidades de cada puesto de trabajo.

2. *Área de resultados clave: Gestión comercial.*

### Objetivo estratégico

Lograra incrementos sostenidos de los niveles de facturación y ventas con una tasa promedio anual de crecimiento de un 5%

### Criterios de medidas.

1. Se trabaja con una estrategia de distribución que se corresponda con las necesidades que demandan los clientes.
2. Se mantiene el 80 % estable del surtido del producto.
3. Se cuenta con 90% del parque automotor para el proceso logístico.
4. Se cuenta con el 100% de los modelos de merchandising para la totalidad de los productos que se comercializan.
5. Se satisfacen los clientes en un 90%.
6. Se encuentran satisfechas las demandas del servicio de traslado y seguridad de valores en el territorio a un 90%

### Grados de consecución.

No.	Indicadores	UM	2007	2008	2009
1	Estrategia de distribución				
	Elaboración de la estrategia	X	X		
	Aplicación de la estrategia	%		80	100
2	Existencia estable y suficiente de productos	%	70	75	80
3	Parque automotor	%	75	85	90
4	Se cuentan con los manuales de merchandising	%	60	80	100
5	Se satisface los clientes en un 100%	%	80	90	100
6	Satisfacción de la demanda a un 90%	%	75	85	90

## Estrategias.

- Realizar estudio de necesidades de los clientes para actualizar la carta de servicios y productos básicos de la entidad así como identificar los posibles niveles de venta y servicios.
- Pactar ciclos de pagos en las negociaciones comerciales favorables para la entidad en correspondencia con su situación financiera.
- Hacer estudios de mercado para encaminar las nuevas inversiones en la Gerencia que satisfagan las necesidades de demanda de clientes potenciales en el Territorio

### 3. Área de resultados claves: Prestaciones de servicios

#### Objetivo estratégicos

Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad sobre la base de las normas ISO 9000:2000, logrando un nivel superior de preferencia en el mercado a partir de la aplicación de la filosofía de marketing que ubique al cliente como elemento vital dentro de la actuación de la Organización.

#### Criterios de medida:

1. Monitorear el mercado en el que opera la Organización.
4. Se desarrolla en la organización el concepto de cliente interno y externo de manera que todos son proveedores de servicios tanto dentro como hacía fuera de la organización.
5. Se cuenta con sistema de comunicación cliente-empresa que permite la constante retroalimentación en cuanto a la satisfacción y necesidades de los primeros.
6. Las instalaciones y medios cuentan con las condiciones requeridas que garantizan la actividad de la empresa
7. Se cuenta con una infraestructura informativa interna y externa que ayuda al conocimiento del comportamiento de la calidad en la organización.

#### Grados de consecución

No.	Indicadores	UM	2007	2008	2009
1	Se cuenta con un sistema de calidad implantado	%	75	85	100
2	Evaluación del comportamiento	%	75	85	100

3	Satisfacción del cliente	%	80	95	100
4	Instalaciones y medios con condiciones adecuadas.	%	80	90	100
5	Se cuenta con la infraestructura informativa	%	80	90	100

## Estrategias

- Implementar el sistema de Gestión de la calidad de la empresa, dirigido a incentivar la excelencia del servicio por parte de los trabajadores y directivos.
- Enfatizar el rol de la calidad en los resultados integrales de la gestión de la entidad mediante la definición y monitoreo de indicadores
- Realizar estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes, determinando los rangos distintivos del servicio que ofrece la entidad.
- Implantar un sistema de administración empresarial logrando una alta integración de las actividades de: compras, abastecimiento, económico-financiera, contable, gestión de recursos humanos y calidad entre otros
- Aplicación del modelo de Auto evaluación empresarial, como herramienta para la medición del grado de implementación de los principios de Calidad Total en la Gerencia.
- Capacitar a directivos y especialistas en cuanto a la utilización de esta herramienta y formar los auditores internos del Sistema de Gestión de Calidad.

### *4. Área clave de resultados. Gestión Económica-financiera.*

#### Objetivo Estratégico 1

Lograr que la Gestión Económica - Financiera influya con eficiencia y eficacia en los niveles de competitividad de la empresa, manifestándose en la optimización del proceso inversionista, la disminución de los costos, el incremento de los ingresos y la oportuna disponibilidad de los presupuestos.

### Criterios de medida

- Se obtiene un índice de costo total por UM de ingreso (dual) de 0.15 centavos.
- Los niveles de gastos totales por peso de ingreso no deberán excederse de 0.45 centavos.
- Se obtienen utilidades no menores a 800.0 MP en ambas monedas.

### Grados de consecución

No.	Indicadores	UM	2007	2008	2009
1	Índice de costo por UM de ingreso (dual).	centavos	0.17	0.16	0.15
2	Gastos totales por peso de ingreso.	centavos	0.57	0.50	0.45
3	Utilidades.	MP	600.0	700.0	800.0

### Estrategias

- Diseño y aplicación de un sistema informativo que contribuya al análisis y evaluación del comportamiento de los indicadores y establecer con los mismos estados comparativos.
- Realizar un sostenido esfuerzo por la reducción de los costos y contener los gastos a niveles mínimos indispensables.
- Introducir y sistematizar la utilización de las técnicas de análisis de riesgos en las operaciones financieras.
- Mantener un estricto control económico financiero en todas las áreas, desarrollándose una cultura económica - financiera en sus trabajadores.

#### 5. Área de Resultado Clave. Gestión de los Recursos Humanos

### Objetivo Estratégico

Lograr un sistema integral de los RRHH que responda con efectividad a la dinámica de la Gerencia.

## Criterios de medida

1. Se aplica un sistema de evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades y requerimiento de cada puesto
2. El 100 % de los cuadros y reservas de la Gerencia cumplen con los componentes de la Estrategia Nacional de capacitación.
3. Se cuenta con el 100% de los perfiles de cargos correctamente diseñados.
4. Se completa al 100% la plantilla
5. Se cuenta con medios de protección que reúnen los requerimientos de calidad establecido.

## Grados de consecución

No.	Indicadores	UM	2007	2008	2009
1	Aplicación del sistema de evaluación del desempeño				
	Elaboración del sistema	x	x		
	Aplicación del sistema	x		x	x
2	Cumplimiento de la capacitación en los componentes de la Estrategia nacional de Capacitación	%	100	100	100
3	Completamiento al 100% en el diseño de los perfiles de cargos	%	100		
4	Se trabaja con el 100% de la plantilla cubierta	%	-	100	
5	El 100% de los trabajadores cuentan con los medios de protección que reúnen los requisitos en cuanto a calidad requerida	%	85	90	100

## Estrategias

- Implementar el diseño de los perfiles de competencia para todos los puestos de trabajo permitiendo la identificación de las mejores técnicas y procedimientos para el proceso de reclutamiento y selección.
- Impulsar permanentemente la superación técnica y profesional de los Trabajadores Dirigentes, Reservas y Cuadros de la organización.
- Elevar los niveles de calidad y evaluación del desempeño de los recursos humanos de toda la Gerencia.

Toda vez que queda declarada la Estrategia General, sus áreas claves de resultado con sus correspondientes objetivos estratégicos, criterios de medidas y grados de consecución, le corresponde a la máxima dirección de la empresa, sus colaboradores y equipo de dirección elaborar los planes de acción a desarrollar para dar respuesta a lo planeado estratégicamente para el período 2007-2009, debiéndose hacer las adecuaciones que se correspondan para el cumplimiento de la Estrategia General, teniendo en consideración la necesidad de establecer un sistema de control estratégico que permita detectar proactivamente los cambios que puedan sucederse en el entorno y actuar con estrategias emergentes que contribuyan a la adecuación de la entidad y a los cambios imprevistos.

## CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO No. 3

---

1- Una vez que se efectuaron los diagnósticos externos e internos se definieron las variables a utilizar en la Matriz DAFO, se confeccionó la misma quedando expuestas las variables de mayor peso:

Fortalezas de mayor impacto.

- Amplia cartera de servicios
- Alta motivación personal
- Sistema de estimulación

Debilidades de mayor impacto.

- Infraestructura insuficiente
- No se trabaja con enfoque de marketing
- Parque automotor incompleto

Oportunidades de mayor impacto

- Incremento de las relaciones con China
- Incremento de las inversiones extranjeras en el territorio
- Crecimiento del mercado

Amenazas de mayor impacto

- Disminución del ingreso de los clientes
- Variación en la valorización de la MLC
- Incremento de la competencia a partir del fortalecimiento de los competidores

2. La Gerencia se encuentra en crecimiento real y partiendo del mismo se considera que el GAP estratégico sólo puede vencerse a partir del completamiento de la infraestructura, el parque automotor necesario para el cumplimiento eficiente y eficaz de la cadena de procesos a realizar la misma, sobre la base de la determinación de las necesidades y satisfacción de los clientes, unido a un desarrollo de los recursos humanos, con una orientación al marketing ofreciendo al mercado un valor agregado en parámetros de imagen, atención al cliente y desarrollo de una cultura orientada al mismo.

3. Se define como estrategia General: Desarrollar una estrategia de crecimiento real, diferenciando los servicios que permitan afianzar el posicionamiento de la Gerencia, completando la infraestructura

y el parque automotor, afianzándose con una filosofía de marketing para lograr una eficiente y eficaz cadena de procesos que responda a las necesidades de los clientes, de forma tal que permita obtener ingresos crecientes en sucesivos períodos y mantener los puntos de equilibrio internos de la gestión del negocio.

4. Se identifican 5 Áreas de Resultados Claves:

- Área Político ideológica
- Gestión Comercial
- Gestión económico-financiera
- Prestación de servicios
- Gestión RRHH

5. Fue posible formular los Objetivos Estratégicos y los Criterios de Medida por Áreas de Resultados Claves.

6. La formulación estratégica definida está a tono con las potencialidades de la Gerencia TRASVAL Cienfuegos para enfrentar las adversidades del entorno.

## CONCLUSIONES GENERALES

---

1. En el estudio y análisis en el Capítulo 1 sobre la Teoría General de la Administración se ha podido constatar que en su desarrollo ha ido incorporando las nuevas tendencias del pensamiento administrativo, los cambios operados en el entorno convulso y débil, y las nuevas técnicas que para la dirección de empresa tiene un gran reto.
2. La planificación estratégica incorpora nuevos enfoques de estudios de entornos utilizando la prospectiva como la nueva disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros teniendo en cuenta la evolución de las variables claves, comportamiento de los actores implicados, de manera que reduzca la incertidumbre, ilumine la acción presente y aporte con elementos que conduzcan al futuro conveniente o deseado.
3. Definiéndose las variables internas y externas, los actores claves, objetivos y los escenarios más probables.
4. En la profundización del análisis estratégico interno, tomando como base el análisis prospectivo, se puso de manifiesto la necesidad de trabajar fuertemente en los procesos de desarrollo inversionista que responda a la necesidad de transformar y desarrollar la infraestructura insuficiente y la tecnología, la calidad del servicio y trabajar fuertemente hacia una filosofía de marketing, cambiando los paradigmas actualmente establecido de forma tal que permita aprovechar el crecimiento del mercado, la ampliación de las relaciones con China y las nuevas inversiones de capital extranjero en el Territorio.
5. Las bases para el desarrollo estratégico de la organización están creadas, así como el conjunto de criterios de medidas y grados de consecución que servirán de guía para elaborar los planes de acción del período planificado.

## RECOMENDACIONES

---

- 1- Convertir los métodos prospectivos en una técnica a utilizar en el trabajo cotidiano, permitiendo de esta forma cambiar los paradigmas respecto al comportamiento de entorno y su incidencia en los resultados de la organización
- 2- Proyectar un sistema de control estratégico de gestión que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias sino, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud preactiva, enriqueciendo constantemente el proyecto estratégico de la Gerencia.
- 3- Elaborara los planes de acción correspondiente con cada área de resultados claves a fin de hacer cumplir con lo establecido en la Estrategia General.
- 4- Generalizar los resultados obtenidos en el caso de estudio como guía metodológica y práctica en la actualización de la planeación, asumiendo por la organización los constantes cambios que se operan en el entorno cubano.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de la Calidad/ Alfredo Acle Tomasini.--México: Ed. Grijalbo,1992.--85 p.
- Álvarez Medero, Pedro. Prospectiva en condiciones irregulares y tendencias emergentes, un ejemplo territorial en desarrollo/ Pedro Álvarez Medero.--La Habana: [s.n.], 2000.--15 p.
- Ansoff, Igor. El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración/ I. Ansoff, R. P. Declerk, R. I. Hayes.--México: Ed. Trillas, 1993.--320 p.
- . Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategia de la empresa?/ I. Ansoff.-- España: Ed. Orbis, 1995.--[s.p.].
- . La Estrategia de la Empresa/ Igor Ansoff.--[s. l. : s.n.], 1976.--[s.p.].
- Arias Rivera, Magda Luisa. La Planificación Estratégica/ Magda Luisa.--Habana: [s.n.], 1999 --24 p.
- Aspectos generales de la ciencia y la tecnología: Metodología de la investigación para la maestría de MIZC/ C.E. Miranda... [et.al.].--Cienfuegos: Ed. Universidad de Cienfuegos, 2001.--136p.
- Astiarraga, Eneko. La función Prospectiva en la empresa/ Eneko Astiarraga.--[s. l. : s. n.], 2005.--[s. p.].
- Becerra Lois, Francisco. Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos/ Francisco Becerra Lois; Roberto Fernández Ruiz, tutor.-- Tesis de Doctorado, Universidad de La Habana (C.H.), 2004.--185h.: ilus.
- Betancourt Tang, José R. Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma/ José R. Betancourt Tang.-- Venezuela: Ed. Porlamar, 2000.--172 p.
- Blake, Oscar J. La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones/ Oscar J. Blake.-- Madrid: Ed. Macchi, 1997.--156 p.
- Blumberg, Donald F. Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities/ Donald F Blumberg.--London: Ed. D.F. Blumberg & associates, 1997. --27 p.
- Bowman, Cliff. La esencia de la Administración Estratégica/ Cliff Bowman.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996. --150 p.

Bueno Campos, E. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.--Madrid: Ed. Pirámide, 1996.--399 p.

-----. Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos/ E. Bueno Campos.-- Madrid: Ed. Pirámide, 1996. --399 p.

Castellanos Castillo, José R. Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias/ José R. Castellanos Castillo.--La Habana: [s.n.], 2000. --8 p.

-----. Centro de Estudios para el Perfeccionamiento de la Educación Superior. Administración Universitaria/ CEPES.--La Habana: [s.n.], 2001.--75 p.

-----. Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial / MES.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--456 p.

-----. Ministerio de Educación Superior. Bases del Perfeccionamiento Empresarial/ MINED.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--456 p.

-----. Ministerio de Educación Superior. Dirección por objetivos y Dirección Estratégica: La experiencia cubana. Compendio de artículos/ MES.--La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección CCED del MES, 1998.--532p.

-----. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución 297/03: Definiciones del Control Interno, el contenido y sus componentes/ MFP.--La Habana: [s. n.], 2003.--[s. p.].

-----. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 187/06: Reglamento sobre jornada y horario de trabajo/ MTSS.--La Habana: [s. n.], 2006.--4 p.

-----. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Resolución 188/06: Sobre los reglamentos disciplinarios internos/ MTSS.--La Habana: [s. n.], 2006.--3 p.

Charles, Handy. Encontrar sentido en la incertidumbre en repensando el futuro/ Handy Charles.-- Colombia: Ed. Normas, 1998.--[s. p.].

Drucker, Peter. Administración y Futuro/ Peter Drucker. --Buenos Aires: Ed. Sudamericana, 1996.--250 p.

Gabiña, Juanjo. El futuro revisitado/ Juanjo Gabiña.--Bogotá: Ed. Alfaomega, 1997.--130 p.

García, S. Dirección por Valores/ S. García, S. Dolan.-- [s. l. : s. n.], 1999.--307 p.

- Gárciga Marrero, Rogelio J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos/ Rogelio J. Gárciga Marrero.--La Habana: Ed. Félix Varela, 1999.--270 p.
- Gimbert, Xavier. El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos./ Xavier Gimbert.--[s. l.]: Ed. Deusto,1998.--193 p.
- . El enfoque estratégico de la empresa/ Xavier Gimbert.--España: Ed. Deusto, 2001.-- [s. p.].
- Godet, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia/ Michel Godet.-- Barcelona: Ed. Marcombo, 1993.--[s. p.].
- . De la anticipación a la acción / Michel Godet.-- Barcelona: Ed. Marcombo, 1996.--[s. p.].
- . Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Fol/ Michel Godet.--[s. l.]: Ed. Económica, 2001.--[s. p.].
- . La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica. Tomado De: <http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf>, Abril del 2000.
- Hofer, C. Strategy formulation. Analytical concepts, West / C. Hofer, D. Schendel.--[s. l.: s. n.], 1978. -- [s. p.].
- Jhonson, G. Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones/ G. Jonson, K. Acholes.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--316 p.
- Koontz, Harold. Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración/ Harold Koontz.-- New York: Ed. Mc Graw Hill, 2000.--275 p.
- . Elementos de Administración/ Harold Koontz.--México: Ed. Mac Graw Hill, 1991.--595 p.
- Kroll, Cristina. Gerencia: visión y misión. Tomado De: [http://www.lafacu.com/notables/misión\\_visión/](http://www.lafacu.com/notables/misión_visión/), 13 de Junio de 2006.
- La Empresa y El Empresario en Cuba/ Raúl S. Mantilla Ramírez... [et. al.].-- La Habana: Ed. CIABO, 2000.-- 342 p.

- López Prieto, José Luís. Diseño estratégico con enfoque prospectivo de la comercializadora ITH S.A. Cienfuegos/ José Luís López Prieto; Francisco Ángel Becerra Lois, tutor.-- Tesis de Maestría, UCF (Cf), 2006.--93h.: ilus.
- Martínez Díaz, Félix. La Misión Estratégica. La importancia de recuperar los valores como categoría/ Félix Martínez Díaz.-- La Habana: [s.n.],1997.--13 p.
- M. V, Javier. Conversando acerca del método de los escenarios/ Javier M. V.--[s. l. : s. n.], 2004.--25 p
- Menguzato, M. La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management/ M. Menguzato, J.J. Renau Piqueras.--España: [s. n.], 1991.--[s. p.].
- Menguzzato, Boulard. La Dirección Estratégica de la Empresa/ Boulard Menguzzato, Renau Piqueras.-- Barcelona: Ed. Ariel, 1991.-- 427p.
- Metodología de la investigación.-- Palma Soriano: Empresa Grafica Haydee Santamaría, 2001.--500 p.
- Mieres Orta, Aida. La correlación entre el sistema organizativo y la estrategia. Temáticas Gerenciales Cubanas/ Aida Mieres Orta, Olga Lodos Fernández.-- La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1999.--9 p.
- Mintzberg, Henry. The Rise and Fall of Strategic Planning / Henry Mintzberg.--USA: [s.n.], 1994.-- 458 p.
- . Diseño de organizaciones eficientes/ Henry Mintzberg.--Argentina: Ed. Ateneo, 1991.--254 p.
- . El arte de moldear la estrategia/ Henry Mintzberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998.--[s. p.].
- . La estructura de las organizaciones/ Henry Mintzberg.--Barcelona: Ed. Ariel, 1998. --258 p.
- Monteverde, Agustín A. Estrategias para la competitividad internacional/ Agustín A. Monteverde.-- [s.l.]: Ed. Machi,1992.--301 p.

- Morrisey, George. Pensamiento Estratégico/ George Morrisey.--Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--60 p.
- Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia/ George Morrisey.-- Madrid: Ed. Prentice Hall, 1996.--109 p.
- Planeando con Morrisey. Planeación táctica: Produciendo resultados a corto plazo/ Gorge Morrisey.--México: Ed. Prentice Hall, 1996.--119 p.
- Navas, J.E. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y Aplicaciones/ J.E. Navas.--Madrid: Ed. Civitas, 2002.--297 p.
- Ohmae, Kenichi. La mente del estratega/ Kenichi Ohmae.--[s. l.]: Ed. MC Graw Hill, 1993.--293 p.
- Oñate Ramos, N. Utilización del método delphi en la pronosticación, una experiencia inicial en Cuba/ N. Oñate Ramos.--La Habana: [s.n.], 1988.--[s. p.].
- Partido Comunista de Cuba. Congreso 5to. La Habana, 1997. Resolución Económica/ P.C.C.--La Habana, 1997.--426 p.
- Pierre Detrie, Jean. Strategor. Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de Empresa/ Jean Pierre Detrie...[et.al].--Barcelona: Masson, 1995.--552 p.
- Porter, Michael. ¿Qué es Estrategia?/ Michael Porter.--La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1998.--27 p.
- Estrategias Competitivas/ Michael Porter. México: Ed. Continental, 1982.--60 p.
- Ventaja Competitiva: sostenimiento de empeño superior/ Michel Porter.--México: Ed. Continental, 1990.--125 p.
- Portuondo Vélez, Ángel L. ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente?/ Angel L. Portuondo Vélez.--La Habana: [s. n.], 1997.--[s.p.].
- ¿Son estos los valores que deben tener los gerentes y dirigentes del siglo XXI?/ Angel L. Portuondo Vélez.--La Habana: [ s. n. ], 1997.--8 p.
- Implicación, Algo más que Participación/ Angel L. Portuondo Vélez.--La Habana: [s. n.], 1997.--53 p.

- Ramírez Fumero, Aniel. Diseño curricular basado en competencias para la reserva de directivos de la Unidad de Servicios de la Fábrica de Cemento de Cienfuegos/ Aniel Ramírez Fumero; Raúl Alpízar Fernández, tutor .--Tesis de maestría, UCF (Cf), 2005.--112 h.: ilus.
- Richard, P. Rumelt. Structure and Economic Performance/ P. Richard.--EEUU: [s.n.], 1974. -- [s. p.].
- Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica/ Stephen P. Robbins. --México: Ed. Prentice Hall, 1987.--425 p.
- Rodríguez Domínguez, María M. El papel de los sistemas de información ínter organizacionales en la cooperación empresarial: el intercambio electrónico de datos. Revista Alta Dirección. (España), (207): 29-44, Sept-Oct. de 1999.
- Saint Paul, R. Teniere - Buchot, P.F. Innovation et evaluation technologiques. Selection de protects methodes de prevision / R. Saint Paul, P.F. Teniere–Buchot.--Paris: Ed. EME, 1974.--[s. p.].
- Salas, Carlos. ¿Cuáles son las características que precisa desarrollar un profesional para lograr su visión y misión frente a la sociedad del siglo XXI?/ Carlos Salas.-- Ciudad de la Habana: [s. n.], 1996.--46 p.
- Sapag Chain, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos/ Nassir Sapag Chain.--[s. l.]: Ed. Mc Graw Hill, 1998.--404 p.
- Schein, Edgar H. La Cultura Empresarial y el Liderazgo/ Edgar H Schein.--[s. l. : s. n.], 2002.--328 p.
- Schroeder, R. G. Administración de Operaciones/ R. G. Schroeder.--México: Mc Graw Hill, 1991.--154 p.
- Schwartz, Peter: La planification stratégique par scénarios, Revista Futuribles (España), (176): [s. p.], Mayo de 1993.
- Serra, Roberto. Re-estructrando empresas: las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo/ Roberto Serra, Eduardo Kastika.--Argentina: Ed. Macchi, 1994.--271 p.
- Sherwood, John J. Creación de Culturas de Trabajo con Ventajas Competitivas/ John J. Sherwood.-

-La Habana: [s. n.],1997.-- 22 p.

Stoner, John. Administración/ John Stoner.--México: Ed. Prentice Hall, 1994.--475 p.

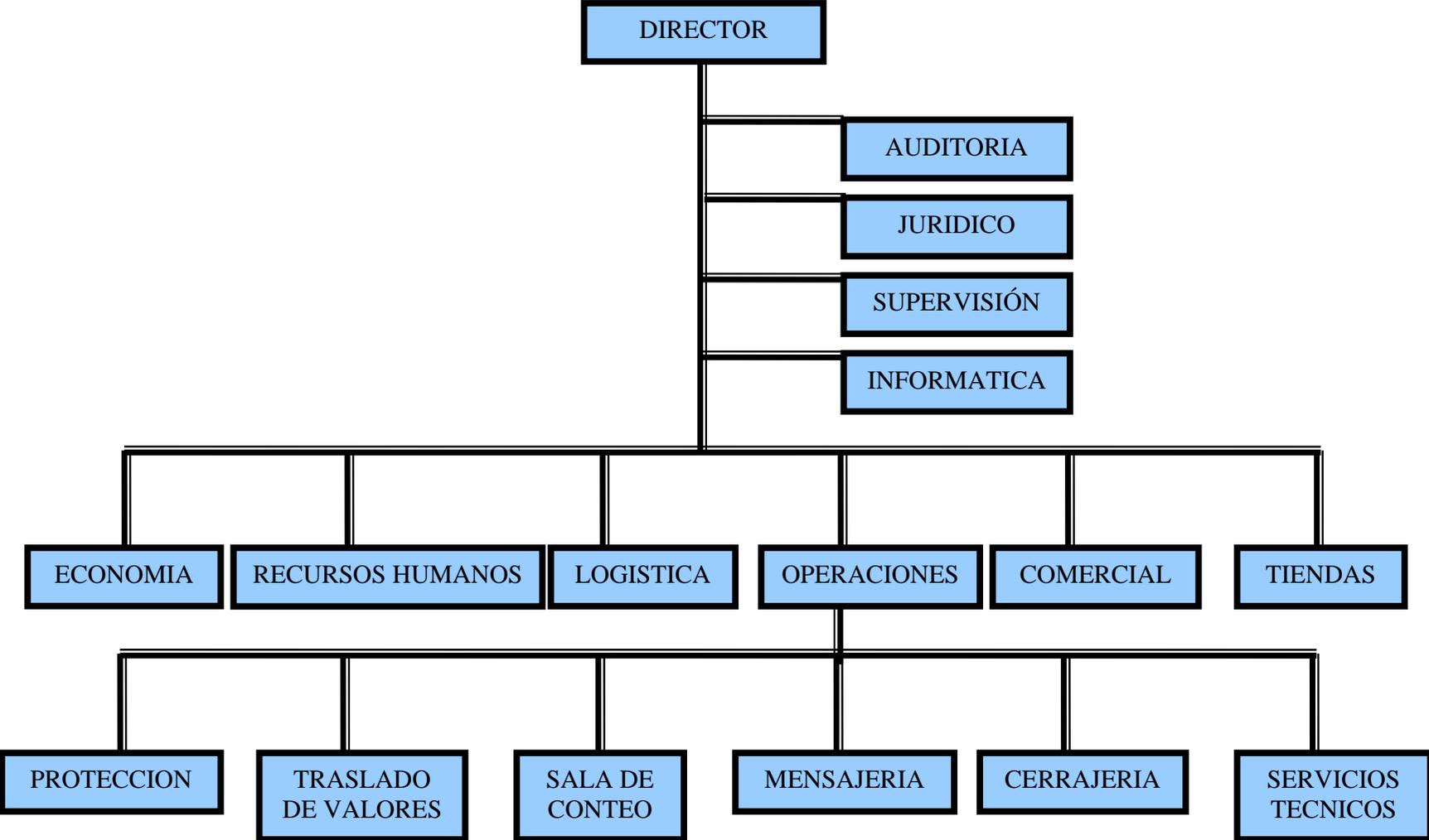
Thompson, Strickland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/  
Strickland Thompson.--Argentina: [s. n.], 1995.--420 p.

----- . Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Strickland  
Thompson.--[s. l.]: Ed. Mc Graw Hill,1998.--1034 p.

## **ANEXO A –OBJETO SOCIAL DE LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y TRASLADO DE VALORES DE CIENFUEGOS.**

- 1- Efectuar la recogida, traslado, manipulación, depósito y custodia de valores de cualquier tipo que le sean solicitados por clientes nacionales, e internacionales ya sean estatales o privados, en ambas monedas.
- 2- Realizar la mensajería en todas sus formas, en ambas monedas.
- 3- Prestar servicios en materia de gestión y seguridad bancaria tales como la extracción, cambio de moneda fraccionaria, servicio de pago de nóminas, conteo y acreditación en cuentas de efectivo, tramitación y entrega de remesas a domicilio, carga y recarga de tarjetas magnéticas de débito y de crédito, suministro y mantenimiento de cajeros automáticos, en ambas monedas.
- 4- Alquiler de cofre de seguridad en ambas monedas.
- 5- Proteger con custodios a instituciones bancarias y financieras, bóvedas, fábricas de dinero o de joyas y demás bienes inmuebles y muebles que por su valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad o interés estatal, puedan requerir protección especial de la compañía en ambas monedas.
- 6- Efectuar la recogida, traslado y servicio de distribución a farmacias y hospitales, de sustancias psicotrópicas, en ambas monedas.
- 7- Brindar servicio de protección de valores en eventos de cualquier tipo en el territorio nacional, en ambas monedas.
- 8- Diseñar, instalar y dar mantenimiento a equipos, medios, objetos y sistemas de protección y seguridad y otros afines, especialmente los referidos a alarmas, monitoreos, iluminación y control de acceso en los bienes inmuebles antes descritos, en ambas monedas.
- 9- Efectuar la comercialización mayorista y minorista de equipos, objetos, proyectos y planes de seguridad y protección, en ambas monedas.
- 10- Realizar cerrajería integral en instituciones bancarias y financieras, bóvedas, fábricas de dinero o de joyas y demás bienes inmuebles y muebles por el valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad o interés estatal, en ambas monedas.
- 11- Efectuar proyectos y planes de seguridad en las instituciones, bienes inmuebles y muebles antes descritos, en ambas monedas.
- 12- Construir bóvedas en instituciones bancarias y financieras, fábricas de dinero, de joyas y demás bienes inmuebles y muebles por valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad o interés estatal.

Anexo B -ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD Y TRASLADO DE VALORES DE CIENFUEGOS



Anexo - C. Aporte en divisas al autofinanciamiento del MININT

	Año 2005			Año 2006		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Aporte	37,9	52,5	139%	421,0	443,1	105%



The Millennium Project

### Anexo - D. VALORES DESCRITOS

- 1. Lealtad a la Patria, la Revolución y el Socialismo:** Es éste el principio fundamental que nos caracteriza. Defender la Revolución y sus conquistas es nuestra máxima responsabilidad y está presente en cada misión o tarea que realicemos. Son pilares de este principio la sensibilidad revolucionaria y el humanismo que caracteriza la ética de los trabajadores de la Compañía de Seguridad y Traslado de Valores de Cienfuegos.
- 2. Disciplina, respeto a la Ley, reglamentaciones y normas técnicas:** La naturaleza de las tareas que acometemos y nuestra alta responsabilidad ante la sociedad, agravan las consecuencias que pueden derivarse de un mal trabajo, por lo que se requiere reforzar el cumplimiento estricto de los procesos, normas, procedimientos e indicadores del servicio y la exigencia permanente.
- 3. Integridad, honradez y honestidad:** Cualidades que tienen que estar presente en cada trabajador para ingresar a nuestra organización, así como el rechazo a la mentira, a ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia y el maltrato a los demás y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social. Es también utilizar los recursos, instalaciones e información asociados al trabajo que realizamos, sólo para cumplir las tareas y objetivos por lo que respondemos.
- 4. Consagración y amor al trabajo y a la especialidad:** Nos sentimos comprometidos con los objetivos con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, siendo exigente con uno mismo en el cumplimiento de nuestros deberes. Es que la falla de un sistema nos comprometa personalmente y la asumamos como propia para resolverla cuanto antes. Estamos dispuestos a trabajar sin limitaciones en situaciones excepcionales originadas por catástrofes o amenazas a la Defensa Nacional, cumpliendo diariamente la tarea encomendada con un alto sentido del deber.
- 5. Profesionalidad y espíritu de sacrificio:** Aplicamos los conocimientos con creatividad dando respuesta científica a cada tarea o misión asignada, sin improvisaciones, con más planificación y organización del trabajo. Forma parte de este valor, sobre todo en los trabajadores que atienden directamente a los clientes, la educación formal y el cuidado de la presencia personal. La superación continua es una premisa para todos nuestros trabajadores



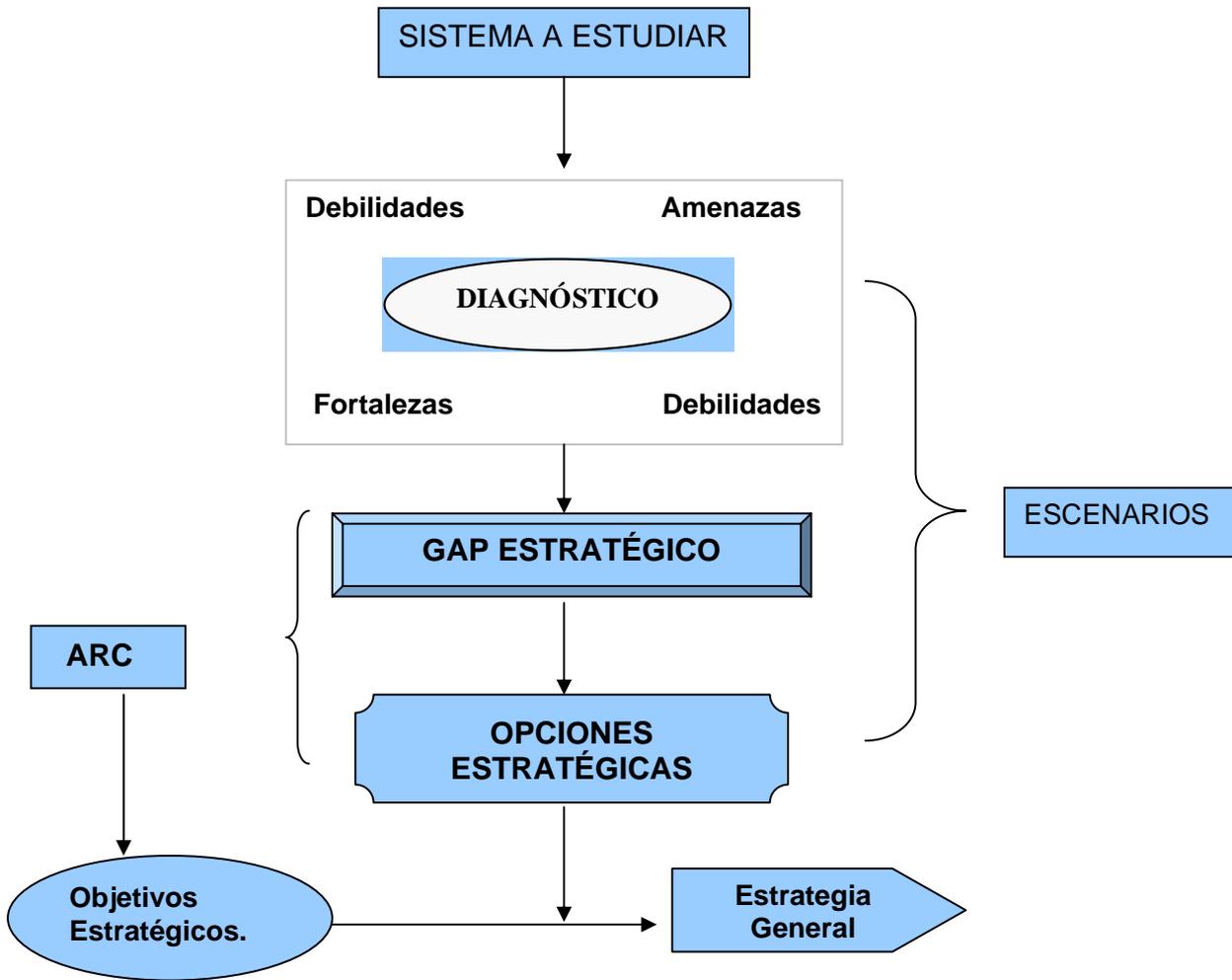
teniendo en cuenta que sólo superándonos y actualizando los conocimientos estaremos en condiciones de alcanzar mayores logros, en una empresa cuya dinámica no permite dejar de aprender cada día.

6. **Creatividad e iniciativa:** Alentamos el espíritu innovador, el deseo de aportar nuevas ideas para perfeccionar el trabajo, creando un ambiente propicio que propicie que las ideas se expresen, dándole cauce a los proyectos valiosos y oportunos para mejorar los servicios, estamos prestos a proponer mejoras, soluciones o cambios, adelantarnos en la aplicación de nuevos métodos, que representen un aporte al desarrollo y crecimiento de nuestra organización y la sociedad.
  
7. **Sentido de responsabilidad y pertenencia:** La identidad de los trabajadores de TRASVAL se caracteriza por aglutinar fuerzas. Este espíritu alienta cada proyecto, cada labor, que todos deseamos triunfar sin olvidar la colaboración, sintiéndonos parte de un todo. La sencillez, la solidaridad y el compañerismo, lo cultivamos como base de ese propósito, porque también está sustentado técnicamente en la concepción sistémica de nuestros servicios.



The Millennium Project

Anexo - E. Metodología aplicada en el caso de estudio.



# Final Micmac report

## Trasval



American Council for  
The United Nations  
University

The Millennium Project

## SUMMARY

<b>I.</b>	<b>Variables presentation.....</b>	<b>93</b>
1.	List of variables.....	93
<b>II.</b>	<b>The Matrices of the Entries.....</b>	<b>93</b>
1.	Matrix of Direct Influences (MDI).....	93
2.	Matrix of Potential Direct Influences (MPDI) .....	95
<b>III.</b>	<b>The study results .....</b>	<b>97</b>
1.	Direct influences.....	97
1.	MDI characteristics .....	97
2.	MDI stability .....	97
3.	MDI row and column sum .....	98
4.	Direct influence/dependence map.....	98
5.	Direct influence graph.....	99
2.	Potential direct influences .....	100
1.	MPDI Characteristics.....	100
2.	MPDI stability.....	100
3.	MPDI row and column sum .....	101
4.	Potential direct influence/dependence map.....	102
5.	Potential direct influence graph .....	102
3.	Indirect influences .....	103
1.	Matrix of Indirect Influences (MII) .....	103
2.	MII row and column sum.....	108
3.	Indirect influence/dependence map .....	108
4.	Indirect influence graph .....	109
4.	Potential indirect influences .....	110
1.	Matrix of Potential Indirect Influences (MPII).....	110
2.	MPII row and column sum .....	1
3.	Potential indirect influence/dependence map .....	1
4.	Potential indirect influence graph .....	2



## VARIABLES PRESENTATION

### LIST OF VARIABLES

1. Actividad científico tecnica (ACT)
2. Actuación del sindicato (AS)
3. Cartera de servicios vigentes (CS)
4. Cultura organizacional (CO)
5. Comunicación (C)
6. Imagen (I)
7. Condiciones de trabajo (CT)
8. Calidad en los servicios (S)
9. Situación económica financiera (SEF)
10. Acceso a inversiones (AI)
11. Logística (L)
12. Metodos y estilos de dirección (MED)
13. Preparación y experiencia del capital humano (CH)
14. Comportamiento del flujo informatico (FI)
15. Grado de satisfacción del cliente (GS)
16. Plan de ventas (PV)
17. Facturación de los servicios (FS)
18. Disciplina tecnologica (DI)
19. Situación política y económica nacional (PEN)
20. Tensa y compleja situación internacional (SI)
21. Disponibilidad de fuentes de financiamiento (FF)
22. Comportamiento de los clientes (CC)
23. Marco regulñatorio (MR)
24. Desarrollo científico tecnologico (DCT)
25. Programas priorizados de la Revolución (PPR)
26. Crecimiento del mercado (CM)
27. Influencia de la competencia (IC)
28. Comportamiento del turismo internacional (CTI)
29. Fluctuaciones en la valorización de la MLC (MCL)
30. Comportamiento de los proveedores (CP)

## THE MATRICES OF THE ENTRIES

### MATRIX OF DIRECT INFLUENCES (MDI)

The Matrix of Direct Influence (MDI) describes the relations of direct influences between the variables defining the system.



	1: ACT	2: AS	3: CS	4: CO	5: C	6: I	7: CT	8: S	9: SEF	10: AI	11: L	12: MED	13: CH	14: FI	15: GS	16: PV	17: FS	18: DI	19: PEN	20: SI	21: FF	22: CC	23: MR	24: DCT	25: PPR	26: CM	27: IC	28: CTI	29: MCL	30: CP
1: ACT	0	1	2	3	2	3	3	3	3	1	P	P	P	3	3	P	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2: AS	1	0	0	3	3	3	3	3	2	0	2	3	3	2	2	P	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3: CS	2	0	0	3	3	P	3	3	P	3	3	3	3	3	3	P	P	3	1	0	0	P	0	0	0	1	0	0	1	
4: CO	3	3	3	0	3	P	P	P	3	2	3	3	3	3	P	3	2	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0	2	
5: C	2	3	3	3	0	P	1	2	1	1	1	P	P	P	P	2	1	2	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	2	
6: I	3	3	P	P	P	0	2	3	P	2	3	3	3	2	3	3	3	2	0	0	0	P	0	0	0	P	3	0	3	
7: CT	3	3	3	P	1	2	0	P	P	3	3	3	P	3	P	P	P	3	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0	0	
8: S	3	3	3	P	2	3	P	0	P	3	3	3	3	3	P	P	P	3	0	0	0	P	0	0	0	P	3	0	0	
9: SEF	3	2	P	3	1	P	P	P	0	P	P	3	3	3	P	P	P	3	0	0	0	P	0	0	0	2	3	0	P	
10: AI	1	0	3	2	1	2	3	3	P	0	P	3	3	2	3	P	P	3	0	0	0	2	0	0	0	3	2	0	3	
11: L	P	2	3	3	1	3	3	3	P	P	0	2	3	2	P	P	P	3	0	0	0	3	0	0	0	2	1	0	0	
12: MED	1	3	3	3	P	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	2	3	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	1	
13: CH	P	3	3	3	P	3	P	3	3	3	3	3	0	1	3	3	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	
14: FI	3	2	3	3	P	2	3	3	3	2	2	3	1	0	1	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
15: GS	3	2	3	P	P	3	P	P	P	3	P	3	3	1	0	P	P	0	0	0	0	P	0	0	0	P	3	0	0	
16: PV	P	P	P	3	2	3	P	P	P	P	P	3	3	1	P	0	P	3	3	0	0	P	0	0	0	3	0	0	0	
17: FS	3	1	P	2	1	3	P	P	P	P	P	2	3	3	P	P	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	
18: DI	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
19: PEN	3	3	1	1	2	0	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	0	P	P	2	3	3	P	2	2	1	P	
20: SI	P	2	2	1	2	1	P	3	2	2	P	2	2	0	3	P	P	2	P	0	P	3	3	P	P	3	3	P	P	
21: FF	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	P	1	0	1	1	3	1	1	0	0	3	
22: CC	1	1	3	2	1	3	1	2	3	1	1	1	2	1	3	P	P	1	1	0	0	0	0	0	0	3	2	0	1	
23: MR	2	3	P	P	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	P	P	2	1	1	0	2	0	2	0	3	1	0	1	
24: DCT	3	0	3	2	2	2	2	2	2	1	P	3	3	3	3	3	3	3	1	1	0	2	0	0	0	1	1	0	0	
25: PPR	1	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	P	P	1	0	0	0	0	0	0	1	0	
26: CM	1	1	3	3	2	3	1	1	P	3	3	2	2	1	2	3	3	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1	0	2	
27: IC	1	1	P	2	3	P	1	3	2	1	1	2	1	1	P	3	3	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	
28: CTI	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	1	1	0	0	0	P	P	0	3	2	0	P	2	0	1	3	2	0	3	
29: MCL	1	1	P	3	0	2	1	2	P	1	1	1	1	1	2	P	3	0	P	2	1	2	3	0	0	P	1	2	0	
30: CP	0	0	2	1	1	2	0	2	2	2	P	1	0	1	P	P	P	2	2	1	0	P	2	1	0	2	1	0	0	

© LIPSOR-EPITA-MICMAC



Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:

0: No influence

1: Weak

2: Moderate influence

3: Strong influence

P: Potential influences

### **MATRIX OF POTENTIAL DIRECT INFLUENCES (MPDI)**

The Matrix of Potential Direct Influences (MPDI) represents the present and potential influences and dependences between the variables. It complements the MDI by also considering the foreseeable future relations.



The Millennium Project

	1: ACT	2: AS	3: CS	4: CO	5: C	6: I	7: CT	8: S	9: SEF	10: AI	11: L	12: MED	13: CH	14: FI	15: GS	16: PV	17: FS	18: DI	19: PEN	20: SI	21: FF	22: CC	23: MR	24: DCT	25: PPR	26: CM	27: IC	28: CTI	29: MCL	30: CP
1: ACT	0	1	2	3	2	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2: AS	1	0	0	3	3	3	3	3	2	0	2	3	3	2	2	3	1	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
3: CS	2	0	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0		
4: CO	3	3	3	0	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	0	0	0	3	0	0	0	1	0	0		
5: C	2	3	3	3	0	3	1	2	1	1	1	3	3	3	3	2	1	2	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0		
6: I	3	3	3	3	3	0	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	0	0	0	3	0	0	0	3	3	0		
7: CT	3	3	3	3	1	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	2	0	0	0	2	2	0		
8: S	3	3	3	3	2	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	3	3	0		
9: SEF	3	2	3	3	1	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	2	3	0		
10: AI	1	0	3	2	1	2	3	3	3	0	3	3	3	2	3	3	3	3	0	0	0	2	0	0	0	3	2	0		
11: L	3	2	3	3	1	3	3	3	3	3	0	2	3	2	3	3	3	3	0	0	0	3	0	0	0	2	1	0		
12: MED	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	3	3	3	2	3	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0		
13: CH	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	1	3	3	3	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0		
14: FI	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	2	3	1	0	1	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
15: GS	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	3	0		
16: PV	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	0	3	3	3	0	0	3	0	0	0	3	0	0		
17: FS	3	1	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	0	2	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0		
18: DI	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	0	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		
19: PEN	3	3	1	1	2	0	2	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	0	3	3	2	3	3	3	2	2	1		
20: SI	3	2	2	1	2	1	3	3	2	2	3	2	2	0	3	3	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	3	3		
21: FF	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	1	1	3	1	1	0			
22: CC	1	1	3	2	1	3	1	2	3	1	1	1	2	1	3	3	3	1	1	0	0	0	0	0	0	3	2	0		
23: MR	2	3	3	3	2	2	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1	1	0	2	0	2	0	3	1			
24: DCT	3	0	3	2	2	2	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	0	2	0	0	0	1	1			
25: PPR	1	3	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	3	1	0	0	0	0	0	1			
26: CM	1	1	3	3	2	3	1	1	3	3	3	2	2	1	2	3	3	1	1	0	0	3	1	0	0	0	1			
27: IC	1	1	3	2	3	3	1	3	2	1	1	2	1	1	3	3	3	2	0	0	0	2	0	0	0	2	0			
28: CTI	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	0	0	3	3	0	3	2	0	3	2	0	1	3	2			
29: MCL	1	1	3	3	0	2	1	2	3	1	1	1	1	1	2	3	3	0	3	2	1	2	3	0	0	3	1			
30: CP	0	0	2	1	1	2	0	2	2	2	3	1	0	1	3	3	3	2	2	1	0	3	2	1	0	2	1			

© LIPSOR-EPITA-MICMAC



Influences range from 0 to 3:

- 0: No influence
- 1: Weak
- 2: Moderate influence
- 3: Strong influence

## THE STUDY RESULTS

### DIRECT INFLUENCES

#### MDI characteristics

This table presents the number of 0,1,2,3,4 of the matrix and shows the rate of filling calculated as a ratio between the number of MDI values different from 0 and the total number of elements of the matrix.

INDICATOR	VALUE
Matrix size	30
Number of iterations	9
Number of zeros	307
Number of ones	108
Number of twos	119
Number of threes	226
Number of P	140
Total	593
Fillrate	65.88889%

#### MDI stability

If it were demonstrated that any matrix must converge towards stability at the end of a certain number of iterations (generally 6 or 7 for a matrix of size 30), it would be interesting to be able to follow the evolution of this stability during successive multiplications. In the absence of mathematically established criteria, it was chosen to rely on the number of permutations (bullets sorting) necessary to each iteration to classify, by influence and dependence, the whole set of the variables of the MDI matrix.

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	96 %	105 %
2	100 %	102 %
3	100 %	100 %
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %
6	100 %	100 %
7	100 %	100 %
8	100 %	100 %
9	100 %	100 %

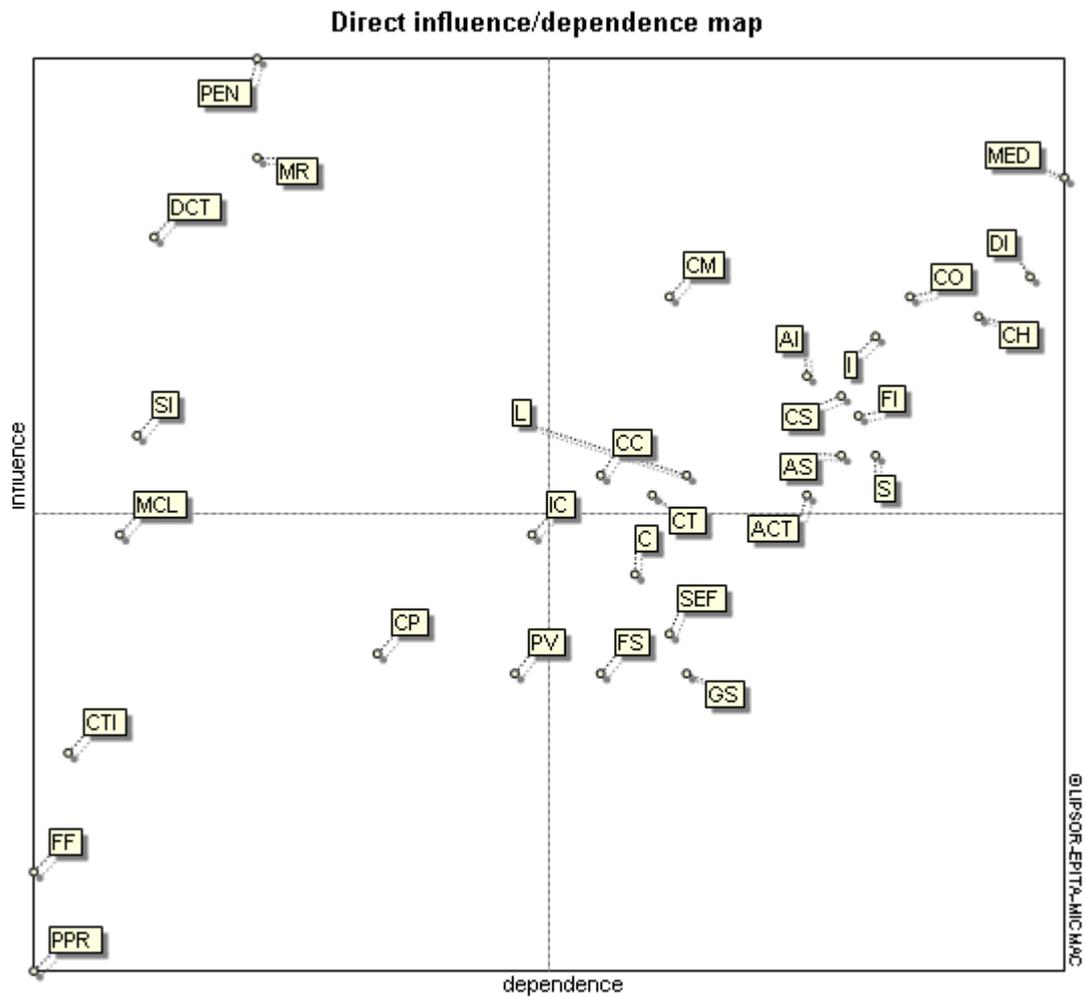
MDI row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MDI matrix.

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Actividad científico tecnica	33	47
2	Actuación del sindicato	35	49
3	Cartera de servicios vigentes	38	49
4	Cultura organizacional	43	53
5	Comunicación	29	37
6	Imagen	41	51
7	Condiciones de trabajo	33	38
8	Calidad en los servicios	35	51
9	Situación económica financiera	26	39
10	Acceso a inversiones	39	47
11	Logística	34	40
12	Metodos y estilos de dirección	49	62
13	Preparación y experiencia del capital humano	42	57
14	Comportamiento del flujo informatico	37	50
15	Grado de satisfacción del cliente	24	40
16	Plan de ventas	24	30
17	Facturación de los servicios	24	35
18	Disciplina tecnologica	44	60
19	Situación política y económica nacional	55	15
20	Tensa y compleja situación internacional	36	8
21	Disponibilidad de fuentes de financiamiento	14	2
22	Comportamiento de los clientes	34	35
23	Marco regulñatorio	50	15
24	Desarrollo científico tecnologico	46	9
25	Programas priorizados de la Revolución	9	2
26	Crecimiento del mercado	43	39
27	Influencia de la competencia	31	31
28	Comportamiento del turismo internacional	20	4
29	Fluctuaciones en la valorización de la MLC	31	7
30	Comportamiento de los proveedores	25	22
	Totals	1024	1024

Direct influence/dependence map

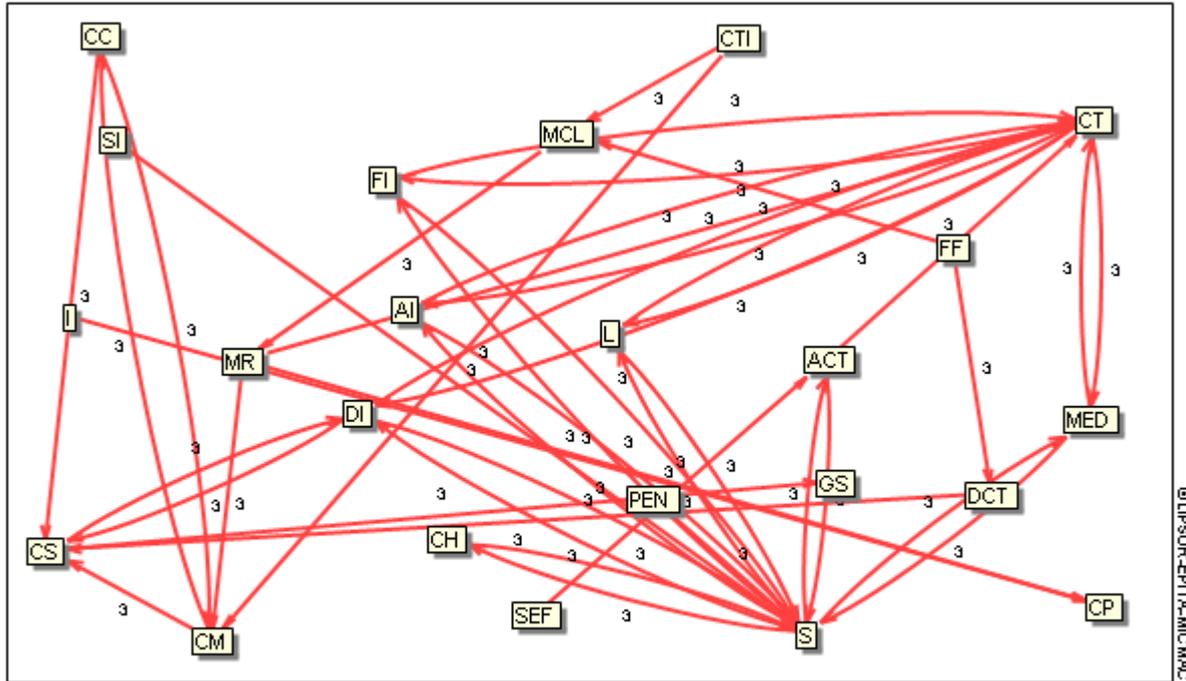
This plan is set starting from the matrix of direct influences MDI.



Direct influence graph

This graph is set starting from the matrix of direct influences MDI.

Direct influence graph



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

## POTENTIAL DIRECT INFLUENCES

### MPDI Characteristics

This table presents the number of 0,1,2,3,4 of the matrix and shows the rate of filling calculated as a ratio between the number of MPDI values different from 0 and the total number of elements of the matrix.

INDICATOR	VALUE
Matrix size	30
Number of iterations	9
Number of zeros	307
Number of ones	108
Number of twos	119
Number of threes	366
Number of P	0
Total	593
Fillrate	65.88889%

### MPDI stability

If it were demonstrated that any matrix must converge towards stability at the end of a certain number of iterations (generally 6 or 7 for a matrix of size 30), it would be interesting to be able to

follow the evolution of this stability during successive multiplications. In the absence of mathematically established criteria, it was chosen to rely on the number of permutations (bullets sorting) necessary to each iteration to classify, by influence and dependence, the whole set of the variables of the MPDI matrix.

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	93 %	105 %
2	101 %	103 %
3	101 %	100 %
4	100 %	100 %
5	100 %	100 %
6	100 %	100 %
7	100 %	100 %
8	100 %	100 %
9	100 %	100 %

### MPDI row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MPDI matrix.

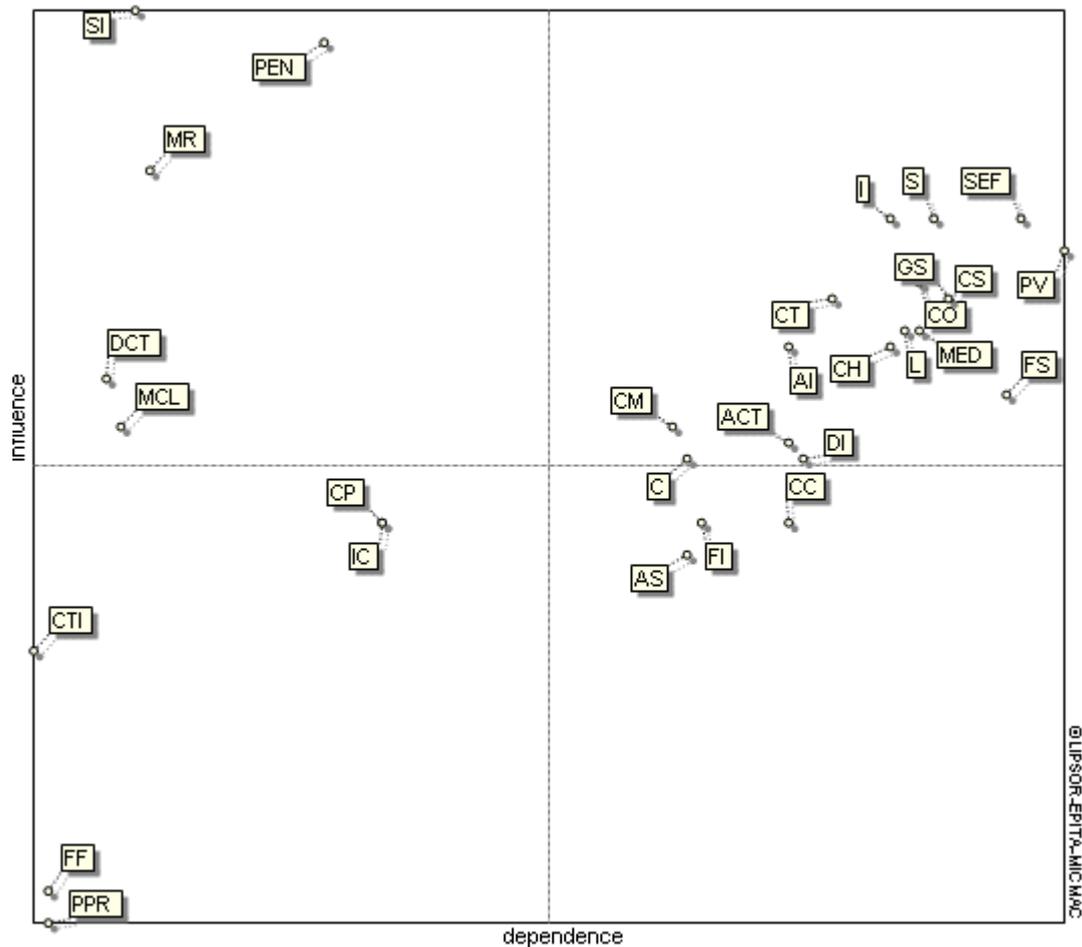
N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Actividad científico tecnica	45	59
2	Actuación del sindicato	38	52
3	Cartera de servicios vigentes	53	70
4	Cultura organizacional	55	68
5	Comunicación	44	52
6	Imagen	59	66
7	Condiciones de trabajo	54	62
8	Calidad en los servicios	59	69
9	Situación económica financiera	59	75
10	Acceso a inversiones	51	59
11	Logística	52	67
12	Metodos y estilos de dirección	52	68
13	Preparación y experiencia del capital humano	51	66
14	Comportamiento del flujo informatico	40	53
15	Grado de satisfacción del cliente	54	70
16	Plan de ventas	57	78
17	Facturación de los servicios	48	74
18	Disciplina tecnologica	44	60
19	Situación política y económica nacional	70	27
20	Tensa y compleja situación internacional	72	14
21	Disponibilidad de fuentes de financiamiento	17	8
22	Comportamiento de los clientes	40	59
23	Marco regulñatorio	62	15
24	Desarrollo científico tecnologico	49	12
25	Programas priorizados de la Revolución	15	8
26	Crecimiento del mercado	46	51
27	Influencia de la competencia	40	31
28	Comportamiento del turismo internacional	32	7

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
29	Fluctuaciones en la valorización de la MLC	46	13
30	Comportamiento de los proveedores	40	31
	Totals	1024	1024

Potential direct influence/dependence map

This plan is set starting from the matrice of potential direct influences MPDI.

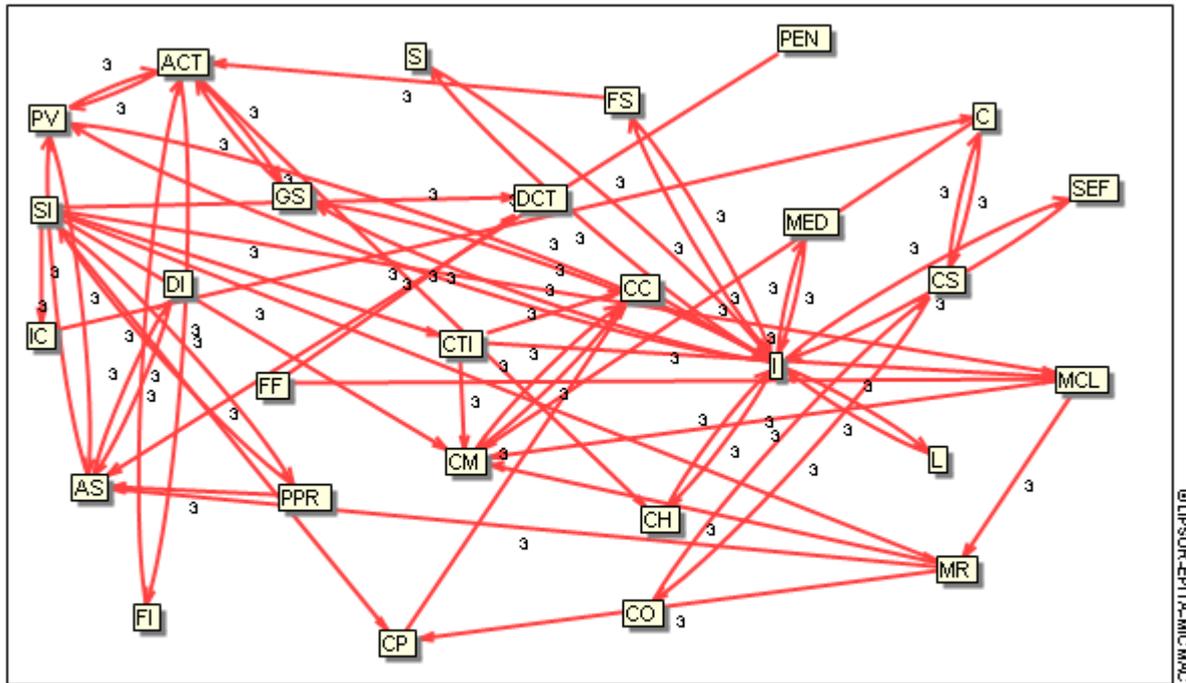
**Potential direct influence/dependence map**



Potential direct influence graph

This graph is set starting from the matrice of potential direct influences MPDI.

Potential direct influence graph



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

©LIPSOR-EPITA-MIC-MAC

## INDIRECT INFLUENCES

### Matrix of Indirect Influences (MII)

The Matrix of the Indirect Influences (MII) corresponds to the Matrix of the Direct Influences (MID) enhanced in power, by successive iterations. From this matrix a new classification of the variables emphasizes the most important variables of the system. Indeed, one detects the hidden variables, thanks to a program of matrix multiplication applied to an indirect classification. This program allows studying the diffusion of the impacts by the ways and the loops of feedback, and consequently to treat on a hierarchical basis the variables: by order of influence, by considering the number of path and loops of length 1, 2... N generated by each variable; by order of dependence, by considering the number of paths and loops of length 1, 2... N reaching each variable. Generally, the classification becomes stable from a multiplication of the order 3, 4 or 5.

	1 : ACT	2 : AS	3 : CS	4 : CO	5 : C	6 : I	7 : CT	8 : S
1 : ACT	16803330000000	17475270000000	19073740000000	19419980000000	12429160000000	18266010000000	14709240000000	18425970000000
2 : AS	19164790000000	19931630000000	21754780000000	22149690000000	14175920000000	20833090000000	16777040000000	21016480000000
3 : CS	20956810000000	21795470000000	23789200000000	24221350000000	15501670000000	22781430000000	18346280000000	22982240000000
4 : CO	22396410000000	23292610000000	25423660000000	25886680000000	16567290000000	24347400000000	19607810000000	24562310000000
5 : C	15378330000000	15993430000000	17456600000000	17774240000000	11375610000000	16717690000000	13462880000000	16864620000000
6 : I	20699810000000	21527950000000	23497460000000	23925030000000	15312010000000	22502680000000	18121810000000	22700810000000
7 : CT	18412760000000	19149770000000	20901770000000	21282450000000	13620480000000	20016730000000	16120480000000	20193890000000
8 : S	19419600000000	20197010000000	22044770000000	22446150000000	14365190000000	21111160000000	17001960000000	21298190000000
9 : SEF	14783790000000	15375840000000	16782400000000	17087550000000	10935720000000	16071240000000	12943110000000	16213860000000
10 : AI	21170110000000	22017330000000	24031340000000	24467850000000	15659420000000	23013260000000	18533000000000	23216170000000
11 : L	19336460000000	20110280000000	21949850000000	22348590000000	14303100000000	21019970000000	16927790000000	21205320000000
12 : MED	25645140000000	26670860000000	29110720000000	29639980000000	18969860000000	27878270000000	22450370000000	28123080000000
13 : CH	22115210000000	22999540000000	25103620000000	25560230000000	16358860000000	24041090000000	19360170000000	24251930000000
14 : FI	19664660000000	20451110000000	22322000000000	22727870000000	14546080000000	21377020000000	17214880000000	21564650000000
15 : GS	13442960000000	13981140000000	15260250000000	15538180000000	99441730000000	14613990000000	11769510000000	14743550000000
16 : PV	15094800000000	15699200000000	17135190000000	17446300000000	11165470000000	16408890000000	13214740000000	16554180000000
17 : FS	13639420000000	14185610000000	15483280000000	15764800000000	10089200000000	14827190000000	11941160000000	14958720000000
18 : DI	23260120000000	24190520000000	26403550000000	26883880000000	17205830000000	25285800000000	20362890000000	25508120000000
19 : PEN	29049480000000	30211520000000	32975360000000	33575160000000	21488250000000	31579310000000	25431130000000	31857030000000
20 : SI	19764180000000	20554900000000	22435230000000	22843050000000	14619630000000	21485130000000	17302240000000	21674250000000
21 : FF	72488390000000	75388780000000	82285890000000	83783710000000	53621290000000	78802240000000	63461540000000	79497050000000
22 : CC	18189930000000	18917650000000	20648170000000	21023380000000	13455070000000	19773690000000	15923930000000	19947680000000
23 : MR	26749650000000	27820090000000	30365130000000	30917420000000	19787040000000	29079210000000	23418250000000	29335720000000
24 : DCT	24210270000000	25178930000000	27482280000000	27981880000000	17908460000000	26318430000000	21194630000000	26550190000000
25 : PPR	44474650000000	46254380000000	50486110000000	51405470000000	32899130000000	48348690000000	38937020000000	48775700000000
26 : CM	22744220000000	23654050000000	25817980000000	26287590000000	16824160000000	24724910000000	19911270000000	24942430000000
27 : IC	16007980000000	16648270000000	18171260000000	18501610000000	11841180000000	17401910000000	14013780000000	17554760000000
28 : CTI	11221440000000	11670620000000	12738260000000	12969950000000	83006430000000	12198700000000	98240880000000	12306570000000
29 : MCL	15955790000000	16593970000000	18111920000000	18441010000000	11802450000000	17344980000000	13967850000000	17497260000000
30 : CP	14890720000000	15486470000000	16903120000000	17210340000000	11014690000000	16187260000000	13035810000000	16329770000000

© LIPSOR-ERTAMICMAC



	9 : SEF	10 : AI	11 : L	12 : MED	13 : CH	14 : FI	15 : GS	16 : PV
1 : ACT	132222900000000	166753500000000	160719500000000	217582500000000	203416700000000	187088300000000	125914500000000	114723700000000
2 : AS	150813600000000	190194100000000	183312000000000	248160300000000	232002200000000	213380400000000	143616900000000	130855600000000
3 : CS	164919000000000	207979700000000	200454200000000	271366800000000	253698100000000	233334900000000	157049900000000	143093300000000
4 : CO	176253400000000	222266200000000	214224700000000	290015400000000	271135200000000	249371600000000	167847700000000	152922600000000
5 : C	121016800000000	152614100000000	147092300000000	199135300000000	186171700000000	171227500000000	115245100000000	104997900000000
6 : I	162896500000000	205426600000000	197993900000000	268043700000000	250593500000000	230478600000000	155126900000000	141334600000000
7 : CT	144907200000000	182734400000000	176123400000000	238430200000000	222907700000000	205015700000000	137995900000000	125726600000000
8 : S	152832100000000	192727900000000	185755400000000	251467000000000	235095100000000	216225200000000	145542200000000	132603500000000
9 : SEF	116349900000000	146722700000000	141414200000000	191434800000000	178969800000000	164605600000000	110798000000000	100952200000000
10 : AI	166597900000000	210096900000000	202494800000000	274128600000000	256279800000000	235709400000000	158648500000000	144550300000000
11 : L	152168000000000	191899200000000	184955700000000	250385100000000	234082400000000	215293600000000	144907400000000	132029900000000
12 : MED	201806300000000	254501000000000	245292500000000	332078400000000	310459400000000	285538600000000	192180200000000	175095100000000
13 : CH	174026400000000	219467900000000	211527100000000	286370600000000	267728300000000	246237000000000	165726700000000	150990800000000
14 : FI	154743900000000	195150300000000	188089300000000	254637500000000	238060300000000	218950900000000	147363000000000	134261600000000
15 : GS	105796900000000	133413700000000	128587100000000	174075300000000	162742200000000	149679700000000	100750800000000	917935800000000
16 : PV	118793200000000	149808000000000	144387600000000	195459100000000	182731300000000	168065200000000	113123700000000	103074000000000
17 : FS	107343000000000	135365000000000	130467400000000	176616300000000	165116200000000	151863800000000	102221000000000	931373100000000
18 : DI	183041000000000	230833200000000	222481300000000	301196500000000	281588300000000	258985000000000	174310900000000	158812900000000
19 : PEN	228600100000000	288287600000000	277856800000000	376162600000000	351673800000000	323444900000000	217696400000000	198342000000000
20 : SI	155531500000000	196141500000000	189044600000000	255925200000000	239263000000000	220057800000000	148111900000000	134946600000000
21 : FF	570454300000000	719385100000000	693357100000000	938661200000000	877553000000000	807112700000000	543247100000000	494945400000000
22 : CC	143142200000000	180518200000000	173986500000000	235539500000000	220204400000000	202529000000000	136313300000000	124197500000000
23 : MR	210508800000000	265468800000000	255863700000000	346381700000000	323830300000000	297837500000000	200466800000000	182646700000000
24 : DCT	190520700000000	240265500000000	231572100000000	313497700000000	293087200000000	269561700000000	181431800000000	165304700000000
25 : PPR	350003700000000	441376000000000	425407700000000	575909600000000	538417000000000	495199200000000	333311400000000	303675000000000
26 : CM	178982300000000	225714400000000	217547600000000	294515500000000	275341900000000	253240200000000	170445200000000	155291900000000
27 : IC	125970000000000	158862700000000	153114500000000	207286900000000	193792000000000	178236200000000	119961200000000	109296800000000
28 : CTI	883105200000000	111365400000000	107336100000000	145306600000000	135845900000000	124942300000000	840974600000000	766226400000000
29 : MCL	125558100000000	158344500000000	152615100000000	206609800000000	193158600000000	177653700000000	119568300000000	108940200000000
30 : CP	117180500000000	147776900000000	142430100000000	192818700000000	180265000000000	165795500000000	111590300000000	101671700000000

© LIPSOR-ERTAMICMAC



The Millennium Project

	17 : FS	18 : DI	19 : PEN	20 : SI	21 : FF	22 : CC	23 : MR	24 : DCT
1 : ACT	122882400000000	221590300000000	327640100000000	240787600000000	10107010000	992517200000000	960496400000000	516752400000000
2 : AS	1401619000000000	2527335000000000	3736661000000000	2746177000000000	11541630000	1132028000000000	1095587000000000	5894351000000000
3 : CS	1532711000000000	2763695000000000	4086127000000000	3003030000000000	12619890000	1237894000000000	1198042000000000	6445577000000000
4 : CO	1638032000000000	2953664000000000	4367207000000000	3209593000000000	13470110000	1322957000000000	1280280000000000	6888052000000000
5 : C	1124675000000000	2028071000000000	2998732000000000	2203844000000000	9245270000	908376400000000	879047700000000	4729352000000000
6 : I	1513895000000000	2729870000000000	4036337000000000	2966420000000000	12448980000	1222720000000000	1183270000000000	6366107000000000
7 : CT	1346723000000000	2428304000000000	3590322000000000	2638643000000000	11080030000	1087654000000000	1052604000000000	5663139000000000
8 : S	1420382000000000	2561077000000000	3786558000000000	2782868000000000	11690410000	1147130000000000	1110190000000000	5972964000000000
9 : SEF	1081338000000000	1949670000000000	2882440000000000	2118435000000000	8910487000	873291100000000	845229400000000	4547441000000000
10 : AI	1548316000000000	2791821000000000	4127693000000000	3033589000000000	12749680000	1250493000000000	1210245000000000	6511229000000000
11 : L	1414208000000000	2550009000000000	3770183000000000	2770826000000000	11644120000	1142181000000000	1105414000000000	5947226000000000
12 : MED	1875501000000000	3381994000000000	5000607000000000	3675053000000000	15421330000	1514808000000000	1465920000000000	7886763000000000
13 : CH	1617316000000000	2916491000000000	4312427000000000	3169266000000000	13291110000	1306297000000000	1264094000000000	6800917000000000
14 : FI	1438120000000000	2593310000000000	3834489000000000	2818028000000000	11822450000	1161550000000000	1124049000000000	6047465000000000
15 : GS	9832490000000000	1772882000000000	2621212000000000	1926413000000000	8092051000	794089000000000	768515800000000	4134716000000000
16 : PV	1104049000000000	1990631000000000	2942965000000000	2162911000000	9102611000	891644400000000	863010600000000	4643098000000000
17 : FS	9976288000000000	1798748000000000	2659321000000000	1954447000000000	8220279000	805690000000000	779797100000000	4195406000000000
18 : DI	1701106000000000	3067498000000000	4535596000000000	3333300000000000	13985810000	1373941000000000	1329593000000000	7153327000000000
19 : PEN	2124515000000000	3830982000000000	5664447000000000	4162944000000000	17470730000	1715913000000000	1660546000000000	8933883000000000
20 : SI	1445456000000000	2606432000000000	3853742000000000	2832224000000000	11893720000	1167441000000000	1129811000000000	6078487000000000
21 : FF	5301584000000000	9559757000000000	1413481000000000	1038821000000000	4361531000	428185900000000	414376900000000	2229398000000000
22 : CC	1330315000000000	2398812000000000	3546752000000000	2606602000000000	10946970000	1074448000000000	1039820000000000	5594320000000000
23 : MR	1956399000000000	3527699000000000	5215831000000000	3833286000000000	16099440000	1580086000000000	1529169000000000	8227093000000000
24 : DCT	1770633000000000	3192776000000000	4720664000000000	3469349000000000	14568990000	1430070000000000	1383977000000000	7445921000000000
25 : PPR	3252812000000000	5865347000000000	8672277000000000	6373515000000	2675568000	262711700000000	254240300000000	1367842000000000
26 : CM	1663389000000000	2999457000000000	4434948000000000	3259351000000000	13680050000	1343470000000000	1300126000000000	6994799000000000
27 : IC	1170713000000000	2111078000000000	3121419000000000	2294006000000000	9627914000	945561500000000	915051400000000	4923052000000000
28 : CTI	8207349000000000	1479869000000000	2187983000000000	1608054000000000	6759743000	662851200000000	641519200000000	3451457000000000
29 : MCL	1166887000000000	2104173000000000	3111184000000000	2286485000000000	9599542000	942472300000000	912074900000000	4907036000000000
30 : CP	1089036000000000	1963732000000000	2903462000000000	2133830000000000	8962211000	879571800000000	851226100000000	4579677000000000

© LIPSOR-ERTAMICMAC



	25 : PPR	26 : CM	27 : IC	28 : CTI	29 : MCL	30 : CP
1 : ACT	25665590000	100154300000000	859818100000000	921662200000	341517800000	70129000000000
2 : AS	29251580000	114229200000000	980629400000000	1051453000000	389383900000	79986180000000
3 : CS	31989750000	124912200000000	107231900000000	1149767000000	425814400000	87466370000000
4 : CO	34214370000	133499900000000	114597900000000	1228518000000	455246100000	93477270000000
5 : C	23499890000	916652200000000	786891500000000	843453100000	312629800000	64183920000000
6 : I	31622910000	123384900000000	105917700000000	1135415000000	420755000000	86394540000000
7 : CT	28118530000	109754000000000	942132300000000	1010122000000	374210400000	76851320000000
8 : S	29648130000	115754600000000	993644100000000	1065440000000	394622200000	81053730000000
9 : SEF	22554400000	881194500000000	756435500000000	811274000000	300311400000	61704440000000
10 : AI	32314250000	126183300000000	108323100000000	1161492000000	430139500000	88356600000000
11 : L	29515920000	115254000000000	989407400000000	1060877000000	392888200000	80703700000000
12 : MED	39179980000	152859700000000	131223600000000	1406609000000	521287900000	107033000000000
13 : CH	33798430000	131820600000000	113162000000000	1212866000000	449610100000	92300310000000
14 : FI	30045520000	117212800000000	100622300000000	1078547000000	399739400000	82072710000000
15 : GS	20524380000	801300300000000	687835800000000	737535300000	273179000000	56108710000000
16 : PV	23023420000	899704800000000	772354900000000	828379200000	306593900000	63001250000000
17 : FS	20808860000	812982700000000	697883300000000	748466100000	277068100000	56927990000000
18 : DI	35537580000	138645200000000	119019200000000	1275792000000	472821600000	97079830000000
19 : PEN	44379930000	173153100000000	148642400000000	1593382000000	590484700000	121242600000000
20 : SI	30183820000	117805000000000	101130200000000	1084193000000	401676200000	82488740000000
21 : FF	11074370000	432082600000000	370910100000000	397629000000	147349400000	30254680000000
22 : CC	27777310000	108421000000000	930751100000000	997844700000	369666400000	75918040000000
23 : MR	40848440000	159444200000000	136872600000000	1467454000000	543625400000	111645100000000
24 : DCT	36971890000	144306500000000	123879900000000	1328102000000	492022400000	101045400000000
25 : PPR	6793776000	265101700000000	227567200000000	243968200000	90399830000	18562700000000
26 : CM	34745600000	135569600000000	116379100000000	1247555000000	462311700000	94926740000000
27 : IC	24455260000	954166700000000	819111800000000	878041200000	325386000000	66811220000000
28 : CTI	17131770000	668865400000000	574172900000000	615678100000	228026800000	46835440000000
29 : MCL	24372680000	951043400000000	816442200000000	875211400000	324307400000	66593000000000
30 : CP	22739280000	887562900000000	761934300000000	816870500000	302621500000	62148650000000

© LPSOR-EPITA-MICMAC



The Millennium Project

Values represent indirect influence rates

MII row and column sum

This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MII matrix.

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Actividad científico tecnica	3.425681E+15	5.518644E+15
2	Actuación del sindicato	3.907191E+15	5.739453E+15
3	Cartera de servicios vigentes	4.272591E+15	6.264501E+15
4	Cultura organizacional	4.566222E+15	6.378411E+15
5	Comunicación	3.135285E+15	4.082187E+15
6	Imagen	4.220244E+15	5.999215E+15
7	Condiciones de trabajo	3.754066E+15	4.831279E+15
8	Calidad en los servicios	3.959345E+15	6.052071E+15
9	Situación económica financiera	3.014165E+15	4.342878E+15
10	Acceso a inversiones	4.316078E+15	5.476776E+15
11	Logistica	3.942242E+15	5.278616E+15
12	Metodos y estilos de dirección	5.22839E+15	7.146086E+15
13	Preparción y experiencia del capital humano	4.508719E+15	6.680838E+15
14	Comportamiento del flujo informatico	4.009117E+15	6.14458E+15
15	Grado de satisfacción del cliente	2.740819E+15	4.135707E+15
16	Plan de ventas	3.077502E+15	3.768079E+15
17	Facturación de los servicios	2.780841E+15	4.036121E+15
18	Disciplina tecnologica	4.74219E+15	7.27785E+15
19	Situación política y económica nacional	5.92251E+15	1.076064E+15
20	Tensa y compleja situación internacional	4.029439E+15	7.908301E+13
21	Disponibilidad de fuentes de financiamiento	1.477894E+15	3.320897E+11
22	Comportamiento de los clientes	3.70847E+15	3.259804E+15
23	Marco regulñatorio	5.453687E+15	3.154732E+14
24	Desarrollo científico tecnologico	4.935905E+15	1.697276E+14
25	Programas priorizados de la Revolución	9.067571E+14	8.427876E+11
26	Crecimiento del mercado	4.637015E+15	3.28943E+15
27	Influencia de la competencia	3.263622E+15	2.823794E+15
28	Comportamiento del turismo internacional	2.287837E+15	3.027359E+13
29	Fluctuaciones en la valorización de la MLC	3.252955E+15	1.12157E+13
30	Comportamiento de los proveedores	3.035854E+15	2.303303E+15
	Totals	1024	1024

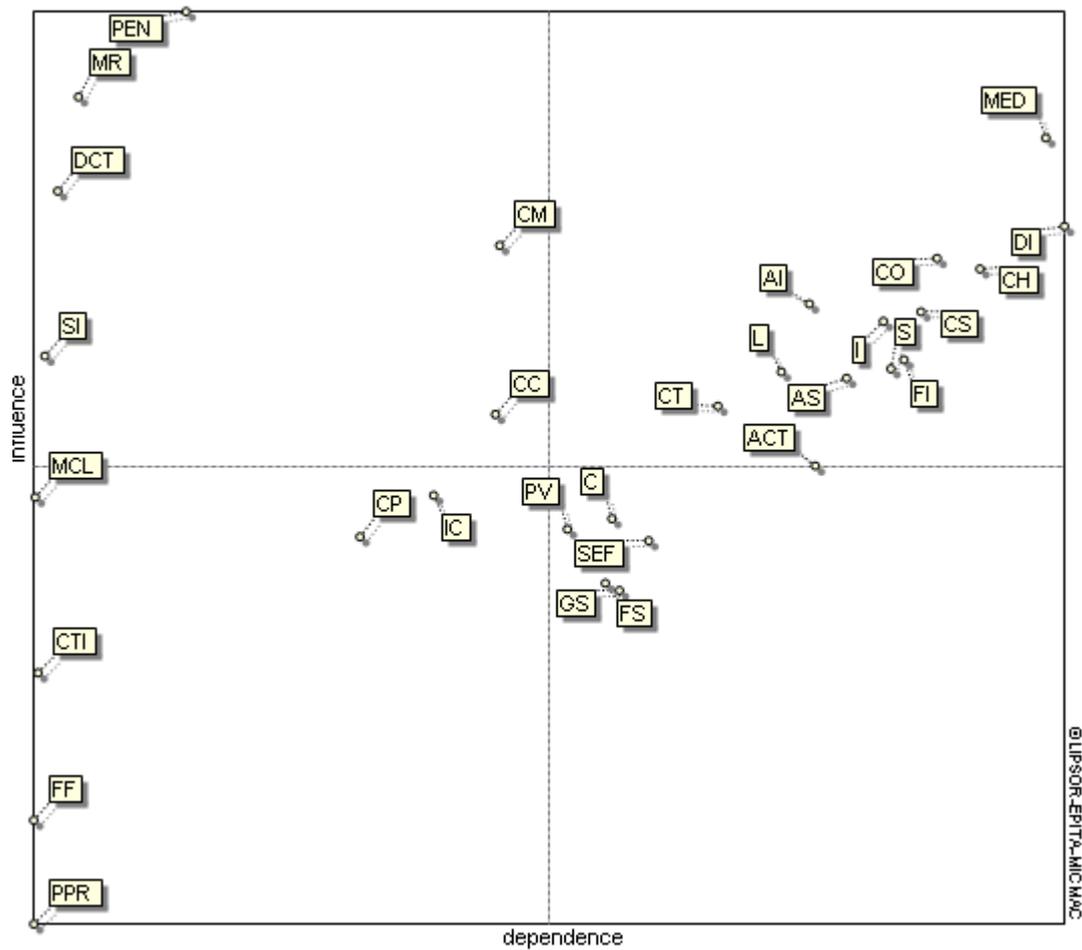
Indirect influence/dependence map

This plan is set starting from the indirect influence matrix MII.



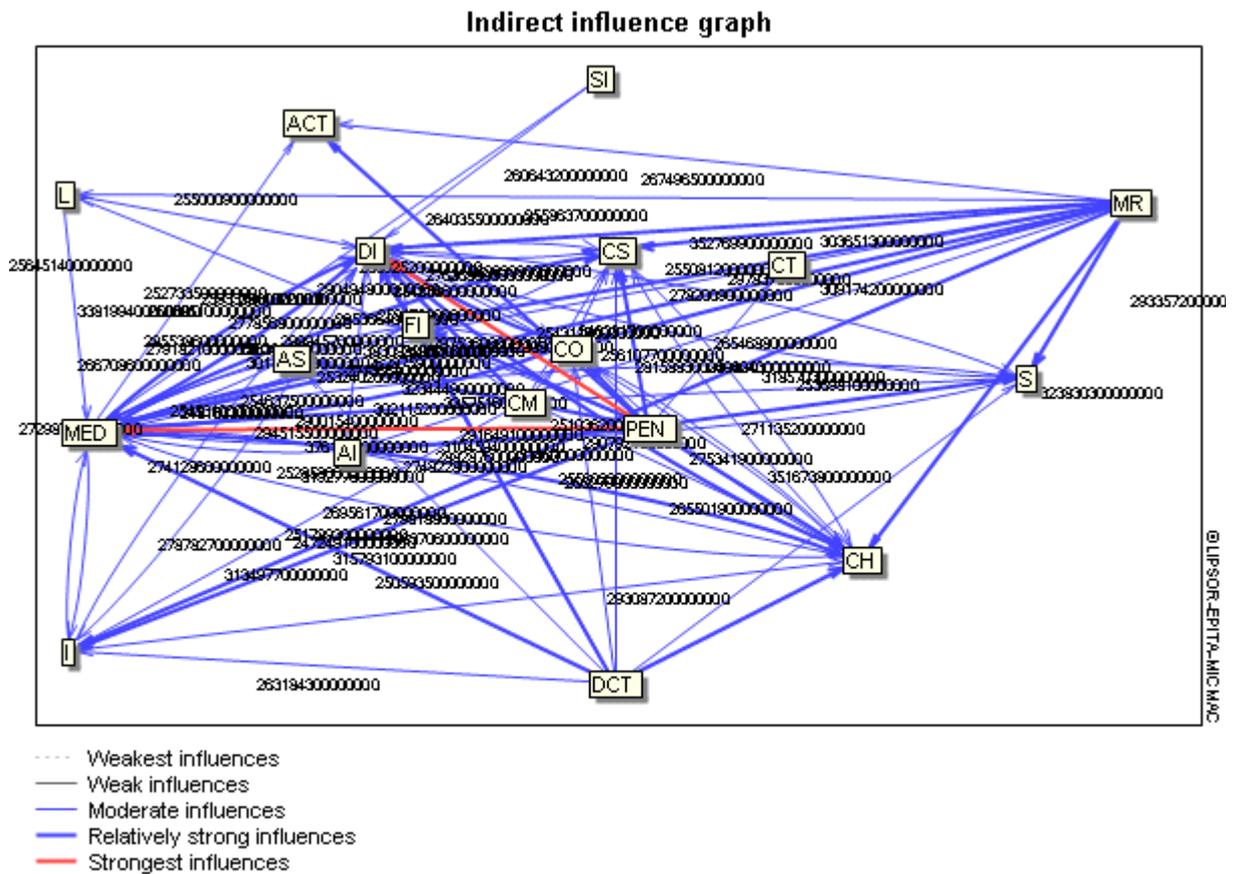
American Council for  
The United Nations  
University  
The Millennium Project

Indirect influence/dependence map



Indirect influence graph

This graph is set starting from the indirect influence matrix MII.w



**POTENTIAL INDIRECT INFLUENCES**

Matrix of Potential Indirect Influences (MPII)

The Matrix of the Potential Indirect Influences (MPII) corresponds to the Matrix of the Potential Direct Influences (MIDP) enhanced in power, by successive iterations. From this matrix, a new classification of the variables emphasizes the potentially most important variables of the system

	1 : ACT	2 : AS	3 : CS	4 : CO	5 : C	6 : I	7 : CT	8 : S
1 : ACT	4357480000000000	3779991000000000	5102363000000000	5074822000000000	3900293000000000	5041546000000000	4762992000000000	5154262000000000
2 : AS	3713088000000000	3220998000000000	4347817000000000	4324347000000000	3323510000000000	4295993000000000	4058631000000000	4392039000000000
3 : CS	5045982000000000	4377244000000000	5908559000000000	5876665000000000	4516556000000000	5838132000000000	5515564000000000	5968657000000000
4 : CO	5117255000000000	4439073000000000	5992017000000000	5959673000000000	4580352000000000	5920596000000000	5593472000000000	6052963000000000
5 : C	4092384000000000	3550026000000000	4791951000000000	4766084000000000	3663010000000000	4734834000000000	4473225000000000	4840692000000000
6 : I	5411367000000000	4694207000000000	6336406000000000	6302202000000000	4843606000000000	6260881000000000	5914954000000000	6400855000000000
7 : CT	5045554000000000	4376874000000000	5908059000000000	5876168000000000	4516175000000000	5837638000000000	5515098000000000	5968152000000000
8 : S	5449670000000000	4727436000000000	6381258000000000	6346813000000000	4877892000000000	6305196000000000	5956822000000000	6446163000000000
9 : SEF	5441685000000000	4720507000000000	6371908000000000	6337512000000000	4870744000000000	6295958000000000	5948094000000000	6436718000000000
10 : AI	4809269000000000	4171903000000000	5631382000000000	5600985000000000	4304680000000000	5564258000000000	5256823000000000	5688661000000000
11 : L	4914699000000000	4263361000000000	5754835000000000	5723771000000000	4399049000000000	5686241000000000	5372066000000000	5813370000000000
12 : MED	4888812000000000	4240905000000000	5724524000000000	5693623000000000	4375877000000000	5656291000000000	5343769000000000	5782749000000000
13 : CH	4848308000000000	4205769000000000	5677096000000000	5646451000000000	4339623000000000	5609428000000000	5299497000000000	5734838000000000
14 : FI	3840639000000000	3331645000000000	4497171000000000	4472896000000000	3437679000000000	4443568000000000	4198053000000000	4542914000000000
15 : GS	5075734000000000	4403055000000000	5943398000000000	5911316000000000	4543187000000000	5872556000000000	5548086000000000	6003851000000000
16 : PV	5438452000000000	4717702000000000	6368122000000000	6333746000000000	4867849000000000	6292216000000000	5944560000000000	6432893000000000
17 : FS	4622783000000000	4010132000000000	5413019000000000	5383799000000000	4137760000000000	5348498000000000	5052983000000000	5468076000000000
18 : DI	4226264000000000	3666164000000000	4948718000000000	4922005000000000	3782846000000000	4889733000000000	4619566000000000	4999054000000000
19 : PEN	6183843000000000	5364307000000000	7240933000000000	7201844000000000	5535033000000000	7154622000000000	6759316000000000	7314580000000000
20 : SI	6331856000000000	5492703000000000	7414247000000000	7374223000000000	5667515000000000	7325870000000000	6921103000000000	7489658000000000
21 : FF	1627991000000000	1412235000000000	1906286000000000	1895994000000000	1457180000000000	1883562000000000	1779492000000000	1925674000000000
22 : CC	3862443000000000	3350558000000000	4522703000000000	4498289000000000	3457194000000000	4468794000000000	4221885000000000	4568704000000000
23 : MR	5808548000000000	5038749000000000	6801483000000000	6764768000000000	5199113000000000	6720412000000000	6349097000000000	6870662000000000
24 : DCT	4682811000000000	4062205000000000	5483308000000000	5453708000000000	4191490000000000	5417950000000000	5118597000000000	5539079000000000
25 : PPR	1450425000000000	1258202000000000	1698366000000000	1689197000000000	1298245000000000	1678121000000000	1585401000000000	1715640000000000
26 : CM	4403934000000000	3820287000000000	5156760000000000	5128923000000000	3941873000000000	5095293000000000	4813769000000000	5209210000000000
27 : IC	3823235000000000	3316547000000000	4476793000000000	4452627000000000	3422101000000000	4423431000000000	4179029000000000	4522327000000000
28 : CTI	3060772000000000	2655131000000000	3583992000000000	3564642000000000	2739633000000000	3541270000000000	3345607000000000	3620443000000000
29 : MCL	4489879000000000	3894841000000000	5257396000000000	5229015000000000	4018799000000000	5194729000000000	4907710000000000	5310869000000000
30 : CP	3927559000000000	3407045000000000	4598950000000000	4574124000000000	3515479000000000	4544133000000000	4293061000000000	4645727000000000

© LIPSOR-EPTA-MICMAC



	9 : SEF	10 : AI	11 : L	12 : MED	13 : CH	14 : FI	15 : GS	16 : PV
1 : ACT	5173898000000000	4414078000000000	4838577000000000	4951597000000000	4999879000000000	4043001000000000	4927356000000000	5239366000000000
2 : AS	4408773000000000	3761315000000000	4123038000000000	4219346000000000	4260488000000000	3445114000000000	4198689000000000	4464559000000000
3 : CS	5991397000000000	5111520000000000	5603094000000000	5733972000000000	5789883000000000	4681812000000000	5705899000000000	6067209000000000
4 : CO	6076026000000000	5183720000000000	5682236000000000	5814965000000000	5871665000000000	4747943000000000	5786495000000000	6152908000000000
5 : C	4859135000000000	4145538000000000	4544212000000000	4650358000000000	4695702000000000	3797036000000000	4627590000000000	4920619000000000
6 : I	6425243000000000	5481653000000000	6008819000000000	6149176000000000	6209136000000000	5020828000000000	6119072000000000	6506544000000000
7 : CT	5990890000000000	5111089000000000	5602620000000000	5733487000000000	5789394000000000	4681417000000000	5705416000000000	6066696000000000
8 : S	6470723000000000	5520454000000000	6051353000000000	6192705000000000	6253088000000000	5056369000000000	6162385000000000	6552600000000000
9 : SEF	6461242000000000	5512365000000000	6042486000000000	6183628000000000	6243924000000000	5048958000000000	6153355000000000	6542999000000000
10 : AI	5710336000000000	4871734000000000	5340245000000000	5464986000000000	5518274000000000	4462184000000000	5438229000000000	5782590000000000
11 : L	5835519000000000	4978534000000000	5457316000000000	5584791000000000	5639247000000000	4560005000000000	5557448000000000	5909357000000000
12 : MED	5804782000000000	4952310000000000	5428572000000000	5555374000000000	5609544000000000	4535986000000000	5528177000000000	5878233000000000
13 : CH	5756689000000000	4911281000000000	5383596000000000	5509348000000000	5563068000000000	4498406000000000	5482375000000000	5829530000000000
14 : FI	4560222000000000	3890523000000000	4264672000000000	4364288000000000	4406844000000000	3563460000000000	4342921000000000	4617925000000000
15 : GS	6026724000000000	5141660000000000	5636130000000000	5767781000000000	5824022000000000	4709418000000000	5739545000000000	6102984000000000
16 : PV	6457404000000000	5509091000000000	6038896000000000	6179954000000000	6240215000000000	5045958000000000	6149700000000000	6539111000000000
17 : FS	5488910000000000	4682826000000000	5133170000000000	5253073000000000	5304295000000000	4289157000000000	5227355000000000	5558363000000000
18 : DI	5018099000000000	4281158000000000	4692875000000000	4802493000000000	4849321000000000	3921256000000000	4778980000000000	5081595000000000
19 : PEN	7342454000000000	6264164000000000	6866585000000000	7026975000000000	7095494000000000	5737553000000000	6992577000000000	7435362000000000
20 : SI	7518200000000000	6414099000000000	7030940000000000	7195169000000000	7265328000000000	5874884000000000	7159948000000000	7613332000000000
21 : FF	1933014000000000	1649137000000000	1807734000000000	1849957000000000	1867996000000000	1510497000000000	1840904000000000	1957474000000000
22 : CC	4586111000000000	3912610000000000	4288883000000000	4389065000000000	4431861000000000	3583690000000000	4367577000000000	4644142000000000
23 : MR	6896841000000000	5883993000000000	6449853000000000	6600511000000000	6664871000000000	5389343000000000	6568197000000000	6984110000000000
24 : DCT	5560185000000000	4743634000000000	5199827000000000	5321286000000000	5373173000000000	4344852000000000	5295235000000000	5630541000000000
25 : PPR	1722179000000000	1469265000000000	1610563000000000	1648181000000000	1664253000000000	1345746000000000	1640115000000000	1743971000000000
26 : CM	5229058000000000	4461134000000000	4890161000000000	5004387000000000	5053183000000000	4086102000000000	4979886000000000	5295223000000000
27 : IC	4539558000000000	3872893000000000	4245348000000000	4344512000000000	4386874000000000	3547313000000000	4323242000000000	4596999000000000
28 : CTI	3634241000000000	3100527000000000	3398703000000000	3478089000000000	3512003000000000	2839873000000000	3461065000000000	3680228000000000
29 : MCL	5331107000000000	4548197000000000	4985595000000000	5102048000000000	5151798000000000	4165843000000000	5077073000000000	5398565000000000
30 : CP	4663429000000000	3978573000000000	4361190000000000	4463060000000000	4506578000000000	3644106000000000	4441211000000000	4722438000000000

© LIPSOR-EPTA-MICMAC



	17 : FS	18 : DI	19 : PEN	20 : SI	21 : FF	22 : CC	23 : MR	24 : DCT
1 : ACT	4904237000000000	4506448000000000	8202282000000000	9821424000000000	5700512000000000	3946223000000000	1937823000000000	1012695000000000
2 : AS	4178988000000000	3840026000000000	6989322000000000	8369083000000000	4857559000000000	3362648000000000	1651262000000000	8629423000000000
3 : CS	5679128000000000	5218486000000000	9498299000000000	1137340000000000	6601325000000000	4569744000000000	2244024000000000	1172720000000000
4 : CO	5759345000000000	5292197000000000	9632452000000000	1153399000000000	6694526000000000	4634291000000000	2275714000000000	1189278000000000
5 : C	4605878000000000	4232288000000000	7703294000000000	9224028000000000	5353785000000000	3706147000000000	1819944000000000	9510958000000000
6 : I	6090360000000000	5596362000000000	1018608000000000	1219697000000000	7079336000000000	4900645000000000	2406517000000000	1257638000000000
7 : CT	5678647000000000	5218044000000000	9497482000000000	1137234000000000	6600693000000000	4569357000000000	2243823000000000	1172610000000000
8 : S	6133471000000000	5635977000000000	1025818000000000	1228322000000000	7129386000000000	4935335000000000	2423542000000000	1266532000000000
9 : SEF	6124484000000000	5627718000000000	1024315000000000	1226528000000000	7118979000000000	4928103000000000	2419997000000000	1264681000000000
10 : AI	5412714000000000	4973682000000000	9052724000000000	1083988000000000	6291655000000000	4355373000000000	2138755000000000	1117707000000000
11 : L	5531372000000000	5082716000000000	9251170000000000	1107742000000000	6429521000000000	4450853000000000	2185632000000000	1142201000000000
12 : MED	5502239000000000	5055944000000000	9202445000000000	1101910000000000	6395671000000000	4427409000000000	2174122000000000	1136187000000000
13 : CH	5456651000000000	5014056000000000	9126197000000000	1092775000000000	6342650000000000	4390727000000000	2156104000000000	1126769000000000
14 : FI	4322544000000000	3971937000000000	7229409000000000	8656494000000000	5024369000000000	3478161000000000	1707977000000000	8925783000000000
15 : GS	5712614000000000	5249256000000000	9554297000000000	1144042000000000	6640215000000000	4596689000000000	2257250000000000	1179630000000000
16 : PV	6120845000000000	5624375000000000	1023708000000000	1225814000000000	7114857000000000	4925175000000000	2418576000000000	1263945000000000
17 : FS	5202829000000000	4780820000000000	8701691000000000	1041952000000000	6047674000000000	4186487000000000	2055820000000000	1074365000000000
18 : DI	4756557000000000	4370746000000000	7955291000000000	9525680000000000	5528861000000000	3827393000000000	1879471000000000	9822006000000000
19 : PEN	6959769000000000	6395248000000000	1164028000000000	1393907000000000	8090591000000000	5600222000000000	2750154000000000	1437259000000000
20 : SI	7126356000000000	6548319000000000	1191891000000000	1427284000000000	8284337000000000	5734266000000000	2815995000000000	1471674000000000
21 : FF	1832268000000000	1683645000000000	3064534000000000	3670101000000000	2130269000000000	1474346000000000	7240660000000000	3784213000000000
22 : CC	4347085000000000	3994486000000000	7270479000000000	8705858000000000	5053044000000000	3497908000000000	1717697000000000	8976663000000000
23 : MR	6537380000000000	6007122000000000	1093375000000000	1309246000000000	7599123000000000	5260342000000000	2583178000000000	1349970000000000
24 : DCT	5270390000000000	4842900000000000	8814694000000000	1055490000000000	6126257000000000	4240850000000000	2082524000000000	1088323000000000
25 : PPR	1632422000000000	1500090000000000	2730289000000000	3269839000000000	1897946000000000	1313538000000000	6450960000000000	3371503000000000
26 : CM	4956521000000000	4554489000000000	8289759000000000	9926393000000000	5761469000000000	3988294000000000	1958510000000000	1023516000000000
27 : IC	4302958000000000	3953939000000000	7196661000000000	8617371000000000	5001672000000000	3462400000000000	1700248000000000	8885433000000000
28 : CTI	3444828000000000	3165407000000000	5761552000000000	6899713000000000	4004815000000000	2771903000000000	1361266000000000	7114273000000000
29 : MCL	5053253000000000	4643372000000000	8451612000000000	1012071000000000	5874324000000000	4066131000000000	1996796000000000	1043548000000000
30 : CP	4420373000000000	4061828000000000	7393082000000000	8852869000000000	5138399000000000	3556881000000000	1746681000000000	9128230000000000

© LIPSOR-EPTA-MICMAC



	25 : PPR	26 : CM	27 : IC	28 : CTI	29 : MCL	30 : CP
1 : ACT	56272910000000	3132159000000000	1967881000000000	25735100000000	63396140000000	1793505000000000
2 : AS	47951640000000	2668969000000000	1676867000000000	21929750000000	54021690000000	1528278000000000
3 : CS	65165310000000	3627053000000000	2278815000000000	29802250000000	73414510000000	2076888000000000
4 : CO	66085360000000	3678285000000000	2311003000000000	30222850000000	74450880000000	2106223000000000
5 : C	52850160000000	2941607000000000	1848161000000000	24170080000000	59540360000000	1684394000000000
6 : I	69884020000000	3889693000000000	2443827000000000	31960270000000	78730550000000	2227278000000000
7 : CT	65159090000000	3626746000000000	2278622000000000	29799120000000	73407270000000	2076711000000000
8 : S	70378110000000	3917226000000000	2461125000000000	32185990000000	79286990000000	2243043000000000
9 : SEF	70275360000000	3911485000000000	2457519000000000	32139170000000	79171380000000	2239757000000000
10 : AI	62108390000000	3456904000000000	2171913000000000	28404240000000	69970630000000	1979459000000000
11 : L	63469350000000	3532688000000000	2219526000000000	29026400000000	71503680000000	2022853000000000
12 : MED	63135190000000	3514080000000000	2207836000000000	28873650000000	71127280000000	2012198000000000
13 : CH	62611810000000	3484966000000000	2189543000000000	28634160000000	70537520000000	1995526000000000
14 : FI	49598340000000	2760652000000000	1734470000000000	22682620000000	55876650000000	1580777000000000
15 : GS	65549220000000	3648440000000000	2292251000000000	29977690000000	73846910000000	2089134000000000
16 : PV	70234650000000	3909163000000000	2456060000000000	32120970000000	79125850000000	2238427000000000
17 : FS	59699920000000	3322858000000000	2087694000000000	27302710000000	67257230000000	1902703000000000
18 : DI	54578450000000	3037841000000000	1908622000000000	24960200000000	61487200000000	1739498000000000
19 : PEN	79866470000000	4444957000000000	2792690000000000	36528180000000	89978790000000	2545230000000000
20 : SI	81779000000000	4551349000000000	2859534000000000	37403260000000	92133770000000	2606152000000000
21 : FF	21028910000000	1170205000000000	735220000000000	9619051000000	23692430000000	6700730000000000
22 : CC	49881360000000	2776327000000000	1744318000000000	22812640000000	56195990000000	1589753000000000
23 : MR	75015060000000	4175189000000000	2623199000000000	34307560000000	84511690000000	2390756000000000
24 : DCT	60475640000000	3366007000000000	2114804000000000	27657680000000	68131320000000	1927410000000000
25 : PPR	18735530000000	1042571000000000	655029200000000	8570113000000	21108650000000	5969880000000000
26 : CM	56874600000000	3165551000000000	1988861000000000	26010980000000	64074570000000	1812627000000000
27 : IC	49374260000000	2748143000000000	1726611000000000	22580420000000	55624440000000	1573615000000000
28 : CTI	39533540000000	2200090000000000	1382279000000000	18082340000000	44539960000000	1259796000000000
29 : MCL	57988530000000	3227333000000000	2027677000000000	26522040000000	65330830000000	1848005000000000
30 : CP	50723900000000	2823134000000000	1773726000000000	23198600000000	57145700000000	1616556000000000

© LIPSOR-EPTA-MICMAC



## Anexo F - Reporte Micmac - Trasval Page 1 / 189

Values represent potential indirect influence rates

### MPII row and column sum

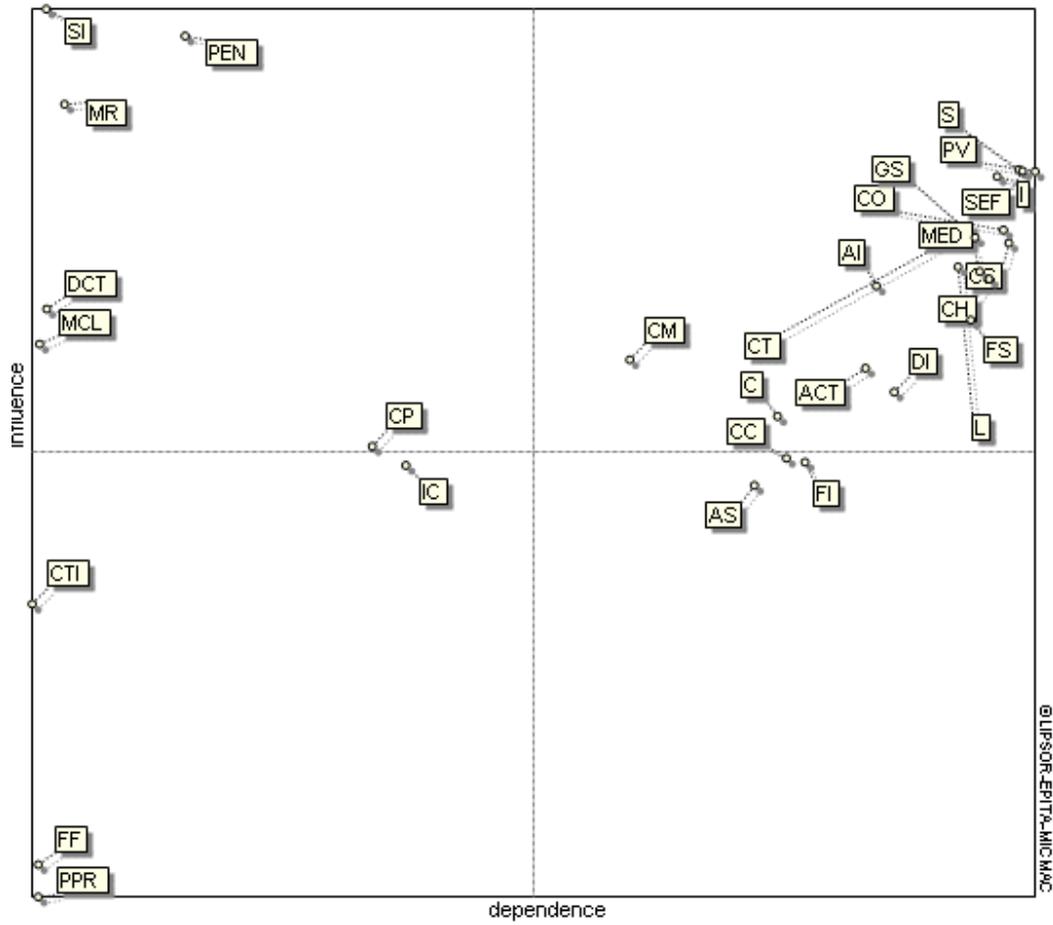
This table allows getting information about the sums in the rows and columns of the MIIP matrix.

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Actividad científico tecnica	9.742785E+16	1.359927E+17
2	Actuación del sindicato	8.302003E+16	1.179698E+17
3	Cartera de servicios vigentes	1.128219E+17	1.592398E+17
4	Cultura organizacional	1.144155E+17	1.583803E+17
5	Comunicación	9.150064E+16	1.217243E+17
6	Imagen	1.209915E+17	1.573417E+17
7	Condiciones de trabajo	1.128123E+17	1.486483E+17
8	Calidad en los servicios	1.218479E+17	1.608595E+17
9	Situación económica financiera	1.216694E+17	1.614724E+17
10	Acceso a inversiones	1.075293E+17	1.377591E+17
11	Logística	1.098866E+17	1.510073E+17
12	Metodos y estilos de dirección	1.093078E+17	1.545345E+17
13	Preparación y experiencia del capital humano	1.084022E+17	1.560414E+17
14	Comportamiento del flujo informatico	8.587191E+16	1.261781E+17
15	Grado de satisfacción del cliente	1.134871E+17	1.53778E+17
16	Plan de ventas	1.215971E+17	1.635156E+17
17	Facturación de los servicios	1.033597E+17	1.530565E+17
18	Disciplina tecnologica	9.449404E+16	1.406418E+17
19	Situación política y económica nacional	1.382632E+17	2.559864E+16
20	Tensa y compleja situación internacional	1.415726E+17	3.065263E+15
21	Disponibilidad de fuentes de financiamiento	3.639993E+16	1.779138E+15
22	Comportamiento de los clientes	8.635946E+16	1.231578E+17
23	Marco regulñatorio	1.29872E+17	6.047856E+15
24	Desarrollo científico tecnologico	1.047019E+17	3.16061E+15
25	Programas priorizados de la Revolución	3.242977E+16	1.756284E+15
26	Crecimiento del mercado	9.846655E+16	9.775168E+16
27	Influencia de la competencia	8.548281E+16	6.141569E+16
28	Comportamiento del turismo internacional	6.843515E+16	8.032201E+14
29	Fluctuaciones en la valorización de la MLC	1.003882E+17	1.978621E+15
30	Comportamiento de los proveedores	8.781541E+16	5.597361E+16
	Totals	1024	1024

### Potential indirect influence/dependence map

This plan is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.

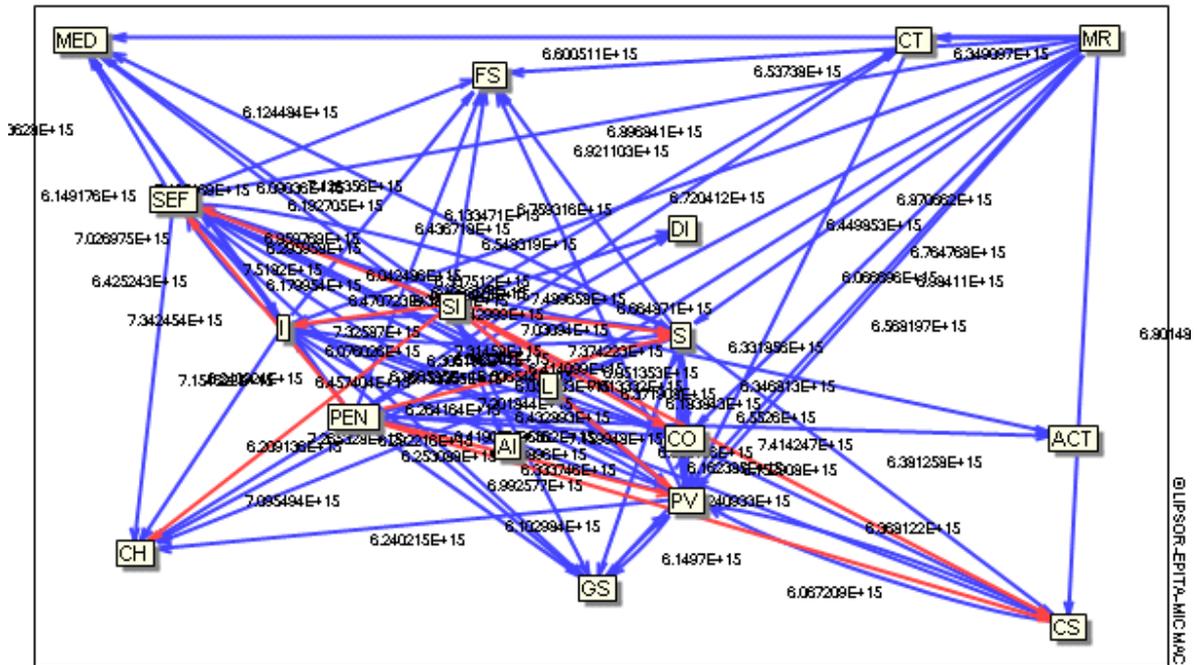
Potential indirect influence/dependence map



Potential indirect influence graph

This graph is set starting from the potential indirect influences matrix MIIP.

Potential indirect influence graph



- ..... Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences

# **Mactor Report**

## **TRASVAL MACTOR**

## SUMMARY

<b>I.</b>	<b>Actor presentation .....</b>	<b>6</b>
1.	List of actors.....	6
2.	Actor description .....	6
<b>II.</b>	<b>Objective presentation .....</b>	<b>7</b>
1.	List of objectives .....	7
2.	Objective description.....	7
<b>III.</b>	<b>Data input matrices.....</b>	<b>8</b>
1.	Matrix of Direct Influences (MDI).....	8
2.	Valued position matrix (2MAO) .....	8
<b>IV.</b>	<b>Results of the study.....</b>	<b>9</b>
1.	Direct and indirect influences .....	9
1.	Matrix of Direct and Indirect Influences (MDII).....	9
2.	Map of influences and dependences between actors .....	10
3.	Net scale of influences (NS) .....	10
4.	MDII competitiveness.....	11
5.	Matrix of Maxima Direct and Indirect Influences (MMDII).....	21
6.	MMDII competitiveness .....	22
2.	Actors Objectives Relationship .....	32
1.	Order 1 relationship .....	32
2.	Order 2 relationship .....	33
3.	Order 3 relationship .....	34
3.	Convergence between actors .....	35
1.	Order 1 convergence .....	35
2.	Order 2 convergence .....	37
3.	Order 3 convergence .....	39
4.	Divergence between actors.....	41
1.	Order 1 divergence.....	41
2.	Order 2 divergence.....	43
3.	Order 3 Divergence.....	45
5.	Actor ambivalence.....	47
1.	Actor's ambivalence matrix.....	47
2.	Histogram of actor's ambivalence.....	47
6.	Net distance between objectives .....	48
1.	Map of net distances between objectives.....	48
2.	Graph of net distances between objectives .....	49
7.	Net distances between actors.....	50
1.	Map of net distances between actors .....	50
2.	Graph of net distances between actors.....	51

## ACTOR PRESENTATION

### LIST OF ACTORS

1. Gobierno de los EE.UU (A.1)
2. Instituciones Gubernamentales Nacionales (A.2)
3. Clientes (A.3)
4. Trabajadores (A.4)
5. Ministerio del Interior (A.5)
6. Órganos de dirección administrativos y políticos Provinciales (A.6)
7. Gerencia Nacional de TRASVAL SA (A.7)
8. Gerencia Provincial de TRASVAL SA. Cienfuegos (A.8)

### ACTOR DESCRIPTION

#### Gobierno de los EE.UU (A.1)

**Description :**

Se tendrá en cuenta su poder sobre el bloqueo económico y la influencia que éste ejerce sobre el sector de la economía, sin desligarlo del principal objetivo que es destruir a Cuba económicamente, recrudesciendo el bloqueo.

#### Instituciones Gubernamentales Nacionales (A.2)

**Description :**

Este actor se tiene en cuenta ya que en el país las entidades y organismos no toman decisiones por separado, la estrategia que defina TRASVAL tiene que ser aprobada por los órganos superiores, contar con el plan de la economía nacional, con las políticas e ideas que sigue el país, jugar con las tasas de cambio existentes, etc. Se incluyen todos los órganos y organismos principales que influyen de alguna manera en la toma de decisiones de las políticas seguidas en el país, ya sean con fines políticos, económicos, científicos, medio ambientales o sociales. Entre ellas están el MININT, el MEP, el Ministerio de Finanzas y Precios, Trabajo y Seguridad Social, el Banco Central, Normalización, Metrología y Control de la Calidad, MINVEC entre otros. Son importantes pues tienen una fuerte influencia en el funcionamiento de la organización.

#### Clientes (A.3)

**Description :**

Todos los clientes (segmentación del mercado) son fundamentales, pues sobre la base de sus necesidades se trabaja diariamente para que les llegue un servicio de excelencia y se incrementen los ingresos.

#### Trabajadores (A.4)

**Description :**

Actor definitorio en la implementación y ejecución de las políticas en la entidad y el desarrollo propiamente del trabajo con todos los sistemas de calidad estipulados al respecto. Incide directamente en la ejecución, cumplimiento y desarrollo de los objetivos de la organización.

#### Ministerio del Interior (A.5)

**Description :**

Órgano rector de TRASVAL.

#### Órganos de dirección administrativos y políticos Provinciales (A.6)

**Description :**

Gobierno y Partido del territorio.

Gerencia Nacional de TRASVAL SA (A.7)

**Description :**

Organización rectora de las políticas de la entidad y grandemente influyente en la toma de decisiones de la Gerencia Provincial de Cienfuegos como una de sus dependencias.

Gerencia Provincial de TRASVAL SA. Cienfuegos (A.8)

**Description :**

Se tendrá en cuenta por la influencia que este ejerce sobre las variables claves del sistema, pues es esta la más interesada en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **OBJECTIVE PRESENTATION**

### **LIST OF OBJECTIVES**

1. Negociación económica (O.1)
2. Políticas legislativas (O.2)
3. Satisfacer necesidades de los clientes (O.3)
4. Superación técnica y profesional (O.4)
5. Índice de explotación y desarrollo tecnológicos (O.5)
6. Gestión económico financiera (O.6)
7. Ciencia e Innovación Tecnológica (O.7)
8. Calidad (O.8)
9. Cumplimiento de las políticas (O.9)
10. Actividad TRASVAL con Requerimientos (O.10)

### **OBJECTIVE DESCRIPTION**

Negociación económica (O.1)

**Description :**

Obstaculizar todo intento de negociación económica con Cuba

Políticas legislativas (O.2)

**Description :**

Crear, dirigir y controlar las políticas legislativas que inciden sobre la entidad.

Satisfacer necesidades de los clientes (O.3)

**Description :**

Satisfacer de las necesidades de traslado, seguridad y protección de valores de los clientes.

Superación técnica y profesional (O.4)

**Description :**

Elevar la superación técnica y profesional acorde a los puestos de trabajo.

Índice de explotación y desarrollo tecnológicos (O.5)

**Description :**

Elevar el índice de explotación y desarrollo tecnológicos de las redes.

Gestión económico financiera (O.6)

**Description :**

Lograr que la gestión económico financiera influya en los niveles de competitividad de la empresa.

## Anexo F - Reporte Micmac - Trasval Page 8 / 189

### Ciencia e Innovación Tecnológica (O.7)

#### **Description :**

Fortalecer el sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica de los medios de trabajo.

### Calidad (O.8)

#### **Description :**

Implementar estrategias de diferenciación con un enfoque hacia la búsqueda de la calidad total.

### Cumplimiento de las políticas (O.9)

#### **Description :**

Garantizar a través de supervisiones el cumplimiento de las políticas (precios, tarifas, control interno, protección al consumidor, micro localizaciones, etc.)

### Actividad TRASVAL con Requerimientos (O.10)

#### **Description :**

Lograr que la actividad de Traslado Seguridad y Protección se realice bajo los requerimientos establecidos.

## DATA INPUT MATRICES

### MATRIX OF DIRECT INFLUENCES (MDI)

The Matrix of Direct Influences (MDI) Actor X Actor created from the actors' strategies table, describes the direct influences actors have on each other.

MDI	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
A.1	0	3	0	0	3	1	1	1
A.2	0	0	1	1	3	3	3	3
A.3	0	0	0	1	1	1	3	3
A.4	0	0	1	0	3	1	2	2
A.5	1	2	2	3	0	1	3	3
A.6	1	1	0	1	1	0	2	2
A.7	0	0	3	3	2	1	0	1
A.8	0	0	3	3	2	2	1	0

© IIPSOR-EPTA-MACTOR

Influences are graded from 0 to 4 according to the importance of the actor's possible jeopardy:

- 0: No influence
- 1: Operating procedures
- 2: Projects
- 3: Missions
- 4: Existence

### VALUED POSITION MATRIX (2MAO)

The matrix of valued positions Actor X Objective (2MAO) provides information on the actor's stance on each objective (pro, against, neutral or indifferent) and the hierarchy of its objectives.

		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	
2MAC												
A.1	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	
A.2	-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
A.3	-3	0	3	1	0	0	1	0	2	3	3	
A.4	-3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	
A.5	-3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	
A.6	-3	3	2	2	2	2	2	3	2	2	2	
A.7	-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
A.8	-3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	

© LPSOR-EPTA-MACTOR

The sign indicates whether the actor is likely to reach objective or not.

0: Objective has a bleak outcome

1: Objective jeopardises the actor's operating procedures (management, etc...) / is vital for its operating procedures

2: Objective jeopardises the success of the actor's projects / is vital for the success of its projects

3: Objective jeopardises the accomplishment of the actor's mission / is indispensable for its missions

4: Objective jeopardises the actor's existence / is indispensable for its existence

## RESULTS OF THE STUDY

### DIRECT AND INDIRECT INFLUENCES

#### Matrix of Direct and Indirect Influences (MDII)

The MDII matrix determines the direct or indirect influences of order 2 between actors. The utility of this matrix is its more complete vision of the games of competitiveness (an actor can reduce the number of choices of another by influencing it through an intermediary actor). The "sum" operation used to calculate the MDII does not produce (in this new matrix) the same scale of intensities adopted to evaluate direct influences in MDI. Despite this, values in MDII are a good indicator of the importance of direct and indirect influences actors have on each other. Two indicators are calculated from the MDII:

- The degree of direct and indirect influence of each actor (Ii, by summing rows).
- The degree of direct and indirect dependence of each actor (Di, by summing columns).

MDII	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	Ii
A.1	2	6	5	7	9	7	9	9	52
A.2	2	3	10	12	10	9	11	11	65
A.3	2	2	8	9	7	6	7	7	40
A.4	2	3	7	9	9	6	8	8	43
A.5	2	4	10	12	12	9	12	12	61
A.6	2	3	7	7	8	7	7	7	41
A.7	2	3	7	8	8	5	9	9	42
A.8	2	3	7	8	8	6	10	10	44
Di	14	24	53	63	59	48	64	63	388

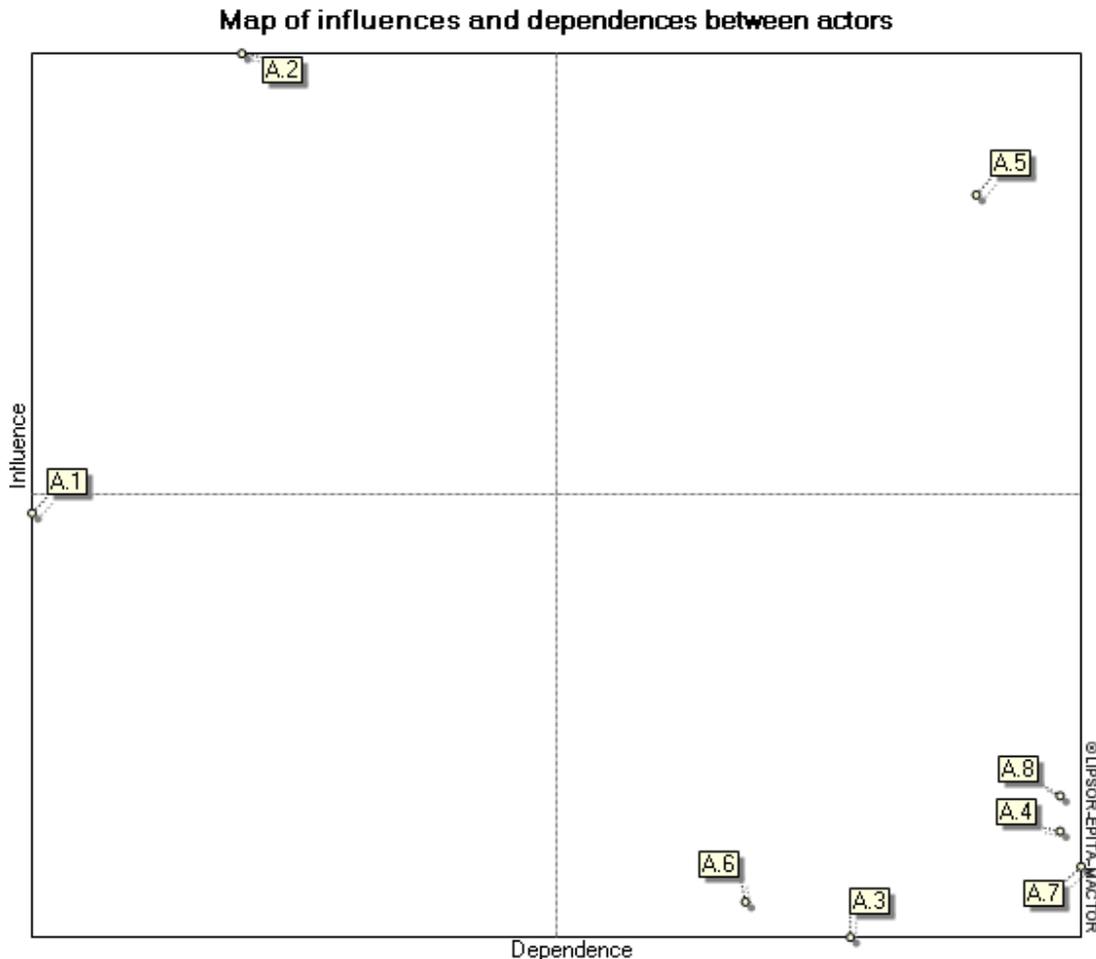
© LPSOR-EPTA-MACTOR

Values represent direct and indirect influences between actors:

The higher the value, the more influence the actor has on the other.

Map of influences and dependences between actors

Map of influence and dependence between actors is a graphic representation of actors' positions with respect to influences and dependences (direct or indirect: Di and Ii) between each other. Positions are calculated automatically by the Mactor software.



Net scale of influences (NS)

The net scale of direct and indirect influences measures, for every couple of actors, the distance between the direct and indirect influence. Each actor exerts (receives) direct and indirect influences of order 2 (from) each actor. The net influence scale will indicate for each couple of actors the surplus influence either exerted or received. If the scale is positive (+ sign), actor i (rows of NS matrix) has more direct and indirect influence on actor j (columns of NS matrix) than it receives from this actor. This is the opposite when the scale has a negative ( - ) sign. The next step is to calculate for each actor the total difference of direct and indirect influences by adding up the net influence scales on the rest of the actors.

NS	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	Sum
A.1		4	3	5	7	5	7	7	38
A.2	-4		8	9	6	6	8	8	41
A.3	-3	-8		2	-3	-1	0	0	-13
A.4	-5	-9	-2		-3	-1	0	0	-20
A.5	-7	-6	3	3		1	4	4	2
A.6	-5	-6	1	1	-1		2	1	-7
A.7	-7	-8	0	0	-4	-2		-1	-22
A.8	-7	-8	0	0	-4	-1	1		-19

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Values are relative whole numbers:

The (+) sign indicates the actor exerts more influence than it receives.

The (-) sign indicates the actor exerts less influence than it receives.

### MDII competitiveness

#### MDII competitiveness vector

The Matrix of Direct an Indirect Influences (MDII) provides two types of useful information:

- The direct and indirect influences actor i has on actor j (MDII)<sub>ij</sub> where i!=j and are equivalent, by definition, to the direct and indirect dependence actor j has with respect to actor i.

- The indirect influences actor i has on itself coming through an intermediary actor. This is called retroaction (MDII)<sub>ii</sub>. When an actor is more competitive so will be its influence, but its dependence and retroaction will be quite weak. It is foolish to think that only the actor's influence measures its competitiveness. An actor can be very influential, be also very dependent and at the same time be very retroactive: this would result in a weak competitiveness. However, an actor being moderately influential, and having no dependence or retroaction will be very competitive.

	R <sub>i</sub>
A.1	1.75
A.2	2.01
A.3	0.61
A.4	0.61
A.5	1.11
A.6	0.70
A.7	0.58
A.8	0.62

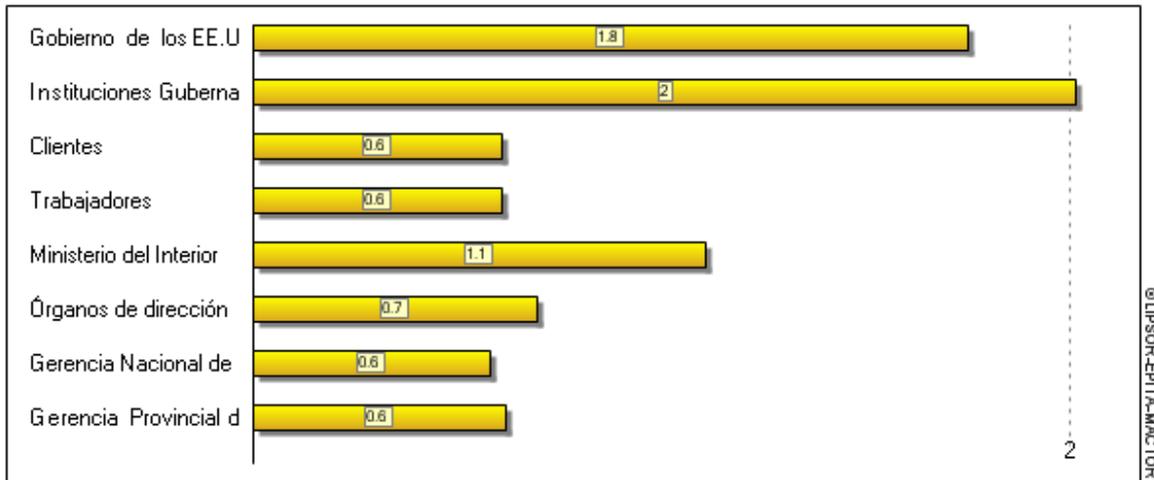
© LIPSOR-EPITA-MACTOR

R<sub>i</sub>\* is the competitiveness of actor i considering its max: influences; direct and indirect dependence; and feedback.

#### Histogram of MDII's competitiveness

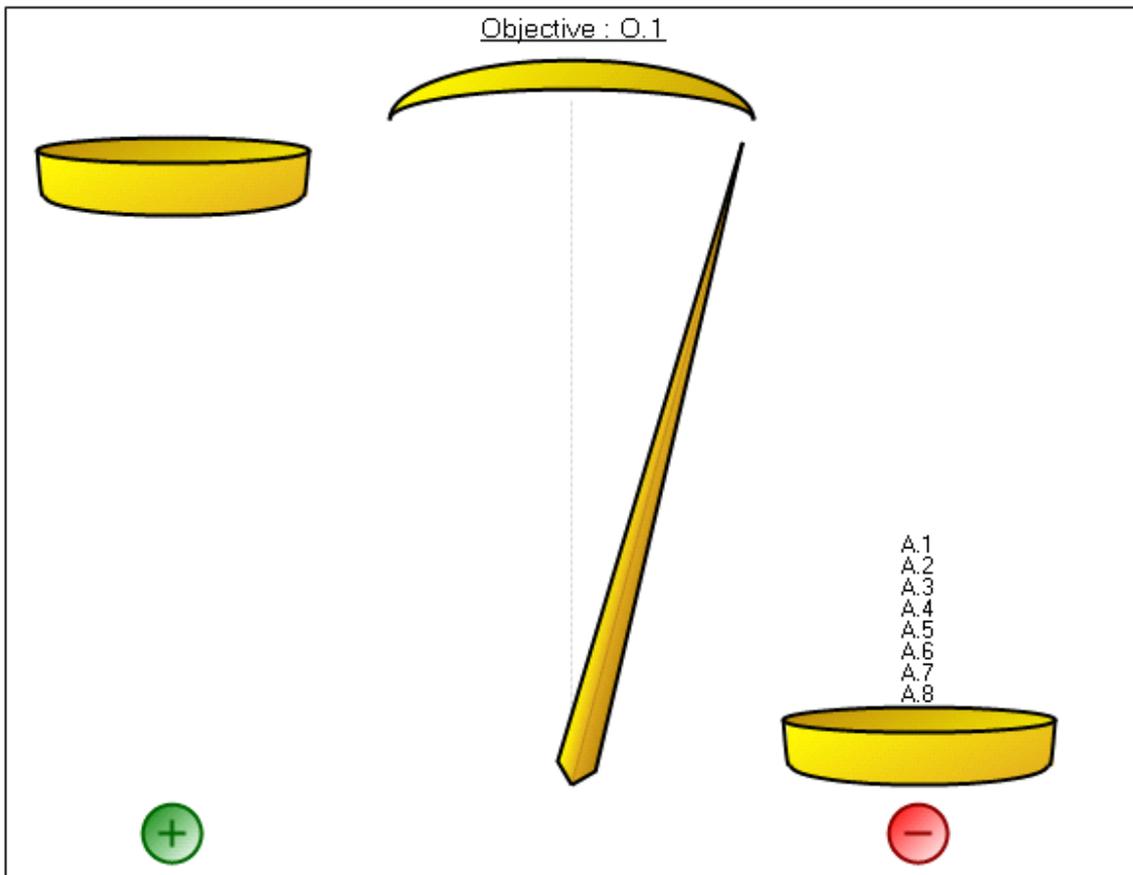
The MDII competitiveness histogram is created from the MDII competitiveness vector.

Histogram of MDII's competitiveness



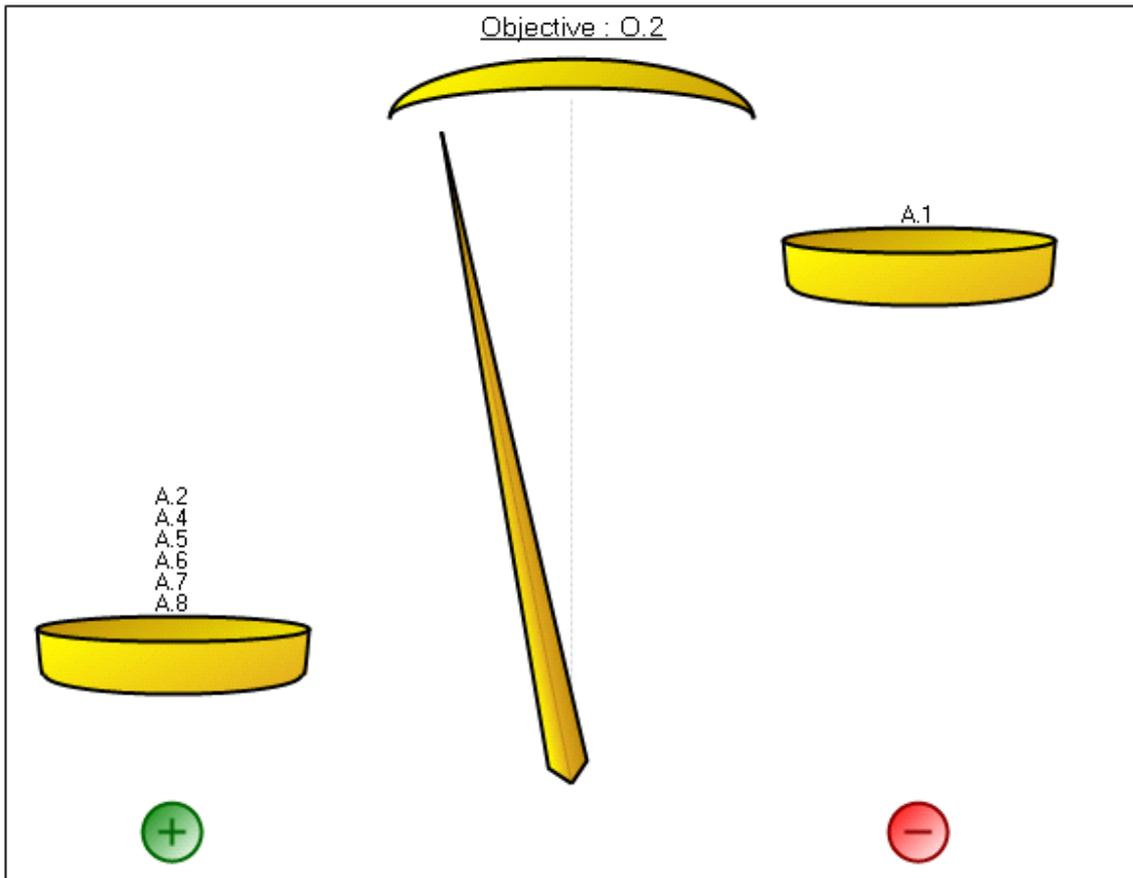
MDII competitiveness scale - Objective : Negociación económica

MDII competitiveness scale



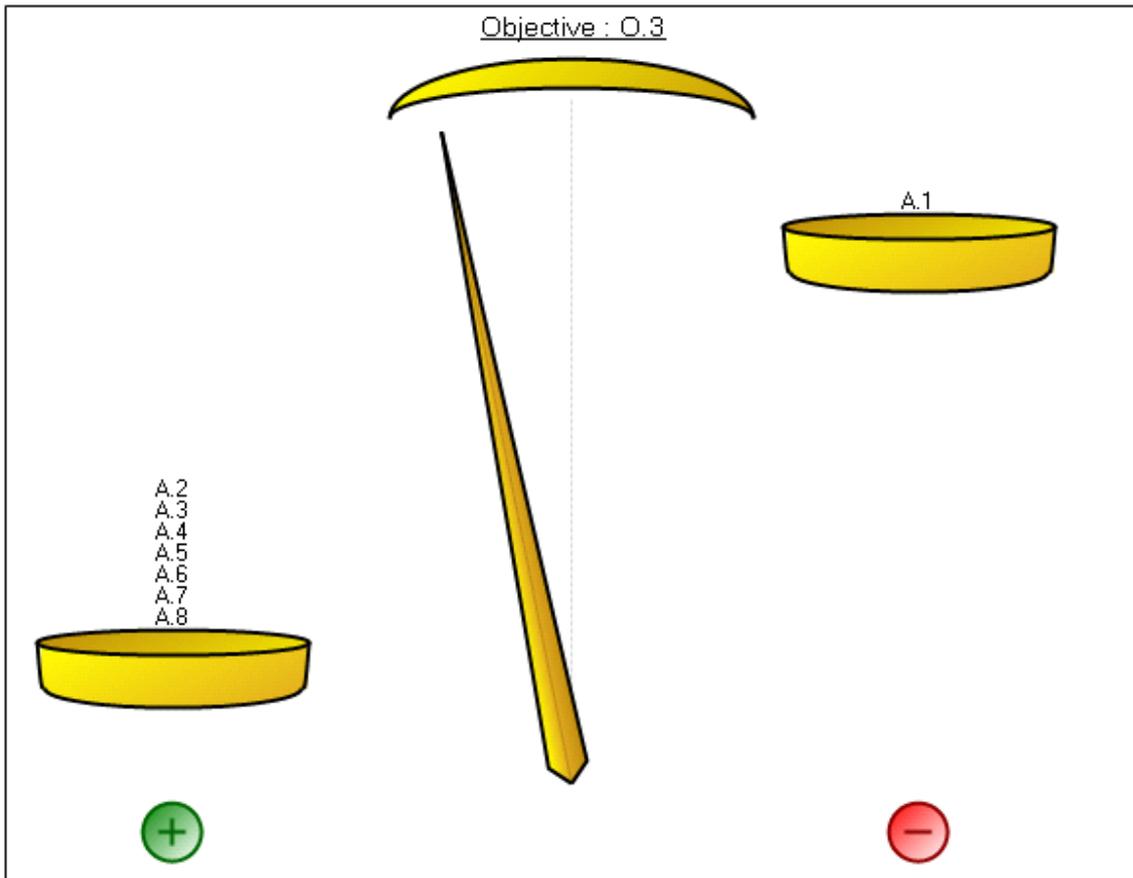
MDII competitiveness scale - Objective : Políticas legislativas

MDII competitiveness scale



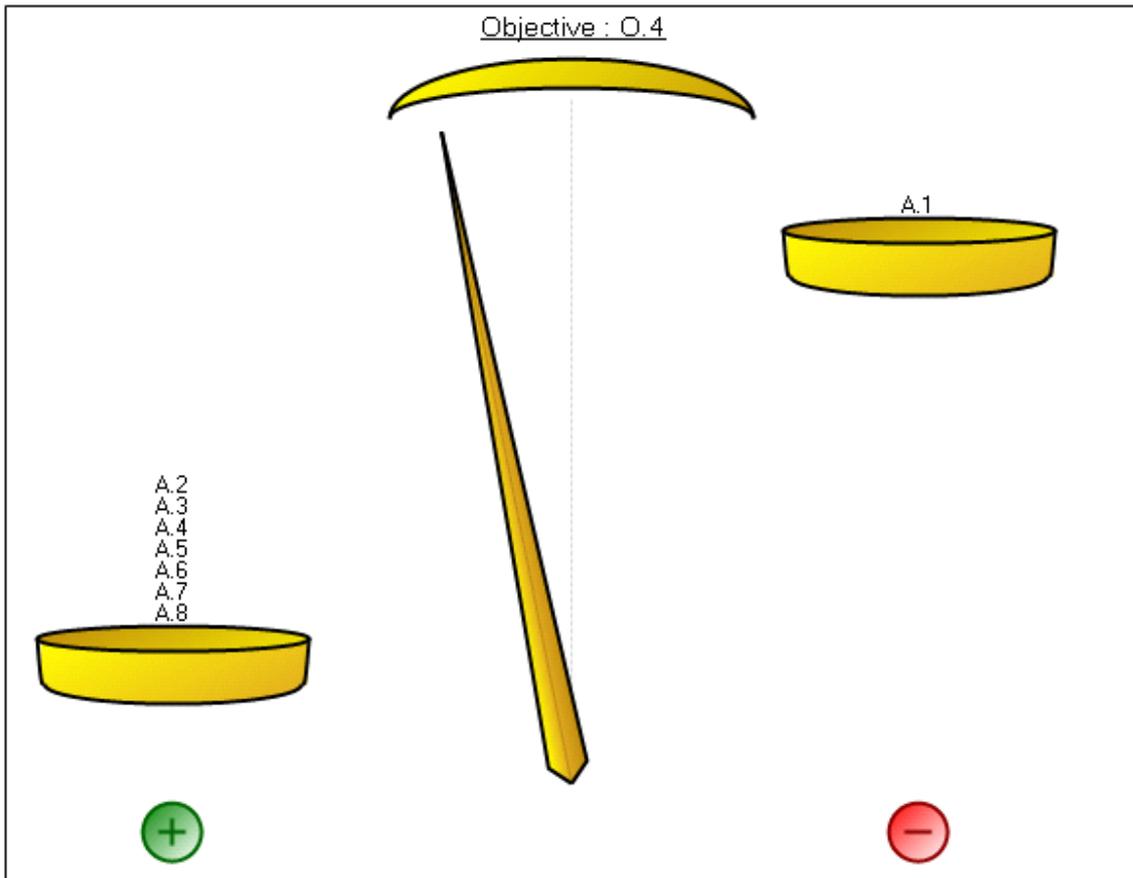
MDII competitiveness scale - Objective : Satisfacer necesidades de los clientes

MDII competitiveness scale



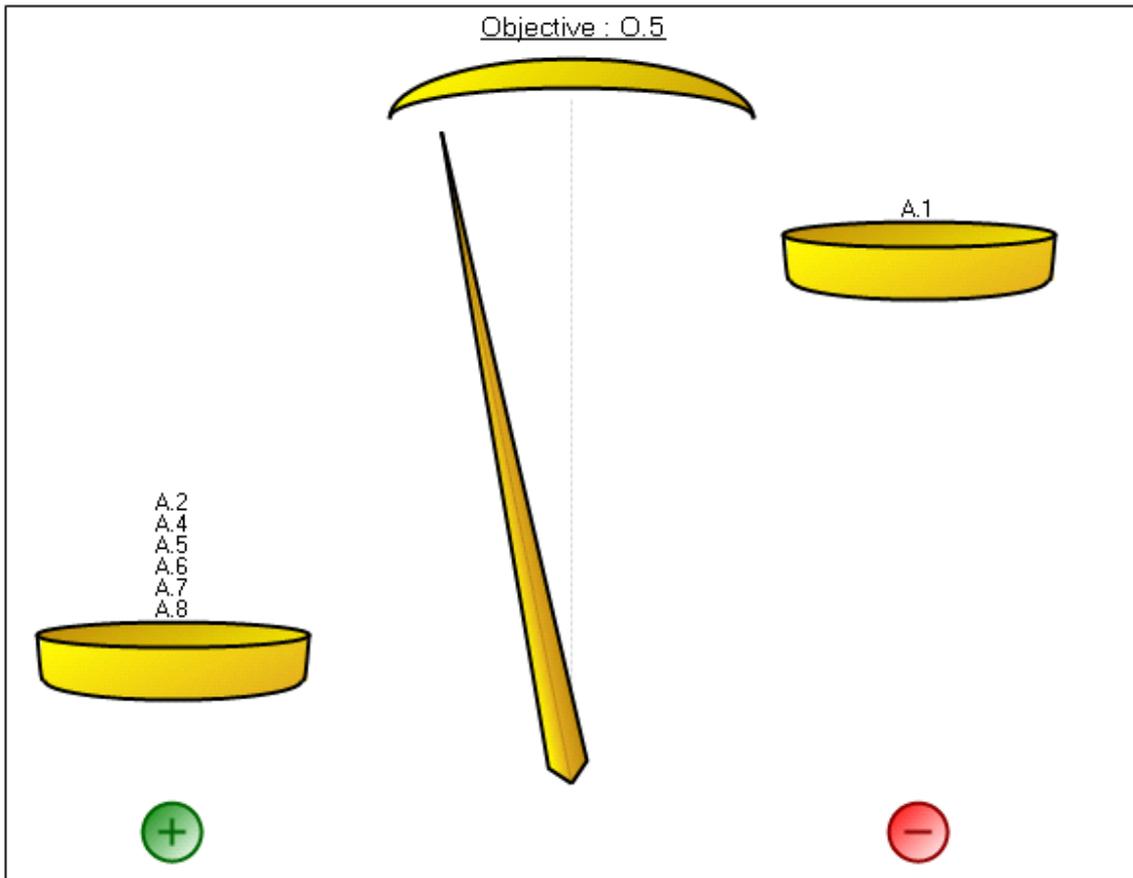
MDII competitiveness scale - Objective : Superación técnica y profesional

MDII competitiveness scale



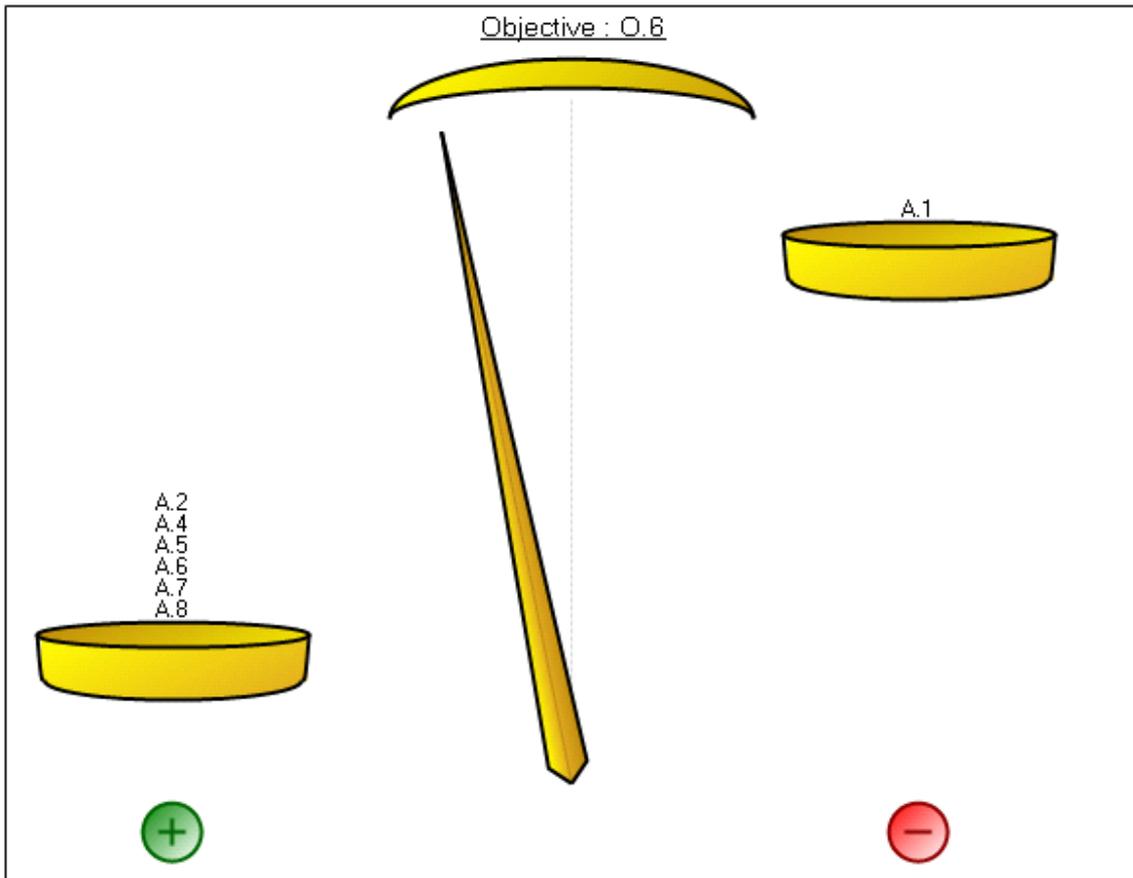
MDII competitiveness scale - Objective : Indice de explotación y desarrollo tecnológicos

MDII competitiveness scale



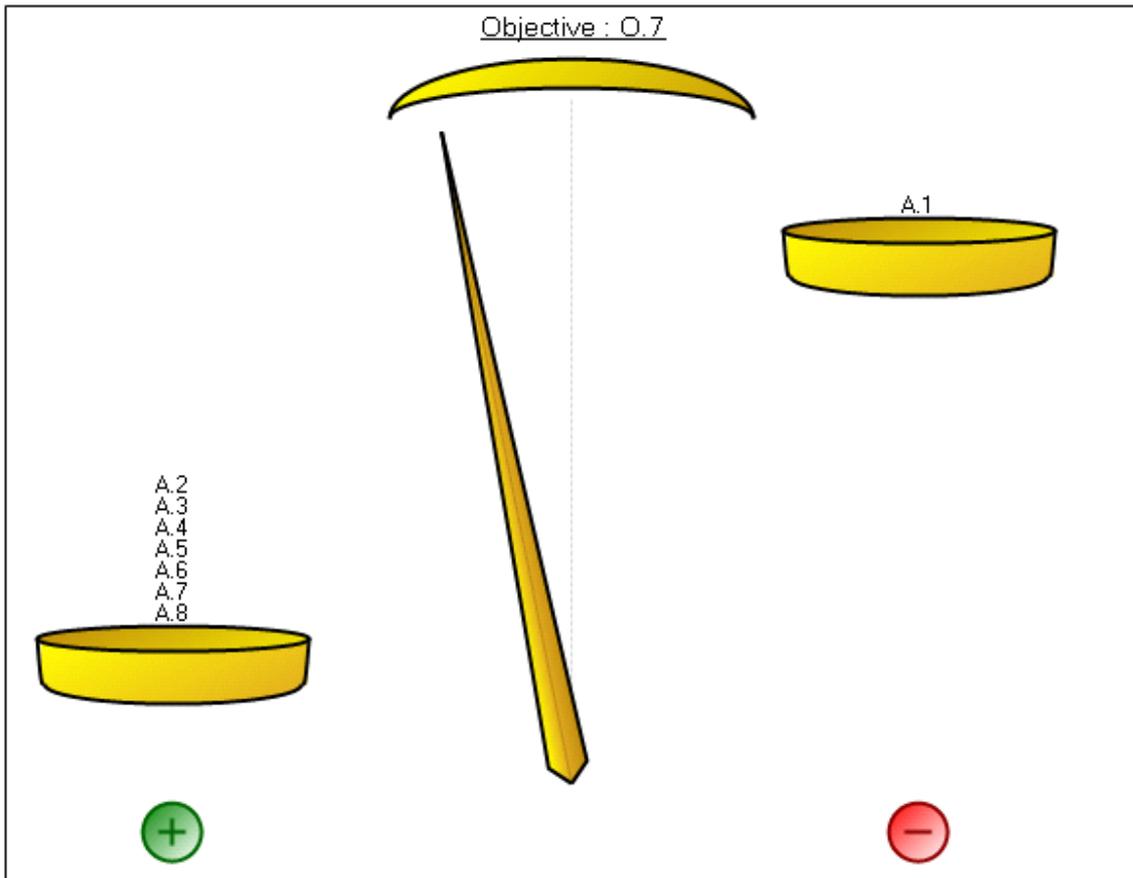
MDII competitiveness scale - Objective : Gestión económico financiera

MDII competitiveness scale



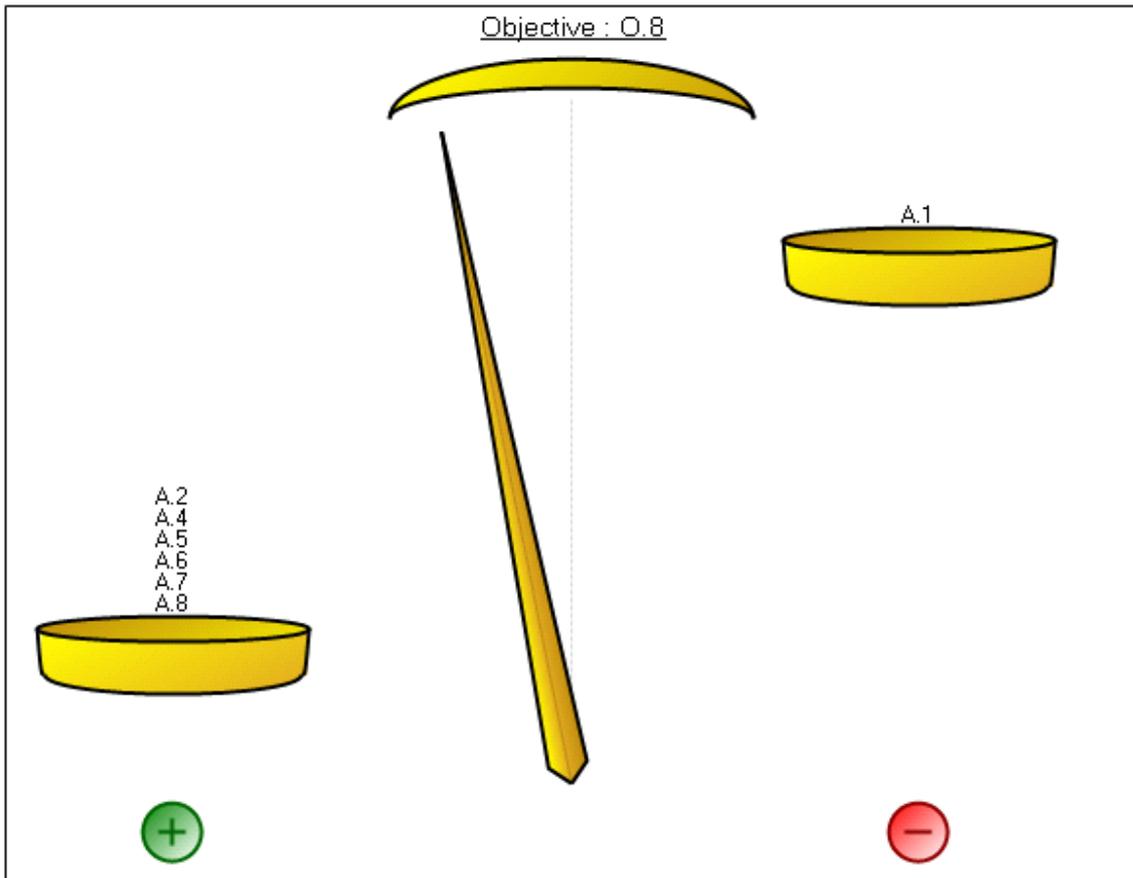
MDII competitiveness scale - Objective : Ciencia e Innovación Tecnológica

MDII competitiveness scale



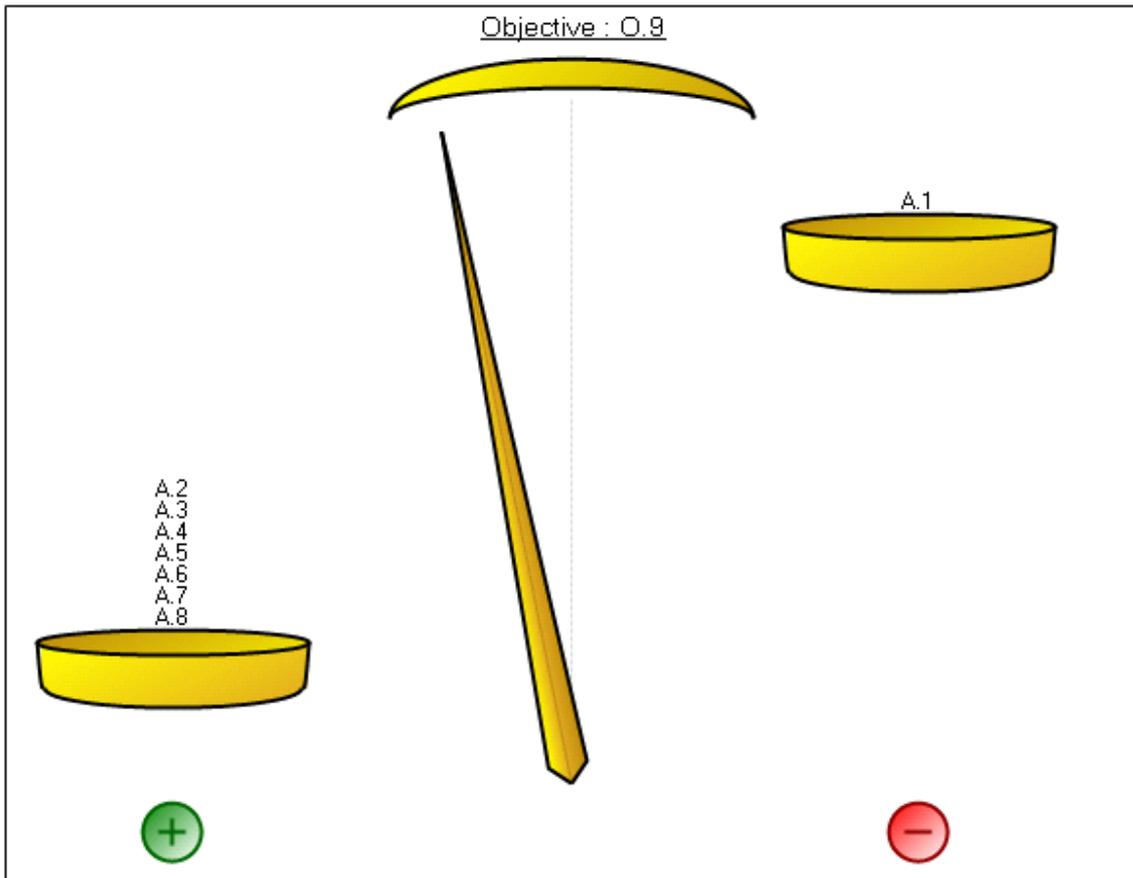
MDII competitiveness scale - Objective : Calidad

MDII competitiveness scale



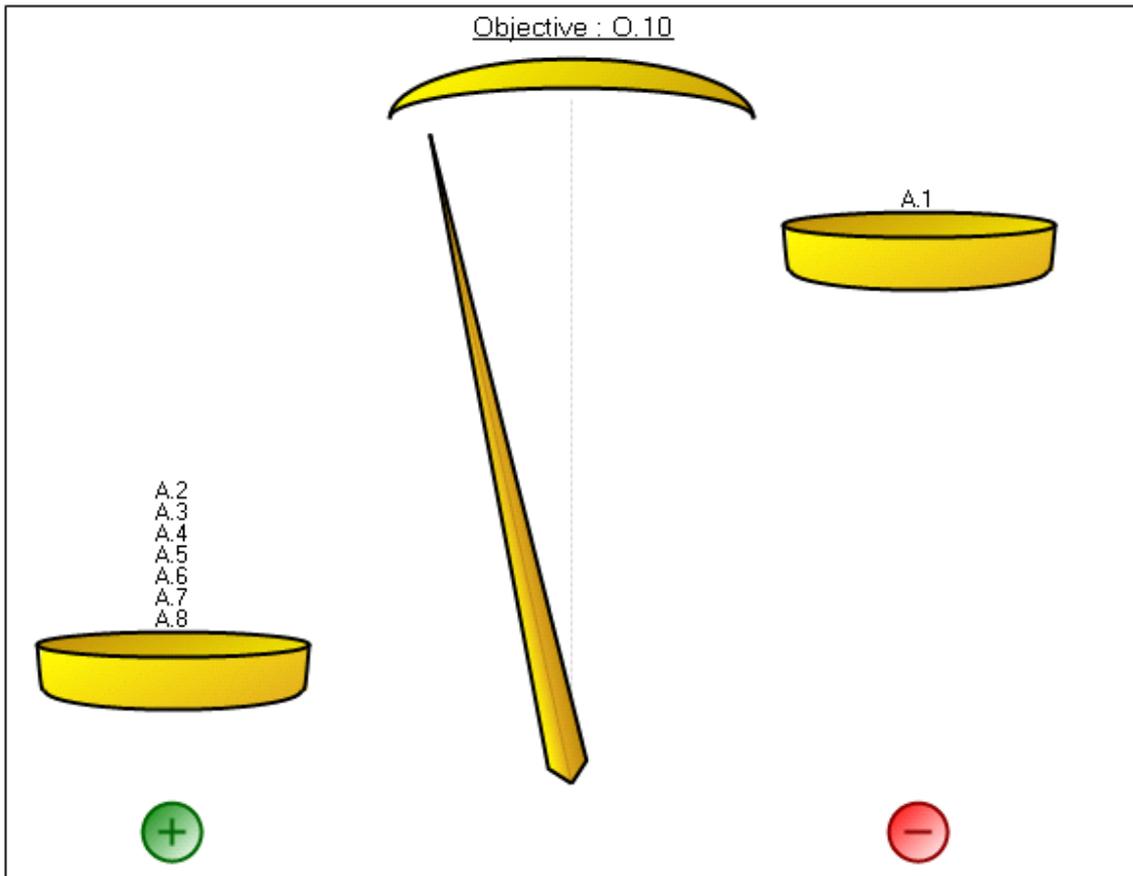
MDII competitiveness scale - Objective : Cumplimiento de las políticas

MDII competitiveness scale



MDII competitiveness scale - Objective : Actividad TRASVAL con Requerimientos

MDII competitiveness scale



Matrix of Maxima Direct and Indirect Influences (MMDII)

The MMDII is employed to determine the maximum level of influence an actor can have on another, either directly or indirectly (through an intermediary actor). However, in the MDII matrix we lose the sense the simple meaning used to construct the scale of intensities (of direct influences in the MDI matrix), the MMDII conserves this scale. There are two interesting results given by the MMDII:

- The degree of direct and indirect influence maxima of every actor (IMAXi) is calculated by adding the rows.
- The degree of direct and indirect dependence maxima of every actor (DMAXi) is calculated by adding the columns.

MMDII	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8	IMAXi
A.1	0	3	2	3	3	3	3	3	20
A.2	1	0	3	3	3	3	3	3	19
A.3	1	1	0	3	2	2	3	3	15
A.4	1	2	2	0	3	2	3	3	16
A.5	1	2	3	3	0	2	3	3	17
A.6	1	1	2	2	2	0	2	2	12
A.7	1	2	3	3	3	1	0	3	16
A.8	1	2	3	3	3	2	3	0	17
DMAXi	7	13	18	20	19	15	20	20	132

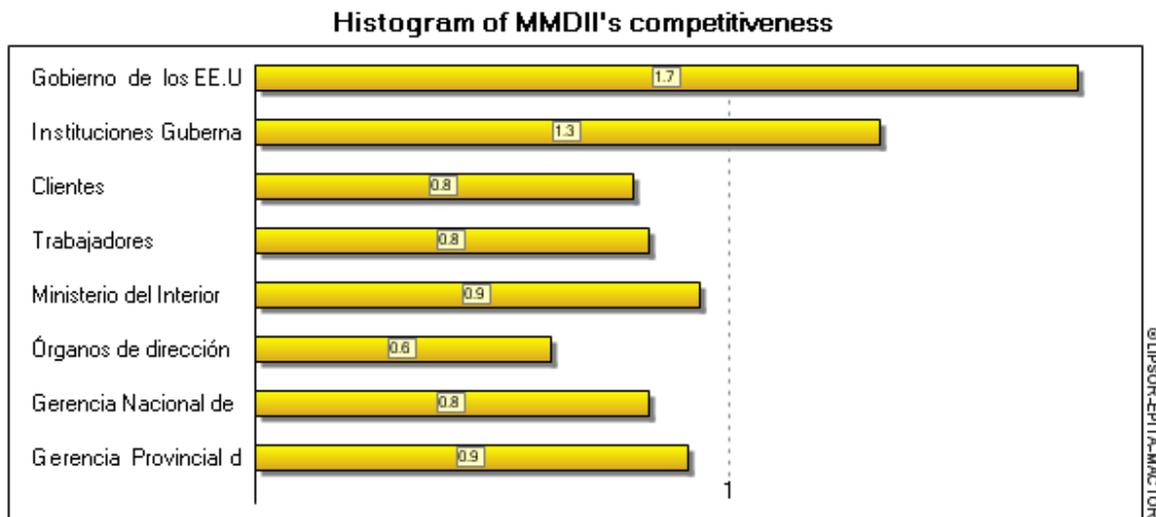
© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Values represent maximum direct and indirect influences between actors:  
The higher the value, the more influence the actor has on the other.

MMDII competitiveness

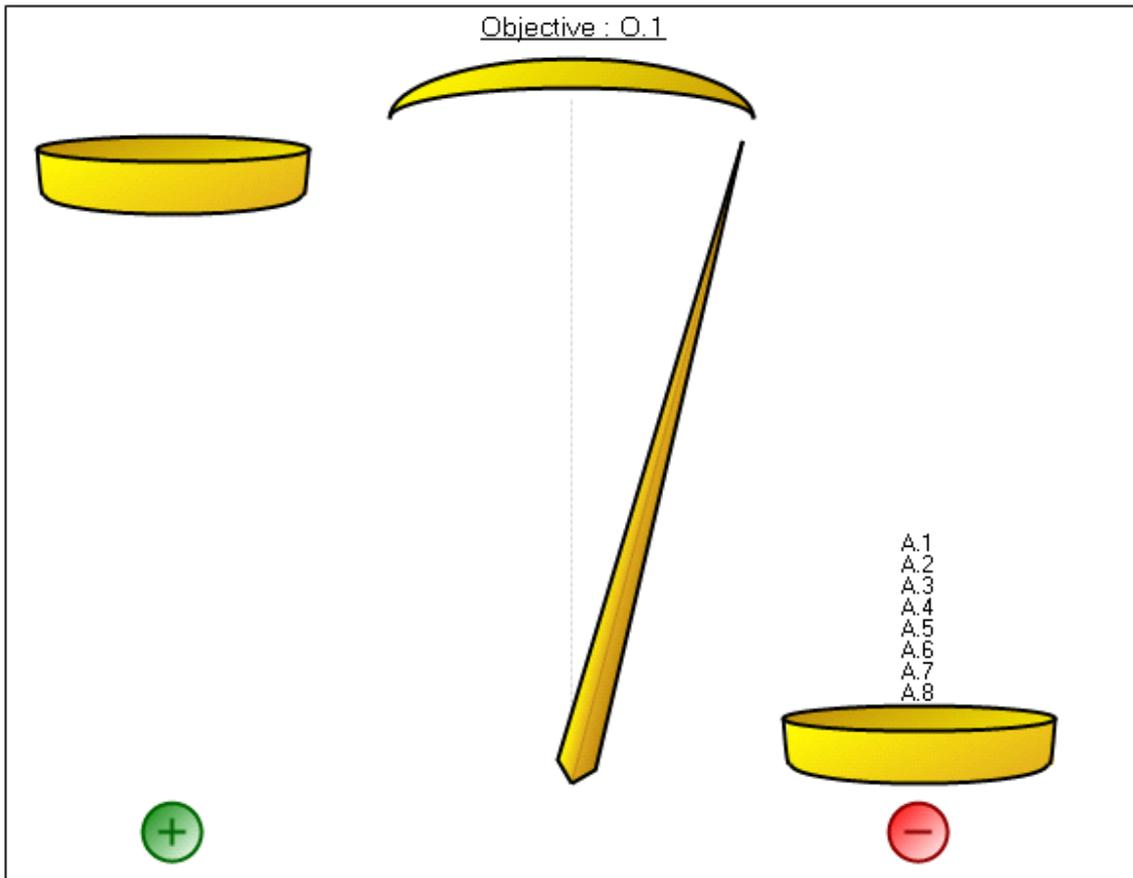
Histogram of MMDII's competitiveness

The MMDII competitiveness histogram is created from the MMDII competitiveness vector.



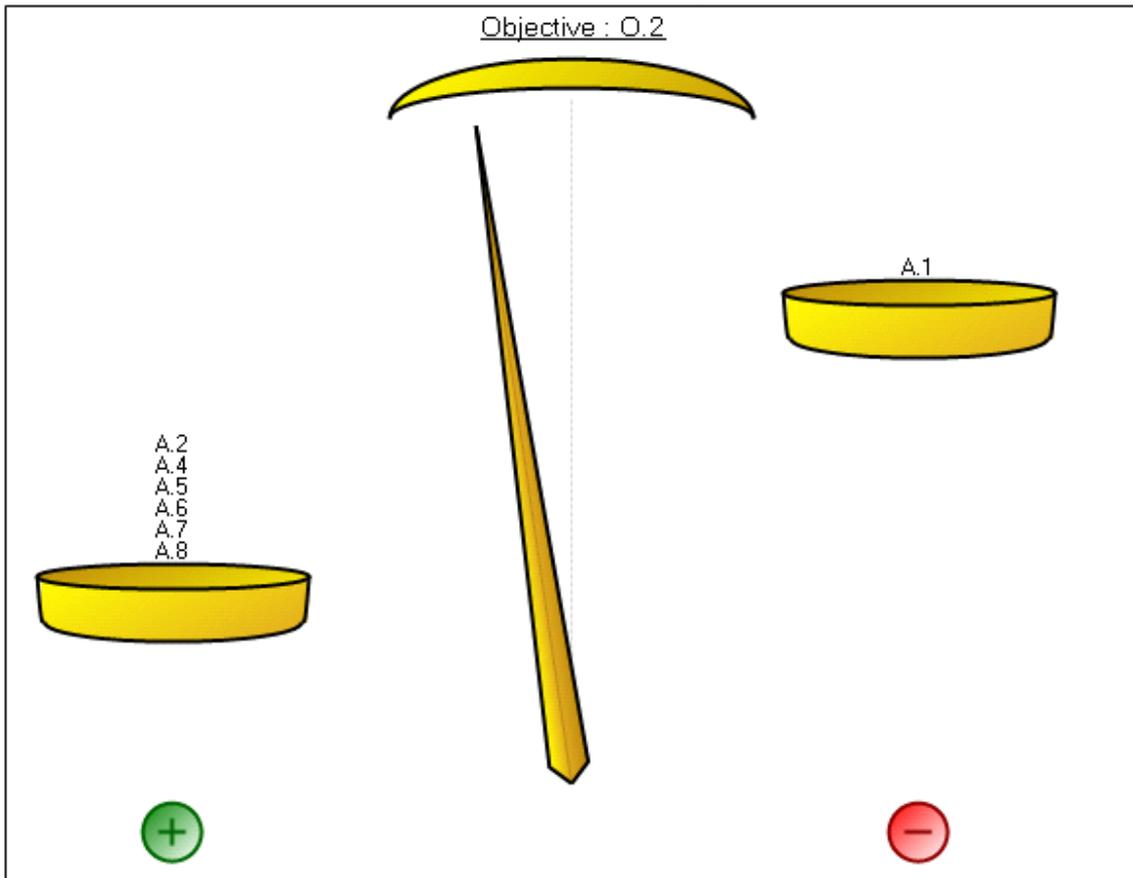
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Negociación económica

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



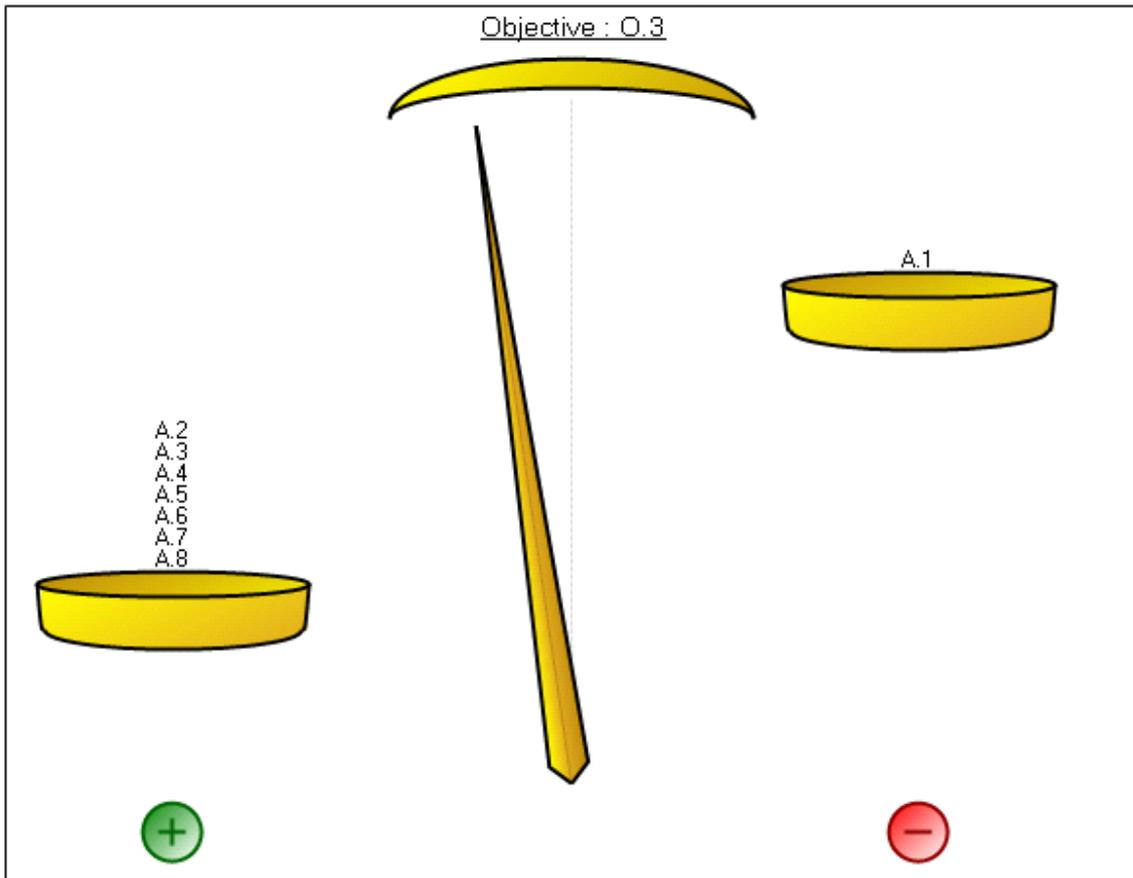
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Políticas legislativas

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



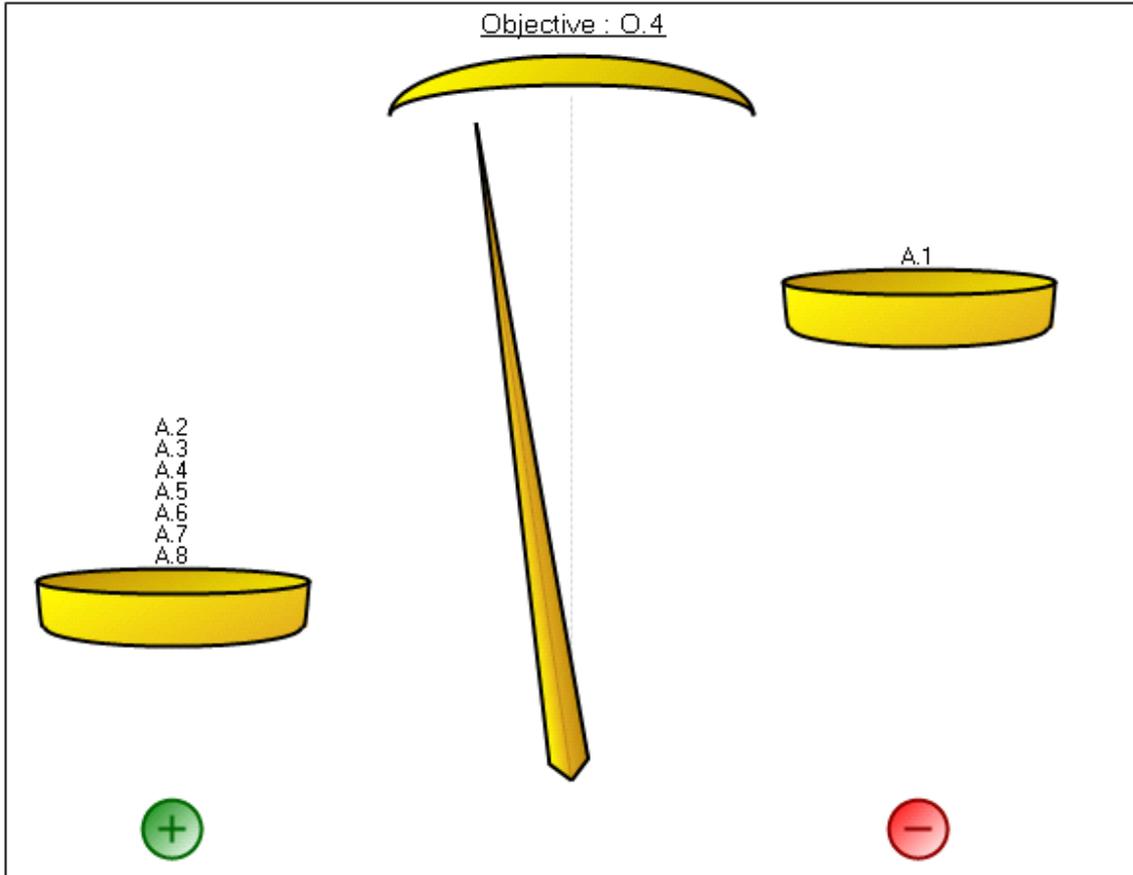
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Satisfacer necesidades de los clientes

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



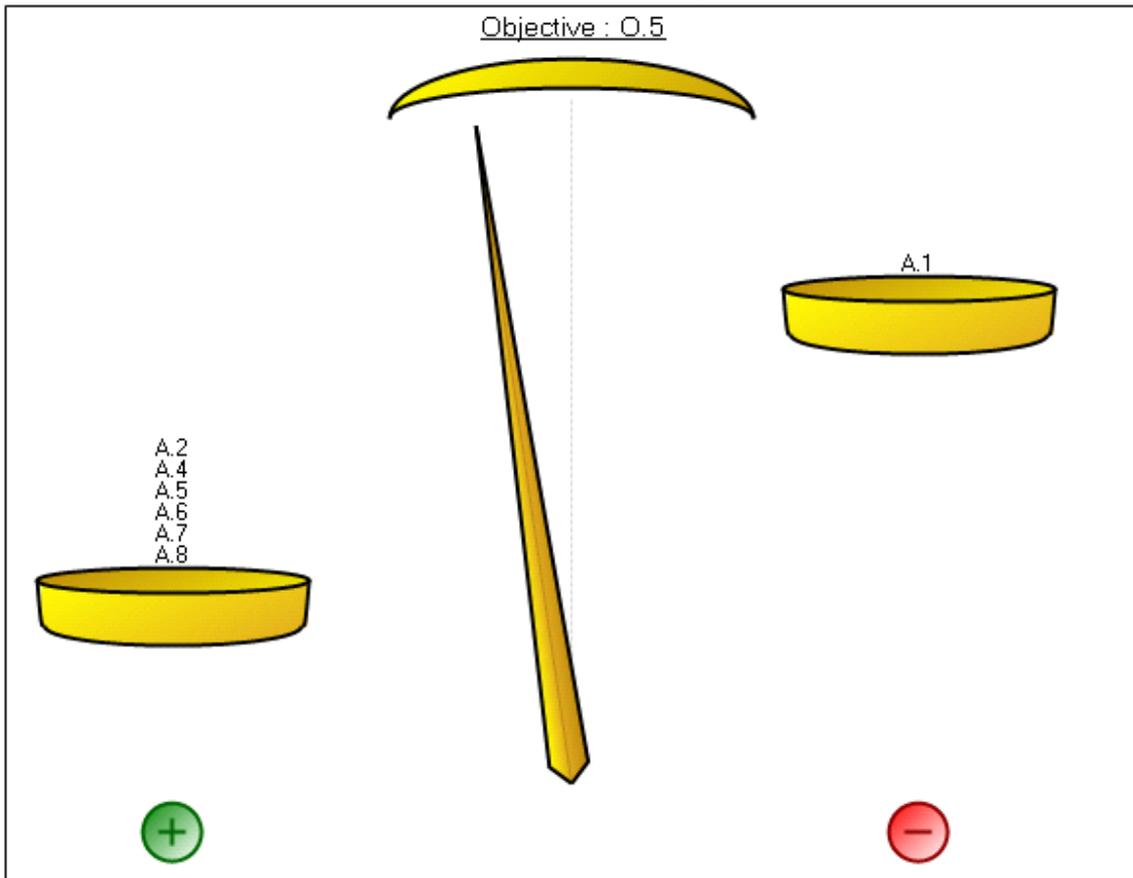
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Superación técnica y profesional

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



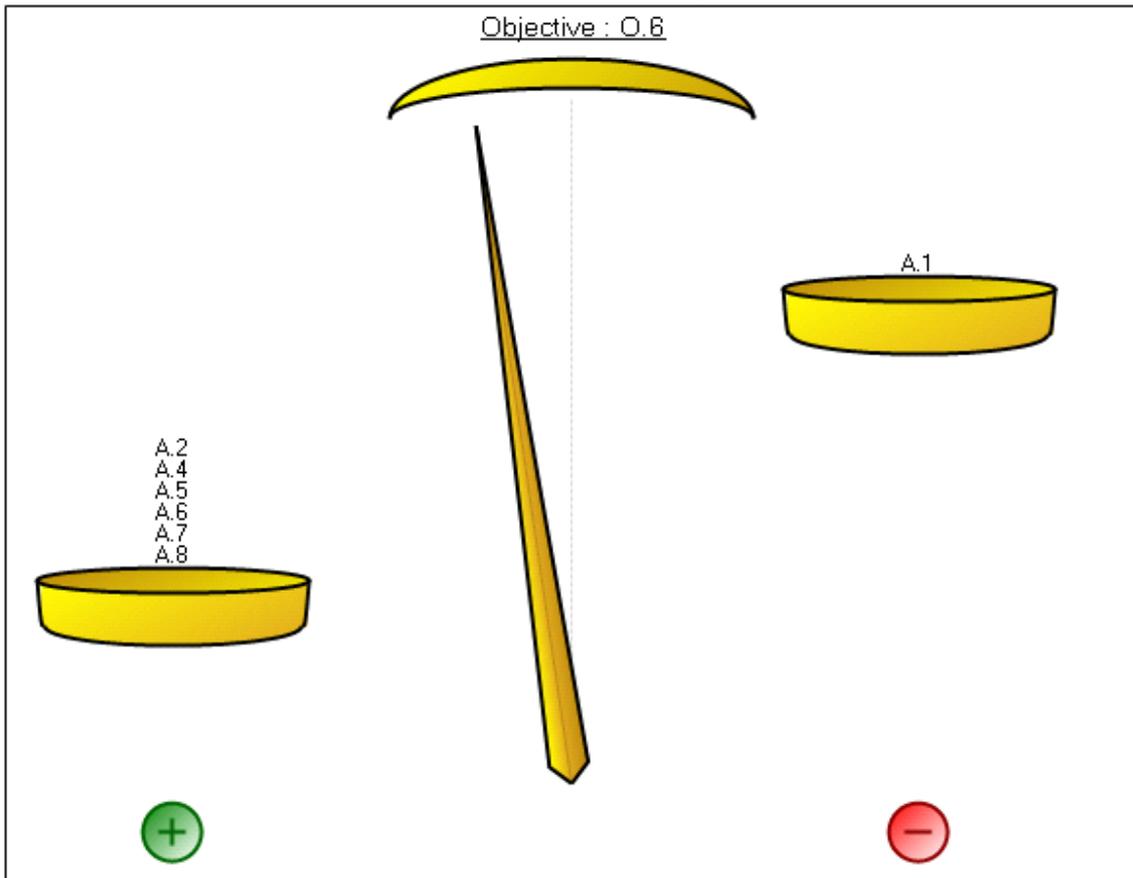
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Indice de explotación y desarrollo tecnológicos

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



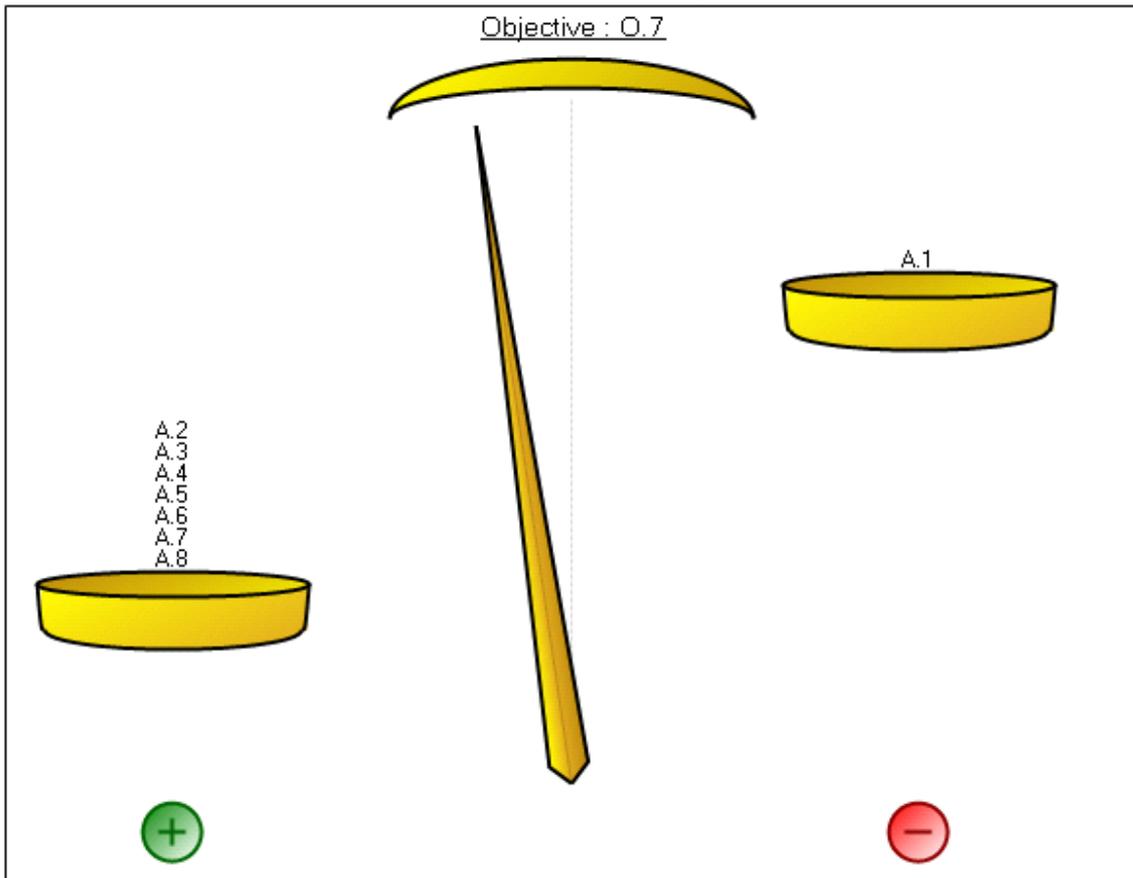
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Gestión económico financiera

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



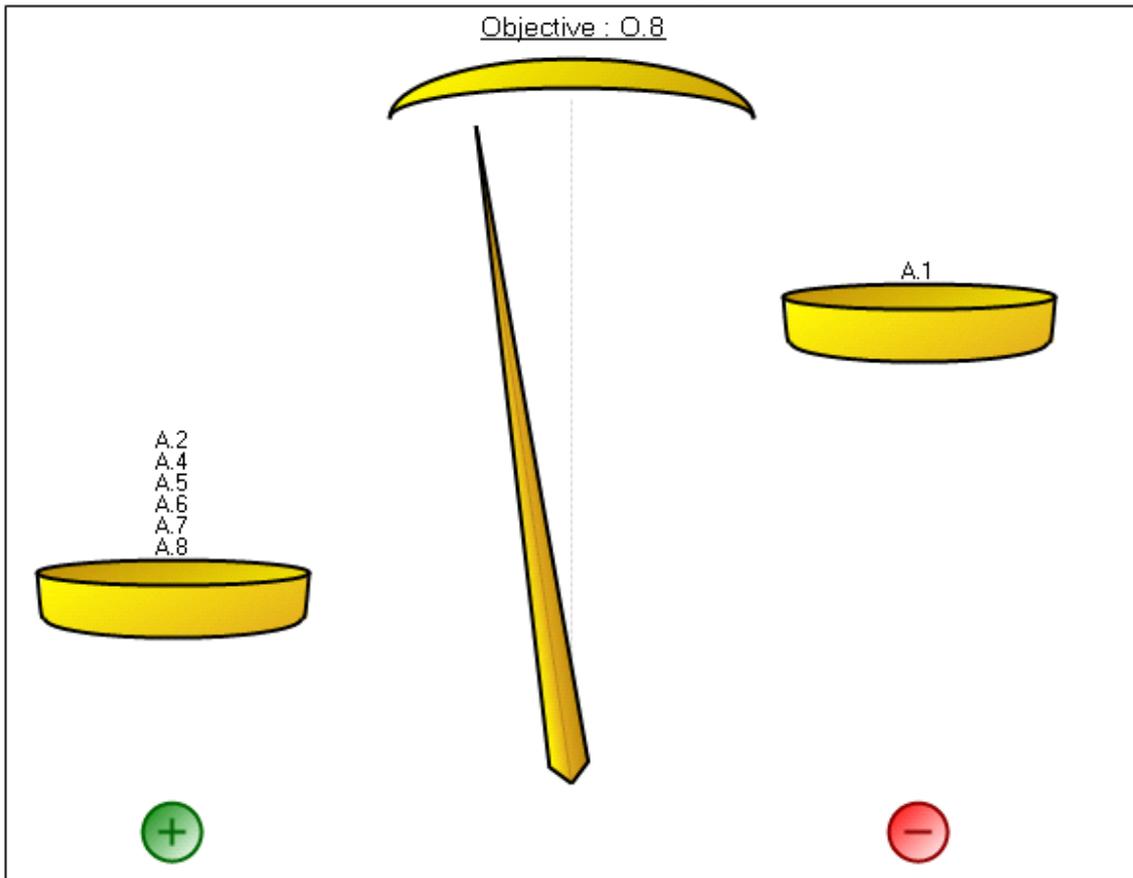
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Ciencia e Innovación Tecnológica

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



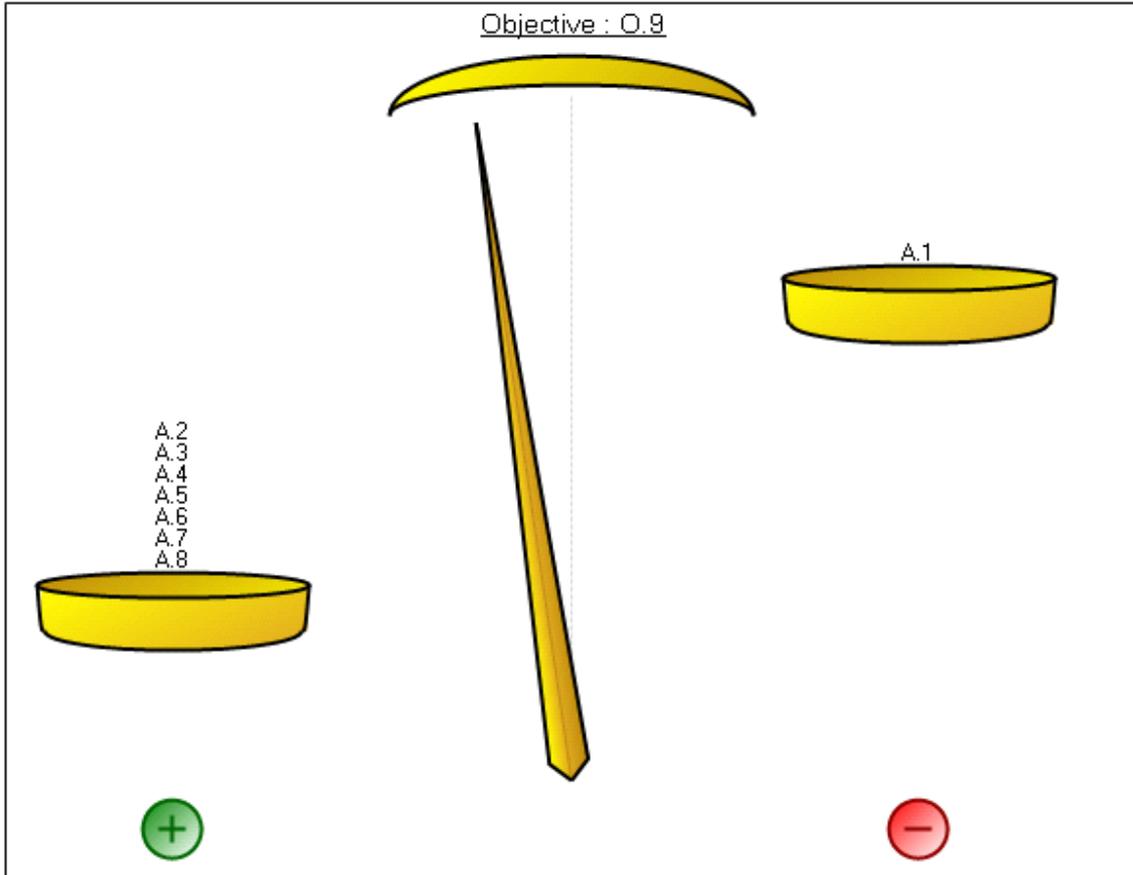
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Calidad

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



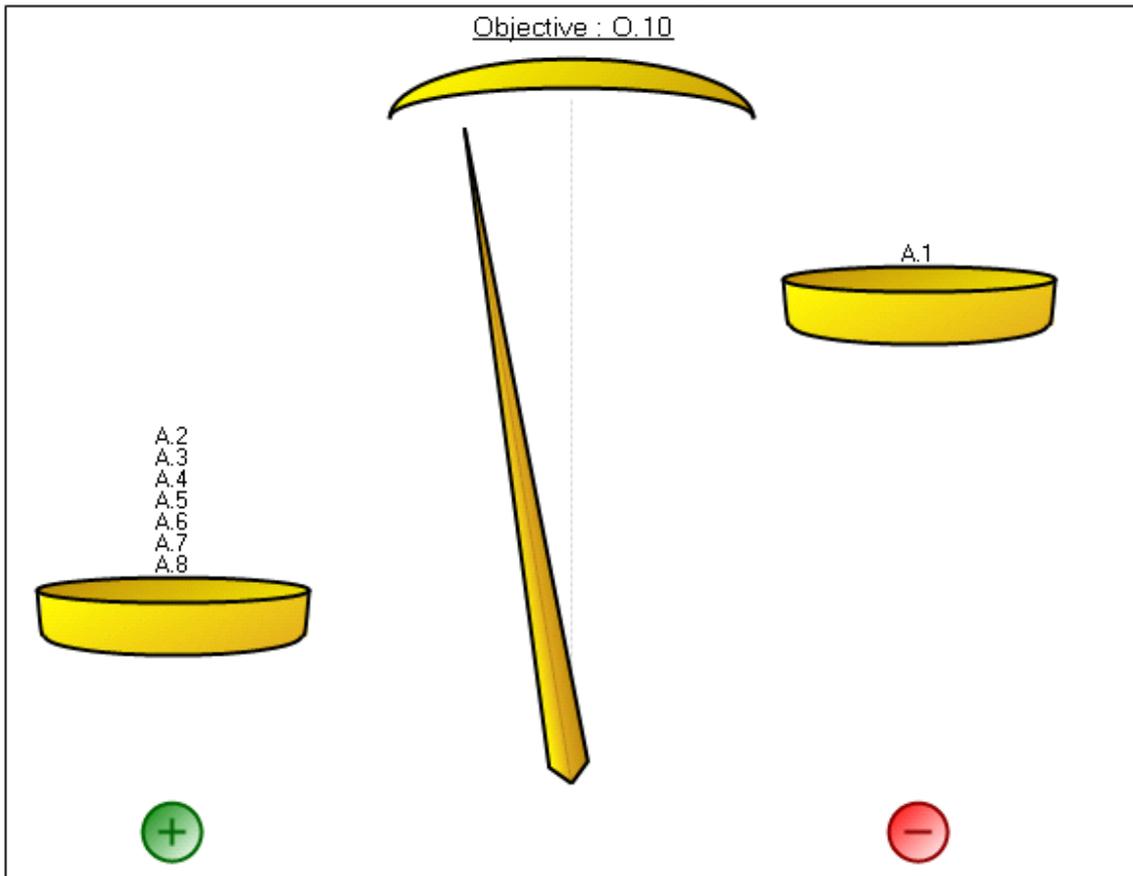
Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Cumplimiento de las políticas

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



Position scale by valued objectives weighted competitiveness - Objective : Actividad TRASVAL con Requerimientos

Position scale by valued objectives weighted competitiveness



**ACTORS OBJECTIVES RELATIONSHIP**

Order 1 relationship

Simple position matrix (1MAO)

The simple position 1MAO matrix shows the valency of each actor with respect to every objective (likely, unlikely, neutral, or indifferent). This matrix, result of Mactor's phase 3, is not made up of the initial data entries. Mactor recalculates it from 2MAO.

1MAO	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9	O.10	Absolute sum
A.1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	10
A.2	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A.3	-1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	6
A.4	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A.5	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A.6	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A.7	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
A.8	-1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Number of agreements	0	6	7	7	6	6	7	6	7	7	
Number of disagreements	-8	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
Number of positions	8	7	8	8	7	7	8	7	8	8	

© LPSOR-EPTA/MACTOR

- 1: actor unlikely to achieve objective
- 0: Neutral position
- 1: actor likely to achieve objective

Order 2 relationship

Valued position matrix (2MAO)

The 2MAO matrix specifies the actor's position on each objective (pro, against, neutral or indifferent). This matrix is the initial information given by the user and also presents marginalities.

2MAO	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9	O.10
A.1	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3	-3
A.2	-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A.3	-3	0	3	1	0	0	1	0	2	3
A.4	-3	2	3	3	3	3	3	2	3	3
A.5	-3	3	2	3	3	3	3	2	3	3
A.6	-3	3	2	2	2	2	2	3	2	2
A.7	-3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
A.8	-3	2	3	3	3	3	3	3	3	3

© LPSOR-EPTA/MACTOR

The sign indicates whether the actor is likely to reach objective or not.

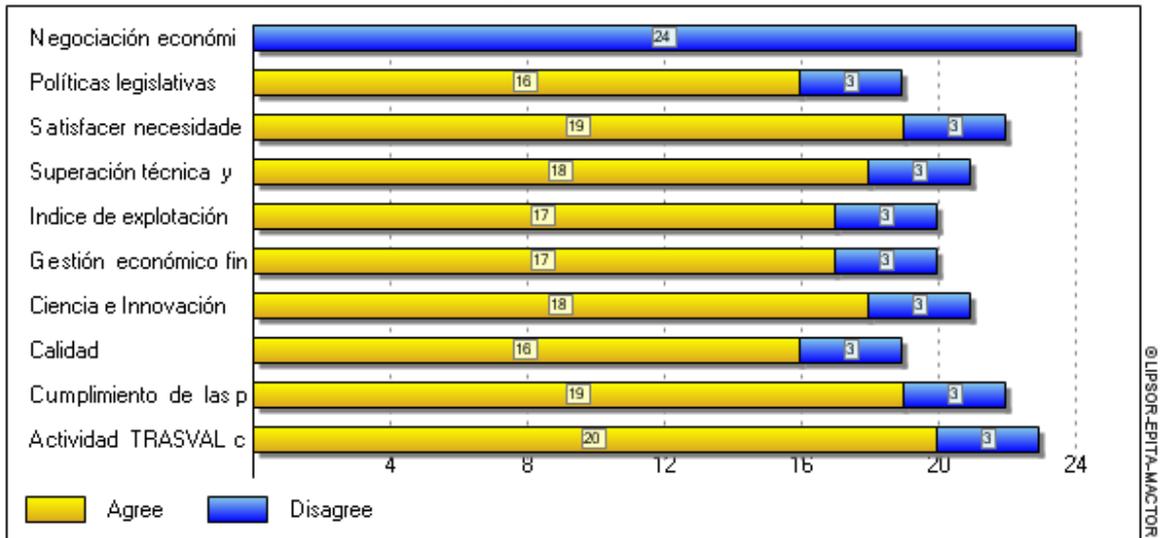
0: Objective has a bleak outcome

- 1: Objective jeopardises the actor's operating procedures (management, etc...) / is vital for its operating procedures
- 2: Objective jeopardises the success of the actor's projects / is vital for the success of its projects
- 3: Objective jeopardises the accomplishment of the actor's mission / is indispensable for its missions
- 4: Objective jeopardises the actor's existence / is indispensable for its existence

Histogram of actor's implication towards its objectives 2MAO

This histogram is produced from the valued relationship matrix (order 2) between actors and objectives, 2MAO. It represents the actor's objectives mobilisation. The histogram is used to identify for each actor, the extent of its position with respect to the defined objectives, e.g. pro or against.

Histogram of actor's implication towards its objectives 2MAO



Order 3 relationship

Weighted valued position matrix (3MAO)

The weighted (with respect to competitiveness) valued position matrix (3MAO) describes each actor's position on every objective. This is taking into account its degree of opinion on every objective, its objective hierarchy and competitiveness between actors.

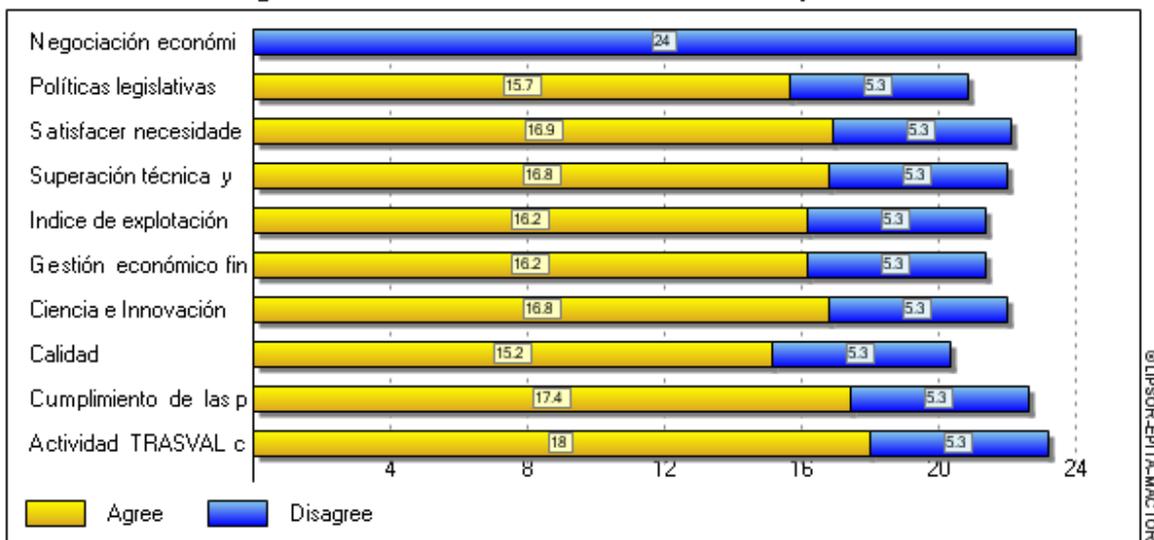
3MAO	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9	O.10	Mobilisation
A.1	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	52.6
A.2	-6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	60.4
A.3	-1.8	0.0	1.8	0.6	0.0	0.0	0.6	0.0	1.2	1.8	8.0
A.4	-1.8	1.2	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.2	1.8	1.8	17.2
A.5	-3.3	3.3	2.2	3.3	3.3	3.3	3.3	2.2	3.3	3.3	31.0
A.6	-2.1	2.1	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	2.1	1.4	1.4	16.0
A.7	-1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	17.4
A.8	-1.9	1.2	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	18.0
Number of agreements	0.0	15.7	16.9	16.8	16.2	16.2	16.8	15.2	17.4	18.0	
Number of disagreements	-24.0	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	
Degree of mobilisation	24.0	20.9	22.2	22.1	21.5	21.5	22.1	20.4	22.7	23.3	

Positive values represent the actor's mobilisation towards its objectives. Negative values represent the rate of opposition.

Histogram of actor's mobilisation towards its objectives 3MAO

This histogram is produced from the valued relationship matrix (order 3) between actors and objectives, 3MAO. It represents the actions taken by actors towards objectives. The histogram is used to identify for each actor, the extent of its position with respect to the defined objectives, e.g. pro or against.

Histogram of actor's mobilisation towards its objectives 3MAO



Weighted valued position matrix (3MAO)

3MAO	O.1	O.2	O.3	O.4	O.5	O.6	O.7	O.8	O.9	O.10	Mobilisation
A.1	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	52.6
A.2	-6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	6.0	60.4
A.3	-1.8	0.0	1.8	0.6	0.0	0.0	0.6	0.0	1.2	1.8	8.0
A.4	-1.8	1.2	1.8	1.8	1.8	1.8	1.8	1.2	1.8	1.8	17.2
A.5	-3.3	3.3	2.2	3.3	3.3	3.3	3.3	2.2	3.3	3.3	31.0
A.6	-2.1	2.1	1.4	1.4	1.4	1.4	1.4	2.1	1.4	1.4	16.0
A.7	-1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	17.4
A.8	-1.9	1.2	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	1.9	18.0
Number of agreements	0.0	15.7	16.9	16.8	16.2	16.2	16.8	15.2	17.4	18.0	
Number of disagreements	-24.0	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	-5.3	
Degree of mobilisation	24.0	20.9	22.2	22.1	21.5	21.5	22.1	20.4	22.7	23.3	

Positive values represent the actor's mobilisation towards its objectives. Negative values represent the rate of opposition.

CONVERGENCE BETWEEN ACTORS

Order 1 convergence

Convergence matrix (1CAA)

The Matrix of objectives convergences between actors or simple Convergences Actor X Actor (1CAA) identifies for a couple of actors the number of common positions they have on objectives (pro or against). This would identify the number of possible alliances. "Neutral" and "indifferent" positions (coded as "0") are not taken into consideration. This is a symmetrical matrix.

1CAA	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
A.1	0	1	1	1	1	1	1	1
A.2	1	0	6	10	10	10	10	10
A.3	1	6	0	6	6	6	6	6
A.4	1	10	6	0	10	10	10	10
A.5	1	10	6	10	0	10	10	10
A.6	1	10	6	10	10	0	10	10
A.7	1	10	6	10	10	10	0	10
A.8	1	10	6	10	10	10	10	0
<b>Number of convergences</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	<b>37</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>	<b>57</b>

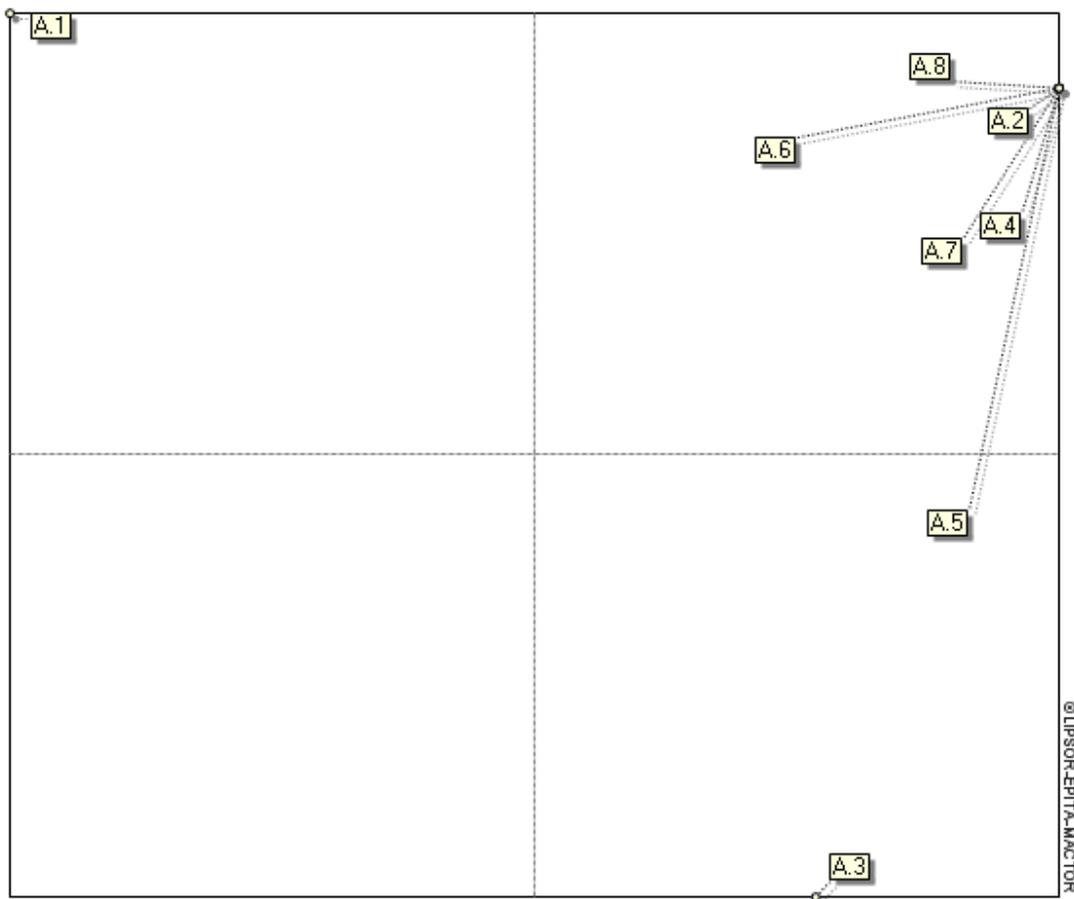
© LIPSOR-EPITA-MACTOR

The values represent the degree of convergence: the higher the intensity, the more actors have common interests

Map of order 1 convergences between actors

The map of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense. This map is used to create a graph of actors' convergences.

**Map of order 1 convergences between actors**

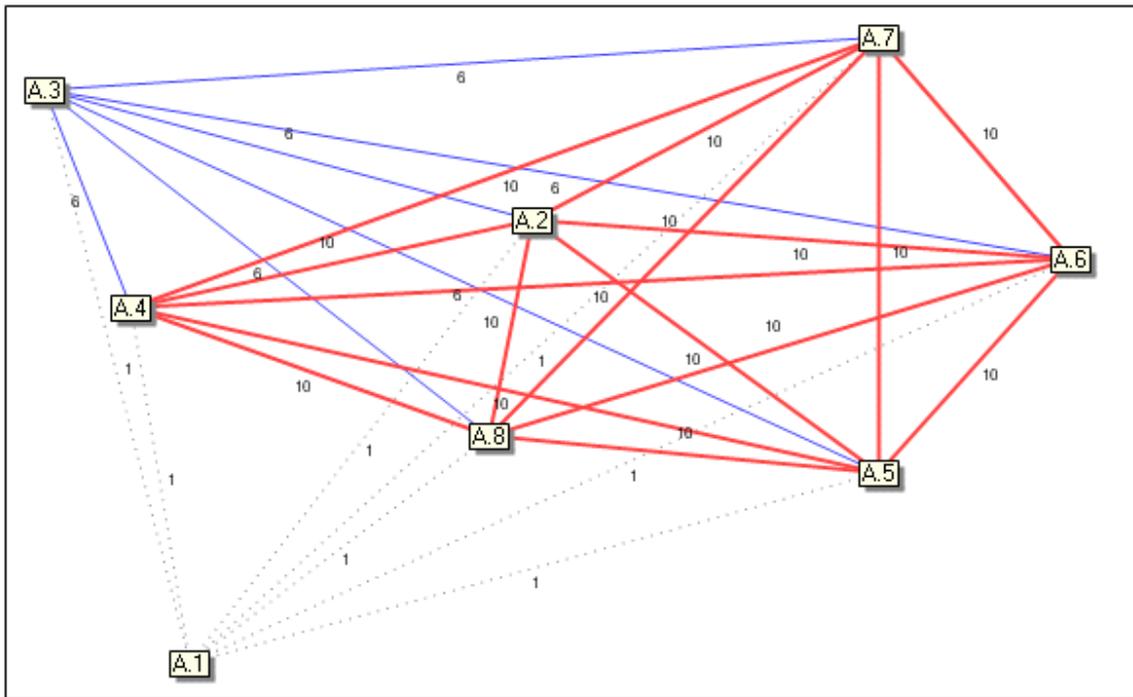


© LIPSOR-EPITA-MACTOR

Graph of order 1 convergences between actors

The graph of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense.

Graph of order 1 convergences between actors



- Weakest convergences
- Weak convergences
- Moderate convergences
- Strong convergences
- Strongest convergences

Order 2 convergence

Valued convergence matrix (2CAA)

The valued convergence matrix or Valued Convergence Actors X Actors (2CAA) is related to the Matrix of valued positions Actors X Objectives (2MAO). This calculates the average convergence intensity between two actors, when these have the same degree (pro or against the objective). The values in this matrix do not measure the number of potential alliances (as in 1CAA), but the alliance intensity with the objectives hierarchy (preferences) of the couple of actors. This is a symmetrical matrix.

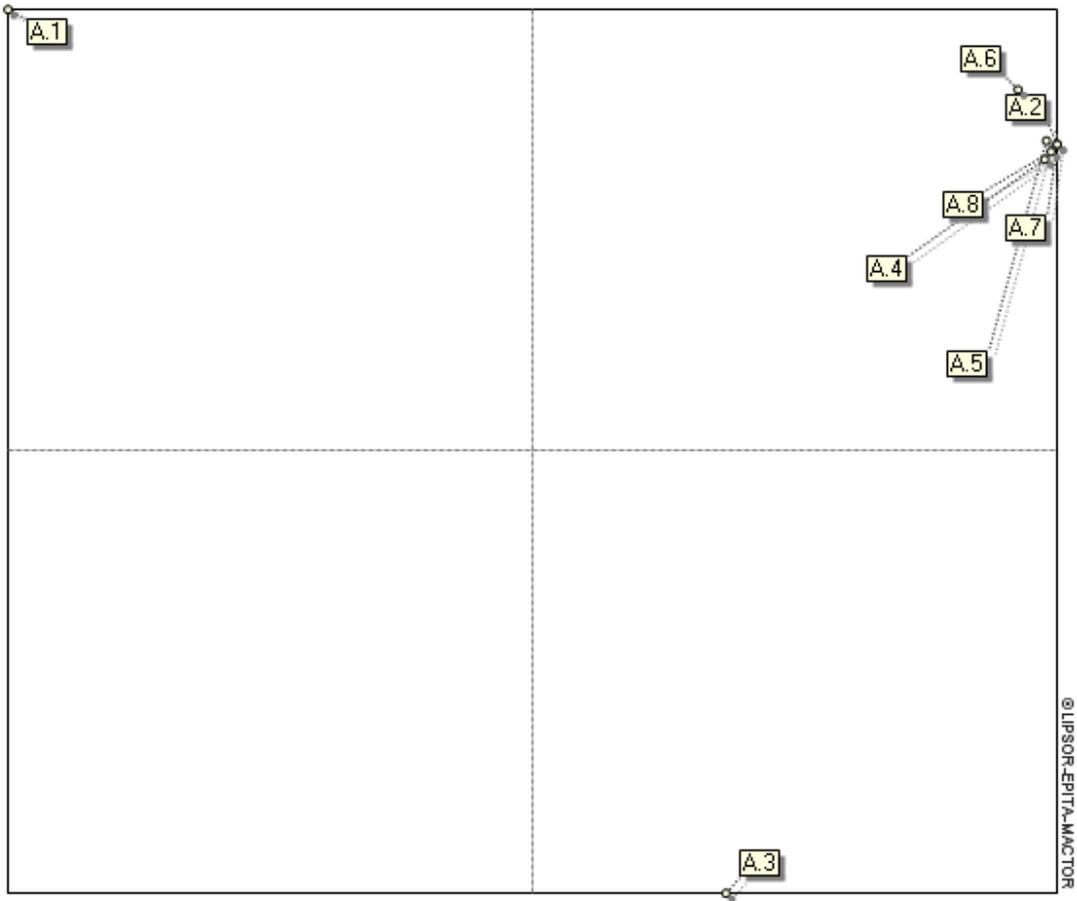
2CAA	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
A.1	0.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
A.2	3.0	0.0	15.5	29.0	29.0	26.5	30.0	29.5
A.3	3.0	15.5	0.0	15.5	15.0	13.0	15.5	15.5
A.4	3.0	29.0	15.5	0.0	28.0	25.5	29.0	28.5
A.5	3.0	29.0	15.0	28.0	0.0	25.5	29.0	28.5
A.6	3.0	26.5	13.0	25.5	25.5	0.0	26.5	26.0
A.7	3.0	30.0	15.5	29.0	29.0	26.5	0.0	29.5
A.8	3.0	29.5	15.5	28.5	28.5	26.0	29.5	0.0
Number of convergences	21.0	162.5	93.0	158.5	158.0	146.0	162.5	160.5
Degree of convergence (%)	75.9							

The values represent the degree of convergence: the higher the intensity, the more actors have common interests

Map of order 2 convergences between actors

The map of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense. This map is used to create a graph of actors' convergences.

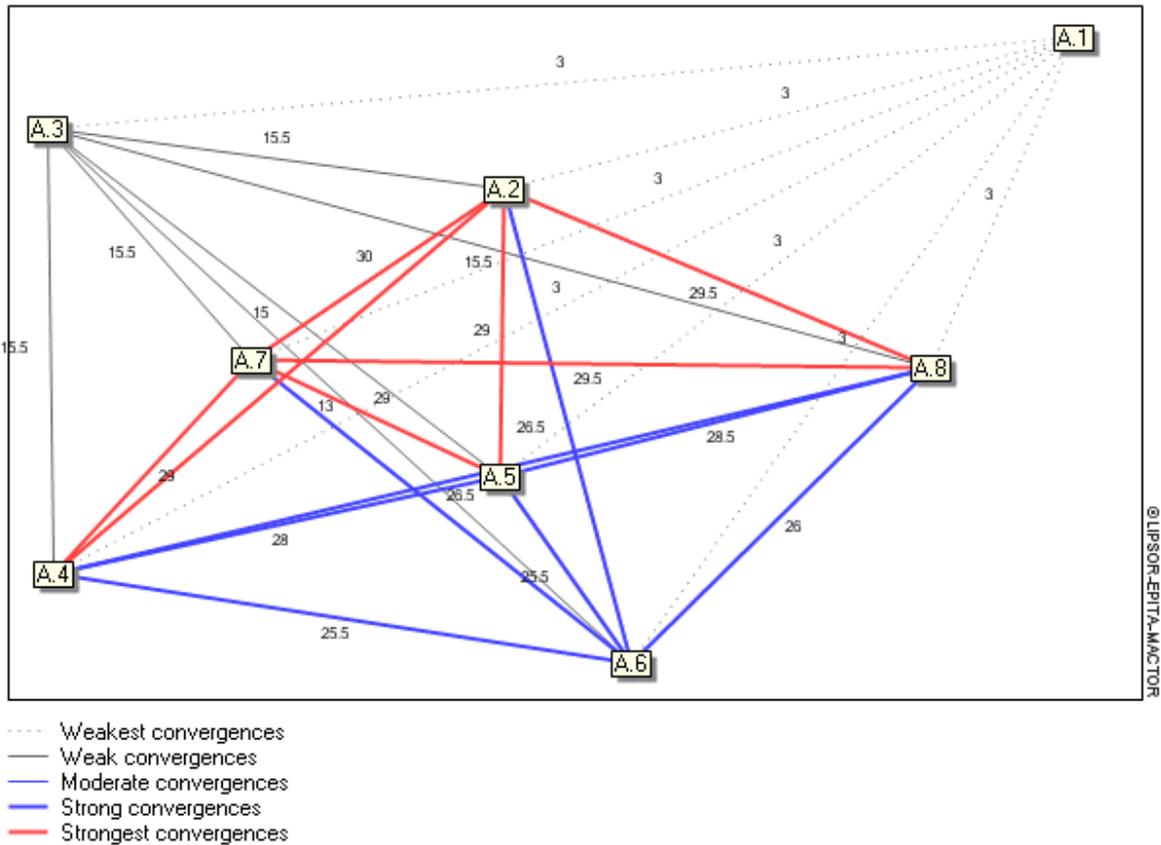
**Map of order 2 convergences between actors**



Graph of order 2 convergences between actors

The graph of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense.

Graph of order 2 convergences between actors



Order 3 convergence

Weighted valued convergence matrix (3CAA)

The weighted valued matrix of convergences or weighted valued Convergences Actors X Actors (3CAA) is related to the weighted valued position matrix Actors X Objectives (3MAO). It identifies for a couple of actors the number of common positions they have on objectives (pro or against). This would identify the number of possible alliances also taking into account the actors' preferences in terms of objectives and their competitiveness. This is a symmetrical matrix.

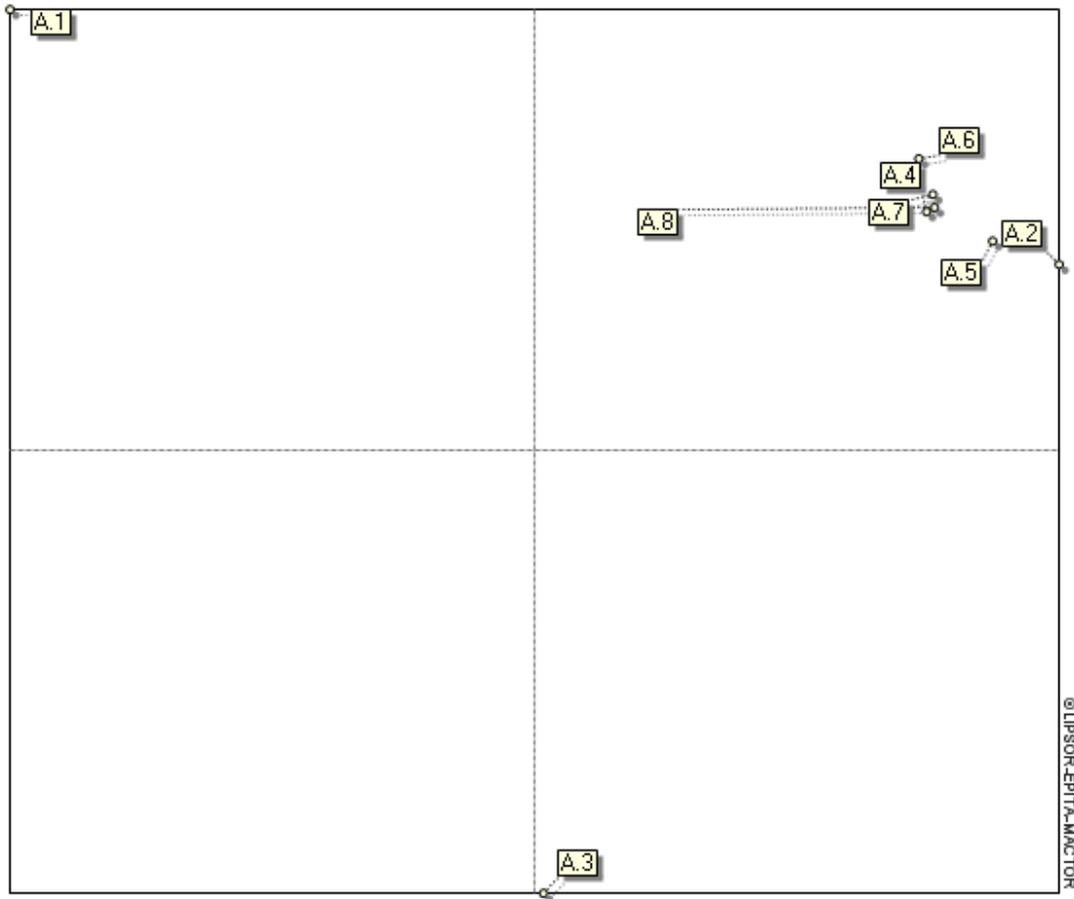
3CAA	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
A.1	0.0	5.6	3.5	3.5	4.3	3.7	3.5	3.6
A.2	5.6	0.0	22.1	38.8	45.7	38.2	38.9	39.2
A.3	3.5	22.1	0.0	9.5	13.4	8.5	9.2	9.6
A.4	3.5	38.8	9.5	0.0	24.1	16.6	17.3	17.6
A.5	4.3	45.7	13.4	24.1	0.0	23.5	24.2	24.5
A.6	3.7	38.2	8.5	16.6	23.5	0.0	16.7	17.0
A.7	3.5	38.9	9.2	17.3	24.2	16.7	0.0	17.7
A.8	3.6	39.2	9.6	17.6	24.5	17.0	17.7	0.0
Number of convergences	27.8	228.7	75.8	127.5	159.8	124.3	127.7	129.3
Degree of convergence (%)	0.0							

The values represent the degree of convergence: the higher the intensity, the more actors have common interests

Map of order 3 convergences between actors

The map of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense. This map is used to create a graph of actors' convergences.

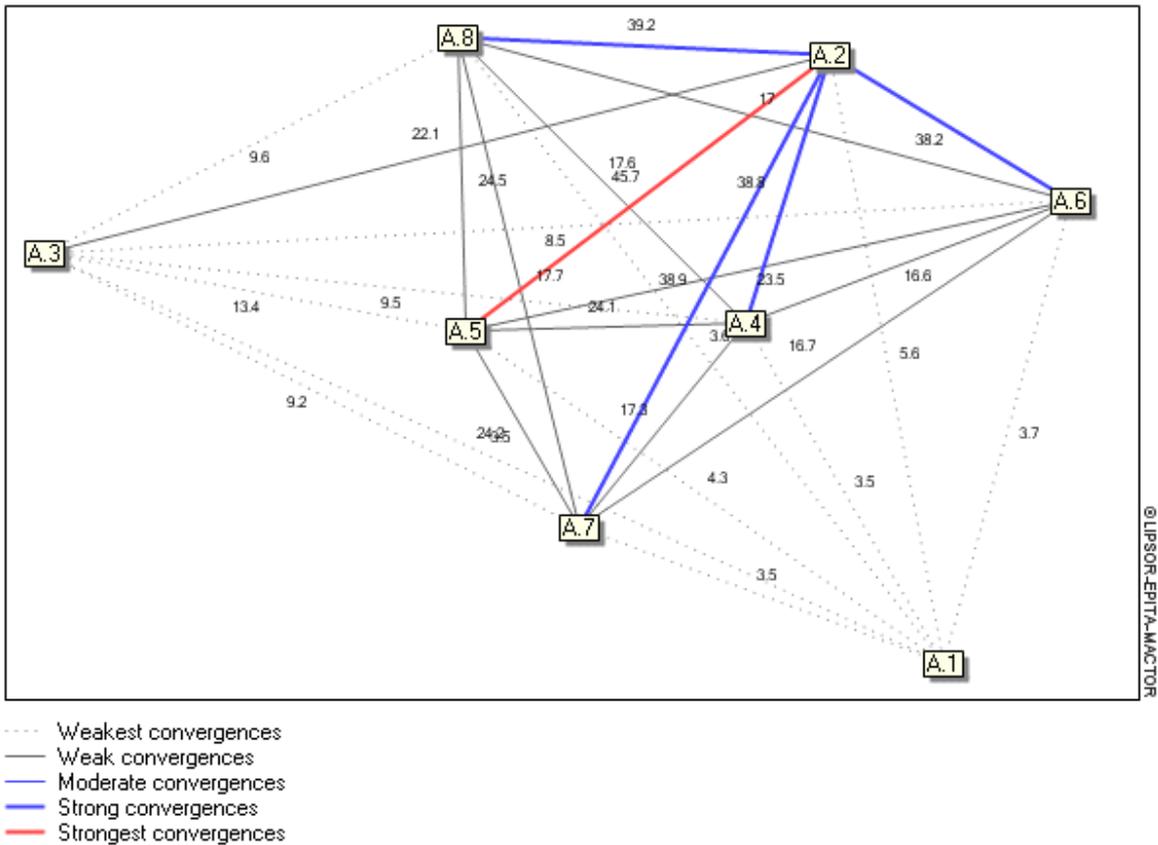
**Map of order 3 convergences between actors**



Graph of order 3 convergences between actors

The graph of convergences between actors maps the actors with respect to their convergences (data in matrices 1CAA, 2CAA, 3CAA). That is, the closer actors are to each other, the more their convergence is intense.

Graph of order 3 convergences between actors



## DIVERGENCE BETWEEN ACTORS

### Order 1 divergence

#### Divergence matrix (1DAA)

The Matrix of divergences of objectives between actor or simple Divergences Actors X Actors (1DAA) identifies for each couple of actors the number of objectives on which these actors do not hold the same position (one actor is pre the objective and the other is against it). In other words it describes the number of potential conflicts. "Neutral" and "indifferent" positions (with code "0") are not taken into consideration. This is a symmetrical matrix.

1DAA	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
A.1	0	9	5	9	9	9	9	9
A.2	9	0	0	0	0	0	0	0
A.3	5	0	0	0	0	0	0	0
A.4	9	0	0	0	0	0	0	0
A.5	9	0	0	0	0	0	0	0
A.6	9	0	0	0	0	0	0	0
A.7	9	0	0	0	0	0	0	0
A.8	9	0	0	0	0	0	0	0
Number of divergences	59	9	5	9	9	9	9	9

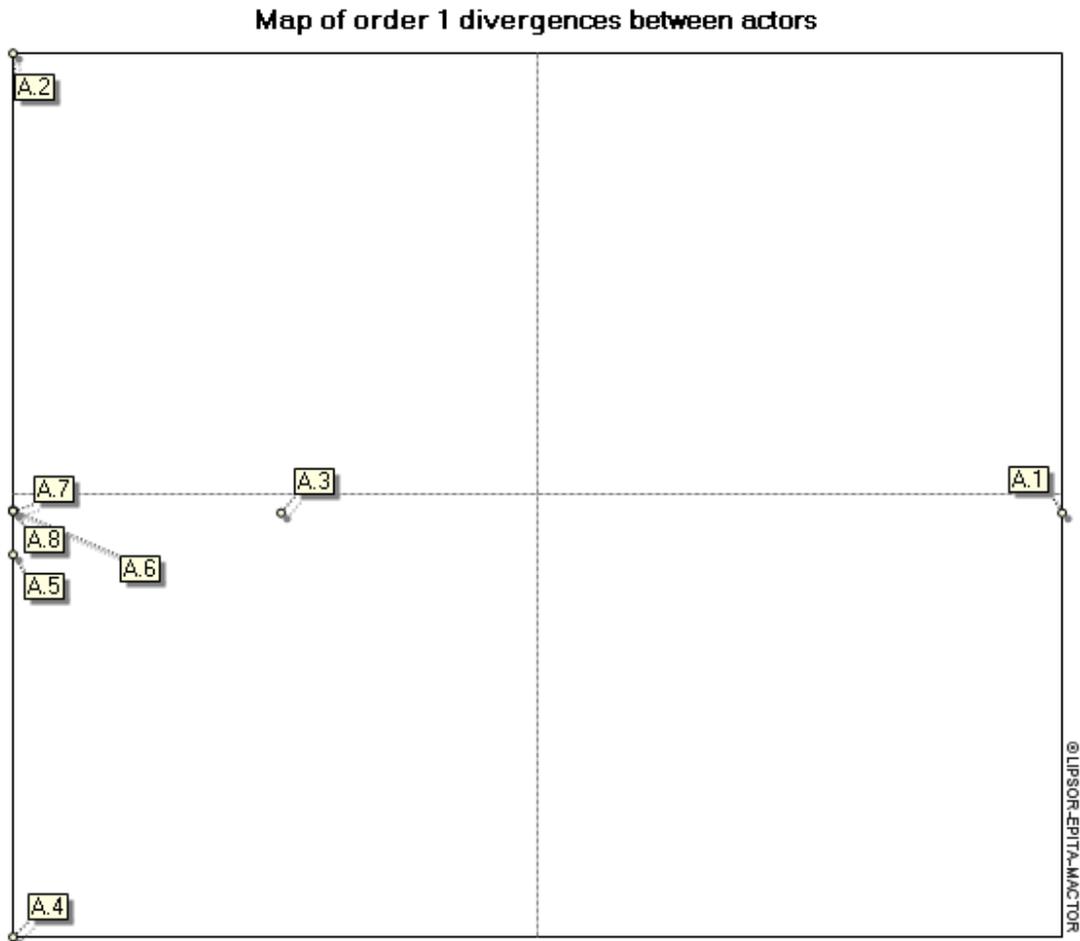
© LIPSOR-EPTA-MACTOR

## Anexo F - Reporte Micmac - Trasval Page 42 / 189

The values represent the degree of divergence: the higher the intensity, the more actors have diverging interests

### Map of order 1 divergences between actors

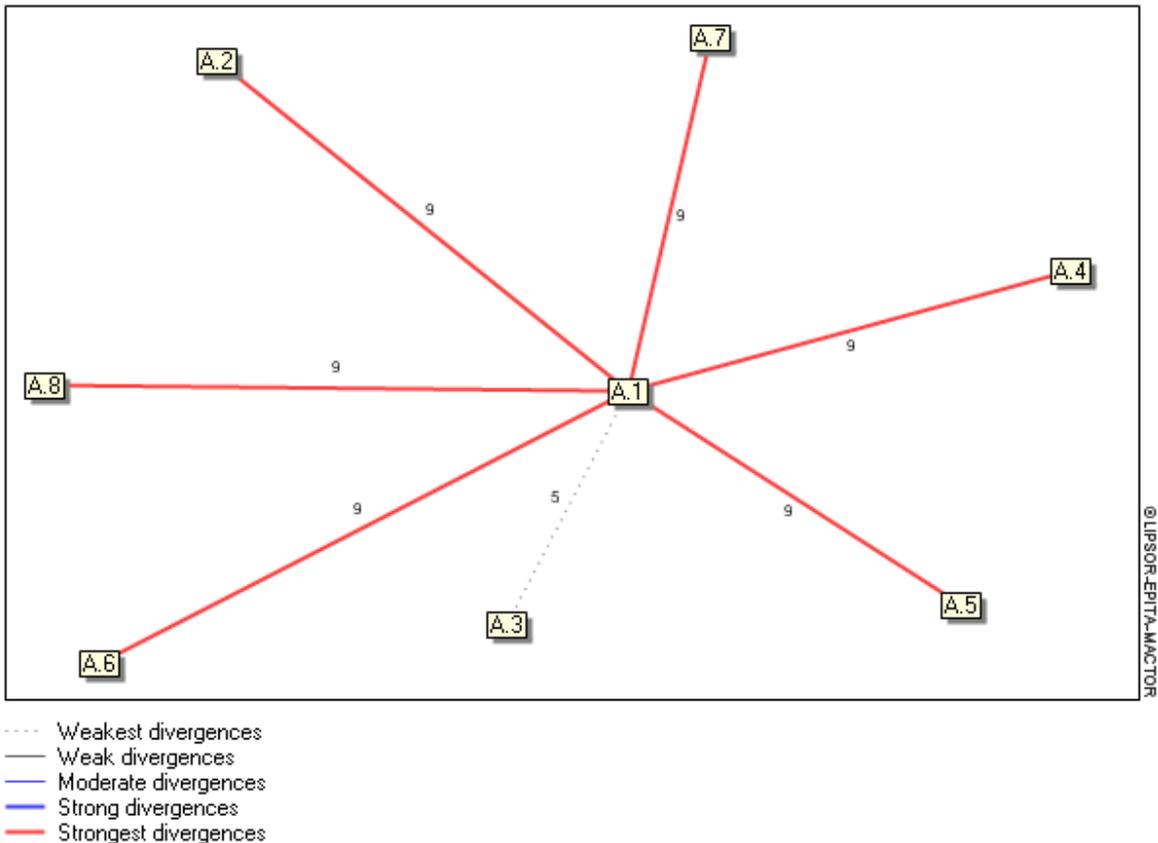
This maps the actors' positions according to their valued divergences (data found in Matrix 2DAA). That is, the further apart actors are to each other, the more their divergence is intense.



### Graph of order 1 divergences between actors

The graph of divergences between actors, maps the actors of order 2 with respect to their divergences (data in matrices 1DAA). It helps to identify potential alliances and conflicts.

Graph of order 1 divergences between actors



Order 2 divergence

Valued divergence matrix (2DAA)

The Matrix of valued divergences or valued Divergences Actors X Actors (2DAA) is related to the Matrix of valued positions Actors X Objectives (2MAO). It identifies for each couple of actors the number of objectives for which these actors do not hold the same position (one actor is pro the objective and the other is against it). The values in this matrix do not measure the number of potential conflicts (as in 1DAA), but rather the conflict intensity with the objectives hierarchy (preferences) of the couple of actors. This is a symmetrical matrix.

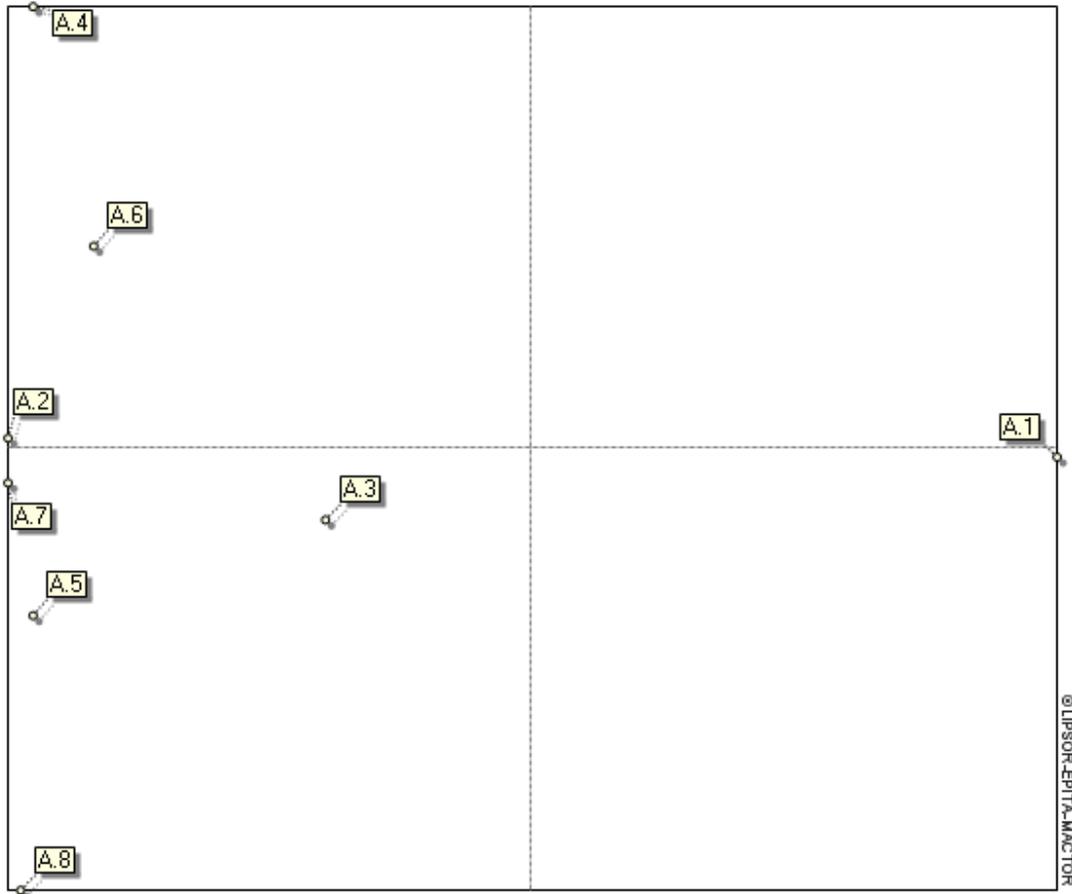
2DAA	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
A.1	0.0	27.0	12.5	26.0	26.0	23.5	27.0	26.5
A.2	27.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.3	12.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.4	26.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.5	26.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.6	23.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.7	27.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.8	26.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Number of divergences	168.5	27.0	12.5	26.0	26.0	23.5	27.0	26.5
Degree of divergence (%)	24.1							

The values represent the degree of divergence: the higher the intensity, the more actors have diverging interests

Map of order 2 divergences between actors

This maps the actors' positions according to their valued divergences (data found in Matrix 2DAA). That is, the further apart actors are to each other, the more their divergence is intense.

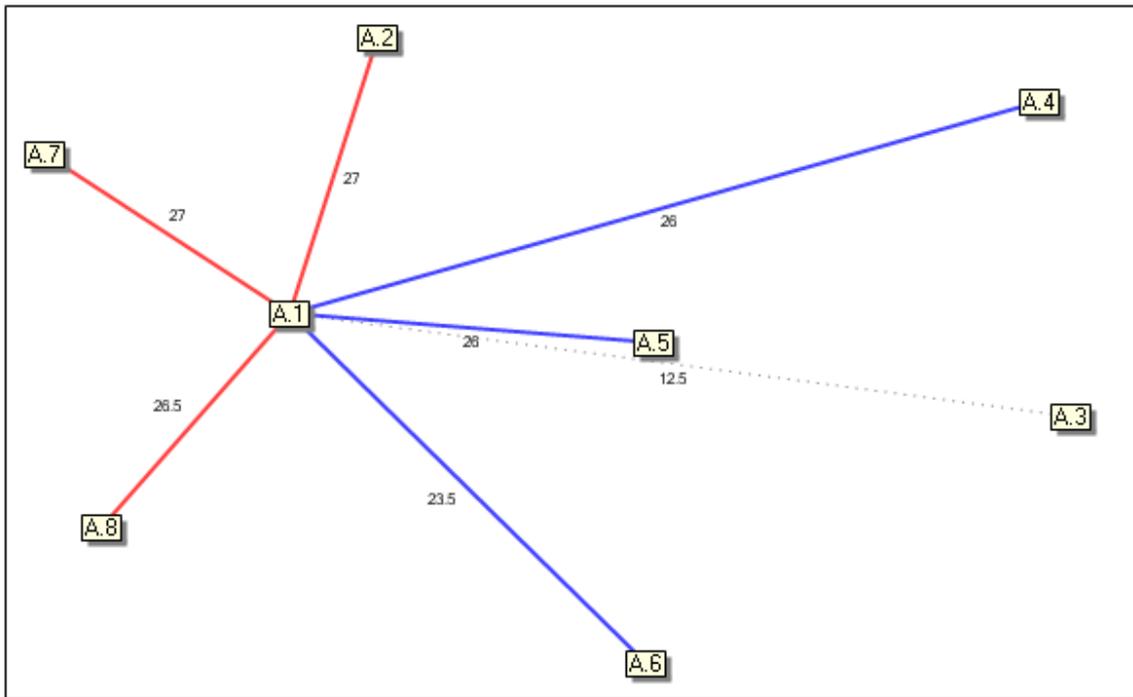
**Map of order 2 divergences between actors**



Graph of order 2 divergences between actors

The graph of divergences between actors, maps the actors of order 2 with respect to their divergences (data in matrices 2DAA). It helps to identify potential alliances and conflicts.

Graph of order 2 divergences between actors



- Weakest divergences
- Weak divergences
- Moderate divergences
- Strong divergences
- Strongest divergences

Order 3 Divergence

Weighted valued divergence matrix (3DAA)

The weighted valued matrix of divergences or weighted valued Divergences Actors X Actors (3DAA) is related to the weighted valued position matrix Actors X Objectives (3MAO). It identifies for each couple the average divergence intensity for those two actors who do not hold the same position (one actor is pro the objective and the other is against it). The values of this Matrix measure the conflict intensity with, for every couple, their objectives hierarchies (preferences) and their competitiveness. This is a symmetrical matrix.

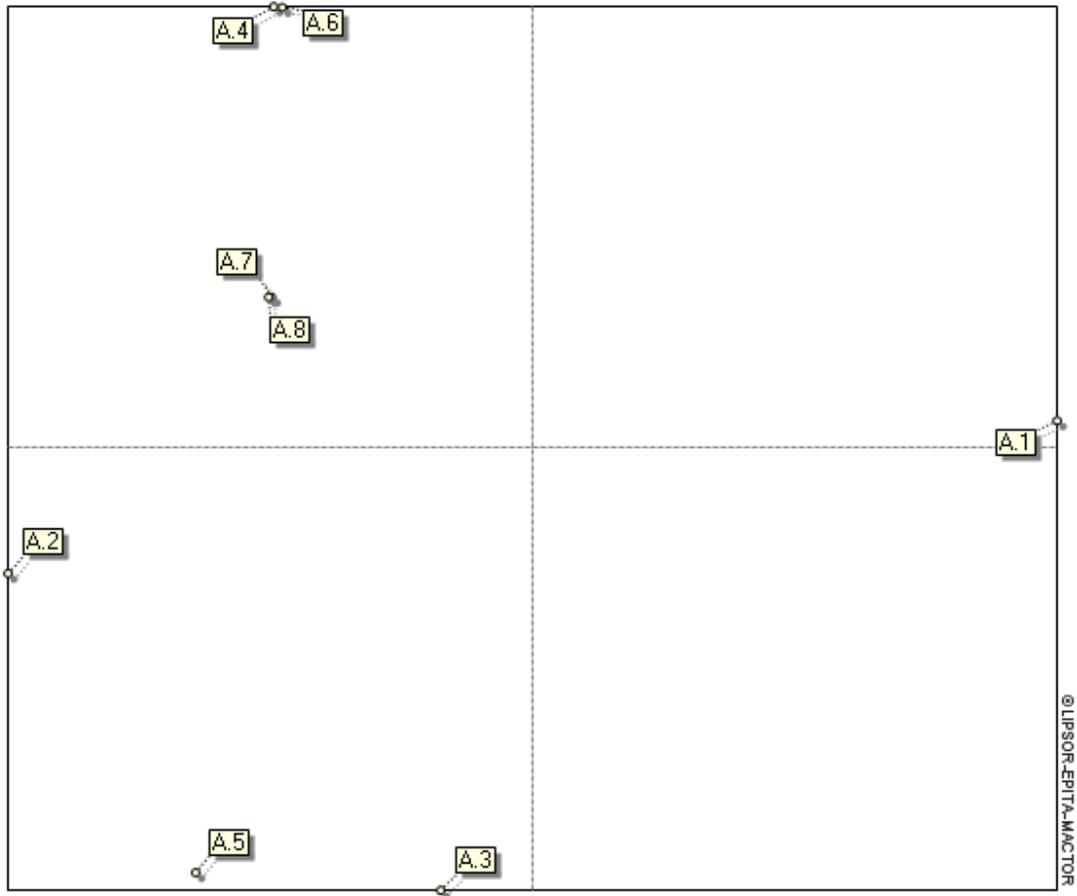
3DAA	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
A.1	0.0	50.8	16.2	31.3	37.5	30.6	31.5	31.7
A.2	50.8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.3	16.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.4	31.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.5	37.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.6	30.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.7	31.5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
A.8	31.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Number of divergences	229.7	50.8	16.2	31.3	37.5	30.6	31.5	31.7
Degree of divergence (%)	0.0							

The values represent the degree of divergence: the higher the intensity, the more actors have diverging interests

Map of order 3 divergences between actors

This maps the actors' positions according to their valued divergences (data found in Matrix 3DAA). That is, the further apart actors are to each other, the more their divergence is intense.

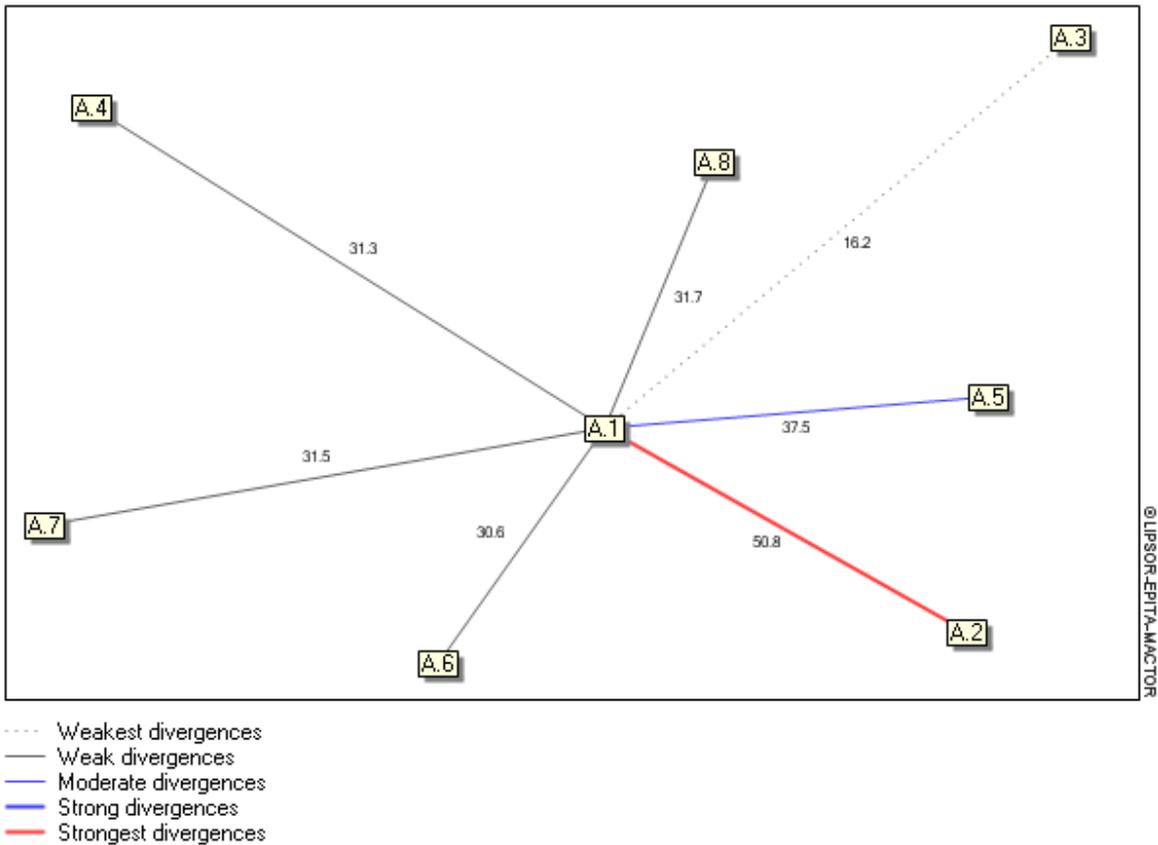
**Map of order 3 divergences between actors**



Graph of order 3 divergences between actors

The graph of divergences between actors, maps the actors of order 3 with respect to their divergences (data in matrices 3DAA). It helps to identify potential alliances and conflicts.

Graph of order 3 divergences between actors



### ACTOR AMBIVALENCE

#### Actor's ambivalence matrix

Two actors can share both converging and diverging positions on different objectives. Hence, we call this couple of actors ambivalent. If they wish to become allies, they have to work only on those common objectives, and put aside their diverging objectives. Actor ambivalence is calculated with three equilibrium indicators using their simple, valued, then valued and weighted positions.

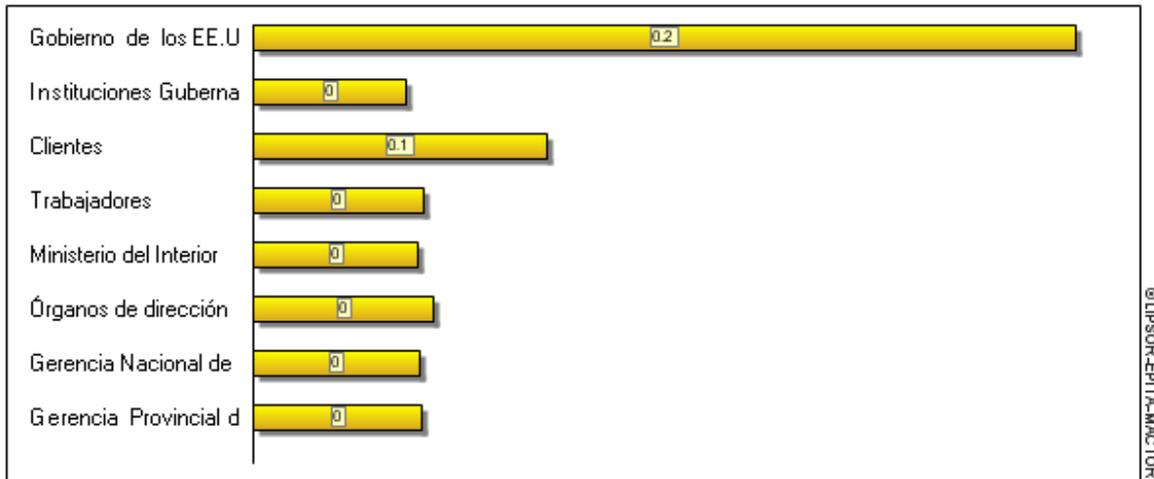
	EQ11	EQ21	EQ31
A.1	0.2	0.2	0.2
A.2	0.0	0.0	0.0
A.3	0.0	0.1	0.1
A.4	0.0	0.0	0.0
A.5	0.0	0.0	0.0
A.6	0.0	0.0	0.0
A.7	0.0	0.0	0.0
A.8	0.0	0.0	0.0

This indicator varies from 1 (very ambivalent actors) to 0 (not ambivalent actors).

#### Histogram of actor's ambivalence

This histogram is produced from the actor ambivalence vector.

Histogram of actor's ambivalence



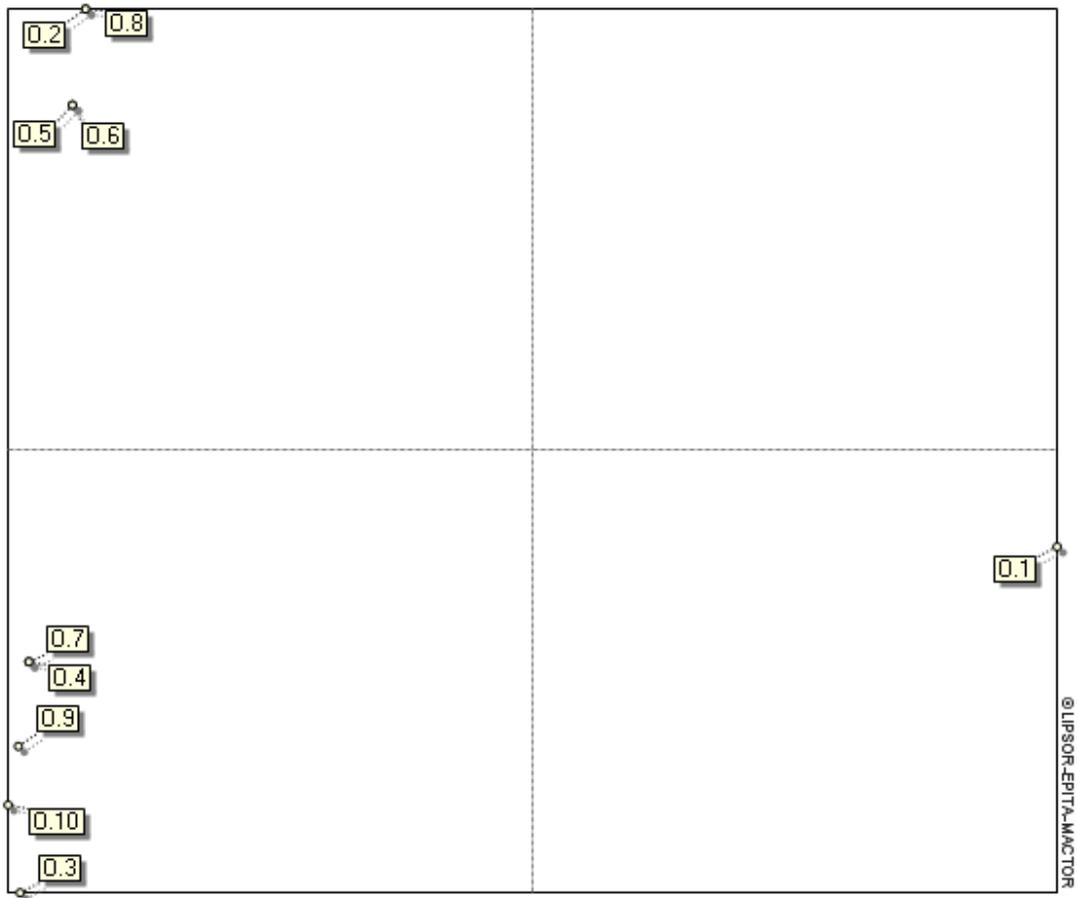
© LIPSOR-EPITA-MACTOR

**NET DISTANCE BETWEEN OBJECTIVES**

Map of net distances between objectives

This map is used to identify objectives on which actors take the same position (either pro or against). It hence enables to isolate groups of objectives where there is a strong convergence (when objectives are close together) or divergence (when objectives are far apart) on the part of actors' opinion. It also maps objectives with respect to the net scale (the difference between the valued convergence matrix and the valued divergence matrix, respectively 2COO and 2DOO).

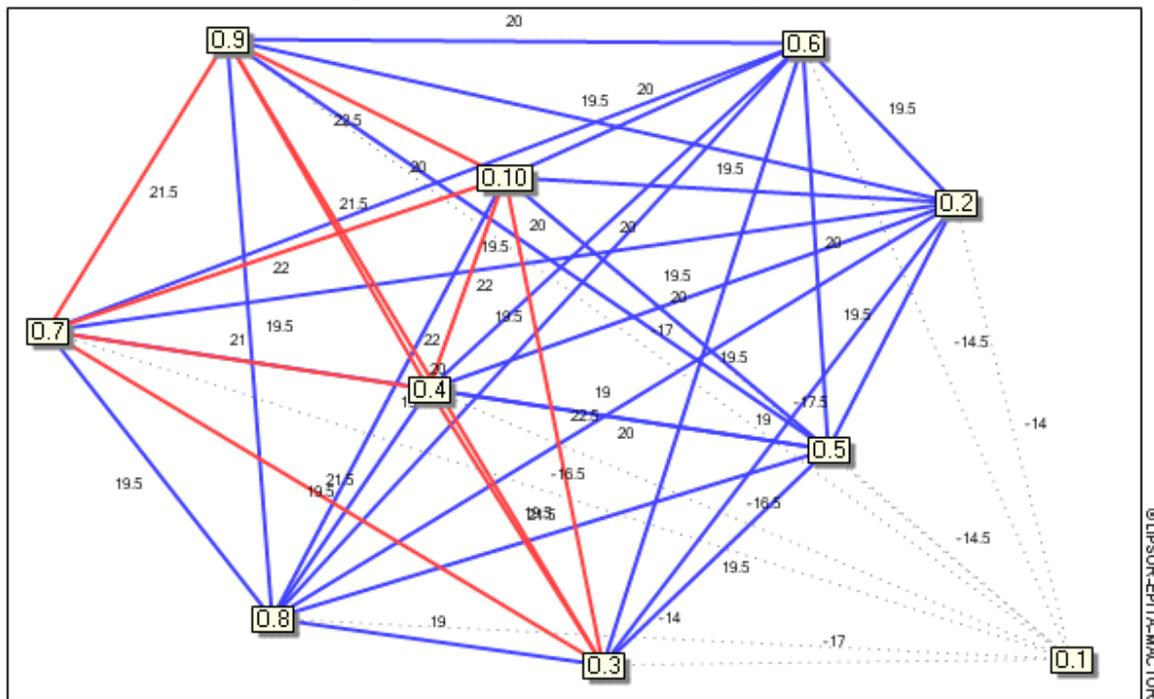
Map of net distances between objectives



Graph of net distances between objectives

This graph is used to identify objectives on which actors take the same position (either pro or against). The stronger the link between objectives, the higher the convergence of actors' opinions on these objectives.

Graph of net distances between objectives



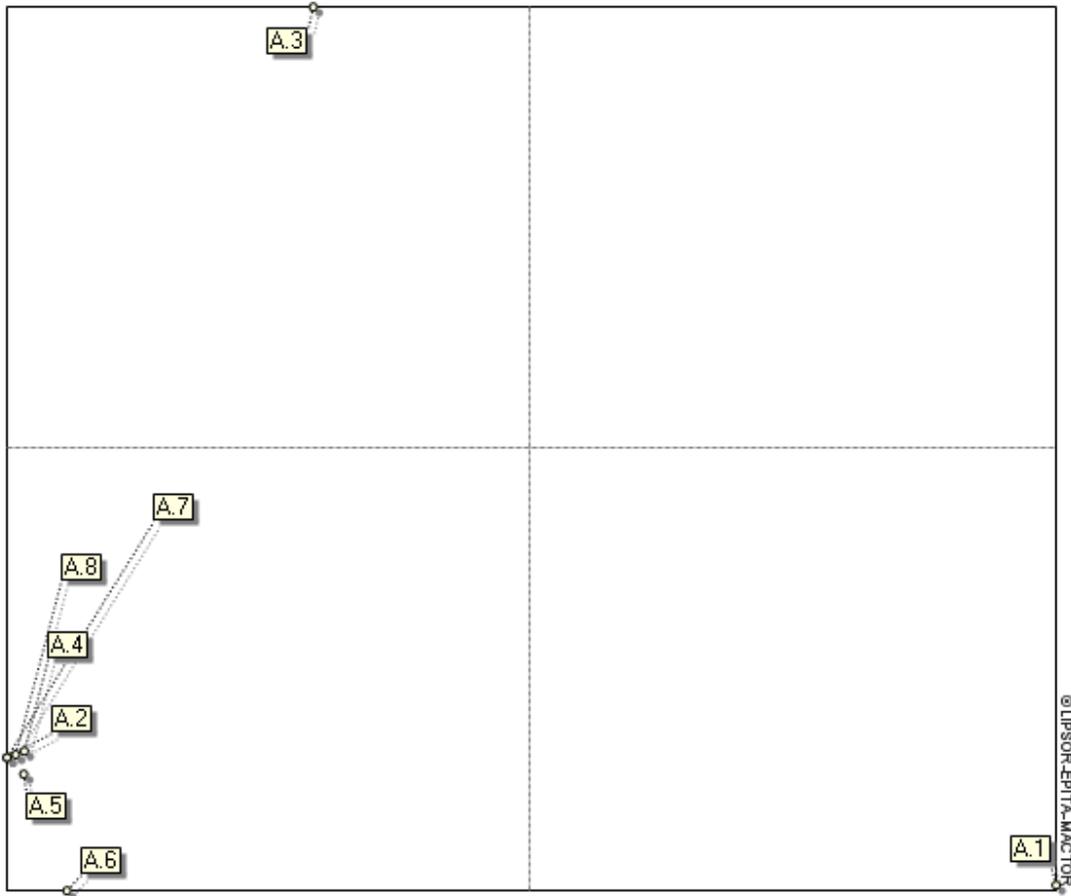
- Shortest net distances
- Short net distances
- Moderate net distances
- Long net distances
- Longest net distances

### NET DISTANCES BETWEEN ACTORS

#### Map of net distances between actors

The map of net distances between actors is used to recognise potential alliances while taking into account divergences and convergences between actors of order 2.

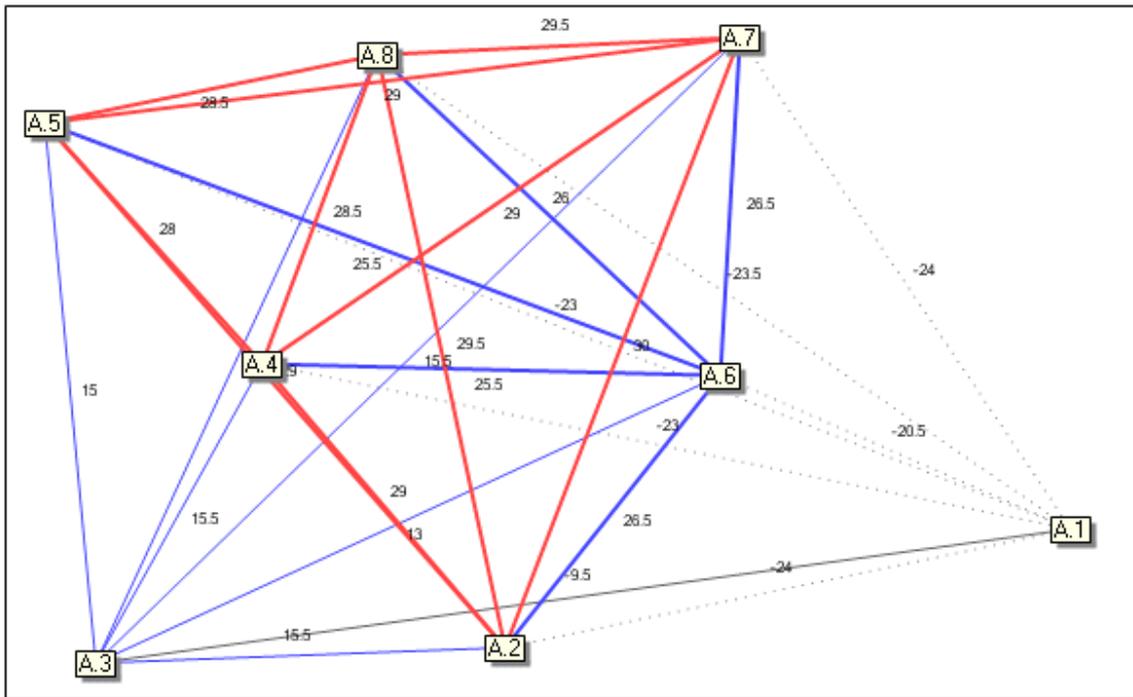
Map of net distances between actors



Graph of net distances between actors

The graph of net distances between actors is used to recognise potential alliances while taking into account divergences and convergences between actors of order 2.

Graph of net distances between actors



- Shortest net distances
- \_\_\_\_\_ Short net distances
- \_\_\_\_\_ Moderate net distances
- \_\_\_\_\_ Long net distances
- \_\_\_\_\_ Longest net distances

@LIPSOR-EPITA-MAC-TOR

**Anexo H - 1. Teoría. Método SMIC.**

Estas hipótesis se estiman como eventos que pueden ocurrir o no, una vez generada las hipótesis, se evalúan:

- a) Evento casi imposible.
- b) Evento improbable.
- c) Evento medianamente improbable.
- d) Evento probable.
- e) Evento casi cierto.
- f) Eventos independientes.

Los posibles eventos fueron generados por los expertos en sesiones de trabajo de grupo. Atendiendo a las hipótesis cada experto debía elaborar dos matrices, porque el programa permite entrar cada una de las matrices por experto, pero en nuestro caso se escogió un experto representativo del grupo, seccionado por ellos mismos y después se le consultó el resultado al resto, quedando bien definido el análisis matricial de los posibles eventos a tener en cuenta.

El SMIC tiene como base de partida 5 ó 6 hipótesis fundamentalmente, aunque pudiera tener hipótesis complementarias. De esta manera los expertos evaluaron la probabilidad simple de realización de una hipótesis con valores de:

- (0.10, 0.20) - muy improbable
- (0.30, 0.40) - improbable
- (0.50, 0.60) - medianamente probable
- (0.70, 0.80) - probable
- (0.90, 1.00) - muy probable

Además se evaluó por los expertos bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis respecto a todas las demás. Se representaría de siguiente forma:

- 1)  $P(i, i) = P(H_i=1)$ ;  $P(i, j) = P(H_i=1 / H_j=1)$
- 2)  $P(i, i) = P(H_i=0)$ ;  $P(i, j) = P(H_i=1 / H_j=0)$

## **Anexo F - Reporte Micmac - Trasval Page 54 / 189**

En (1) sería la probabilidad simple de ocurrencia de cada evento (valores de la diagonal), el resto de la matriz sería la probabilidad de que ocurra  $H_i$  dado que ocurra  $H_j$ .

En (2) las probabilidades simples son cero y hallaríamos las condicionales: de que ocurra  $H_i$  dado que no ocurra  $H_j$ .

En el estudio se escogió un experto representativo del grupo para elaborar la matriz, consultándose el resultado al resto.

**Anexo H - 3. Escenarios más probables después de aplicado el Método SMIC.**

Queda como escenario más probable el # 1 ( $P = 0.251$ ): Con la probabilidad más alta de ocurrencia, este considera que se recrudezca el bloqueo contra Cuba lo que trae consigo afectaciones en el soporte técnico y tecnológico de TRASVAL, el país continua haciendo variaciones en el marco regulatorio y en la valorización de la Moneda Libremente Convertible lo que posibilita un crecimiento en las inversiones trayendo consigo un aumento de la satisfacción de los clientes.

El escenario # 5 ( $P = 0.222$ ): Este escenario sigue en valor de probabilidad, partiendo del hecho que se recrudece la política del gobierno de los Estados Unidos de América hacia Cuba, lo que trae consigo afectaciones en el soporte técnico y tecnológico de TRASVAL con una disminución de la satisfacción de los clientes. Por otra parte, el país continua haciendo variaciones en el marco regulatorio y en la valorización de la Moneda Libremente Convertible lo que posibilita un crecimiento en las inversiones.

El posible escenario # 37 ( $P = 0.184$ ): Es el escenario que más se acerca al considerado como el más pesimista, se recrudece la política del gobierno de los Estados Unidos de América hacia Cuba, hay afectaciones en la logística, el país continua haciendo variaciones en el marco regulatorio y en la valorización de la Moneda Libremente Convertible no crecen las inversiones y por consiguiente no se eleva el índice de satisfacción del cliente.

El posible escenario # 2 ( $P = 0.147$ ): Es el escenario que más se acerca al considerado como el más optimista, se recrudece la política del gobierno de los Estados Unidos de América hacia Cuba, no hay afectaciones en la logística, el país continua haciendo variaciones en el marco regulatorio y en la valorización de la Moneda Libremente Convertible, crecen las inversiones y por consiguiente se eleva el índice de satisfacción del cliente.

El escenario # 21 ( $P = 0.141$ ): Se recrudece la política del gobierno de los Estados Unidos de América hacia Cuba, el país no continua haciendo variaciones en el marco regulatorio pero mantiene la fluctuación en la valorización de la Moneda Libremente Convertible, crecen las inversiones pero dada las afectaciones en la logística no se eleva el índice de satisfacción del cliente.

El posible escenario # 64 ( $P = 0.086$ ): No se recrudece la política del gobierno de los Estados Unidos de América hacia Cuba por lo que no se manifiestan afectaciones en la logística, confiando en todo esto el país no continua haciendo variaciones en el marco regulatorio ni en la valorización de la Moneda Libremente Convertible por lo que no se logran crecimiento en las inversiones y por consiguiente no se eleva el índice de satisfacción del cliente.

**Anexo I. Entrevista de diagnóstico de las áreas Comercial y Logística de la Gerencia TRASVAL Cienfuegos.**

Para realizar dicha entrevista deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

**Aspectos a tener en cuenta para la entrevista.**

- 1- **Clientes** (Este análisis debe hacerse a partir del estudio de los clientes actuales y de los clientes potenciales).
  - a- Sensibilidad al precio.
    - Total de compras.
    - Diferenciación del producto.
    - Identificación de la marca.
    - Impacto de la calidad del producto.
    - Utilidades de los clientes.
  - b- Palanca de negociación
    - Concentración de clientes.
    - Importancia del volumen de compras.
    - Costos de cambio de clientes.
    - Información de los clientes sobre lo que compra.
- 2- **Competidores actuales** (Hay que analizar las variables que están determinando la rivalidad de la competencia entre las empresas que actualmente compiten por el mismo mercado)
  - Crecimiento de la demanda y la oferta de bienes o servicios.
  - Concentración de competidores.
  - Balance de competidores.
  - Diversidad de competidores.
  - Intereses corporativos o de la dirección de la entidad.
  - Costos fijos elevados.
  - Incrementos importantes de capacidad.
  - Diferenciación del producto.
  - Diferenciación de marca.
  - Barreras de salida.
  - Activos especializados.
  - Barreras emocionales.
  - Restricciones gubernamentales.
- 3- **Competidores potenciales** (El ingreso de nuevos competidores al mercado en estudio depende del tipo y el nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado y el propio gobierno establecen determinadas barreras, unas más fuertes, otras más débiles, según su naturaleza y grado pueden ser o no amenazantes Para la empresa). Las barreras más comunes que orientarán el análisis de estas fuerzas son:
  - Economía de escala.
  - Diferenciación del producto.
  - Identificación de la marca.
  - Costos al cambiar de proveedor.
  - Requisitos de capital.
  - Acceso a canales de distribución.
  - Curva de experiencia o aprendizaje.

- Acceso a insumos.
  - Políticas gubernamentales.
  - Reacción de las empresas existentes respecto a la entrada de un nuevo competidor.
- 4- **Productos sustitutos:** Se entiende por productos sustitutos aquellos bienes o servicios que cumplen la misma función del producto o servicio objeto de estudio. Por tanto es importante identificar si existen sustitutos y si estos constituyen una amenaza para el sector y para la empresa en particular.
- Disponibilidad de sustitutos.
  - Relación Valor/Precio producto sustituto.
  - Costos de cambio.
  - Propensión de compradores a sustituir.

**Análisis Interno (Análisis Funcional)** El análisis funcional tiene por objetivo estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar sus fortalezas y debilidades. En consecuencia, para cada área funcional habrá que identificar los aspectos claves a analizar en las mismas.

**Función de Marketing.**

- Mercado.
- Producto.
- Precio.
- Distribución.
- Marca.
- Promoción y Publicidad.
- Marketing-Mix.

**Dimensión Jurídica:**

Se analiza como un conjunto de regulaciones estatales sobre la organización con el objetivo de que se produzca el acople de las mismas con el modelo socioeconómico que representa dicho gobierno. Está presente en todas las dimensiones del entorno como medio de regulación estatal de las mismas, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Toda organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, según la actividad a que se dedique la empresa.

Muchas gracias.

**Anexo J –Análisis de la competencia.**

Los principales competidores son:

- **SEPSA:** Se dedica a la gestión de los riesgos de seguridad protección empleando para ello un conjunto de soluciones integrales que abarcan los sistemas de detección de incendios e intrusos, con detectores de alta tecnología y circuitos cerrados de televisión, la protección con agentes de seguridad privada, el monitoreo centralizado de alarmas con patrulla de respuesta, el servicio de investigación privada, la cerrajería de alta seguridad, el diseño y construcción de barreras físicas, las películas de seguridad, la protección de información, respaldo de datos y soportes magnéticos, las protecciones contra descargas eléctricas atmosféricas y sus efectos secundarios, las redes de detección y extinción de incendios con medios automáticos, fijos y portátiles. Estos sistemas accionan como un sistema único de seguridad permitiendo efectividad en la gestión de los riesgos. La empresa cuenta con una elevada cuota de mercado, convirtiéndolos en líderes de los servicios de seguridad y protección.
- **SEISA:** Pertenece al Ministerio de Comunicaciones, desarrolla los servicios técnicos y la venta de medios de protección e higiene del trabajo, lleva más tiempo en el mercado. Tiene una estructura territorial más pequeña que la nuestra en activos pero abarca mayor territorio. Tiene sistemas de estimulación atractivos a su personal y goza de estabilidad laboral. No brinda servicios de posventa, tiene acceso a tecnologías más baratas en materia de sistemas de incendios e intrusos. Centra sus actividades fundamentales en las nuevas inversiones sobre todo en materia de incendios. Cuenta con buena cantidad de material publicitario, catálogos de servicios y ofertas de servicios a bajos precios. Cuenta con personal certificado para redes hidráulicas, extinción de incendios, equipamiento homologado y servicios a buques.
- En cuanto a la Venta de productos minoristas, esta actividad cuenta con un gran número de competidores como CIMEX, CUBALSE, TRD, ARTEX, con servicios mejor estructurados y de mayor calidad, pero que no están enfocados únicamente a la seguridad y protección de valores de los clientes, por lo que no se consideran de importancia.

**Anexo K –Análisis de los proveedores.**

*Entre los proveedores más importantes de la Compañía están:*

- Gerencia Nacional de Valores: Se crea en el año 1993, con gerencias territoriales en las diferentes provincias del país. La misma desarrolla servicios tales como: la recogida, traslado, manipulación, depósito y custodia de valores de cualquier naturaleza, servicio de conteo de efectivo y acreditación en cuenta a cliente, servicio de pago de nóminas, cambio de efectivo, alquiler de cofres de seguridad y otros. Dentro de esta compañía se encuentra la gerencia de compras que es la encargada de abastecer las gerencias territoriales a lo largo del país de los diferentes medios como son los materiales operaciones como son las bolsas, carta portes, vestuario, como algunos insumos que son de características específicas para este tipo de actividad.
- Copextel: Suministra fundamentalmente material eléctrico, tuberías, equipos de computación y materiales de oficina. Este proveedor considera que las compras por parte de la entidad no son en grandes cantidades pero con alguna frecuencia, por lo que, aunque este sea un proveedor importante para la empresa, ella no es un cliente significativo.
- ITH: Esta entidad es la encargada de importar, comercializar y distribuir principalmente en el sector del turismo y en aquellas entidades vinculadas indirectamente a esta industria, alimentos en general, bebidas insumos, ferretería y equipos de transporte, en la actualidad es la encargada en suministrar la alimentación que tan importante es para el buen desarrollo de cualquier actividad.
- Cubapartes: Está encargada de importar y suministrar partes y piezas de equipos de transporte. Este proveedor es uno de los más importantes para esta compañía por ser esta una empresa que se dedica al traslado y transportación valores y otros. Dicho proveedor es capaz de suministrar el 60 % de piezas necesarias para tan importante actividad.

**Anexo L. Oportunidades y Amenazas de la Gerencia TRASVAL Cienfuegos.**

Oportunidades

Crecimiento del mercado

Incremento de las inversiones extranjeras en el territorio

Deficiencia de los servicios transportistas en el territorio

Incremento de las relaciones con China

Desarrollo científico tecnológico

Amenazas

Disminución del ingreso de los clientes

Variación en la valorización de la MLC

Agudización de la política de EE.UU. respecto a Cuba

Marco Regulatorio

Incremento de la competencia a partir del fortalecimiento de los competidores.

Para realizar dicha entrevista deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

**Análisis Interno (Análisis Funcional)** El análisis funcional tiene por objetivo estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar sus fortalezas y debilidades. En consecuencia, para cada área funcional habrá que identificar los aspectos claves a analizar en las mismas.

**Función de Recursos Humanos**

- Sistema de reclutamiento.
- Eficiencia de los Recursos Humanos.
- Sistema de promoción, incentivos y recompensas.
- Seguridad del trabajo.
- Participación e integración en trabajo en equipo.
- Otros

**Función directiva**

- Estructura organizativa.
- Estilo de dirección.
- Clima organizacional.
- Sistemas de motivación.
- Sistemas de información.
- Otros

Muchas gracias por su colaboración.

**Anexo N. Objetivos de Trabajo del año 2007 para la Gerencia TRASVAL Cienfuegos.**

Operaciones:

Consolidar el servicio actual con el incremento de las nuevas rutas para mejorar la calidad de vida del personal y el servicio.

Servir de soporte logístico a todas las modalidades de servicios de Sala de Conteo con todos los clientes actuales y futuros para lograr una eficiencia que permita incrementar los ingresos de la empresa y aumentar la satisfacción de los clientes.

Sala de Conteo:

Completar el conteo de las monedas varias del BPA.

Concluir la ampliación de la Bóveda.

Implementar los servicios de custodia en consignación y preparación de remesas para las sucursales.

Mensajería:

Desarrollar el producto de la mensajería en todas sus modalidades.

Consolidar el servicio de Mensajería en Lavandería.

Protección:

Iniciar el servicio de Protección con el cliente CADECA.

Técnica:

Crear el grupo técnico de la empresa.

Consolidar el servicio de Cerrajería en la provincia.

Informática:

Mejorar la conectividad en la empresa.

Mejorar el equipamiento de seguridad tecnológica.

Tiendas:

Promediar ventas por encima de 30 mil CUC mensual.

Contar con una tienda grande en la Ciudad de Cienfuegos.

Realizar en cada municipio, al menos, una unidad comercial.

Crear un almacén central con una adecuada economía de almacén.

Economía:

Afianzar el Control Interno de la Compañía.

Llevar el Plan de la empresa del 2007 al presupuesto maestro.

Capacitar a los cuadros y trabajadores en temas económicos.

Recursos Humanos:

Capacitar a todo el personal que lo requiera para el mejor desempeño.

Mejor la calidad de la selección del personal que ingrese en la compañía.

Impulsar la actividad de SST.

Gestionar e implantar un software que permita el control de los RRHH para logra un mejor proceso de selección del personal.

Sindicato:

Cumplir el aporte del día de haber para las MTT en saludo al 26 de Julio.

Cumplir con el aporte en divisas al Programa Materno Infantil en saludo al 4 de abril.

PCC:

**Anexo F - Reporte Micmac - Trasval Page 63 / 189**

Garantizar la adecuada organización, desarrollo y control del TPI en correspondencia con la orden 20 del MINISTRO DEL INTERIOR, logrando que los jefes a todas las instancias desarrollen el papel que le corresponden y asuman íntegramente la dirección, organización y realización práctica de la labor política según el nivel en que se desempeñe.

Encausar el TPI en interés del fortalecimiento de la disciplina laboral, evaluar periódicamente su estado promover y ejecutar acciones educativas con ese fin, que nos permite contrarrestar manifestaciones de corrupciones e ilegalidades y conductas violatorias de la ética de los trabajadores de TRASVAL.

Fortalecer la atención a la UJC y sindicato así como la cohesión entre ellas y la administración.

**ANEXO Ñ. Test para contribuir a medir el impacto de la capacitación.**

Estimado cursista:

Teniendo en cuenta la necesidad de ampliar nuestro sistema de retroalimentación al respecto de la capacitación, sus resultados y calidad, estamos aplicando este cuestionario que aportará alguna información al respecto con su cooperación. Por ello esperamos de usted la mayor precisión posible de su parte en sus respuestas. Muchas gracias.

**Primera parte: Datos personales para estadística**

I.- Marque con una X la respuesta por usted seleccionada:

A.- Sexo M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

B.-Edad \_\_\_\_ hasta 20 años.  
\_\_\_\_de 21 a 30 años  
\_\_\_\_de 31 a 40 años  
\_\_\_\_de 41 a 50 años  
\_\_\_\_más de 51 años.

C.-Nivel escolar vencido:

\_\_\_\_menos de 9no grado  
\_\_\_\_9 no. grado  
\_\_\_\_Técnico medio  
\_\_\_\_Pre - Universitario.  
\_\_\_\_Universitario.

**Segunda Parte: Sobre la planeación de su capacitación.**

I.- ¿Existe una planeación de la capacitación en su Gerencia?

A.- Si\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

B.- ¿Usted la conoce? Si\_\_\_\_ NO\_\_\_\_.

C.- Enuncie tres de los aspectos básicos que la misma contiene:

---

---

---

II.- ¿Domina usted el contenido de lo planeado para su caso en capacitación? SI\_\_\_\_ NO\_\_\_\_.

III.-Enuncie las prioridades de capacitación que para usted se han concebido en dicha planeación:

---

---

---

---

---

IV.- Refiera dos argumentos por los cuales usted considera que dicha planeación responda a sus necesidades:

---

---

V.- ¿Considera usted que la planeación concebida en el plan de capacitación y la preparación recibida hasta el momento se corresponden entre sí?

Si\_\_\_\_ NO\_\_\_\_

**Tercera Parte:** Conocimientos y aplicación.

I.- De los aspectos que sobre Dirección a continuación se relacionan señale con una **X** los que usted considera que **domina** sus contenidos:

- \_\_\_\_ Trabajo de grupos/ equipos.
- \_\_\_\_ Desarrollo organizacional/ Conducción del Cambio.
- \_\_\_\_ Dirección Estratégica.
- \_\_\_\_ Enfoque Sistémico / Sistemas de Dirección.

**Anexo F - Reporte Micmac - Trasval Page 66 / 189**

\_\_\_ Organización de la Dirección/ Diseño organizacional (estructuras).

\_\_\_ Dirección Integrada de Proyectos.

\_\_\_ Dirección por Valores.

\_\_\_ Control de Gestión.

II.- ¿Ha aplicado usted en su trabajo los conocimientos adquiridos?

\_\_\_ continuamente (aproximadamente entre 100% y 90% de aplicación)

\_\_\_ frecuentemente (aproximadamente entre 89% y 60% de aplicación)

\_\_\_ más o menos (aproximadamente entre 59 % y 40 % de aplicación)

\_\_\_ Pocas veces (aproximadamente entre 39 % y 10 % de aplicación)

\_\_\_ No se ha aplicado (aproximadamente entre 9% y 0% de aplicación)

III.- ¿La aplicación por usted de los conocimientos adquiridos, ha influido en la obtención de mejores resultados económicos, para la gerencia?

\_\_\_ Muchísima influencia (aproximadamente entre 100 % y 90 % de influencia)

\_\_\_ Bastante influencia (aproximadamente entre 89 % y 60 % de influencia)

\_\_\_ Cierta influencia (aproximadamente entre 59 % y 40 % de influencia)

\_\_\_ Poca influencia (aproximadamente entre 39 % y 10 % de influencia)

\_\_\_ No ha influido (aproximadamente entre 9 % y 0 % de influencia).

IV.- ¿ La aplicación de los conocimientos recibidos le ha permitido mejorar sus relaciones humanas en el trabajo con sus superiores?

Si \_\_\_ No \_\_\_

Otros criterios que usted libremente quiera agregar.

Muchas Gracias.

**Anexo O. Guía de entrevista.**

OBJETIVO: Caracterizar el Clima Organizacional de la Gerencia TRASVAL Cienfuegos.

DIRIGIDA A: Trabajadores.

**Las respuestas deberán expresarse en los términos de lo que se hace bien y lo que hay que mejorar.**

PREGUNTAS:

1. Exprese su opinión acerca del proceso de selección y contratación del personal en nuestra Gerencia.
2. ¿Cuál es su percepción acerca del proceso de Capacitación en la Gerencia?
3. ¿Cómo evalúa los mecanismos establecidos para reconocer al personal en nuestra Gerencia?
4. ¿Considera que la comunicación en nuestra Gerencia es efectiva?
  - a) ¿Qué opinión tiene en cuanto a la calidad de la información que recibe?
  - b) ¿Usted recibe las informaciones oportunamente?
  - c) ¿Qué tipo de información se divulga para conocimientos de los trabajadores?
  - d) Mencione algunas vías de comunicación que se utilizan.
5. Exprese su opinión sobre el cuidado y seguridad que la entidad les ofrece, en cuanto a :
  - a) Instrumentos y equipos de seguridad y protección.
    - Calidad B\_\_\_\_\_ R\_\_\_\_\_ M\_\_\_\_\_
    - Frecuencia Poca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_
  - b) Atención médica que recibe.
    - Poca \_\_\_\_\_ Algunas veces \_\_\_\_\_ Siempre \_\_\_\_\_
6. ¿Cómo evalúa las Relaciones Interpersonales entre las diferentes áreas y dentro de su área?

7. ¿Se encuentra satisfecho con su vida laboral; está motivado?
  
8. ¿Cómo evalúa el estilo de dirección de su Jefe inmediato? Teniendo en cuenta:
  1. ¿El Jefe tiene conocimientos para dirigir? Si\_\_\_\_ No \_\_\_\_
  2. ¿El Jefe se preocupa y actúa por alcanzar un clima laboral efectivo?  
Si\_\_\_\_ No \_\_\_\_
  3. ¿El Jefe estimula la participación de los trabajadores? Si\_\_\_\_ No \_\_\_\_
  
9. ¿Cómo evalúa la estimulación que se utiliza en nuestra Gerencia?
  
10. ¿Considera que la evaluación del desempeño se realiza de forma correcta en nuestra entidad?
  
11. Mencione alguna sugerencia que Usted quiera hacer para perfeccionar el trabajo en nuestra Gerencia.

Muchas Gracias por su colaboración.

**Anexo P- Cartera de Servicios Vigentes**

La mayoría de las empresas no se arriesga a apostar por un único producto o servicio y ofrecen al mercado toda una gama de productos más o menos relacionados. Al conjunto de productos o servicios que explota una empresa se le denomina Cartera de Productos.

El objetivo fundamental de la Compañía TRASVAL es garantizar la seguridad y protección tanto a entidades como a la población, de ahí que su Cartera de Producto este encaminada a este objetivo como se muestra:

- Recogida y Traslado de Valores en MN y MLC

Este servicio agrupa las siguientes actividades:

- Recogida y traslado de efectivo en la red de comercio minorista.
- Traslado de bienes que por su valor económico requieran de protección.

- Servicio de sala de conteo en ambas monedas

Se agrupan aquí las siguientes actividades:

- Conteo y acreditación en cuentas de efectivo
- Tramitación y preparación de remesas a domicilio
- Servicio de pago de nóminas y consolidado de nómina.
- Cambio de moneda fraccionaria y billetes de baja denominación
- Extracción de efectivo

- Servicios de mensajerías

Contienen las siguientes actividades:

- Entregas de remesas a domicilios
- Distribución de la prensa y otros documentos en todo el territorio.
- Efectuar la recogida, traslado y distribución a farmacias y hospitales de sustancias psicotrópicas.

- Servicio de seguridad y protección

## **Anexo F - Reporte Micmac - Trasval Page 70 / 189**

Se presentan aquí las siguientes actividades:

- Proteger con custodios y medios técnicos especializados las Instituciones Bancarias y Financieras.
- Proteger con custodios y medios técnicos especializados las instalaciones de la Compañía.
- Protección de valores en eventos de cualquier tipo en el territorio.
  
- Servicio de comercialización minorista.

Que presenta la siguiente actividad:

- Ventas de equipos, objetos, medios y materiales de seguridad y protección a la población.
  
- Servicios de cerrajería integral

Contiene las siguientes actividades:

- Venta de cajas fuertes y accesorios.
- Copia de llaves.
- Mantenimiento y reparación de cajas fuertes.
- Cambio de combinación de cajas fuertes.
- Apertura de cajas fuertes.

Para realizar dicha entrevista deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

**1- Proveedores.**

Constituyen una fuerza fundamental en el comportamiento de un sector. Ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes suministran los insumos para la producción de sus bienes o servicios. Por lo que deben analizarse las siguientes variables que comprenden el estudio de la empresa.

- Concentración de proveedores.
- Importancia del volumen para los proveedores.
- Total de compras a los proveedores.
- Diferenciación de insumos.
- Costos de cambios de proveedores.
- Impacto de los insumos.

**2- Aprovisionamiento.**

**3- Etc.**

Muchas gracias.

Anexo R - Análisis económico- financiero de la Compañía TRASVAL CIENFUEGOS

	AÑO 2006		Diciembre
	Plan	Real	%
<b>Ingresos MLC</b>	823,6	977,2	119%
<b>Gastos MLC</b>	406,9	506,2	124%
<b>Utilidades MLC</b>	416,7	471,1	113%
<b>Ingresos MN</b>	850,2	999,1	118%
<b>Gastos MN</b>	1100,9	955,3	87%
<b>Utilidades MN</b>	-250,7	43,8	-17%
<b>Ingresos AMBAS</b>	1673,8	1976,3	118%
<b>Gastos AMBAS</b>	1507,8	1461,4	97%
<b>Utilidades AMBAS</b>	166,0	514,9	310%
<b>Aporte</b>	421,0	443,1	105%

Fuente Informe de Resultados Económicos TRASVAL Cierre 2006

Anexo S. índices económicos del cierre año 2006.

LIQUIDEZ =	$\frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	1,43
LIQUIDEZ INMEDIATA =	$\frac{\text{Activos Circulantes}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	0,61
SOLVENCIA=	$\frac{\text{Total Activos}}{\text{Total Pasivos}}$	1,52
ROTACION DEL INVENTARIO=	$\frac{\text{Costos de Ventas}}{\text{Inventarios Promedios}}$	2,12
MARGEN SOBRE VENTA =	$\frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Ventas Netas}}$	27,63%
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS =	$\frac{\text{Activos Fijos}}{\text{Activos Totales}}$	8,47%
Rentabilidad por Hombre =	$\frac{\text{Utilidad después de impuesto}}{\text{Gastos de Personal}}$	72,97%
Capacidad de Pago =	$\frac{\text{Efectivos + Cuentas x Cobrar}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	0,60
Ciclo de cobro MLC		37,26
Ciclo de cobro MN		33,33

Fuente Informe de Resultados Económicos TRASVAL Cierre 2006

