

Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Ingeniería Industrial

***Título:** Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de Avalúo de la empresa Intermar S.A. UEB Cienfuegos para el período 2020 – 2024.*

Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial.

***Autor:** Javier Jaime Rodríguez Quintana.*

***Tutora:** MSc. Yanelis Mass Santana.*



Universidad de Cienfuegos “Carlos Rafael Rodríguez”

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ingeniería Industrial

Declaración de Autoridad:

Hago constar que la presente investigación fue realizada en la Universidad de Cienfuegos como parte de la culminación de los estudios de la especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando que la misma sea utilizada por la institución para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentada en eventos, ni publicada, sin la aprobación de la entidad.

Autor: Javier Jaime Rodríguez Quintana

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

Información científica técnica

Computación

Nombre Apellidos y Firma

Nombre Apellidos y Firma

Firma del Tutor

Firma del Tutor

Pensamiento

La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables.

Michel Godet

Agradecimientos

Agradezco a todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron a la realización de este trabajo:

A mi tutora Yanelis Mass Santana y a mi consultante Lourdes A. de León Lafuente

A todos los especialistas de la empresa Intermar S.A que hicieron posible la realización del mismo y en especial a mi compañera de aula Dailyn Pérez Almeida la cual me ha apoyado durante todos estos años de incesantes esfuerzos.

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres Jaime y Maritere, así como a mis hermanos Alejandro y Madelaine la cual siempre quiso que me graduara de nivel superior y a mi mujer Diana Yilian que me acompañado y apoyado durante todo este tiempo y a mis queridos abuelos Efraín y Teresa.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo diseñar escenarios de apuesta en el servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB Cienfuegos para el período 2020-2024. En su desarrollo se emplearon la aplicación de diferentes métodos y técnicas como: observación directa, encuesta, entrevista, revisión documental, software de los métodos prospectivos MICMAC, MACTOR y la matriz SMIC, así como el análisis retrospectivo para el diagnóstico estratégico, métodos expertos y trabajo en equipo.

Para el desarrollo de la investigación se trabajó con un procedimiento que vincula las técnicas prospectivas con las clásicas, definiéndose a partir de su aplicación: las variables clave del sistema, los principales actores involucrados y sus principales objetivos, tácticas y estrategias, de conformidad con ellos las hipótesis que servirían para la definición de los posibles escenarios de apuesta, los que se trabajaron por parte del grupo de experto y aprobados por el Consejo de Dirección.

Los principales aportes de la investigación se sustentan en la determinación de los escenarios de apuesta (a través de la aplicación del procedimiento diseñado teniendo en cuenta las exigencias actuales como utilidad metodológica) que servirán de pauta para la proyección estratégica del servicio de avalúo a futuro así como contribuir al mejoramiento económico y desempeño de la actividad como respuesta a los Lineamientos de la Política Económicas y Social y la actualización del Modelo Económico Cubano.

Palabras claves: Proyección estratégica, prospectiva, objetivos.

Summary

The present investigation is the desing of the best scenario in the sevice of Avalúo of the company Intermar S.A. UEB (Cienfuegos for the period 2020-2024. In its development different methods and techniques they were applied for the retrospective analysis in the process of strategic diagnosis as well as for the determination of the scenarios and the bet election inside those wich you fing; direct observation, documental revision, interviews, software of prospective methods MICMAC, MACTOR and the main SMIC. In the whole process was use the method of experts and work in team.

For the development of investigation it was use itself the procedure proposed by the master De Leo's that articulates the prospective techniques with them classical being defined starting from their application: the key Variables of the system, the main involved actors and their main objectives, tactical and strategies, of conformity with them the hypotheses that they would be good for the definition of the possible best scenario.

The main contribution of the investigation are sustained in the determination of the best scenario (through the application of the designed procedure keeping in mind the current demands as methodological utility) that will serve of rule for the strategic projection of the service of Avalúo to future and this way to contribute to the economic improvement and carry out from the activity like answer to the Economic Limit to the bring up to date of the Cuban Model Pattern.

Keywords: Strategic Management, Prospective and Strategic Desig

Índice

Agradecimientos.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Resumen.....	v
Summary.....	vi
Índice	vii
Introducción	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	4
1.1 Dinámica del cambio y la estrategia empresarial	4
1.2. Concepto de estrategia vista por diferentes autores.....	6
1.2.1 La dirección estratégica.....	8
1.2.2 La prospectiva estratégica	13
1.3 Método de los escenarios.....	19
1.3.1 Procedimiento para la planificación estratégica por escenarios.	22
1.4 La Prospectiva en Cuba.....	24
1.5 Conclusiones parciales	28
CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO QUE SE APLICARÁ EN LA INVESTIGACIÓN.	29
2.1. Antecedentes Intermar S.A. UEB Cienfuegos.	29
2.2 Estructura de Intermar S.A. UEB Cienfuegos.	30
2.3 Estructura de Intermar S.A. UEB Cienfuegos	31
2.4 Comportamiento de los servicios en el período 2016-2018.....	33
2.5. Caracterización del servicio avalúo.	36
2.5.1 ¿Cómo realizar un avalúo?	39
2.6 Informe o reporte de avalúo:	41
2.7. Descripción del procedimiento.....	43
2.8 Conclusiones parciales	54
CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO.	56
3.1 Aplicación del procedimiento	56

3.2 Gestión de la Calidad.....	60
3.2.1 Comercialización y Clientes.....	61
3.3 Comportamiento del servicio Avalúo	62
3.4 Descripción del escenario de apuesta y sus indicadores de cambio.	76
3.5 Conclusiones parciales.	77
Conclusiones.....	79
Recomendaciones.....	80
Bibliografía.....	81
Anexos.....	85

Introducción

Desde mediados del pasado siglo la humanidad ha sido testigo de enormes cambios tecnológicos, sociales, ambientales, políticos, y económicos, caracterizados como en ningún otro momento de la historia por eventos transcendentales que impactan de manera inmediata en todas las esferas de la sociedad. Las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, la biotecnología, los nuevos materiales y procesos tecnológicos, afectan no sólo la producción sino el transporte, la comercialización, las demandas sociales, la economía, en fin el entorno en todas sus dimensiones.

Desde entonces, la gestión de las organizaciones requiere de una vinculación más estrecha con el entorno, que significa estudiar, analizar y comprender el comportamiento de sus variables con carácter proactivo, para proyectar su desempeño futuro. En consecuencia, el enfoque estratégico ha sido en las últimas décadas, es hoy y muy probablemente lo será también en el futuro, un elemento clave para la gestión de la empresa.

Todo ello exige cambios no solo en la planeación, sino también en la forma de pensar y dirigir, siendo necesarios procesos de proyección y administración, que permitan racionalizar la asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos (eficacia), con costos razonables (eficiencia), pasando de una actitud y posición reactiva a otra proactiva, en la que se debe ser capaz de proyectar el futuro desde el presente, marchando como sistema único en una misma dirección.

Las condiciones actuales frente a la actual crisis económico financiera mundial a la que se enfrenta nuestro país, constituye un reto para los empresarios cubanos lo que exige la adopción de un liderazgo estratégico y a la vez requiere de cambios de mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales que responden efectivamente a los objetivos trazados por la dirección del país.

Al concluir el VII Congreso del PCC la dirección del país puntualiza la necesidad de reforzar la actualización del modelo económico cubano a través del cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del país, donde Intermar Cienfuegos no está ajena a esta realidad, pues aunque alcanza desde su fundación resultados satisfactorios en todos sus subsistemas, hoy enfrenta cambios importantes en su entorno.

Su posición concurrencial es favorable, constituye una de las empresas competitivas dentro del marco de las empresas del Ministerio Finanzas y Precios que brinda servicios distintivos con profesionalidad e imparcialidad, integrando servicios colaterales, seguros y de referencia en respuesta a los compromisos sociales.

Sus competencias distintivas están claramente definidas a partir de la ampliación de su

mercado, actualmente como tercero independiente prestando servicios con tratamiento personalizado y calidad certificada, distinguiéndose en los servicios de avalúos de bienes y derechos; así como los de evaluación de proyectos de inversión, servicios de certificación a personas naturales cubanas y extranjeras, contando con su capital humano calificado lo que tributa al cumplimiento de su objeto empresarial.

Esta situación hace que el servicio de avalúo, requiera de la definición clara y precisa de escenarios de apuesta que posibilitan determinar el "qué lograr" (objetivos) el "cómo hacer" (estrategias) en el servicio, para lograr en el mercado un posicionamiento más efectivo para la empresa en su producto líder. A esto se une un conjunto de razones que justifican la realización de una investigación que parta del estudio de la situación actual, como son:

- No claridad en los procesos de diagnóstico que permitan contrastar objetiva y científicamente los puntos fuertes y débiles.
- No existen antecedentes de estudios de mercado.
- No se aplica un procedimiento metodológico con un alto rigor científico que facilite la toma de decisiones.
- No están definidos los indicadores del servicio de avalúo que permita observar a largo plazo su posicionamiento.

Derivado de esta situación problemática se plantea como **problema de investigación**:
¿Cómo contribuir al posicionamiento en el mercado del servicio de avalúo para el período del 2020-2024?

OBJETIVO GENERAL:

- Proponer escenarios de apuesta en el servicio de avalúo de la empresa Intermar Cienfuegos para el periodo 2020-2024.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Elaborar el marco teórico metodológico relacionado con los aspectos concernientes sobre cambio y los nuevos enfoques estratégicos que servirán de base para la investigación.
- Caracterizar el servicio de Avalúo para la empresa Intermar Cienfuegos.

- Describir el procedimiento que se aplicará en la investigación.
- Diseñar el escenario de apuesta del servicio Avalúo de la empresa Intermar Cienfuegos para el periodo 2020-2024.

Justificación de la Investigación:

- Una mayor fundamentación del análisis del entorno y de la formulación de los escenarios factibles en que se desarrollará el trabajo del servicio de avalúo, lo que permitirá incrementar el rigor científico del proceso estratégico de la empresa.
- El análisis científico del diagnóstico estratégico permitirá una orientación del accionar de la empresa a partir de su situación económica-financiera.
- La sistematización de informaciones de interés estratégico y el uso coherente de técnicas y análisis ofrecerá la posibilidad de contribuir a perfeccionar el proceso de toma de decisiones de la empresa y el cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica que inciden en el comportamiento de la misma.

Estructura del trabajo:

El trabajo se estructura en tres capítulos, un cuerpo de conclusiones y recomendaciones.

En el **Capítulo I** se efectúa un estudio de los conceptos acerca del cambio y la dirección estratégica, definiéndose los conceptos: estrategia, dirección estratégica, planeación estratégica y prospectiva estratégica.

En el **Capítulo II** se aborda la caracterización del objeto de estudio y se describe el procedimiento que se aplicará en la definición del escenario de apuesta del servicio de Avalúo de la empresa Intermar Cienfuegos.

En el **Capítulo III** se aplica el procedimiento para la determinación de las variables clave del sistema, los principales actores involucrados, definición de sus principales objetivos, medios y campos de batalla; construcción de la familia de hipótesis, que permitirán estructurar los posibles escenarios sobre la base de la estimación del cuadro de probabilidades subjetivas para la posterior definición del escenario de apuesta para el período 2020 - 2024.

Capítulo I

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.

En el marco teórico se presenta primeramente una síntesis del cambio y las nuevas proyecciones estratégicas, los principales conceptos de estrategia y dirección estratégica y sus elementos constitutivos profundizando en el primer componente la planificación estratégica. Luego se hace referencia a la prospectiva estratégica, este último muestra los escenarios, sus escenarios y procedimientos. El capítulo cierra haciendo énfasis en la prospectiva en Cuba, como se muestra en el Hilo Conductor (Ver Figura 1.1).

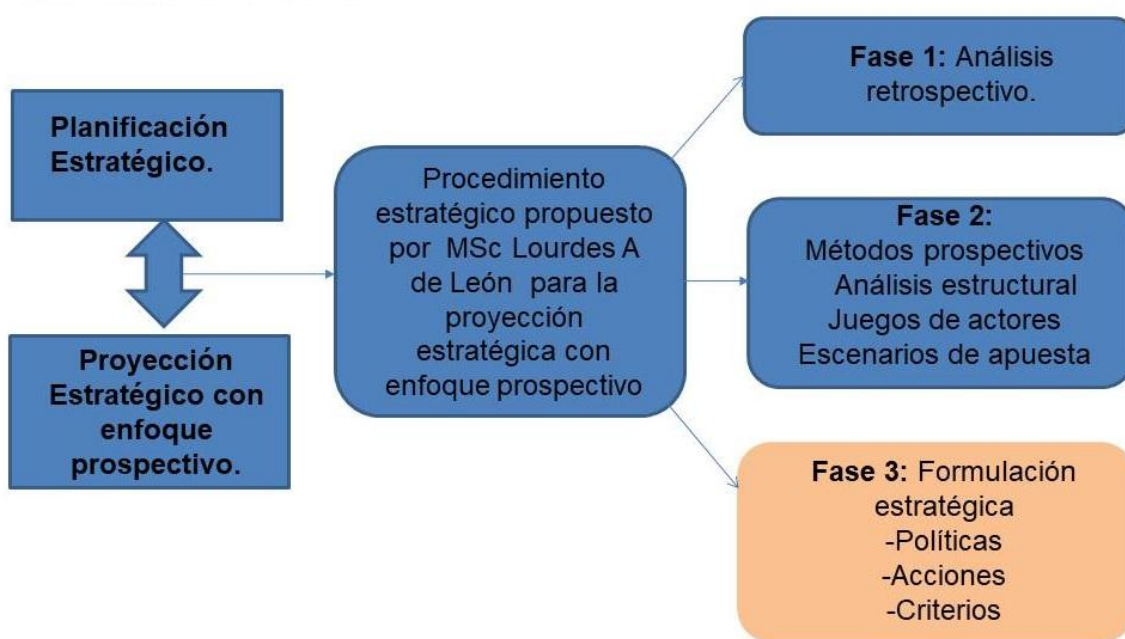


Figura 1.1: Hilo Conductor del Marco Teórico. **Fuente:** Elaboración propia.

1.1 Dinámica del cambio y la estrategia empresarial

Se utiliza la palabra cambio para explicar las transformaciones que están teniendo lugar en diferentes ámbitos relacionados con las instituciones y empresas. Muchos expertos sostienen, que el entorno dónde viven y del que se alimentan empresas y organizaciones, será sustancialmente diferente al que hemos conocido hasta hace pocos años. Hay un consenso generalizado sobre la importancia cualitativa de los cambios, algunos de orden

estructural; dónde hay discrepancias es en las consecuencias, debido a la gama de incertidumbres y riesgos asociados que se manejan.

Si efectivamente estas transformaciones son tan importantes y afectan a instituciones y empresas, cómo hemos de responder desde los puestos de dirección. Para las empresas dirigidas bajo los principios de orden, centralización, jefe omnipresente, organización piramidal y procesos mecanicistas no es fácil adaptarse, sobre todo cuando esa conducta ha reportado altas cotas de eficiencia durante mucho tiempo. La cuestión es ¿seguirán siendo válidos en el futuro los mismos principios rectores que en el pasado para alcanzar similares cotas de eficiencia? En nuestra opinión, sin entrar en la conveniencia y legitimidad de su aplicación en el pasado, lo cierto es que los supuestos en los que se aplicaban están variando sustancialmente. En efecto, el entorno que rodea a las empresas y a las organizaciones ya no es tan estable como era, ni se caracteriza por las certezas que permitían desenvolver la actividad con planteamientos rígidos; más bien hay inestabilidad, incertidumbre, complejidad... y se admite consensuadamente entre los expertos que este cuadro dónde se desenvuelven las empresas continuará de forma irreversible - en el mejor de los casos- y posiblemente se acentuará más. Por tanto, este es el reto para quienes lo quieran ver: cómo responder ante un entorno hostil, cambiante y difícilmente controlable. Para quienes no lo perciban así, les sugerimos que sean vigías permanentes del futuro.

Si "el cambio se ha convertido en la regla y la estabilidad en la excepción" hemos de acoplar nuestras empresas e instituciones al nuevo paradigma, si queremos salvarlas y fortalecerlas. No todas se encuentran en la misma situación y, por tanto, el camino a elegir y su longitud es diferente; sin embargo suele ser frecuente que se trate de sobrevivir sin modificar sus comportamientos: un enfoque que casi siempre termina en tragedia debido a los costos humanos, económicos y sociales que arrastra. (Ronda Pupo, 2009)

Los cambios que se están produciendo en el ámbito socioeconómico son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las empresas. En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas las empresas. Sólo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para competir o servir eficientemente en un mundo cada día más interrelacionado.

Puede afirmarse sin lugar a dudas que el cambio es la constante de hoy día, la turbulencia e imprevisibilidad aumenta de manera incontrolable; su impacto se evidencia no solo en los

procesos estratégicos y de política en las organizaciones que implican la reorientación de la misión y visión, sino fundamentalmente en la tecnología en uso, métodos y procedimientos de producción de bienes y servicios.

Tradicionalmente las administraciones de las empresas se han concentrado más en los problemas de la eficiencia, enfoque válido cuando se está actuando en un entorno estable, pero cuando se está en presencia de un entorno cambiante es necesario concebir un modelo de gestión en constante interrelación con la evolución de dicho entorno dado que los factores de rendimiento de las organizaciones están relacionados con su capacidad de dominar el cambio y adaptarse a ellos. (Menguzzato, 1991)

La experiencia de la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las organizaciones depende mucho más de los progresos logrados en la eficacia, (que vincula los cambios de la empresa con su entorno) y no con la eficiencia (vincula los cambios con los aspectos internos de la empresa), (Hofer&Schendel, 1978).

En correspondencia, los cambios que se están suscitando en el entorno empresarial obligan a las administraciones a asumir nuevos modelos de gestión que les permitan proyectarse hacia el futuro adoptando una visión más amplia respecto a la relación de la empresa con el entorno y así lograr una mayor comprensión de la realidad en que se desenvuelve y situarse en mejores condiciones para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se le presentan.(Navas,2007)

Atendiendo a estos aspectos, disímiles son los modelos que pueden asumir las organizaciones para enfrentar esta constantemente cambiante realidad, pero para obtener éxito no cabe dudas que estos deben ser modelos que encierren una visión estratégica donde se movilice la inteligencia y la participación de todos sus miembros; participación y compromiso que solo pueden ser logrados al amparo de una gestión de alta calidad, ejecutiva, centrada, realista, planificada, con una clara visión de mediano y largo plazo.

1.2. Concepto de estrategia vista por diferentes autores.

La génesis del concepto de estrategia proviene del arte de hacer guerra, es decir, del mundo de lo militar. En 1944 se comienza a aplicar en el campo económico y académico con la teoría de juegos de Von Neuman y Mongentern. La idea principal defendida por estos autores es la de competición, de actuación frente al adversario para el logro de objetivos determinados.

La evolución de la planeación estratégica ha sido abordada también por varios teóricos de la Teoría Administrativa, Ansoff, Garcías Falcón, Menguzzato y Renau, entre otros. A

mediados del año 1950 fue introducida por vez primera en algunas empresas comerciales. Las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o como también se le denominó, sistemas de planeación a largo plazo. Sin embargo Igor Ansoff, gran teórico de la estrategia, ubica el comienzo de la planeación estratégica en la década de 1960 y la ve asociada a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. La planeación estratégica, para otros autores, entendido como sistema de gerencia, surge formalmente en los años setenta, como resultado de la evolución del concepto de planeación. Este desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias).

Realizando un breve recorrido por los conceptos formulados por teóricos del pasado siglo de diversos años se pueden citar algunos que resultan importantes, pues transitan desde lo más simple hasta lo más complejo del sistema. Por ejemplo, la planeación estratégica ha sido vista de las siguientes maneras:

Primer grupo: Reúne los conceptos relacionados con la *interacción empresa entorno*, Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (i)), Le Blanc (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Estos autores aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección para facilitar la adaptación de la organización a un entorno turbulento y garantizar la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes.

Segundo grupo: Presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al *logro de los objetivos organizacionales*, Andrews (1962), Menguzzato (1984), Paz (1984), Stoner (1987), Koontz (1991), Stainer (1991), Porte (1992) y Lambin (1994). En este se manifiesta la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivo presentada por Peter Drucker desde 1954 y argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales.

Tercer grupo: Tiene las definiciones que centran la atención en el *término competencia*. Quinn (1991), Porte (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993) y Londoño (1995). Esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX, esgrimiendo conceptos referidos a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar al oponente en el campo de batalla.

Y a partir de esta conceptualización lo lleva al siguiente gráfico que ilustra con mayor claridad las incidencias de los cambios en la política de empresa, figura. 1.2.

La variedad de los modelos estratégicos han dado respuesta a las condiciones concretas del desarrollo de políticas empresariales, como es de suponer no es lo mismo encaminar las

políticas a decisiones dirigidas a la producción, producto o venta, que las que se formulan para satisfacer las necesidades de sus clientes.

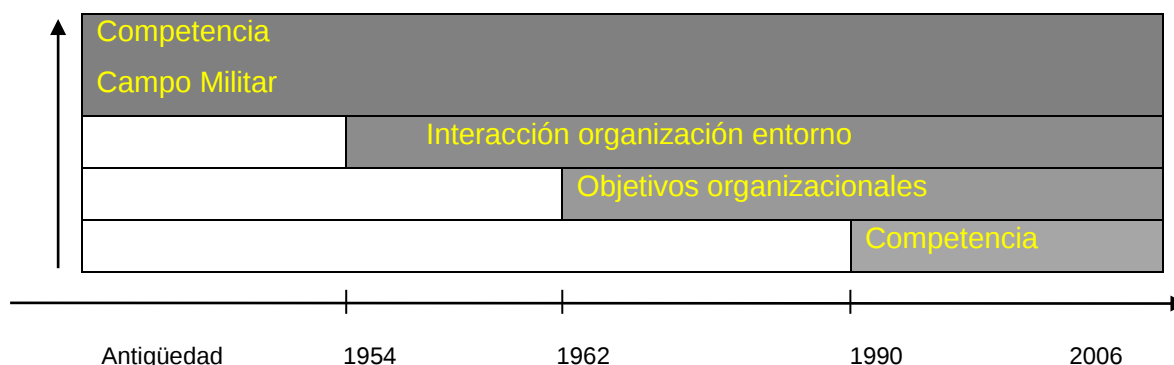


Figura1.2: Evolución histórica de las tendencias de la estrategia. **Fuente:** Apuntes sobre dirección estratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo? Ronda Pupo y MarcanéLaserra, 2009.

Todos los conceptos explican en mayor o menor medida, qué se entiende en la actualidad por estrategia, ya que se hace una referencia constante al peso que tienen en la empresa o entidad los objetivos trazados sobre todo, a mediano y largo plazo, previendo acontecimientos que puedan afectar el desarrollo de la misma. Luego de analizar los conceptos sobre estrategia antes expuestos no cabe duda de la importancia que tiene para administración de empresas la dirección estratégica.

1.2.1 La dirección estratégica

En la mayoría de las investigaciones consultadas coinciden en la tesis de que los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en el vocablo estrategia surgido como término militar. La palabra estrategia proviene del término griego *strategos*, que significa el arte del general en el contexto de dirigir las operaciones militares. La semejanza que existe entre la guerra y el mundo de los negocios, haya llevado a imitar el lenguaje técnico adaptándolo al terreno empresarial como dirección estratégica.

Entre los primeros escritos sobre estrategia en la esfera de la dirección se encuentran los reconocidos autores: Chandler, Ansoff, Andrews, entre otros. Los que se citan, dada la importancia que posee facilitar la comprensión de la temática. La estrategia es la determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas.(Chandler, 1962).

- La estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno. Descrita más tarde como el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse. (Ansoff, 1976).
- 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&Renau, 1991).
- 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).
- Todos los conceptos explican en mayor o menor medida, qué se entiende en la actualidad por estrategia, ya que se hace una referencia constante al peso que tienen en la empresa o entidad los objetivos trazados sobre todo, a mediano y largo plazo, previendo acontecimientos que puedan afectar el desarrollo de la misma. Luego de analizar los conceptos sobre estrategia antes expuestos no cabe duda de la importancia que tiene para administración de empresas la dirección estratégica.

Es "un proceso interactivo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de actividades, que garantiza una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social". (Galarza & Almuiñas, 2007).

La Dirección Estratégica en su extensión presenta tres etapas principales; según Galarza & Almunias, (2007):

- Planificación estratégica (formulación).
- Administración estratégica (organización, ejecución y mando). implantación.
- Control estratégico (control de la estrategia).

El objetivo de esta investigación se centra en la primera etapa, por la importancia que representa para la gestión empresarial, la formulación de la planeación estratégica.

La planificación estratégica.

La finalidad real de la planificación no es predecir ni hacer planes, sino aumentar la capacidad para que una organización comprenda mejor su posición en el entorno, interprete y asimile las nuevas realidades, e incremente su habilidad para producir, sostener e institucionalizar el cambio. De esta manera, planificar es aprender, y aprender significa aumentar la capacidad de reflexión, repensar los modelos mentales acerca del entorno y la organización, y mejorar los procesos, mediante los cuales se toman decisiones estratégicas.(Geus, 1988)

La planificación estratégica es solo una etapa de la dirección estratégica, es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los directivos desean para su organización, es el elemento clave del ciclo administrativo (Acosta & García, 1999).

"La Planificación Estratégica es un proceso participativo, sistemático, crítico y autocrítico, integral, reflexivo, estructurado en varios momentos, que permite formular, entre otros, objetivos y estrategias en diferentes horizontes de tiempo, que necesita información externa e interna, responde a las demandas del entorno y de la propia institución, y cuyos resultados requieren de seguimiento y evaluación". Galarza & Almunias.(2007).

"...Se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación." (Kotler, 2004)

La planificación estratégica es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo y prioridades en la asignación de recursos. Es el camino para seleccionar los negocios actuales o futuros de la organización, en busca de una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa. Todo ese proceso debe llevarse a cabo teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. Con el pensamiento estratégico se incorporan nuevos conceptos al proceso de dirección, que más que elementos analíticos, son intuitivos. Los conceptos como misión, visión y valores, requieren de la participación activa no sólo del equipo de dirección sino también de la aprobación por parte de los trabajadores de la misma.

"El pensamiento estratégico proporciona las bases para la Planificación 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&Renau, (1991).

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática que tiene varias dimensiones (social, cultural, política, económica, científico, tecnológica) donde se definen los objetivos a largo plazo, identificando metas y desarrollando estrategias que propicien el alcance de los mismos. Una correcta planificación estratégica permite prever y decidir las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, tomando las decisiones pertinentes para que este evento ocurra, debe ser vista como un proceso participativo, que no da solución a todas las incertidumbres, pero que permite trazar una línea de objetivos para actuar en consecuencia con los mismos. (Godet, 2007).

Luego de analizar los conceptos anteriormente expuestos por los distintos estudiosos de la materia se puede concretar y resumir, que la planeación estratégica es el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos que satisfagan sus aspiraciones, teniendo en cuenta los valores, con la intención de denominar y encauzar el destino de la misma, se aprecia una referencia constante al peso que tienen los objetivos trazados a corto, mediano y sobre todo a largo plazo y las estrategias, previendo acontecimientos que puedan afectar su desarrollo. Siendo esto uno de los puntos en los cuales la mayoría de los estudiosos coinciden, se deja en claro, que la planeación tiene que ser capaz de prever los cambios en el entorno, que frenen a la empresa, además de tener la agudeza de darse cuenta cuándo objetivos, planes, estrategias y metas no mantienen una adecuada coherencia.

La planificación estratégica permite a las organizaciones acotar una imagen precisa de la situación actual en relación la situación a la que se espera llegar en el futuro. Se consideran cuatro aristas en la planificación estratégica: (González, 2008)

- El porvenir de las decisiones actuales: la planificación trata con el porvenir de las decisiones actuales, significa que esta, observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de ella consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planificar significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

- Proceso: La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzo de planeación deben hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quiénes lo llevarán a cabo, y qué se hará con los resultados. La Planificación Estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Filosofía: La Planificación Estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas pre escritos.
- Estructura: Es un sistema de Planificación Estratégica formal que une tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos, programas a mediano plazo; presupuestos a corto plazo y planes operativos. Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

La dirección estratégica es todo un proceso en el que se articulan dos momentos o grandes fases: la formulación de estrategias y la implantación y control. 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 éstas 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 Menguzzato&Renau, (1991).

La implantación de las estrategias constituye el segundo e importante momento para implantar la estrategia, la organización debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas Menguzzato&Renau, (1991).

Con frecuencia se dice que la implantación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica. Para el análisis de la misma, frecuentemente se divide en 3 componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación que influye 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 son 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 implantación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: la revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, la medición del desempeño y la aplicación de acciones correctivas. Las estrategias es preciso evaluarlas 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.

Existe una gran variedad de metodologías para desarrollar el proceso de dirección estratégica, cualquiera que se utilice responde en esencia al mismo procedimiento:

- Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
- Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
- Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Cuando se habla de planificación estratégica, se recurre siempre a los estudios de futuro, entre ellos la prospectiva está a la vanguardia, ya que representan una actividad de basamento científico desplegada sistemáticamente por profesionales y orientada a enunciar la posible evolución de los acontecimientos.

1.2.2 La prospectiva estratégica

Las empresas necesitan tomar decisiones importantes y que trasciendan a corto plazo; así todas aquellas relacionadas con el capital, inversiones en activos fijos, adquisición de tecnología, estrategias de mercados, lo suficientemente importantes por los recursos a

implicar, como para que no se modifiquen sustancialmente transcurrido poco tiempo desde su adopción. Las decisiones importantes requieren planteamientos a largo plazo, futuristas, anticipativos, que tengan en cuenta las evoluciones posibles de los factores clave del entorno dónde se alimenta la empresa.

Las empresas se mueven en marcos de competencia cada vez mayores, salvo algunas excepciones de carácter oligopolístico a quienes se les establecen límites cada vez más restringidos para que se abran a la competencia. Por otra parte, los mercados (aunque con muchas dificultades) se van abriendo cada vez más, de modo que lo que para unos es una oportunidad, para otros implica una amenaza. En todo caso, las empresas han de estar en actitud de vigía, enfocando su visión hacia lo que vendrá... Esto no significa una actitud catastrofista, sino al contrario, una actitud de visión clara del futuro; de un futuro que hay que construir desde el presente y que, por tanto, ha de explorarse sistemáticamente y con método riguroso, a fin de reducir la incertidumbre; sólo así las decisiones de calado estratégico serán válidas y subsistentes. Por todo ello, proponemos la prospectiva estratégica como herramienta de análisis poderosa que nos aporta esa visión a la que nos referimos.

¿Por qué prospectiva?

La prospectiva es la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él, 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 (cuantitativas y sobretodo cualitativas); así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado, (Copyright© Instituto de Prospectiva Estratégica, S.L., 1999). Respecto a ello, Gastón Berger, (1964), menciona: *se puede considerar a la prospectiva como la actitud mental de concebir el futuro para obrar en el presente... y la mejor decisión no es preverlo, sino irlo edificando.*

Técnicamente, la prospectiva puede considerarse como el resultado de la convergencia de tres tendencias previas: (1) los estudios de futuro; (2) la dirección estratégica; (3) el análisis de políticas (Gavigan, 2000). Intercepción de tres campos a partir del análisis de las categorías planteadas (Ver figura 1.3).



Figura.1.3: Convergencia de tendencias. **Fuente:** Tomado de la Conferencia sobre prospectivas y futuros de MSc. De León, 2009.

Los cambios que se están produciendo en el ámbito socioeconómico son tan importantes, tan profundos y algunos a tal ritmo, que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones, organizaciones y empresas. En éste contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis convencionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado; se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersos, tanto administraciones públicas como organizaciones privadas y empresas; sólo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para competir o servir eficientemente en un mundo cada día más interrelacionado. Esto es válido tanto para empresas como para la acción pública y política.

La *Prospectiva* la aplicamos a explorar las posibles y/o probables evoluciones futuras de empresas, grupos, sectores, organizaciones, instituciones, temáticas o problemáticas de toda índole (políticas, económicas, tecnológicas, sociológicas, etc.) a medio y largo plazo, mediante el análisis de las variables que más influirán en su evolución y teniendo en cuenta los comportamientos de los *actores* implicados. Se elaboran *escenarios* probabilizados, a partir de los cuáles se obtienen *inputs* que nos servirán para definir, desarrollar e implantar las estrategias más adecuadas.

La prospectiva surgió del trabajo pionero de Bertrand de Jouvenel y Gaston Berger, quien acudió a la filosofía husserliana para ampliar los horizontes de reflexión sobre el futuro.

Berger (1964) básicamente pensaba en la necesidad de construir una antropología que permitiera reconocer el sentido general de las transformaciones históricas, y facilitar el análisis de la velocidad, las causas y consecuencias de los cambios sociales. Luego, a partir del trabajo de Pierre Massé en la Délégation d'Aménagement du Territoire et de l'Action Regionale (DATAR) antes de 1970 y otros pioneros, se efectuó una importante difusión de la prospectiva en el sector público francés.

Con el tiempo, instituciones como Electricidad de Francia, el Ministerio de la Defensa, el Commissariat General du Plan y otras, facilitaron el desarrollo de un enfoque que tomó distancia respecto al tradicional pronóstico (forecasting) de origen anglosajón. En los años setenta Michel Godet y otros tradujeron la prospectiva un tanto literaria de la primera generación en una práctica concreta, apoyándose en la formalización matemática, el cálculo de probabilidades y la investigación operacional. A partir de los métodos creados por expertos norteamericanos como Theodoro Gordon y Olav Helmer en los años sesenta, se terminó por poner a punto una caja de herramientas, un conjunto de técnicas ensambladas alrededor del método de los escenarios, tales como el análisis estructural, las matrices de impacto cruzado, el análisis multicriterios, el análisis morfológico, el análisis de las estrategias de los actores, etc. A través del desarrollo de tales herramientas informáticas se dio impulso a una nueva ola de aplicaciones de la prospectiva en la industria, las organizaciones del sector público y la administración territorial, en Francia y en otras latitudes.

Este proceso tomó fuerza en los años ochenta e involucró a grandes empresas estatales y los Centros de Prospectiva y Evaluación de diversos ministerios franceses. Un aspecto central de este período es que la prospectiva terminó por ponerse al servicio de la acción estratégica y del proyecto de empresa, razón por la cual Michel Godet comenzó a difundir el concepto de prospectiva estratégica, apoyado sobre la base conceptual de la economía industrial y de la estadística, así como de la escuela clásica de estrategia derivada de la escuela de la Universidad de Harvard. A mediados de los noventa, A.E. Saab (1996) hizo un balance en entidades como L'Oréal, Elf Aquitaine, La Poste y France Telecom, o empresas públicas como Electricidad de Francia (EDF), Ferrocarriles de Francia (SNCF), y el Ministerio de la Defensa.

Asuntos como la competitividad territorial, el desarrollo sostenible, la gobernanza urbana y la gestión de las relaciones entre lo local y lo global han puesto en el centro del interés conceptos como auto-organización, decisión pública e inteligencia colectiva, en contraste con el énfasis que se había hecho anteriormente en la economía industrial y la estadística.

Así las cosas, la prospectiva francesa ha transitado en las últimas cuatro décadas a través de varias concepciones de prácticas metodológicas e institucionales. La primera se caracterizó por su rico componente axiológico de corte humanista. La segunda desarrolló una caja de herramientas que ha facilitado el accionar de los estudiosos y produjo una aproximación a la planeación estratégica. Por su parte, la tercera se encuentra en formación, y trata de elaborar propuestas adecuadas a la naturaleza propia de la gestión de los territorios, cuidando de no extrapolar mecánicamente las concepciones vinculadas con la prospectiva industrial.

Pierre Massé, uno de los pioneros de la prospectiva aplicada a la gestión pública en esta época, percibió que esta implica una puesta en común de disciplinas de las ciencias sociales con un objeto propio: mirar más lejos, a más largo plazo, de forma más amplia y más profunda la realidad. Concibió a la prospectiva como una "indisciplina intelectual", es decir, un cruce de disciplinas tales como la historia, la sociología, la política, la economía, la geografía, la antropología y la psicología. Su propósito no era generar miradas superficiales sino visiones transformadoras ancladas en la historia, que perciban el conjunto social, de manera global y sistémica. En el fondo se buscaba percibir la realidad de otra manera, esto es, producir una mirada seria y diversa hacia la innovación, hacia la creación de alternativas de futuro.

En tal sentido la prospectiva puede ser interpretada como la disciplina de anticipar y analizar el impacto de los cambios sociales a través del tiempo. Hacer prospectiva implica explorar la incertidumbre, elaborar hipótesis razonadas, fuertemente sustentadas, con rigor en el método, el proceso y el contenido. Hablar en términos prospectivos no es soñar despierto, sino plantear alternativas transformadoras pero realizables de la sociedad. La esencia de la anticipación es la elaboración de hipótesis de futuros plausibles. El fundamento no es buscar el criterio de verdad en la correspondencia entre el futuro y la realidad, sino estimular la capacidad de responder oportuna y efectivamente a circunstancias cambiantes. Se trata de proveer buenas respuestas con anticipación para cuando se presenten los problemas.

Existen fuerzas que desacreditan la disciplina; no obstante, el trabajo del prospectivista es para algunos la corrección de los peores escenarios, en un mundo donde las variables cambian vertiginosa y caleidoscópicamente, y consideran que hace recomendaciones estratégicas adecuadas que permiten enfrentar las peores condiciones.

Conceptos básicos sobre prospectiva

Las variables clave.

Para las intenciones y aspiraciones de esta investigación, quizás convenga aclarar que con base en las hipótesis contenidas en el marco lógico, llegado el momento de realizar las evaluaciones cuantitativas y cualitativas, se precisa del análisis estructural como herramienta de estructuración de una reflexión colectiva, que ofrece la posibilidad de describir un sistema donde se relacionan todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, el objetivo del análisis es hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

- a) Variable independiente es todo elemento, situación, acción, agente o actor que es la “causa de” en la lógica del proyecto.
- b) Variable dependiente es el “resultado” o “efecto” producido por la variable independiente
- c) Variable motriz es todo factor, situación, hecho, elemento, circunstancia o entorno (positivo o negativo) que se puede dar durante la ejecución del proyecto. Las variables que intervienen tienen que ser expuestas en la columna de los supuestos y las independientes y dependientes se colocan en la columna vertical del fin, propósito, productos y actividades del marco lógico.

Actores participantes e involucrados

La metodología prospectiva contempla como factor importante la participación de los principales involucrados desde el inicio de un proceso. Por lo tanto, requiere identificar los grupos y organizaciones que pudieran estar directa o indirectamente relacionados con un asunto o problema y analizar su dinámica y reacciones frente al avance del mismo. Este análisis permite darle mayor objetividad al proceso de planificación y concitar acuerdos entre involucrados, al considerar diversos puntos de vista y fomentar un sentido de pertenencia por parte de los beneficiarios.

Identificar a los actores o involucrados significa conocer con anticipación quienes participarán directa o indirectamente en el proyecto, cómo van a ser sus reacciones, qué posición presente y futura tienen frente a la ejecución del proyecto, qué tipo de percepciones poseen y de qué manera podrían favorecerlo o perjudicarlo de acuerdo a sus expectativas, instancias de poder, mecanismos de control o de decisión. Como regla general, entre más específica y más particular sea la identificación del involucrado, mayor el nivel de precisión del análisis.

- a) Identificar los involucrados: Analizar los involucrados significa conocer qué actor se movilizará con relación al proyecto. Para esto no sólo debe tenerse en cuenta la posición actual, sino que también considerarse la posición futura.
- b) Clasificar los involucrados: Implica agrupar a los involucrados (stakeholders) de acuerdo a ciertas características tales como: si pertenecen a instituciones públicas, privadas u organizaciones; la relación que tengan con el proyecto: si se refiere al entorno o si son internos al proyecto (contratistas y empleados). Si están cercanos o lejanos al proyecto y toda otra característica que pueda ser de utilidad y si respaldarán el proyecto.
- c) Definir la posición, fuerza y posición de los involucrados: Definirá la posición, la fuerza la importancia que el involucrado tiene para el proyecto y el grado de comprometimiento que tenga con el proyecto.
- d) Comparar alternativas: De acuerdo con la fuerza y expectativa identificadas previamente y teniendo en cuenta los intereses y limitaciones de cada uno de los involucrados, se podrán realizar diferentes actividades que permitan su participación en la identificación, análisis y selección del problema objetivo y de las alternativas de solución.

1.3 Método de los escenarios

Una vez identificadas las invariantes, las tendencias pesadas, las tendencias emergentes, los hechos portadores de futuro y las rupturas presentes en un sistema, es necesario realizar un balance que permita mostrar el panorama completo de las variables que se están analizando. Se necesita ser conscientes del pasado para comprender el presente y poder opinar razonablemente sobre el futuro, no limitarse a explicar la relación causa y efecto que reproduce el pasado en el presente, en cambio se precisa identificar lo que sucedería de no cambiarse las tendencias actuales, y describir las posibles alternativas del sistema bajo estudio en el futuro, de un modo propositivo.

Los escenarios son una manera de esquematizar una determinada interpretación de la realidad, que describen el paso de un sistema social dado de una situación presente a una futura, y muestran las rutas o trayectorias que pueden suceder en dicho paso o transición. Los escenarios deben provocar impactos en los modelos mentales de los usuarios o lectores de los ejercicios prospectivos, pues representan una alerta sobre lo que le puede esperar a un sistema social dado (región, municipio, país, sector, etc.). Los escenarios son simuladores para probar hipótesis, para ampliar el campo visual de los líderes y tomadores

de decisiones. Según (Masini & Medina, 2000) los tipos de escenarios de futuro más usuales que se pueden construir son los siguientes:

- Escenario Tendencial: Es el escenario que trata de mostrar lo que sucederá si las cosas siguen como van. No obstante, no basta con pensar las extrapolaciones de las tendencias que se pueden producir, se requiere explicar cuáles son los factores históricos, o nuevos que influyen o contribuyen a que la tendencia esperada sea similar a la actual, es decir, se necesita precisar aquellos factores que hacen que la tendencia tienda a reforzarse.
- Escenario Optimista: Es el escenario que se ubica entre el escenario tendencial y el escenario utópico, ideal o más deseable. El escenario optimista contempla cambios razonables y positivos que no rayan en una ambición desmesurada, basada más en los deseos que en los fundamentos que conllevan los hechos y los datos. El escenario optimista plantea acciones deseables pero pausibles o verosímiles que distinguen aquello que puede lograrse en el corto, mediano y largo plazo.
- Escenario Pesimista: El escenario pesimista contempla un deterioro de la situación actual pero sin llegar a una situación caótica. Es el escenario que se encuentra en medio del escenario tendencial y el escenario catastrófico o aquella situación que empeora dramática y aceleradamente un sistema a causa de factores inestables, inesperados y descontrolados.
- Escenario Contrastado: Escenario donde ocurre lo inesperado y reina la incertidumbre, es decir donde abundan los factores de ruptura que quiebran las tendencias existentes en un momento determinado. Sus consecuencias no necesariamente deben considerarse negativas, pues es un escenario que invita a pensar creativamente en nuevas posibilidades para canalizar los hechos positivos o contrarrestar los negativos. Este escenario se reserva para “pensar lo impensable”. El escenario contrastado es importante en la medida en que obliga a pensar que todo puede cambiar abruptamente, sin embargo no es un escenario arbitrario pues debe tener una lógica argumentativa que lo sustente, (Medina & Ortégón, 2006)

La empresa no puede ser captada directamente sino mediatizada por imágenes y representaciones, por un universo conceptual, provisto de transacciones de significados. No existe una sola representación válida y uniforme para todas las personas sino muchas representaciones heterogéneas; y la realidad se entiende como una fuente inagotable de representaciones (Berger, & Luckmann, 1968).

La imagen de futuro puede ser de dos clases: individual o colectiva.

- La imagen individual, se ha definido como una expectativa acerca de un estado de cosas que adviene en algún tiempo futuro, el cual constituye un rango de diferentes posibilidades más bien que un simple punto en un continuum.
- Las Imágenes colectivas: Son imágenes de estados imaginados que pueden convertirse en realidad en el futuro inmediato. Son drásticamente diferentes del presente, la realidad cotidiana, el imperfecto aquí y ahora. Trascienden los límites del presente y crean una visión de un orden ideal humano.

Las imágenes individuales y colectivas interactúan y se retroalimentan entre sí. Los decisores están inmersos en los valores y costumbres predominantes en su cultura. A su vez ésta provee de un marco de opiniones, creencias, estereotipos, ideologías, representaciones sociales, imaginarios, mentalidades y cosmologías que se sedimentan con el tiempo y constituyen el bagaje o repertorio cognitivo de una empresa. En forma recíproca, los llamados individuos “portadores de futuro” o “personas notables” como los inventores, descubridores, innovadores y líderes de opinión son capaces de producir nuevas ideas, tecnologías y organizaciones que transforman el mundo y todos los elementos que conforman su sistema.

Cuando se mira hacia el futuro siempre se construye una cadena de representaciones que porta su propia versión del mundo, estableciendo lo que es o no es valedero, construyendo realidades sobre el modo de pensar, sentir y actuar en el futuro que con el correr del tiempo se tornan “objetivas o naturales”, cuando la verdad es que son construcciones humanas que se legitiman a través de unos procesos materiales, mentales e institucionales concretos. Estas imágenes o representaciones tienen por función reducir la complejidad de lo real, interpretar lo nuevo convirtiendo lo no familiar en familiar y dar un nuevo significado a los hechos conocidos. Y pueden ser compartidas o no por ciertas personas o grupos sociales, dependiendo de múltiples factores históricos, culturales, situacionales, etc.

Así las cosas, este proceso representacional es un fenómeno inherente al ser humano e ineludible cuando se analizan los sistemas sociales. Por ende, de aquí nace la necesidad de identificar y analizar estas representaciones que sirven de premisas y criterios para legitimar el orden, implícito o explícito que expresan. Pero también, la importancia de comprender el proceso que fundamenta cada imagen y cada visión de futuro, sus elementos constitutivos y los motivos que conducen a su constante renovación y transformación.

Para la aplicación de la prospectiva se utilizan los software:

- Análisis estructural: Identificación de las variables claves. MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

- Relación de los principales actores de su entorno estratégico, MACTOR (Matriz de Alianzas y conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones).
- Escenarios de entorno, Método SMIC - ProbExpert (Matriz de impactos cruzados probabilizadas).

1.3.1 Procedimiento para la planificación estratégica por escenarios.

Hoy en día, las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian. Sin embargo, aunque el camino del método de escenarios sea lógico, no es imprescindible recorrerlo de principio a fin. Todo depende del grado de conocimiento del sistema estudiado y de los objetivos que se persigan.

El método de escenarios es modular. Se puede, en función de las necesidades, limitar el estudio a uno u otro módulo, como por ejemplo el análisis estructural para la búsqueda de las variables clave, el análisis del juego de actores o la encuesta a expertos sobre las hipótesis clave para el futuro. Incluso, puede ser suficiente representar imágenes que insistan en las tendencias de mayor peso, en las rupturas o en los acontecimientos clave, sin precisar siempre el camino.

El método de escenarios comprende un cierto número de etapas muy precisas que se encadenan en una secuencia lógica. Michel Godet, en su libro de la “Anticipación a la Acción”, grafica y establece entre sus partes la secuencia lógica del proceso de elaboración de escenarios, en ella se describe el procedimiento general para la elaboración de escenarios, estableciendo las etapas por la que ha de a travesar el proceso: (M Godet, 1993)

- a) Delimitación del sistema y búsqueda de las variables-clave (externas, internas, motrices, dependientes, etc.)
- b) Análisis estructural: determinación y estudio de las interacciones entre variables; relaciones directas e indirectas, ocultas, potenciales, etc., que configuran el sistema (Empresa, Sector, Mercado, Acción Política, Problemática, etc.)
- c) Análisis retrospectivo: se estudia la evolución pasada del sistema: se identifican los mecanismos, actores y tendencias de mayor peso que han determinado la evolución hasta hoy.
- d) Análisis de estrategias de actores: análisis matricial que estudia los retos, objetivos, fuerzas, posiciones, jerarquías, convergencias y divergencias, alianzas y conflictos, de los actores implicados en el sistema. Se deducen unas recomendaciones estratégicas.

- e) Elaboración de conjuntos de hipótesis combinadas y probabilizadas sobre las variables-clave del futuro, resultados de los posibles conflictos entre actores (por ej., competitivos) y posibles rupturas de tendencias. Se utiliza un método de "consulta a expertos" de la familia Dephi que tiene en cuenta las probabilidades -simples y condicionales- de realización de cada hipótesis en función de las demás.
- f) Con la información obtenida de las fases anteriores se elaboran propiamente los Escenarios (v. definición arriba). Se eligen las imágenes (situaciones) finales, clasificándolas por orden de probabilidad decreciente. Se puede hacer un análisis de sensibilidad indicativo de cuáles son las hipótesis que hay que favorecer o impedir para que el sistema evolucione en el sentido deseado.
 - a. Se elige uno o varios escenarios de referencia (con gran promedio de probabilidades de ocurrencia) y unos escenarios contrastados que exploran situaciones futuras mediante trayectorias de evolución de probabilidad no nula.
 - b. A cada juego de hipótesis coherente y más o menos probable le corresponde un escenario -un modelo- (¡ojo!: no confundir como escenarios las variantes de simulación de un mismo modelo) que nos describirá las situaciones futuras así como las trayectorias de las variables que permiten pasar desde la situación origen a situaciones intermedias y a la situación futura.
 - c. Llegados aquí procede hacer una síntesis para distinguir apropiadamente lo que es posible, realizable o deseable y en qué condiciones. En el marco de los escenarios y teniendo en cuenta los objetivos asociados a los retos de futuro, los responsables implicados estarán en condiciones de definir una estrategia que apoye la realización efectiva de los escenarios más favorables a los objetivos de la organización y/o que limite las consecuencias nefastas de una evolución próxima al escenario pesimista.
- g) Definición y elección de las opciones estratégicas: la multiplicidad de acciones posibles plantea el problema de la elección de aquellas que sean más razonables, teniendo en cuenta los objetivos fijados por la organización y las restricciones (existentes o potenciales); algunas acciones son válidas en todas las hipótesis de escenarios, otras sólo son válidas en algunas hipótesis y comportan, por tanto, un riesgo que es conveniente evaluar. Se aconseja utilizar métodos multivariantes que permitan:

- a. Evaluar las consecuencias de cada una de las acciones en los distintos contextos descritos por los escenarios.
- b. Juzgar cada acción por multicriterios: políticos, sociales, comerciales, tecnológicos, financieros, etc.

La propuesta por M. Godet, no tiene porque ser totalmente lineal, como plantea el propio autor, "...comprende varios bucles de retroalimentación posibles...", y las técnicas a aplicar se seleccionaran de acuerdo a las características del objeto de estudio que respondan a los objetivos trazados.

1.4 La Prospectiva en Cuba

Con el derrumbe del Campo Socialista, la desintegración de la URSS y la disolución del CAME, a finales de los años ochenta, unido al recrudecimiento del bloqueo por parte del gobierno de los Estados Unidos, Cuba se ve obligada a realizar cambios significativos, profundos y radicales en la economía, exigiendo nuevos paradigmas en el pensamiento de los directivos empresariales. La integración con países latinoamericanos requiere de la alineación de la economía cubana, del fortalecimiento de su proyección y de cambios en el liderazgo estratégico acordes a las exigencias actuales.

Desde 1995, orientado por el Consejo de Estado y de Ministros se inicia una nueva filosofía de trabajo, la Dirección por Objetivos, pero no es hasta 1998 que se introduce la Planificación Estratégica y en los últimos tiempos la Dirección por Valores. El proceso que tuvo su comienzo en la década de los 90, trajo consigo un cambio en la cultura empresarial del país. Con el advenimiento del año 2000 toma aún más fuerza el enfoque estratégico, se priorizan: el aspecto financiero y la eficiencia económica de la empresa debido a las afectaciones e impactos de los cambios, fenómenos y procesos de la economía mundial, incertidumbre y riesgos en los aseguramientos materiales, cambios en los niveles de aseguramiento financiero y la introducción de elementos de mercado en la economía socialista.

Estas acciones forman parte del perfeccionamiento de la labor del Estado y el Gobierno para la aplicación de la Dirección Estratégica, ese es el camino en la creación de una cultura organizacional socialista acorde a nuestras condiciones concretas.

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.

Las empresas cubanas están enfrascadas en perfeccionar la metodología a seguir en la conformación de sus planes estratégicos. El mayor énfasis se ha puesto en:

- Definir los escenarios a partir de la aplicación de la prospectiva como técnica más precisa.

- Conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos.
- Elaboración de los planes de acción y el sistema de control y evaluación de los objetivos que acrediten su correcta aplicación.

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 en la aplicación de la teoría de la prospectiva estratégica es 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 determinar las prioridades de desarrollo de la informática en el país. Más tarde se trabajó en la conformación de los grupos nominales con la combinación del DELPHIS y la Tormenta de Ideas. Después, el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE) del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), aplicó y desarrolló el enfoque prospectivo como una de las técnicas para el estudio y conformación de los escenarios territoriales (Oñate N., 1988). Se asimilaron y desarrollaron nuevos enfoques, métodos y técnicas para la previsión y proyección de la economía, basados en la prospectiva y la construcción de escenarios. Los primeros pasos en esta esfera se dieron a comienzos de los años 90, con el inicio de una colaboración con el Instituto Venezolano de Planificación (IVEPLAN), con el cual se organizaron cursos y seminarios y se envió a dos especialistas a una estancia corta en dicho país. Entre 1990 y 1992 tuvo lugar un proceso de formación de los primeros especialistas en materia de prospectiva, que a su vez comenzaron a ejercer como profesores en el centro de superación de postgrado del MEP. El enfoque metodológico básico que se adoptó fue el de la escuela del francés Michel Godet.

En 1993 se realiza un primer trabajo de aplicación del enfoque prospectivo para la construcción de escenarios sobre la posible evolución del bloqueo de Estados Unidos contra Cuba. En aquellos momentos, luego de la caída del campo socialista se había recrudecido el bloqueo con la Ley Torricelli, pero al propio tiempo, se daban circunstancias como: el advenimiento de una nueva administración (Clinton) y una nueva generación de políticos en

Estados Unidos, que pudieran tener una visión más realista, diferente de la prevaleciente hasta entonces; la aprobación en ONU de la primera Resolución de la Asamblea General contra el Bloqueo; así como los cada vez más frecuentes pronunciamientos de personalidades de diversos medios en contra de esta medida, todo lo cual daba un diapasón de posibilidades, algunas extremas, que hacían conveniente el estudio del tema de su posible evolución, en particular de su eventual levantamiento.

En Cuba, el Ministerio de Economía y Planificación elaboró en el año 2005 una Metodología General para la Elaboración de los Escenarios Municipales que tiene como objetivo orientar las tareas para el fortalecimiento de la planificación en los municipios, con vista a propiciar una mayor iniciativa local en la promoción del desarrollo económico social y la solución de los problemas que enfrentan los territorios.

Las condiciones actuales en las que se encuentran la isla, donde se busca la integración con Latinoamérica, representan la oportunidad de fortalecer la proyección de la economía y a la vez constituyen un reto para los empresarios cubanos frente a la actual crisis económico financiera mundial. La situación exige la adopción de un liderazgo estratégico capaz de proyectar estrategias, pero a la vez requiere de cambios de mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales que responden efectivamente a los objetivos trazados por la dirección del país.

Cienfuegos como provincia se encuentra trabajando desde los años 90, en investigaciones relacionadas con el plan de Ordenamiento Territorial de Cienfuegos. En este sentido se han obtenido resultados satisfactorios y se ha demostrado la necesidad de aplicar este enfoque en las condiciones actuales. Esto es debido a la ausencia de horizontes prospectivos en los planes, así como una fragmentación institucional y ramal y un alto nivel de incertidumbre que dificultan el desarrollo de la planificación territorial en su enfoque tradicional.

En las universidades han empleado poco las técnicas y métodos empresariales para planear el futuro. A pesar de esa realidad la posibilidad de desarrollar prácticas y concepciones renovadas de la planeación de la Educación Superior han existido siempre. La planeación no era concebida como una operación esencial de la administración universitaria deseable. A pesar de la complejidad de la organización, se limitaba, la mayor parte de las veces, a realizar acciones a corto plazo, inspiradas en la situación del momento, más que en el estudio temático y análisis interno y externo de las necesidades y expectativas de la comunidad. No obstante desde los años 60 ciertas universidades, inspiradas en la teoría organizacional y la planeación emanada de otras empresas, adoptan progresivamente ciertos procesos de planeación, adaptándolos a sus propios proyectos y

actividades. La planeación estratégica concibe a la universidad como un sistema abierto y dinámico, sensible a las influencias externas y lista para responder a las exigencias del medio. La planeación se convierte, entonces en un proceso continuo, articulado más bien a la calidad de las intervenciones, que a la cantidad de datos y reposa sobre un sistema abierto en que la organización está llamada a cambiar en la medida en que integre diferentes informaciones del medio externo e interno y es considerada como una actividad lógica y realista.

En la Universidad de Cienfuegos se han realizado trabajos de investigación científica dirigidos a buscar cómo aplicar dichos métodos en el sistema de planificación cubano tanto a nivel territorial como en el sector empresarial. Experiencias en este sentido son las investigaciones que se han desarrollado por un grupo de expertos de diferentes sectores del territorio cienfueguero, encaminadas a la propuesta de un modelo de planificación aplicable en la provincia, localidades y empresas, 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 del país.

Recientemente al plantearse los lineamientos de la política económica en los marcos del VI Congreso del Partido Comunista de Cuba se realizó una valoración sobre el estado de la economía y los problemas a resolver teniendo en cuenta los principales acontecimientos y circunstancias del entorno internacional, caracterizado en los últimos años por la existencia de una crisis estructural sistémica. Cuba con una economía abierta y dependiente de las relaciones económicas externas, no ha estado exenta de los impactos de la misma, por lo que, en este proceso quedó trazado que la planificación socialista continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional con algunas transformaciones, teniendo en cuenta que la planificación en Cuba se dedicó a buscar un equilibrio a corto plazo, entre lo que se demandaba en cada momento y los recursos disponibles.

La planificación primará como rasgo socialista de dirección; pero no ignorará las tendencias presentes en el mercado, ni los objetivos y metas del país para el futuro, lo que contribuirá a la flexibilidad y permanente actualización del plan hacia un sistema descentralizado, teniendo en cuenta que a raíz de este proceso se analizó, que el modelo excesivamente centralizado que caracteriza actualmente la economía cubana, no es el más factible. Por esta razón en el capítulo siguiente se propondrá un procedimiento para la planeación estratégica en la empresa Intermar S.A, UEB Cienfuegos.

1.5 Conclusiones parciales

1. Los antecedentes y evolución de los conceptos, relativos a la complejidad del futuro de las empresas, han sido tratados en el presente capítulo expresándose la correlación existente entre estrategia, prospectiva y escenario, destacándose el papel que juega éste último en el proceso de reflexión estratégica sobre el futuro del sistema con participación de los actores.
2. Se describe las características de la prospectiva, sus herramientas y útiles que serán aplicadas en la investigación
3. Se expone en el capítulo las experiencias, modestas pero en sostenido perfeccionamiento en Cuba, las cuales pudieran ser también de utilidad para los países latinoamericanos, que fraternalmente podemos compartir y desarrollar conjuntamente en aras de construir un futuro mejor.

Capítulo II

CAPITULO II: CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO QUE SE APLICARÁ EN LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo del presente capitulo es describir el procedimiento que se aplicará en el Caso de estudio y exponer las características que presenta el objeto de estudio

2.1. Antecedentes Intermar S.A. UEB Cienfuegos.

Intermar S.A. Cienfuegos, surgió en el año 1990 formada, inicialmente, por un grupo de especialistas que participaron en la supervisión al montaje del revestimiento hermético del reactor de la Central Electro Nuclear de Juraguá (CEN), fue constituida como dependencia de la Oficina Central en el año 1995, convirtiéndose en el año 1999 en Gerencia Territorial Centro - Oeste y posteriormente en Intermar S.A. UEB Cienfuegos, el 1 de septiembre del 2006. Su sede está ubicada en la Avenida 54 # 3111 e/ 31 y 33 Cienfuegos,

Presta sus servicios en las provincias de Cienfuegos y Villa Clara, cuenta con una oficina de ventas en cada uno de los territorios. Ambas oficinas garantizan que los servicios prestados se realicen bajo condiciones supervisadas, con los recursos humanos y materiales necesarios, acorde a lo establecido en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Desde sus inicios alcanzó resultados muy favorables, debido a algunos factores que constituyeron las bases de lo que es hoy Intermar S.A. UEB Cienfuegos tales como:

- Formó parte del grupo de servicios ingenieros de la Oficina de Intermar S.A. en La Habana, en la supervisión al montaje del revestimiento hermético del reactor nuclear. Al ser detenidos los trabajos en la CEN, este grupo dirigió sus actividades a la asesoría en la implantación de sistemas de calidad; inspección y supervisión de soldadura y montaje en obras industriales, análisis de riesgos para la Empresa de Seguros de Cuba (ESICUBA) y realizaba trabajos en puertos y almacenes
- Con la creación de la Gerencia Territorial Centro – Oeste en el año 1995, incorpora y prepara al personal para realizar los servicios técnicos más profesionales y con ello la ampliación de la cartera de servicios, que incluía entre otros: avalúos de activos fijos tangibles e intangibles, entrenamiento en auditorías internas de calidad a empresas, inspecciones a buques, estudios de factibilidad económica, inspección y supervisión al proceso inversionista. Con esto logra posicionarse en mercados

importantes y seguros en sectores priorizados de la economía como el níquel y el petróleo.

- Conformó un grupo que realizó servicios de diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial en empresas del territorio y brindó servicios en temas de dirección económica y de calidad.
- Creó un grupo de inspecciones a cargas para los servicios de inspección de averías y tarjados en las operaciones de carga y descarga de buques con mercancías de exportación e importación que se operaban en el puerto de Cienfuegos. Estos servicios reportaron elevados beneficios a la Gerencia, extendiéndose posteriormente a realizar servicios en la economía interna en las bases de almacenes de grandes empresas del territorio, incorporando y potenciando los servicios de inventario.
- A inicio del 2008 por decisión de la dirección del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) se decidió trasladar el grupo de tasadores agropecuarios, pertenecientes a la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) para Intermar S.A., con el propósito de prestar sus servicios a la propia ESEN, pero esta vez con carácter de terceros independientes.

2.2 Estructura de Intermar S.A. UEB Cienfuegos.

Intermar S.A. Cienfuegos, surgió en el año 1990 formada, inicialmente, por un grupo de especialistas que participaron en la supervisión al montaje del revestimiento hermético del reactor de la Central Electro Nuclear de Juraguá (CEN), fue constituida como dependencia de la Oficina Central en el año 1995, convirtiéndose en el año 1999 en Gerencia Territorial Centro - Oeste y posteriormente en Intermar S.A. UEB Cienfuegos, el 1 de septiembre del 2006. Su sede está ubicada en la Avenida 54 # 3111 e/ 31 y 33 Cienfuegos,

Presta sus servicios en las provincias de Cienfuegos y Villa Clara, cuenta con una oficina de ventas en cada uno de los territorios. Ambas oficinas garantizan que los servicios prestados se realicen bajo condiciones supervisadas, con los recursos humanos y materiales necesarios, acorde a lo establecido en la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad.

Desde sus inicios alcanzó resultados muy favorables, debido a algunos factores que constituyeron las bases de lo que es hoy Intermar S.A. UEB Cienfuegos tales como:

- Formó parte del grupo de servicios ingenieros de la Oficina de Intermar S.A. en La Habana, en la supervisión al montaje del revestimiento hermético del reactor nuclear.

Al ser detenidos los trabajos en la CEN, este grupo dirigió sus actividades a la asesoría en la implantación de sistemas de calidad; inspección y supervisión de soldadura y montaje en obras industriales, análisis de riesgos para la Empresa de Seguros de Cuba (ESICUBA) y realizaba trabajos en puertos y almacenes

- Con la creación de la Gerencia Territorial Centro – Oeste en el año 1995, incorpora y prepara al personal para realizar los servicios técnicos más profesionales y con ello la ampliación de la cartera de servicios, que incluía entre otros: avalúos de activos fijos tangibles e intangibles, entrenamiento en auditorías internas de calidad a empresas, inspecciones a buques, estudios de factibilidad económica, inspección y supervisión al proceso inversionista. Con esto logra posicionarse en mercados importantes y seguros en sectores priorizados de la economía como el níquel y el petróleo.
- Conformó un grupo que realizó servicios de diagnóstico para el Perfeccionamiento Empresarial en empresas del territorio y brindó servicios en temas de dirección económica y de calidad.
- Creó un grupo de inspecciones a cargas para los servicios de inspección de averías y tarjados en las operaciones de carga y descarga de buques con mercancías de exportación e importación que se operaban en el puerto de Cienfuegos. Estos servicios reportaron elevados beneficios a la Gerencia, extendiéndose posteriormente a realizar servicios en la economía interna en las bases de almacenes de grandes empresas del territorio, incorporando y potenciando los servicios de inventario.
- A inicio del 2008 por decisión de la dirección del Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) se decidió trasladar el grupo de tasadores agropecuarios, pertenecientes a la Empresa de Seguros Nacionales (ESEN) para Intermar S.A., con el propósito de prestar sus servicios a la propia ESEN, pero esta vez con carácter de terceros independientes.

2.3 Estructura de Intermar S.A. UEB Cienfuegos

Actualmente Intermar S.A, UEB Cienfuegos está conformada por dos Oficinas de Ventas, una en Cienfuegos y otra en Villa Clara, que cubren la totalidad de sus municipios en ambas provincias.

Para la prestación de los servicios la UEB Cienfuegos cuenta con una estructura organizativa aprobada mediante Resolución No.18/2015 del Director General, acorde a las

necesidades de la empresa como se muestra en el Anexo 1. En relación con los niveles jerárquicos esta se caracteriza por ser plana, es decir, de pocos niveles. Este tipo de estructura permite que los trabajadores se conozcan entre sí, favoreciendo la transparencia y el trabajo en grupo, posibilitando el intercambio de conocimientos y la integración de los trabajadores, logrando así, brindar un servicio con calidad a todos sus clientes. La misma tiene como:

Misión:

INTERMAR es una empresa de cobertura nacional que ofrece confianza, seguridad y garantía a sus clientes, en la prestación de servicios al seguro, carga, avalúos y servicios técnicos marítimos y no marítimos debido a: la experticia adquirida por más de 25 años de trabajo en el mercado cubano y en el extranjero, funcionar como tercero independiente, poseer por más de 20 años calidad certificada, contar con trabajadores de más de 10 años de trabajo, especializados, expertos y certificados como peritos valuadores y homologados en una gama de servicios técnicos por Lloyd's Register, Germanischer Lloyd's, Registro Cubano de Buques, Registro Ruso y Grupo CTT de México. La empresa crece en función de las demandas de la sociedad y los requerimientos y exigencias de sus clientes, sin dejar de ser solvente financieramente y exportando sus servicios a más de 10 países. Brinda a sus empleados posibilidades de desarrollo, al Estado, el cumplimiento de su responsabilidad social y a los clientes.

Visión:

La empresa INTERMAR incrementa sus acciones de exportación en los servicios de carga, aprovecha su especialización en los servicios técnicos marítimos y afianza su posicionamiento en el exterior. Incrementa su cartera de negocios con los seguros de vida, al tiempo que crece en el mercado nacional en los seguros agropecuarios y en los servicios técnicos no marítimos. La empresa amplía su cartera de clientes en el mercado nacional con negocios asociados a la inversión extranjera y al turismo, sin dejar de satisfacer las necesidades de nuestros clientes tradicionales. Los soportes en software de gestión e infocomunicaciones mejoran sustancialmente y permiten elevar la eficacia en la gestión de la empresa. La solidez financiera se fortalece por el crecimiento alcanzado en los diversos mercados y se fideliza el público interno.

Objeto Social:

Prestar los siguientes servicios a personas naturales y jurídicas cubanas en pesos cubanos y a empresas mixtas y extranjeras y a personas naturales extranjeras en pesos convertibles, consistentes en:

- 1.Brindar servicios auxiliares de seguro, inspección y supervisión de cargas.
2. Prestar servicios de inspección técnica a embarcaciones, vehículos automotores, maquinarias e instalaciones.
3. Ofrecer servicios avalúos.

2.4 Comportamiento de los servicios en el período 2016-2018.

A continuación se analizan los ingresos y la cantidad de servicios del período 2016-2018 (Ver Tablas 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 y 2.7)

Tabla 2.1: Servicios de Inspección a Carga. Fuente: UEB INTERMAR

UEB	Ingresos Acum. 2016	Ingresos Acum. 2017	Ingresos Acum. 2018	Cant. Acum., 2016	Cant. Acum., 2017	Cant. Acum., 2018	Ingresos Acum. Total	CantAcu m. Total
Cienfuegos	522,397.8 2	684,737.3 0	686,620.1 6	4418	4094	3739	1,893,755 .28	12251

Con relación a igual período disminuye la cantidad de servicios prestados los ingresos aumentan incidiendo en este, el aumento de las tarifas de algunos de los servicios de esta línea.

Tabla 2.2: Servicios Técnicos Marítimo. Fuente: UEB INTERMAR

UEB	Ingresos Acum. 2016	Ingresos Acum. 2017	Ingresos Acum. 2018	Cant. Acum., 2016	Cant. Acum., 2017	Cant. Acum., 2018	Ingresos Acum. Total	CantAcu m. Total
Cienfuegos	41,935.00	54,238.00	38.318,00	218	160	128	96,211.31 8	506

Como se aprecia este período hubo una disminución de solicitud de los servicios técnicos marítimos por parte de los clientes.

*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*

Tabla 2.3: Servicios Técnicos No Marítimos. Fuente: UEB INTERMAR

UEB	Ingresos Acum. 2016	Ingresos Acum. 2017	Ingresos Acum. 2018	Cant. Acum., 2016	Cant. Acum., 2017	Cant. Acum., 2018	Ingresos Acum. Total	CantAcu m. Total
Cienfuegos	351,980.0	266,080.0	292.630,0	84	485	422	670,690	991

Con respecto a este período disminuye los servicios prestados, así como los ingresos ya que han disminuido considerablemente la solicitud de los servicios en esta línea por parte de los clientes.

Tabla 2.4: Servicios Avalúo de Bienes y Derechos. Fuente: UEB INTERMAR

UEB	Ingresos Acum. 2016	Ingresos Acum. 2017	Ingresos Acum.20 18	Cant. Acum., 2016	Cant. Acum., 2017	Cant. Acum., 2018	Ingresos Acum. Total	CantAcu m. Total
Cienfuegos	580,100.00	702,840.0	1.159.580	683	775	655	2,442,520	2113

Como se aprecia en la tabla existe un incremento en cantidad de servicios, así como de los ingresos incidiendo en el incremento las solicitudes de servicio fundamentalmente a personas naturales, ya que el servicio de Avalúo de Bienes y Derechos ha ido disminuyendo en cuanto a solicitud por parte de los clientes.

Tabla 2.5: Servicios Agropecuarios. Fuente: UEB INTERMAR

UEB	Ingresos Acum. 2016	Ingresos Acum. 2017	Ingresos Acum. 2018	Cant. Acum. ,2016	Cant. Acum., 2017	Cant. Acum., 2018	Ingresos Acum. Total	CantAcu m. Total
Cienfuegos	530,693.00	539,199.0	603,018.0	5800	5551	5324	1,192,910	16,675

Con respecto al período anterior disminuye la cantidad de servicios prestados los ingresos se cumplen teniendo en cuenta el cobro de los servicios por topografía difícil acceso.

Tabla 2.6: Servicios de Autos ESEN. Fuente: UEB INTERMAR

UEB	Ingresos Acum. 2016	Ingresos Acum. 2017	Ingresos Acum. 2018	Cant. Acum., 2016	Cant. Acum., 2017	Cant. Acum., 2018	Ingresos Acum. Total	CantAcu m. Total
Cienfuegos	75.00	75.00	75	1	1	1	225	3

Se mantiene la misma cantidad de servicio e importe con relación al año anterior. No se solicitan servicios por parte de la Aseguradora ESEN.

Tabla 2.7: Seguros de Incendio y Líneas Aleadas ESEN y Seguros ESICUBA. Fuente: UEB INTERMAR

UEB	Ingresos Acum. 2016	Ingresos Acum. 2017	Ingresos Acum.20 18	Cant. Acum., 2016	Cant. Acum., 2017	Cant. Acum.,2 018	Ingresos Acum. Total	CantAcu m. Total
Cienfuegos	70,670.00	206,560.0	52,250.0	46	137	38	329,480	221

Asciende la cantidad de servicios e ingresos en este período incidiendo en ello, el aumento de solicitud de servicios en esta línea por parte del cliente ESEN y en la Aseguradora ESICUBA.

La información antes descrita se resume en las Figuras 2.1 y 2.2:

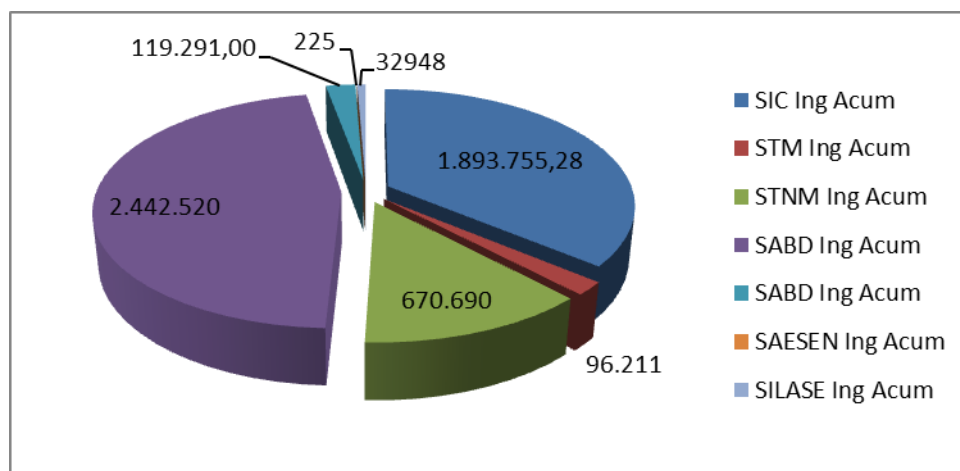


Figura 2.1: Total de ingresos en el período 2016-2018. Fuente: Elaboración propia.

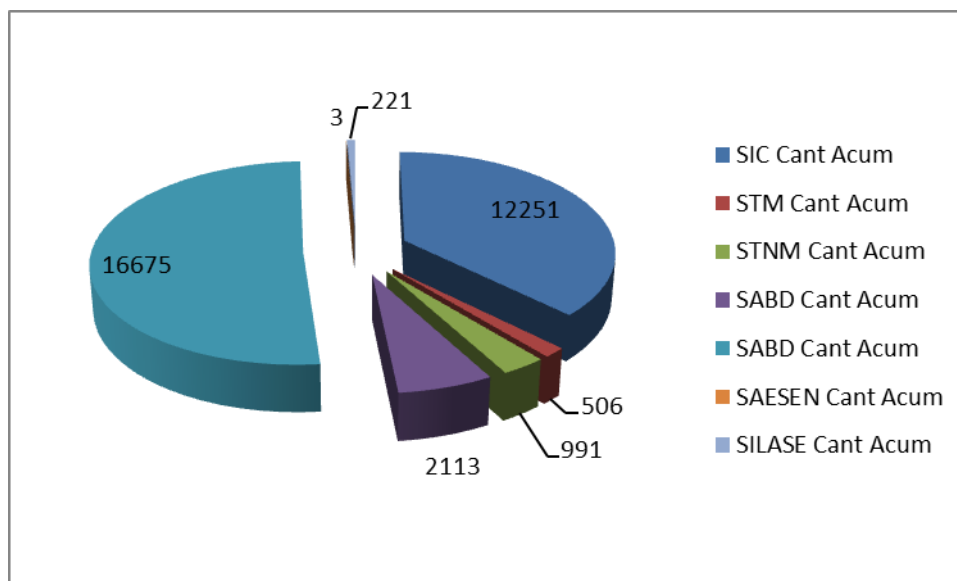


Figura 2.2: Total Servicios en el período 2016-2018. **Fuente:** Elaboración propia.

De acuerdo a los estudios realizados y descritos anteriormente, se evidencia que el servicio avalúo es el que genera mayores ingresos en todos los años analizados considerándose como líder dentro de la empresa.

Además, es importante destacar que constituye uno de los servicios llamados a desarrollarse dentro del proceso de diversificación, tanto a personas jurídicas como naturales, con gran cobertura y diversidad para entidades nacionales y extranjeras.

Por estas razones se decide por el Consejo de Dirección y respondiendo a la actualización de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución trabajar en los escenarios de apuesta del servicio de avalúo para el período 2020-2024.

2.5. Caracterización del servicio avalúo.

El 21 de abril de 1994, con la creación del Ministerio de Finanzas y Precios, a partir de la reestructuración de los Organismos de la Administración Central del Estado, la valuación de activos pasa a ser rectorada por la Dirección Nacional de Patrimonio, con el objetivo de establecer políticas, dirigir la actividad y certificar los avalúos realizados a los bienes del patrimonio del estado cubano.

Para el año 1996, la Agencia Intermar S.A., bajo la supervisión de la Dirección de Patrimonio, ofrecía este servicio como parte de su cartera a clientes con especialistas de servicios técnicos de Ciudad Habana y Cienfuegos, que luego trasladarían sus experiencias por todo el territorio nacional.

A finales del año 2010, motivados por un proceso de análisis y reorganización de la actividad valuadora en el país, solo 5 entidades cubanas serían aprobadas por el Ministerio de Finanzas y Precios para realizar actividades valuadoras, estas son: CONABANA S.A., Intermar S.A., BANDEC, CONAS S.A. y ADESA S.A. Actualmente los competidores potenciales en nuestra provincia son BANDEC y CONAS S.A

De esta forma, la Dirección de Patrimonio del Estado (DPE) del MFP con su trabajo, garantiza los intereses inmobiliarios del Estado Cubano, al certificar una gran diversidad de bienes mediante el servicio de avalúo, entre los que pueden encontrarse:

- terrenos urbanos y rurales
- edificaciones
- negocios en marcha
- plantas industriales
- centros turísticos y hotelería
- desarrollos agropecuarios, cultivos
- plantas petroquímicas
- maquinaria y equipo especializado
- vehículos terrestres, aéreos y marítimos
- intangibles (patentes, marcas, know How)
- monumentos históricos, etc.

El Ing. Santiago Briseño define al valuador como: "Un analista de todos los aspectos que influyen los bienes inmuebles, sus usos y las fuerzas sociales, económicas, políticas y físicas, que por su interacción, influyen en el valor; procesa todos los datos en forma ordenada, objetiva, sistemática y coherente dentro de un sano criterio de apreciación y luego avalúa la propiedad estimando su valor de cambio por dinero en efectivo, para una fecha y lugar determinados y asumiendo un uso y propósitos específicos".

El ejercicio valuatorio es una actividad multidisciplinaria y compleja que requiere de la dedicación, estudio, investigación, actualización y superación constante del profesional valuador.

La valuación de bienes es una práctica que implica, ante todo, la precisa identificación del bien acerca del cual ha sido requerida una opinión de su valor para algún propósito específico. Por tanto, esta responde a una concepción concreta y la misma supone un proceso de comparaciones y análisis objetivos de información variada, que impone de los expertos valuadores un riguroso trabajo de levantamiento en el terreno que les permita obtener una opinión lo más exacta posible del valor del bien en cuestión.

Por lo que podemos afirmar que las operaciones matemáticas del avalúo deben ser basadas y respaldadas por análisis de informaciones reales y es de extrema importancia que la opinión valuatoria esté cimentada sobre objetos, hechos y cifras absolutamente auténticas y demostrables, como única forma de acreditar confiabilidad.

Dada la importancia del avalúo para nuestro país, como la valuación lógica, inteligente, confiable y matemática para el control del patrimonio del estado, es sano llamar la atención de los empresarios cubanos en la necesidad de valorar sus activos con profesionales de la actividad, para obtener los valores reales del patrimonio que ellos controlan, dirigen y custodian.

Al concluir el VII Congreso del PCC la dirección del país puntualiza la necesidad de reforzar la actualización del modelo económico cubano a través del cumplimiento de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del país, donde los directivos de empresas irán alcanzando mayor autonomía en la medida que basen el control de la gestión empresarial en mecanismos económicos y no administrativos, el dominio de sus activos se hace una cuestión imprescindible para el manejo de la empresa.

Una forma de dar cumplimiento a los lineamientos relacionados con el Modelo de Gestión Económica en su acápite de “Lineamientos Generales”, aprobados en el VI Congreso del PCC: “Lograr que el sistema empresarial del país esté constituido por empresas eficientes, bien organizadas y eficaces, y serán creadas las nuevas organizaciones superiores de dirección empresarial. Se desarrollará la cooperación entre las empresas para garantizar mayor eficiencia y calidad”

Muchas veces sucede que en las empresas no se conoce el valor de su patrimonio, ni las normas y regulaciones para obtener el valor de este, se desconoce el clasificador nacional de los medios básicos; así como las tasas de depreciación por grupos, no se registra el año de adquisición del activo, ni el país de procedencia del mismo, los activos no poseen el número de inventario, los valores en tarjeta están por debajo de las depreciaciones, no se realiza una depreciación completa de los activos, se realizan movimientos de activos sin registrarse, se aplican nuevos valores a inmuebles sin considerar su estado actual, edad de la edificación, y calidad del entorno.

En Cuba el avalúo se realiza con fines de Inscripción de los inmuebles en el Registro de Bienes Inmuebles del Estado y de la Propiedad, ajustes contables de los activos fijos tangibles e intangibles, aportes al capital social de empresas mixtas y totalmente extranjera, respaldos de créditos bancarios, dictámenes periciales a los efectos de la suscripción del Contrato de Seguro, dictámenes de valoración de daños y perjuicios de otros bienes y

derechos cuando se realice con fines de presentar litigios ante tribunales o cualquier autoridad competente. Por tener implicaciones en el Patrimonio Estatal y en todos los casos corresponderá a la Dirección de Patrimonio del Estado del Ministerio de Finanzas y Precios certificar el valor de los bienes del Patrimonio Estatal siempre que hayan sido valuados por las entidades autorizadas.

El avalúo es una herramienta que pone en las manos de los directivos una base adecuada para tomar decisiones sobre activos y precios de productos, se utiliza con el fin de disponer de una base adecuada y actualizada para propósitos impositivos; para llevar a cabo cualquier negocio en forma clara y transparente, dentro de condiciones equitativas. Si se cuenta con avalúos actualizados y realizados por Peritos Valuadores, se facilita la gestión de dirección, por lo tanto, es indispensable una asesoría profesional en estos casos para proteger los intereses del Patrimonio del Estado.

2.5.1 ¿Cómo realizar un avalúo?

El primer paso para que el cliente solicite un servicio de avalúo es entrevistarse con él, en ese momento se definirá el fin y destino del avalúo y solicitará los objetivos de la valuación y los objetos a valorar, así como la magnitud del trabajo que permita establecer un estimado en función de la tarifa establecida, debiéndose entregar por escrito de forma oficial, quedando plasmado a su vez en el contrato a firmar.

Con la información primaria general suministrada por el Cliente, se elaborará una Oferta de Servicio que abarque las necesidades del Cliente, las obligaciones de ambas partes, así como el plazo de ejecución y precio del servicio. De ser aceptada la Oferta de Servicio, se firmará por ambas partes el Contrato de Servicio, el que establecerá las condiciones del mismo, así como la información y/o documentación requerida, tras lo cual quedará en vigor la realización del servicio.

Se coordinará con el Cliente la visita a las instalaciones y se ejecutará un levantamiento e inspección de todos los objetos a los que se les realizará el avalúo, donde el valuador especialista realizará las siguientes operaciones:

Las operaciones que efectuará el valuador en la etapa de trabajo de campo son las siguientes:

- Identificar y medir, o comprobar, las dimensiones de los edificios y otras construcciones. Se tomarán las medidas en el perímetro exterior a nivel del suelo. Las dimensiones verticales se tomarán a partir del nivel de piso hasta el nivel inferior de losa o viga, según el caso.
- Inspeccionar los edificios y otras construcciones para determinar el grado de calidad

de las obras constructivas y las características estructurales, de cierres, terminación, instalaciones propias y en general, de todas las partidas o componentes principales que lo conforman y que influyen de manera significativa en la estimación del valor.

- Inspeccionar los edificios y otras construcciones para determinar el grado de calidad de las obras constructivas y las características estructurales, de cierres, terminación, instalaciones propias y en general, de todas las partidas o componentes principales que lo conforman y que influyen de manera significativa en la estimación del valor.
- Constatar el nivel de calidad de las construcciones, destacando si se observan fallas constructivas, o de otro origen, así como los estados de conservación respectivos, que pudieran afectar en la estimación del valor.
- El valuador tomará fotografía de los edificios y otras construcciones, pudiendo tanto resaltar detalles en algunos objetos como omitirlos por su poca incidencia dentro del conjunto.
- Si existieran o están disponibles las especificaciones técnicas originales de construcción, se solicitarán para comparar y establecer las diferencias que pudieran existir, así como elaborar los croquis en planta que en cada caso se requiera.

Las operaciones que efectuará el valuador en la etapa de trabajo de gabinete, son las siguientes:

- Las áreas o volúmenes de las edificaciones y otras construcciones a valorar.
- Del informe que se practique durante la inspección de campo, se determinarán los costos unitarios elaborados a partir de las partidas con precios actuales.
- Efectuar los cálculos del caso para obtener los valores de reposición nuevos.
- Determinar el factor de depreciación del caso, según la edad de la construcción y el estado de conservación y/ o obsolescencia funcional.
- Determinar el valor neto de reposición.
- Elaborar los esquemas de macrolocalización, microlocalización, croquis de planta general, identificando cada uno de los objetos valuados, así como croquis de los inmuebles según lo amerite cada caso.
- Determinación de la vida probable de los edificios y otras construcciones.
- Determinación del factor de depreciación.

A los efectos de la determinación del factor de conservación es necesario dejar por sentado que es de gran importancia el criterio del Perito Valuador, ya que al emitir un juicio valorativo asume una elevada responsabilidad teniendo en cuenta que este valor por lo general en nuestro país tiene cuatro fines bien definidos:

- Inscripción en el registro patrimonial del estado.
- Realizar ajustes contables en la economía de las empresas.
- Transferencia de propiedades.
- Para pólizas de seguro.

2.6 Informe o reporte de avalúo:

El informe escrito, es el mejor medio que tiene el perito para expresar su opinión de valor. El mismo debe estar redactado con precisión y claridad, de forma tal de que el que lo lea, sea conducido de forma convincente a las mismas conclusiones a las que llegó el perito, para ello deberá contar con la presentación de datos precisos, deducciones y conclusiones claras, con el objetivo de que el cliente quede satisfecho y reconozca las razones de los resultados obtenidos.

En la redacción del mismo se deberá observar todas las reglas de la correcta expresión, sin descuidar la claridad de lo que se expone, con la utilización de palabras precisas, secuencia lógica y la no incorporación de datos que no tengan utilidad para avalar los resultados obtenidos, lo que afectaría la fluidez y correcta interpretación de la información presentada.

Dentro de la información mínima que debe contener un informe ó reporte de avalúos se encuentran, como datos generales, los siguientes:

I. Datos Generales

- Identificación de la entidad valuadora.
- Número y fecha de la disposición que autoriza a la entidad a realizar trabajos de valuación de activos
- Nombre del bien a valorar.
- Ubicación del bien a valorar.
- Nombre y dirección de la entidad solicitante.
- Propósito o destino del avalúo:
- Métodos utilizados en la valuación.
- Período de validez del avalúo.
- Fecha de realización del avalúo.
- Número consecutivo del dictamen o reporte.
- Nombres y apellidos y número de registro del(los) perito(s) valuador(res) participante(s) en el trabajo.
- Cualquier otro dato que la entidad valuadora considere necesario

II. En cuanto a las características del bien valuado

- Descripción general del bien valuado.

- Características fundamentales de ubicación.
- Descripción constructiva del bien valuado.
- Áreas de construcción, exterior y terrenos.
- Estado de conservación general.
- Año de fabricación.
- Uso actual.
- Otros aspectos de interés.

III. En cuanto al valor del bien valuado

Cuando se utilice el método por reposición física.

- Construcción civil y montaje:

- Elementos fundamentales del método de valuación empleado.
- Resultados de la visita efectuada.
- Valor obtenido.

- Maquinarias y Equipos:

- Elementos fundamentales del cálculo que se emplea.
- Características del equipamiento que se valúa.
- Valor obtenido.

- Valor del terreno:

- Superficie en m² del terreno.
- Bases para el cálculo del precio del terreno.
- Valores resultantes.

- Otros trabajos y gastos:

- Se reflejará una breve argumentación de los datos que se tomen en cuenta para el avalúo, atendiendo al tiempo de puesta en marcha de las instalaciones, así como el estado técnico constructivo, las rehabilitaciones efectuadas en las mismas y otros factores que puedan considerarse.
- Valor que resulta del cálculo.

Resumen de valores

- Información que resume el trabajo realizado.
- Período de tiempo que se prevé para el negocio.
- Valores obtenidos de:
 - Construcción Civil y Montaje.
 - Maquinarias y Equipos.

- Otros trabajos y gastos.
- Terreno.
- Rentas, etc.
- Firma de los peritos valuadores participantes y de la máxima autoridad de la entidad.
- Número y fecha de la disposición que autoriza a la entidad a realizar trabajos de valuación de bienes y otros derechos.
- Cuño de la entidad valuadora.
- Cualquier otro dato que la entidad valuadora considere necesario.

A los efectos de la determinación del factor de conservación es necesario dejar por sentado que es de gran importancia el criterio del Perito Valuador, ya que al emitir un juicio valorativo asume una elevada responsabilidad teniendo en cuenta que este valor por lo general en nuestro país tiene cuatro fines bien definidos:

1. Inscripción en el registro patrimonial del estado.
2. Realizar ajustes contables en la economía de las empresas.
3. Transferencia de propiedades.
4. Para pólizas de seguro.

Una vez realizado el avalúo se emitirá un certificado de valuación como registro de calidad del procedimiento F-ST-PP-38 "Avalúo de bienes y derechos". Anexo 2. En el caso de avalúos por valores menores de 500 000.00 CUP se enviará, por correo electrónico, a la Oficina Central el Certificado con los datos correspondientes y los que sobrepasen los 500 000.00 CUP se enviarán para su certificación a la oficina de patrimonio del Ministerio de Finanzas y Precios.

Una vez caracterizado el objeto de estudio se procede a describir el procedimiento seleccionado para dar respuesta a la situación actual que enfrenta Intermar S.A, UEB Cienfuegos.

2.7. Descripción del procedimiento

Para desarrollar el proceso de planeación estratégica se estudiaron varias metodologías de diferentes clásicos, dentro de ellas las propuestas por: Menguzzato y Renau (1991), metodología que propone el desarrollo del proceso en dos momentos la formulación de estrategias y la implantación – control; la de Navas (2002) que la desarrolla en tres momentos, análisis estratégico, formulación e implantación estratégicos, y para Thompson y Strickland (1998) que proponen el proceso hasta en cinco momentos. Por mencionar algunos dentro del colectivo de autores reconocidos en las ciencias Administrativas que han dedicado su valeroso tiempo en los análisis del proceso de dirección estratégica.

El procedimiento seleccionado para aplicar en el caso de estudio es una propuesta metodológica de León (2009), que articula los pasos de la metodología de la Planificación Estratégica clásica con el enfoque Prospectivo en el proceso de análisis y formulación estratégica. En el mismo se fundamenta la necesidad de aplicar técnicas que permitan profundizar de forma científica y participativa los procesos de planeación estratégica en el contexto empresarial cubano y las razones para la aplicación de la prospectiva estratégica. Este procedimiento ha sido aplicado en varias empresas del territorio de Cienfuegos y Sancti Spíritus, además de haberse aplicado en la empresa para la definición de la planeación estratégica para el período descrito en el acápite 2.1.

La aplicación del procedimiento al servicio de avalúo está marcada por la deficiente capacidad para generar cambios por partes de sus integrantes, no claridad en los procesos de diagnóstico que permitan contrastar objetiva y científicamente las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas, insuficiencias en la identificación de las variables más significativas del servicio y los actores responsables de su manifestación, y la necesidad de reforzar con carácter científico los escenarios de apuestas en un contexto convulso que exige la aplicación de un conjunto de herramientas que permita observar a largo plazo su posicionamiento, además de constituir uno de los servicios que marca la diferenciación dentro de los servicios de Intermar Cienfuegos.

El procedimiento se muestra en la Figura 2.3 que a continuación se expone:

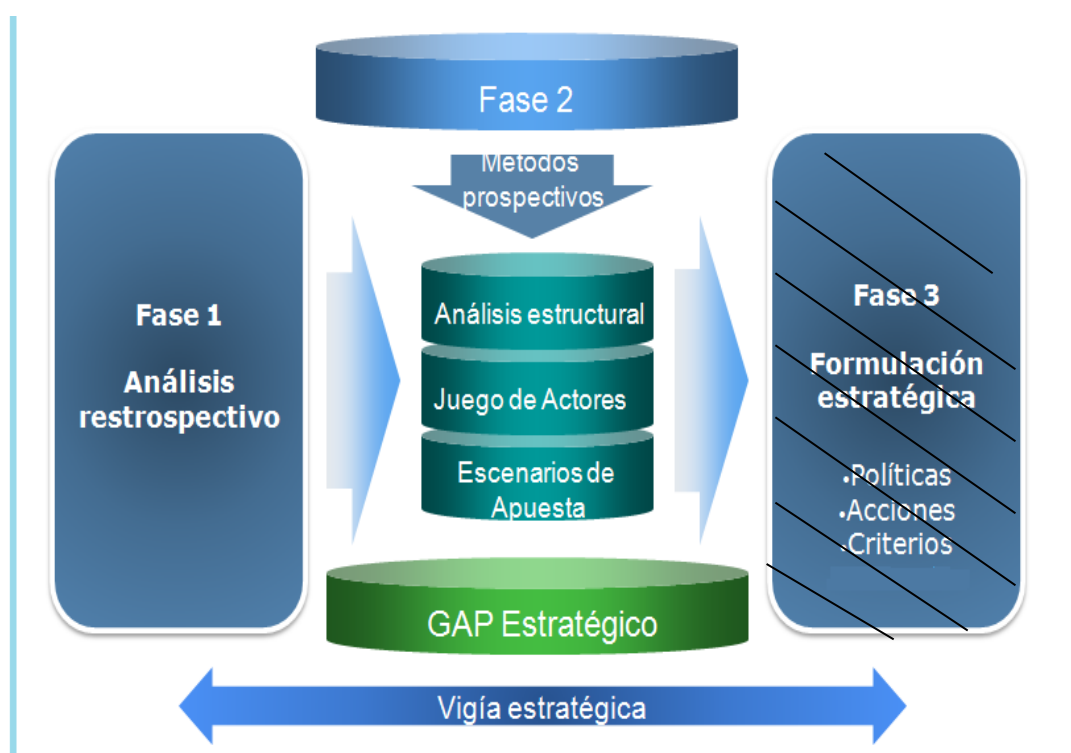


Figura 2.3: Procedimiento para la proyección estratégica prospectiva. **Fuente:** Elaboración propia.

Su objetivo es establecer las interrelaciones de las variables estructurales del sistema, definir e implicar a los actores con las variables y describir las imágenes de futuro para la definición de los escenarios de apuesta que sirvan de punto de partida para la formulación de políticas, criterios y acciones.

En el caso de estudio solo se desarrollarán las fases 1 y 2 que son las que sustentan la descripción de los escenarios de apuesta para el período 2020-2024.

Las herramientas y técnicas que se aplicarán en el procedimiento así como los pasos a seguir se representan en la figura 2.4.

	Objetivo	Pasos	Técnicas y Herramientas
Fase 1 Análisis retrospectivo	Determinar puntos fuertes y débiles del sistema estudiado	1. Formar equipo de expertos 2. Taller para elaborar listas con los cambios importante del entorno 3. Identificar puntos fuertes y débiles en relación con el entorno	Revisión documental, observación directa, métodos de expertos, encuesta, entrevista y tormenta de ideas, Taller
Fase 2 Aplicación de los métodos prospectivos	Definir escenarios a través de los métodos prospectivos	1. Identificación de variables claves 2. Relación de los principales actores en su ambiente estratégico. Determinación de alianzas y conflictos. Determinación de Tácticas y Objetivos entre actores 3. Definición de hipótesis. 4. Probabilización de escenarios 5. Definir escenarios de apuesta	MICMAC, MACTOR, SMIC, Método de expertos
Fase 3 Formulación estratégica	Formular políticas, acciones y criterios	1. Rediseñar la visión 2. Formulación de políticas, acciones y criterios	Trabajo en equipo y expertos, revisión de la documentación MULTIPOL

Figura 2.4: Fases y herramientas asociadas al procedimiento de la para la proyección estratégico con enfoque prospectivo. **Fuente:** de León Lafuente Lourdes A.2009.

Es necesario enfatizar que las fases del procedimiento con las actividades y herramientas a desarrollar en cada una de ellas para el logro del propósito planteado, se han adecuado al objeto de estudio.

El procedimiento tiene como ventaja que se traza una secuencia lógica de pasos interrelacionados, en la que participan personas capacitadas, con experiencia, disposición y

compromiso con los resultados. Sugiere además un conjunto de herramientas que van enriqueciendo los análisis para la toma de decisiones. Asegura la construcción de los escenarios con un alto rigor científico que facilite la toma de decisiones estratégica en el ámbito que se estudia.

Sus limitaciones se registran esencialmente en que siempre que se habla de futuro existe la inseguridad y el riesgo sobre las decisiones teniendo en cuenta que no es imposible predecir con exactitud el curso de los acontecimientos futuros pero si se mantiene una vigía estratégica es posible minimizar las amenazas de incumplimientos en la estrategia trazada a partir de la introducción de estrategias emergentes que respondan a los cambios efectuados.

A continuación se describen cada una de las fases del procedimiento.

Fase 1: Análisis retrospectivo.

El objetivo de esta etapa es realizar una retrospectiva de la organización, conociendo a través de ello, las condiciones pasadas y presentes.

Esta fase está compuesta por:

Paso 1: Formar equipo de trabajo y grupo de expertos.

Paso 2: Taller para la reflexión sobre los cambios importantes del entorno.

Paso 3: Identificar puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades.

Cada uno de los pasos se describe a continuación:

Paso 1. Formar equipo de trabajo y grupo de expertos.

Este momento del procedimiento es vital. Para la aplicación del mismo se utiliza el trabajo con expertos. Esta técnica está basada en la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión de un grupo de expertos, hasta llegar a acuerdos concertados.

La conformación de este grupo facilitará utilizar la experiencia acumulada durante varios años de directivos y especialistas de la organización.

Se determina el número de expertos mediante el Método Delphi y se procede a la creación de un grupo de trabajo que apoyará los procesos de recogida y procesamiento de la información y coordinación de acciones.

Una vez concluida esta fase se procede a la realización de los talleres.

Paso 2. Talleres para la reflexión sobre los cambios importantes del entorno.

En los talleres se sugiere utilizar la metodología propuesta por Godet en su trabajo sobre la integración de la Planificación Estratégica por escenarios (Prospectiva estratégica: problemas y métodos, 2007), donde hace referencia a los Talleres de Prospektiva Estratégica para iniciar y simular en grupo el proceso, siendo este paso necesario para la

familiarización de los participantes con las herramientas de la Prospectiva Estratégica como: identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas.

El objetivo de estos talleres es establecer la información que servirá de base para posteriores análisis, a través de la reflexión y diagnóstico colectivo, y sobre todo, el entrenamiento de los que formarán parte del estudio.

Una vez finalizado el ejercicio, los expertos habrán determinado los principales problemas actuales y apuestas de futuro, permitiendo la definición del sistema a estudiar y el análisis retrospectivo, para determinar el posicionamiento y problemas estratégicos de la organización.

Para dar cumplimiento a esta fase, se deberán definir las competencias distintivas y dinámicas de la empresa, que conjuntamente con el análisis del entorno en sus diferentes dimensiones facilitará el posicionamiento de los ámbitos de actividades estratégicas de la misma.

La reflexión se hará sobre la base de:

- ¿Cuál es su futuro?
- ¿Cuál es su posición concurrencial?
- ¿Cuáles son las competencias distintivas a su posición o qué debe adquirir para mejorar su posición?

Posteriormente se procede al análisis retrospectivo para dar respuesta a la fase 1.3.

Paso 3. Identificar puntos fuertes y débiles, amenazas y oportunidades.

En el estudio retrospectivo de la organización se toman los análisis efectuados hasta el presente de forma que puedan arrojar las debilidades y fortalezas de la misma, así como las condiciones del entorno hasta la fecha, de forma tal, que pueda expresarse la situación que tiene la empresa para enfrentar los embates del entorno, y a posterior relacionar las competencias, para poner las en función del mismo.

Las técnicas y métodos de investigación que se proponen utilizar son: observación de la realidad, revisión de documentos, entrevistas, sesiones de trabajo en grupo, tormentas de ideas, técnicas de consenso y reducción de listados.

Una vez efectuado el análisis, se determinan los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas, aspectos que constituyen las variables de entrada para la aplicación del análisis estructural.

Fase 2: Aplicación de los métodos prospectivos.

El objetivo de esta fase es definir escenarios a través de los métodos prospectivos y apostar por el que servirá para la definición de políticas, criterios y acciones.

Compuesta la fase por:

Paso 1. Identificación de variables claves

Paso 2. Relación de los principales actores en su ambiente estratégico. Determinación de alianzas y conflictos. Determinación de Tácticas y Objetivos entre actores.

Paso 3. Definición de hipótesis por parte de los actores.

Paso 4. Probabilización de escenarios.

Paso 5. Definir los escenarios de apuesta.

Todo sistema se presenta en forma de un conjunto de elementos relacionados entre sí, la red de relaciones entre sus elementos es esencial para comprender su evolución e implicados, dado que esa estructura conserva cierta permanencia en el tiempo. No se resuelve el problema sólo con conocer fortalezas y debilidades si no se es capaz de tener claro cuáles son las variables clave que impulsan al sistema objeto de estudio y los actores implicados en él.

El objetivo del análisis estructural es ofrecer la posibilidad de poner de relieve la estructura de las relaciones entre las variables cualitativas, cuantificables o no, que caracterizan a la empresa, describiéndose el sistema mediante el uso de una matriz que interconecta todos los componentes del sistema, lo que permite estudiar las relaciones e identificar las variables esenciales internas y externas.

Descripción de cada paso:

Paso 1. Identificación de variables claves

Censo de variables: consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas), luego de efectuarse el diagnóstico estratégico, que servirá de punto de partida para el censo. En este proceso conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a prioridad ninguna pista de investigación, por lo que es aconsejable enriquecer el listado de variables con criterios de personas consideradas como representantes importantes de los actores del sistema estudiado.

Descripción de las relaciones entre variables.

Descripción de las relaciones entre variables: esta etapa se efectúa bajo la observación de la existencia de una variable en relación con otras, el análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz, poniendo en relación todos

los elementos constitutivos del mismo. El método permite hacer aparecer las variables esenciales, sobre las cuales ha de trabajarse para la proyección estratégica.

La matriz MID se rellena teniendo en cuenta la escala siguiente:

- 0: Influencia nula
- 1: Influencia leve
- 2: Influencia media
- 3: Influencia fuerte
- 4: Influencia potencial

Identificación de las variables clave.

Identificación de las variables clave: en esta etapa, a través del método MICMAC, se definen las variables esenciales del sistema estudiado, a partir de la difusión de los impactos, jerarquizando las variables por orden de motricidad y por orden de dependencia.

De acuerdo a la aplicación del software MICMAC, la clasificación de las relaciones entre variables se expresa en:

- Clasificación Directa (nivel de motricidad directa y el grado de dependencia de una variable sobre otra).
- Clasificación indirecta (se pueden encontrar las variables ocultas, jerarquizar las variables y confirmar la importancia de otras en el sistema, que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y sin embargo, la clasificación directa no pone de manifiesto).
- Clasificación directa potencial (es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales, existentes hoy, pero que la evolución del sistema hace probable o posible en un futuro más o menos lejano).
- Clasificación indirecta potencial (clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales).

Particularmente el estudio de los efectos directos e indirectos de las variables en el contexto general (variables externas) sobre las variables internas permite obtener:

- Una jerarquía de las variables externas en función de su impacto directo e indirecto sobre las variables internas.
- Una jerarquía de las variables internas en función de su sensibilidad a la evolución del contexto general.

Al definirse las variables clave del sistema se requiere de una respuesta, la identificación de los actores implicados en estas variables.

Paso 2. Relación de los principales actores en su ambiente estratégico

El objetivo de esta fase es la determinación de las relaciones entre los actores y el juego entre ellos, a través de la determinación de su posicionamiento frente a sus objetivos estratégicos, permitiendo reconocer cuáles son las convergencias y divergencias para las futuras tácticas posibles.

- a) Listado de actores y objetivos asociados: Construcción del tablero de estrategia de los actores: (plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor y sus medios de acción). Listado de actores.
- Se hace énfasis en los actores que dominan las variables clave resultantes del análisis estructural (el número útil de actores se sitúa entre 10 y 20)
 - La información disponible del estudio y el análisis estructural permiten rellenar una gran parte del cuadro, para completarlo se realiza una serie de entrevistas a los expertos.
- b) Relaciones de influencias entre actores: Identificar las posturas estratégicas y los objetivos asociados permite revelar un cierto número de posturas estratégicas sobre las cuales los actores tendrán objetivos convergentes o divergentes, pudiendo llegar cada actor a ser conducido a una alianza o entrar en conflicto con otros.
- El posicionamiento de cada actor sobre los objetivos estratégicos trata de descubrir la actitud actual de cada uno sobre cada objetivo (favorable, opuesto, neutro o indiferente). La matriz de posiciones simples: actores X objetivos se puede rellenar utilizando la conversión siguiente:
 - La influencia se puntúa de cero (0) a cuatro (4), teniendo en cuenta la importancia que tiene sobre el actor:
 - 0: sin influencia
 - 1: influencia sobre el proceso
 - 2: influencia sobre el proyecto
 - 3: influencia sobre la misión
 - 4: influencia sobre su existencia
 - Este posicionamiento permite conocer los actores motrices, de enlaces, dependientes y autónomos y de conjunto con ello, quienes son vitales para mover el sistema con las variables clave y la variable objetivo.
- c) Relaciones de fuerzas y movilización de los actores respecto a los objetivos: Evaluar las relaciones de fuerzas entre los actores constituye de igual manera, un

momento importante dentro del proceso ya que la matriz representa las relaciones de fuerza directa entre actores. Las relaciones de fuerza deben tener en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno de ellos, sus posibilidades de bloquear tácticas posibles. Se destaca que sólo la inteligencia colectiva y un conocimiento plural del sistema (retrospectiva, estructura y estabilidad) pueden ayudar en la formulación de recomendaciones estratégicas.

- d) Definición de las convergencias y divergencias: Jerarquizar para cada actor las tácticas posibles, en función de sus objetivos prioritarios: se pretende en esta etapa recensar las tácticas posibles (juego de alianzas y conflictos), precisándose el número de objetivos estratégicos sobre los cuales los actores, cogidos de dos en dos, están en convergencia o divergencia de objetivos, utilizándose la Matriz Actores /Objetivos, obteniéndose un gráfico de las convergencias posibles y otro de las divergencias posibles entre los actores. La importancia de este momento consiste en que permite visualizar el grupo de actores (convergencia de intereses), su grado de libertad aparente, señalar los actores potencialmente más amenazados y alcanzar la estabilidad del sistema.

La estrategia y análisis del juego de actores es crucial para la resolución de conflictos entre el grupo de actores que tienen diferentes objetivos y proyectos en las condiciones fuertes de la evolución del sistema estudiado. Este análisis es esencial para poner en evidencia los retos estratégicos y las preguntas clave para el futuro.

Los principales objetivos del juego de actores: identificar las motivaciones de cada actor, sus restricciones y medios de acción (actuales y potenciales); comprender la estrategia de los actores reales (alianzas y conflictos); detectar los gérmenes de cambio de la estrategia de los actores y formular las preguntas clave para el futuro.

Este análisis de la estrategia de actores se realiza con el auxilio de la Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones (MACTOR).

Paso 3. Definición de hipótesis por parte de los actores.

A partir del planteamiento de las cuestiones clave del porvenir, se formulan las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos y las rupturas que caracterizan la evolución de las relaciones de fuerzas entre los actores. A partir de estas preguntas clave se elaborarán los escenarios.

Como se observa en la Tabla 2.8, se titula en largo y corto las hipótesis, debiendo describirse cada una de ellas en función de lo que significan para el grupo de expertos.

Tabla 2.8: Listado de hipótesis. **Fuente:** Tomado del software SMIC.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1			
2			
3			
4			
En...			

En la siguiente Tabla 2.9: Listado de expertos, se observa cómo se listan los mismos, los cuales fueron seleccionados en la etapa 1 del procedimiento, pero teniendo en cuenta no solamente sus identidades como nombres y apellidos, sino el grupo al que pertenece y el peso que al mismo se le da en el estudio atendiendo a los niveles

Tabla 2.9: Listado de expertos. **Fuente:** Tomado del software SMIC.

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1				
2				
3				
4				
5				
En...				

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias. Ahora bien, no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, por lo que son de gran interés métodos del tipo del análisis estructural o reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

Los criterios de selección son los mismos que los del método Delphi y lo que se les pide es: Evaluar la probabilidad simple de realización de una hipótesis desde una probabilidad uno (1-muy débil), hasta una probabilidad cinco (5- acontecimiento muy probable) y evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis en función de

todas las demás, por lo que habida cuenta de todas las preguntas que el experto debe plantearse, se le exige revelar la coherencia implícita de su razonamiento.

Paso 4. Probabilización de escenarios. Probabilidades simples y probabilidades condicionadas: si o no realización.

Probabilización de escenarios: El SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir las imágenes posibles, aquellas que deberían ser estudiadas muy particularmente.

Finalmente, el rol del método SMIC se resume esencialmente en delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios. Una vez que se determinan las imágenes finales, el objeto del método de los escenarios consiste en describir de manera coherente los diferentes caminos que, partiendo de la situación actual, conducen a ellos, teniendo en cuenta mecanismos de las evoluciones y comportamientos de actores analizados en la base.

El método de escenarios consiste en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos de acuerdo a las probabilidades por el método de los escenarios.

La definición de probabilidades simples, condicionales si realización y las condicionales si no realización de las hipótesis se efectúa por expertos de la forma que a continuación se describe:

- Las probabilidades simples de realización a un horizonte dado:

P (i) probabilidad de la hipótesis H_i ;

	Probabilidades
1 : H_1	
2 : H_2	
3 : H_3	
4 : H_4	
5 : H_5	
6 : H_6	

Los valores están comprendidos entre cero (0) y uno (1).

- Las probabilidades condicionales de las hipótesis cogidas de dos:

P (i/j) probabilidad de i si j se realiza;

		j					
		H1	H2	H3	H4	H5	H6
i	1 : H1	0					
	2 : H2		0				
	3 : H3			0			
	4 : H4				0		
	5 : H5					0	
	6 : H6						0

Los valores están comprendidos entre cero (0) y uno (1).

P (i/) probabilidad de i si j no se realiza;

		j					
		H1	H2	H3	H4	H5	H6
i	1 : H1	0					
	2 : H2		0				
	3 : H3			0			
	4 : H4				0		
	5 : H5					0	
	6 : H6						0

Los valores con los que se trabaja están comprendidos entre cero (0) y uno (1).

Como resultado de la aplicación de la matriz SMIC, se obtienen un total de 66 escenarios, de los cuales es conveniente realizar una selección de tres o cuatro, entre los cuales debe figurar al menos un escenario de referencia (con una fuerte probabilidad media) y escenarios contrastados.

Paso 5. Definir los escenarios de apuesta.

La etapa posterior se centra en la redacción de los escenarios, camino del presente hacia las imágenes finales con el comportamiento de los actores.

De los diferentes caminos que se proponen se seleccionan los escenarios de apuestas para el 2024, generalmente se propone definir dos escenarios positivo y negativo, se presentan al Consejo de Dirección y se selecciona uno que será el de apuesta para su final aprobación, estableciendo los indicadores de medida que contribuyan a una correcta formulación e implantación estratégica. Definido el escenario de apuesta se elabora el Gap estratégico y se definen los indicadores de cambio.

2.8 Conclusiones parciales

1. Se caracterizó de forma general de la Organización INTERMAR donde se puso de manifiesto la necesidad de conocer los escenarios de apuestas del servicio de avalúo por constituir el servicio líder y, a continuación se hizo una descripción de dicho servicio.

2. Se ha descrito el procedimiento metodológico a aplicar en el caso de estudio, el que consta de tres fases: Análisis del objeto de estudio, Métodos prospectivos y Formulación e implantación de estratégica, en el caso de estudio solo será aplicado hasta la fase dos.
3. La propuesta metodológica presentada parte de la concepción metodológica del análisis por escenarios y muestra una secuencia lógica adaptada al sector empresarial cubano. Se demuestra la viabilidad del procedimiento propuesto para la elaboración y definición de las políticas y acciones a acometer en el servicio avalúo de la empresa INTERMAR S.A. UEB Cienfuegos.

CAPITULO III

CAPÍTULO 3: RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PROPUESTO.

En el presente capítulo se aplica el procedimiento descrito para definir los escenarios de apuesta que servirán de pauta al perfeccionamiento del servicio de avalúo de INTERMAR S.A, UEB Cienfuegos.

3.1 Aplicación del procedimiento

En el marco de las condiciones actuales, la empresa y sus servicios deben tener en cuenta sus competencias distintivas y su dinámica, que conjuntamente con el análisis del entorno en sus diferentes dimensiones facilitará el posicionamiento de los ámbitos de actividades estratégicas de la empresa.

➤ Fase 1: Análisis retrospectivo

El objetivo de esta fase es describir retrospectivamente la organización, de forma tal que permita conocer las condiciones pasadas y presentes y definir las debilidades y fortalezas del servicio, para ello se requiere:

➤ Paso 1: Formar grupo de expertos.

La conformación del grupo de experto da la posibilidad de contar con criterios validados por la experiencia y conocimientos que se requiere en el tema de interés, teniendo en cuenta la participación de cada especialista en los estudios anteriores. Para la determinación de los expertos se utilizó la formula que aparece en el Anexo 3.

Queda definido el grupo de experto de la siguiente forma (Ver Tabla 3.1).

Tabla 3.1: Lista de expertos. **Fuente:** Elaboración propia

Lista de expertos

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Garzón	Gricel	Grupo A	1
2	Mesa	Yolanda	Grupo B	1
3	Armada	Anabel	Grupo	1
4	Lazo	Ramon	Grupo B	2
5	González	Vicente	Grupo	2
6	Calderón	Jorge	Grupo	3
7	Pérez	Antonio	Grupo A	2
8	Blanco	Blanca	Grupo A	3
9	Yanez	Maritza	Grupo B	2

➤ **Paso 2: Taller para elaborar lista de cambios importantes**

Los talleres de prospectiva estratégica, que persigue la identificación de los retos de futuro y de cuál es la posición competitiva del servicio avalúo, se desarrollaron en 4 sesiones de trabajo con el objetivo de entrenar a los expertos en las técnicas prospectivas y en la reflexión sobre tres aspectos fundamentales:

1. Incidencia de los cambios en la misión del Servicio y que posibles líneas tomar para enfrentarlo
2. Ruptura de paradigmas
3. Implicación de los directivos al proceso y expertos

Colectivamente se arribaron a las siguientes conclusiones:

- las **condiciones de cambio** en la que se encuentra inmerso el país y en particular el Territorio de Cienfuegos, constituyen un reto para la organización lo que exige el contar con profesionales altamente preparados y creativos y con un servicio de avalúo de excelencia
- se **identificaron los paradigmas** que contribuyen al comportamiento de avanzada en la organización y sobre los cuales debería trabajarse para alcanzarse los objetivos planteados: reflexión colectiva, trabajo en grupo, toma de decisiones grupales.
- se logró en estas jornadas **implicar a directivos y expertos** en una inmersión completa en el espíritu del pensamiento de la prospectiva al servicio de la acción estratégica, replanteando el problema y haciéndose rechazo a las ideas preconcebidas que pudieran disimular e incluso ensombrecer los ideas que se propusieran para desarrollar el proceso de planeación estratégica.

Ante los retos que se avizora, se propone trazar líneas estratégicas que contribuyan a:

- Incrementar los niveles de ingresos a través de los servicios prestados que generan divisa al país.
- Orientar el servicio para dar respuesta a la estrategia económica del país.
- Alcanzar la excelencia en el servicio.
- Enriquecimiento del capital humano a través del desarrollo de las acciones de superación continuada.
- Perfeccionamiento en la preparación de los directivos, dada las exigencias crecientes en la gestión empresarial.
- Lograr un alto nivel de informatización mediante la consolidación de la Intranet, así como la ampliación de la utilización de Internet.

Como puede observarse el trabajo de los talleres llevaron a una reflexión colectiva que propició el intercambio de ideas a favor de la credibilidad y utilidad de las técnicas, respetándose las cinco condiciones de rigor que establece la teoría: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia.

De esta forma se entrenaron los equipos que se formaron en los útiles de la prospectiva y por supuesto en el procedimiento aplicar en el caso de estudio.

➤ **Paso 3: Identificar puntos fuertes y débiles.**

Para el estudio retrospectivo del servicio se toman las áreas que servirán para poder evaluar las fortalezas y debilidades del servicio que puedan servir de punto de partida para el análisis retrospectivo:

Recursos Humanos

Actualmente la agencia tiene una plantilla de 93 trabajadores de ellos 24 realizan servicios de avalúo., es decir 12 en cada oficina de ventas, quedando desglosados de la siguiente manera: 21 Especialista "A", 3 Especialista "B"; de ellos 11 son Peritos Valuadores, distribuidos por sexo en 12 mujeres y 12 hombres. Ver tabla 2.3.

Tabla 3.2: Composición de la fuerza de trabajo de las oficinas de venta de UEB Intermar Cienfuegos. **Fuente:** Elaboración propia.

Oficina de Venta	Especialista		Peritos	Sexo		Edad Promedio
	A	B		F	M	
Cienfuegos	12	-	6	7	5	50
Villa Clara	9	3	5	5	7	47
Total	21	3	11	12	12	48.5

Debido a que la edad promedio es de 48.5 años debe irse pensando, para un período de tiempo no muy lejano, en la preparación y recalificación de nuevos especialistas, de forma tal que para cuando les llegue la edad de retiro ya esté su relevo listo, esto a su vez va a permitir que no existan baches en el servicio y que los de nuevo ingreso tengan la preparación necesaria para brindar un servicio rápido, certero y de óptima calidad.

Todos sus trabajadores comparten los siguientes Valores:

Honestidad: es el actuar de todos los trabajadores de nuestra entidad con transparencia en el cumplimiento de los deberes laborales y sociales.

Imparcialidad: voluntad de actuar independientemente de las partes con quien actuamos.

Profesionalidad: actuación con entrega y calidad en el cumplimiento de las misiones asignadas a cada uno de los integrantes de la institución, con sentido ético, respetuoso y disciplinado.

Sentido de Pertenencia: identificación y compromiso plenos con la organización.

Ante los cambios que enfrenta y avizora futuramente Intermar Cienfuegos, se traza alternativas que la conduzcan a un crecimiento real a partir de un proceso de especialización que garantice su permanencia en el mercado con calidad, diferenciándose así los servicios que presta y respondiendo a las exigencias actuales con el cumplimiento de los Lineamientos Económicos aprobados, trazándose retos que permitan dar respuesta a sus aspiraciones futuras.

Para enfrentar estos retos con éxito, la UEB Intermar Cienfuegos se propone:

Valores Deseados:

Profesionalidad: cada trabajador, cuadro y dirigente valora la importancia del conocimiento y practican, de forma constante, su auto perfeccionamiento y superación sistemática. Se interesan por hacer las cosas bien, lo cual implica rapidez y eficacia en las tareas que realizan.

Cohesión: dedicar con suma eficacia y empeño a colaborar para alcanzar objetivos. No escatimamos en el esfuerzo colectivo o las horas dedicadas a la tarea. El trabajo ocupa un lugar muy importante de cada vida y a él se entrega la responsabilidad.

Trabajo en Equipo: cada trabajador deberá ser capaz de sobreponerse a las dificultades y optar ante cualquier situación, interna o externa, por metas superiores, enfrentando y combatiendo las desviaciones y debilidades que surjan, utilizando la inteligencia colectiva para el logro de los objetivos organizacionales.

Condiciones materiales

Para la prestación de su servicio actualmente los especialistas de ambas oficinas de ventas cuentan con los siguientes recursos materiales:

3 Computadora

2 Impresora

2 Fotocopiadora

Además de cintas métricas, cámaras fotográficas, tablillas y un ciclomotor

Actualmente tienen carencia de insumos, necesitan al menos una computadora en la oficina de Cienfuegos pues una sola no da abasto para todos los especialistas, también mapas actualizados cartográficos o satelitales certificados por Geocuba los cuales les permitan saber a ciencia cierta los la ubicación de los limites y los linderos de los lugares donde se

vayan a realizar los servicios. Además de un listado con los precios oficiales y de los materiales de construcción emitidos por el MICONS para con ellos poder hacer una valuación actual del bien a valorar.

La UEB cuenta con un lugar de trabajo seguro, sin embargo, las actuales oficinas no brindan todas las condiciones necesarias para que tanto los trabajadores como clientes se sientan con un nivel de comodidad adecuado para el desempeño de sus funciones.

Los clientes de Intermar Cienfuegos se encuentran dispersos en todo el territorio por lo que resulta vital el movimiento del trabajador a los diferentes lugares donde se prestan los servicios, los cuales son de diferente índole y complejidad; no obstante existen factores que afectan el cumplimiento del servicio, tales como dificultades con transporte y medios de comunicación.

La materia prima fundamental de nuestro servicio es el conocimiento técnico de nuestros especialistas, el cual constituye el 75% del costo de operación del servicio a prestar.

3.2 Gestión de la Calidad.

Intermar Cienfuegos posee un Sistema de Calidad certificado por la Oficina Nacional de Normalización (ONN) bajo la norma ISO 9002 desde el año 1996. Desde 1999 el sistema fue certificado por este mismo órgano y se logró la certificación por el Bureau Veritas Quality Internacional.

La dirección de la empresa tiene definida una Política de Calidad, la cual se expresa en el Manual de Aseguramiento de la Calidad en su sección 4.1. Dicha política está aprobada por la máxima dirección de la Agencia.

El Sistema de Control de la Calidad está organizado y definido en los cuatro procedimientos de Solicitud y Control de los Servicios, que poseen las áreas de servicios de la empresa. Participan en él, no solo el personal especializado en Sistema de Calidad, sino técnicos, dirigentes, inspectores principales, jefes de oficina y el director. Existe además el procedimiento GCI-PC-10 "No Conformidad y Control del Producto No conforme", de acciones correctivas y preventivas que se aplica ante la aparición de no conformidades en el servicio que se presta y/o en las quejas de los clientes.

El funcionamiento de este Sistema de Control de la Calidad ha sido satisfactorio, aunque es susceptible de ser mejorado.

Las especificaciones de la calidad y de la prestación del servicio se expresan en los procedimientos técnicos, en los contratos y en los cuatro procedimientos de Solicitud y Control de los Servicios. Estos procedimientos requieren de una revisión y sistemática modificación acorde con las nuevas condiciones y exigencias que surgen en los servicios

que se brindan.

La Política de Calidad de la Agencia se resume en: "Conseguir y aumentar su confianza mediante un servicio de calidad"

3.2.1 Comercialización y Clientes

En cuanto al resultado del negocio se puede decir que se encuentran identificados: los niveles actuales y tendencias en los indicadores clave de: satisfacción del cliente, la percepción de valor por el cliente, la retención del cliente, referencias positivas y otros aspectos de la construcción de relaciones con los clientes, según sea apropiado; servicios que son importantes para el cliente; desempeño y efectividad del sistema de trabajo, sustentado en el modelo de encuesta y visitas personalizadas en caso de quejas con el fin de validar y profundizar la no conformidad expresada.

Por otro lado el hecho de que la organización tenga certificada la mayoría de los servicios por la Norma ISO 9002 por la Oficina Nacional de Normalización y avalado por el Bureau Veritas le ha asegurado a Intermar Cienfuegos una evaluación constante de su desempeño con respecto a la calidad de sus servicios.

Hoy el 97% de los clientes manifiestan que en los servicios prestados por la organización existe una correspondencia favorable en la relación calidad – precio, y es necesario señalar que Intermar Cienfuegos es líder en el mercado en más del 50% de los servicios que presta. Se ha podido constatar un creciente desarrollo en los segmentos de mercados a tenor del reordenamiento económico resultante de la aprobación de los Lineamientos Económicos y Sociales derivados del VI Congreso del PCC. Los mismos han ampliado las posibilidades de crecimiento en el mercado, donde se incluyen las personas naturales cubanas y extranjeras. La tendencia observada es la demanda creciente de los Servicios Técnicos, dada por el propio desarrollo económico del país, a las personas jurídicas como las naturales, especialmente a tenor de la Instrucción No. 1/ 2013, del Banco Nacional de Cuba.

MATRIZ DAFO

Una vez celebrado el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba quedaron planteados un total de trescientos trece Lineamientos, donde Intermar Cienfuegos responde a 12 de ellos. Hoy la empresa cuenta con las siguientes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades:

DEBILIDADES.

- Lentitud e ineficiencia en la prestación de algunos servicios, en la confección de reportes y facturas. CONTRATACIONES EN CUANTO AL TIEMPO
- Deficientes e insuficientes medios de comunicación y transporte.

- Inexistencia de un sistema de Atención al Hombre.
- Insuficiente capacitación.
- Centralización de las finanzas en la Empresa.
- Falta de locales adecuados en algunas áreas.
- Poca disponibilidad de recursos no acorde con el crecimiento de la empresa.

AMENAZAS.

- La legislación laboral y salarial existente.
- Incremento de los mercados cautivos y limitaciones legales.
- La competencia posee medios de transporte propios e incremento tecnológico.
- Preparación de la competencia en algunos servicios en los que hoy INTERMAR es líder.
- Carencia de recursos que no están a nuestro alcance resolverlos.

FORTALEZAS.

- Sistema de Calidad Certificado en los servicios.
- Reconocimiento y homologación de terceros, nacionales y extranjeros.
- Prestigio en el mercado como agencia valuadora.
- Preparación técnica y profesional.
- Presencia de representaciones en el exterior e interior del país.
- Personal dirigente joven y con experiencia en la actividad técnica.
- Amplia gama de servicios en la cartera actual de la Agencia.
- Identidad corporativa.
- Ser una empresa en Perfeccionamiento Empresarial.

OPORTUNIDADES.

- Insuficiente calidad en algunos servicios prestados por los competidores.
- Ausencia de competencia significativa en la mayoría de las líneas de servicios.
- Avances en la recuperación relativa de la Economía Nacional.
- Incremento de la inversión extranjera.
- Desarrollo acelerado de los polos turísticos.
- La mayoría de la competencia no está certificada con la norma ISO 9000.
- Contar con una cantera de profesionales interesados en trabajar en nuestra empresa.

Una vez concluido este análisis se resumen las variables que servirán de base para la conformación de los escenarios de apuestas de la organización.

3.3 Comportamiento del servicio Avalúo

Se analizó el comportamiento de la prestación de los servicios y la correspondencia con los ingresos que estos generan, analizándose los años 2016, 2017 y 2018.

En los cuales se puede observar claramente que existe un incremento en todas las líneas de servicios, resultando mayor impacto los Servicios Técnicos con el servicio avalúo sobre el resto, convirtiéndolo en su producto líder a pesar de ser en cuantía la menor cantidad de servicios prestados. Esto se debe a que existen diferencias en las tarifas horarias establecidas en cada línea de servicios (\$15.00 la hora especialista). Cabe señalar que este servicio requiere de una elevada profesionalidad por las características del mismo y que es de vital importancia para la entidad porque le aporta la mayor cantidad de capital a la empresa.

Misión

Somos el grupo de servicio técnicos pertenecientes a la empresa Intermar S.A, UEB Cienfuegos. Brindamos un servicio de eficiencia y calidad certificada en el ámbito de valuación. Ofreciendo nuestro producto líder tanto a personas naturales como jurídica. Superando las expectativas del mercado y fidelizando a nuestros clientes.

Visión

-Convertirnos en el grupo élite del país en el ámbito de valuación; así como lograr incrementar y diversificar los métodos superando las perspectivas de nuestros clientes para el año 2024.

-Convertirnos en el grupo elite del país; así como lograr incrementar y diversificar los métodos de valuación para llegar a superar las perspectivas de nuestros clientes para el año 2024.

-Incrementar y diversificar los métodos de valuación y convertirnos en el grupo elite del país para el año 2024.

La tabla 3.3 muestra los ingresos totales de la empresa UEB Intermar Cienfuegos y cuanto fue aportado por el servicio avalúo y él % que esto representa para la misma.

Tabla 3.3: Ingresos por servicio de avalúo. **Fuente:** Elaboración propia. .

	Avalúo UEB Cienfuegos			
Año	Ingresos por avalúos		Ingresos Totales	%
2016	580100.00		2097850.82	27%
2017	702840.00		2453729.30	28.64%
2018	1159580.00		2214533.16	52.36%

*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*

Tablas 3.4 a, b y c: Principales clientes y sus aportes a la empresa. **Fuente:** Elaboración propia.

Tabla 3.4 a

Principales Clientes año 2016	
Clientes	Ingresos
Empresa Municipal de Comercio	110880
ECOING 12	60000
Comercio Mayorista	58560
Materiales de la Construcción	44640
Pedagógico	43200
Hospital Provincial	34560
Empresa de Gastronomía	31920
Policlínico Área VII	22800

Tabla 3.4 b

Principales Clientes año 2017	
Clientes	Ingresos
Materiales de la Construcción	65880
ECOING 12	60000
Comercio Minorista	58560
Hospital GAL	34560
Gastronomía	34560
PLASTIMEC	25200
ENSUNA	19920
Educación Municipal	14400

Tabla 3.4 c

Principales Clientes año 2018	
Clientes	Ingresos
Recursos Hidráulicos	31680
EPI Cienfuegos	23040
Empresa Estatal de Comercio (oficodas)	23040
Educación Municipal	23040
ENSUNA	15120
ECOCEN	12960
Empresa Municipal de Gastronomía	14400
Farmacias y Ópticas	14400

➤ **Fase 2: Aplicación de los métodos prospectivos.**

Fue fundamentado en el capítulo anterior que esta fase tiene como objetivo la determinación de las variables clave que moverán al sistema para alcanzar la visión de futuro que se ha propuesto, para ello se desarrolla la fase a partir de:

Paso 1: Identificación de las variables claves

Es conocido que la identificación de las variables claves requiere de un análisis estructural donde se describa el grupo de variables, sus interrelaciones y se privilegien aquellas que con su comportamiento definen el accionar del servicio.

Para realizar este análisis estructural se preciso de varios meses de trabajo, cumpliendo con condicionantes tales como:

- subcontratar completamente el análisis estructural a un gabinete de estudios o consultor externo: ya que toda reflexión prospectiva deberá ser efectuada por las personas que están obligadas a tomar las decisiones,
- eximirse del indispensable trabajo inicial sobre las variables: el relleno de la matriz se convierte de esta forma en un hecho aleatorio y sin valor puesto que no hay ni revisión fiable ni lenguaje común,
- repartir individualmente el relleno de la matriz, lo que puede suponer, entonces, que los resultados no tengan sentido, puesto que el análisis estructural es un útil de estructuración colectiva de ideas.

Del análisis se declararon 29 variables, las que se enuncian en la tabla 3.5 y se describen en el anexo 4:

Tabla 3.5: Listado de Variables. **Fuente:** Elaboración propia

1	Sistema de remuneración	SR
2	Presupuesto	P
3	Capital humano	CH
4	Desarrollo informático	DI
5	Sistema de comunicación empresarial	SCE
6	Clima laboral	CIL
7	Cultura organizacional	CO
8	Motivación	M
9	Liderazgo	L
10	Dirección participativa	Dp
11	Clientes internos	Ci
12	Publicidad y promoción	PP
13	Estilo de dirección	ED
14	Desempeño del trabajador	DT
15	Diversificación del servicio	DS
16	Comité de competencias	Cc
17	Preparación y superación de los cuadros	PSC

18	Política inversionista del estado	PIE
19	Parque automotor	PA
20	Evaluación de la eficacia de los procesos	EEP
21	Grupo de expertos	GE
22	Disposiciones Jurídicas	DJ
23	Calidad	Ca
24	Gestión comercial	GC
25	Competencias laborales	CL
26	Sistema de contratación	Sct
27	Satisfacción de los Clientes	SC
28	Incremento de la demanda	ID
29	Lineamientos Económicos	LE

Una vez definido el listado de variables se procede a la aplicación del software MICMAC, con la finalidad de establecer las relaciones entre las mismas e identificación del grado de influencia o dependencia de cada una sobre el resto.

Para la aplicación del software MICMAC planos anexo 5, se trabajó con los expertos en el relleno de la matriz MID, teniéndose en cuenta la escala de valores que se propone en el mismo. Una vez introducido los datos consensuados con los expertos se procedió a la visualización e interpretación de los resultados.

En el orden de resultados, a partir del cálculo de la MID y de la MII incluyéndose el análisis potencial, se puede observar:

a. características de la matriz, número de iteraciones para lograr su estabilidad así como la distribución de los números de cero a 4 (P) de acuerdo a la evaluación efectuada por el grupo de expertos.

Tabla 3.6: Características de la matriz y estabilidad. **Fuente:** Elaboración propia

Características de la matriz		Estabilidad		
Indicador	Valor	Iteración	Influencia	Dependencia
Tamaño de la matriz	29	1	99 %	103 %
Número de interacciones	5	2	100 %	99 %
Número de ceros	239	3	100 %	100 %
Número de unos	68	4	100 %	100 %
Número de doses	169	5	100 %	100 %
Número de treses	333			
Número de cuatros	32			
Total	602			
Tanto por ciento de relleno	71.58145%			

b. En la valoración de los plano de influencias / dependencias directas e indirectas y de las directas / indirectas potenciales, la autora clasifica a las variables de acuerdo a:

I. Variables Motrices: Variables determinantes en el sistema de estudio:

1. Incremento de la demanda (ID)
2. Desarrollo Informático (DI)
3. Lineamientos económicos (LE)
4. Satisfacción de los clientes (SC)
5. Calidad (Ca)
6. Sistema de Comunicación Empresarial (SCE)
7. Parque automotor (PA)
8. Cultura Organizacional (CO)
9. Competencias laborales (CL)

II. Variables de Enlace: Variables muy motrices y a la vez muy dependientes:

1. Capital humano (CH)
2. Comité de competencia (Cc)
3. Gestión Comercial (GC)
4. Grupo de expertos (GE)
5. Diversificación del servicio (DS)
6. Publicidad y Promoción (PP)
7. Dirección participativa (Dp)
8. Clientes internos (Ci)
9. Liderazgo (L)
10. Estilos de dirección (ED)

III. Variables Autónomas: Variables desconectadas del sistema, influyentes o motrices y pocos dependientes:

1. Disposiciones Jurídicas (DJ)
2. Evaluación de la eficacia de los procesos (EEP)
3. Sistema de contratación (Sct)
4. Política inversionista del Estado (PIE)
5. Sistema de remuneración (SR)
6. Presupuesto (P)

IV. Variables dependientes: Se caracterizan por su baja motricidad y muy dependiente, se les llama también variables resultados las que

constantemente hay que monitorearlas porque son las que permiten verificar la efectividad del sistema en general:

1. Preparación y Superación de los cuadros (PSC)
 2. Motivación (M)
 3. Clima laboral (CIL)
 4. Desempeño del trabajador (DT)
- c. En la prevalencia de la influencia indirecta e indirectas potenciales se observa a las variables de mayor influencias:
1. Gestión comercial (GC)
 2. Comité de competencia (Cc)
 3. Clientes internos (Ci)
 4. Sistema de comunicación empresarial (SCE)
 5. Clima laboral (CIL)
 6. Competencias laborales (CL)
 7. Capital Humano (CH)
 8. Dirección participativa (Dp)

En las valoraciones hechas por la autora, la variable Diversificación de los servicios (DS), de acuerdo a la posición que ocupa en los planos, gráficos y en las proporciones aparece como variable muy dependiente y medianamente motriz, siendo una variables fácil de influir para que su comportamiento y evolución sea el que se desea en la organización, por lo que la declara variable objetivo, constituyendo la variable rectora para la definición de las líneas estratégicas del servicio.

Luego de presentadas las variables, y analizada su influencia y dependencia, se procede a definir por los expertos cuáles son las variables clave con las que ha de trabajarse en el sistema de estudio.

➤ Identificación de las variables clave del sistema

1. Grupo de expertos
2. Comité de competencias
3. Clientes internos
4. Dirección participativa
5. Publicidad y promoción
6. Gestión comercial
7. Liderazgo
8. Capital humano

9. Motivación

10. Diversificación del servicio

11. Desempeño del trabajador

Es importante recordar que el interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento del sistema, por tanto la identificación de las variables claves permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite develar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel fundamental en el sistema.

Queda demostrado que el análisis estructural es un útil de elección apropiable para una reflexión sistemática sobre un problema. El 80% de los resultados obtenidos son evidentes y confirman la primera intuición pero quedaría inconcluso si no se refieren los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural: el juego de estos actores "motores" es lo que explica la evolución de las variables controladas.

Paso 2. Relación de los principales actores en su ambiente estratégico

El juego de actores tiene como objetivo determinar las relaciones entre los actores, destacándose el juego entre ellos a través de la determinación de su posicionamiento frente a sus objetivos estratégicos, permitiendo reconocer cuales son las convergencias y divergencias para las futuras tácticas posibles.

Los resultados e interpretaciones que se valoran en este acápite aparecen en el Anexo 6 MACTOR, donde la autora recopila la información que facilitaría la visualización de lo que se expone.

➤ **Listado de actores**

Para la aplicación del siguiente paso los expertos declararon 5 actores y se detallaron 6 objetivos (Ver Tabla 3.7).

Tabla 3.7: Listado de actores. **Fuente:** Elaboración propia

1	Organizaciones Políticas y Masas	OPM
2	Grupo de Mejora	GM
3	Especialistas	E
4	Recursos Humanos	RH
5	Consejo de Dirección	CD
6	Organizaciones Gubernamentales	OG
7	Grupo Caudal	GC

8	Casa Matriz	CM
9	Clientes	C
10	Competidores	Comp.
11	Patrimonio	P
12	Agente Comercial	AC

El enfrentamiento de los actores, en función de sus finalidades, proyectos y medios de acción a ellos asociados, permite revelar un cierto número de retos estratégicos sobre los que los actores tienen objetivos convergentes o divergentes. Para ello a en la tabla 3.8 se definen los objetivos de los actores que de una forma u otra, internos o externos inciden en el funcionamiento del sistema.

Tabla 3.8: Objetivos. Fuente: Elaboración propia

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	Resultados Económicos- Financieros	REF	Control	Mejorar los resultados económicos- financieros resultado del servicio
2	Motivación y compromiso	M	socio psicológico	Elevar la motivación que propicie el compromiso de los especialistas con el servicio
3	Gestión de la calidad	GC	regulador y control	Gestionar el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que mida y verifique el comportamiento de las variables del sistema
4	Cumplir los estándares	CE	satisfacción	Cumplir con los estándares pactados con los clientes
5	Mejora de los procesos	MP	satisfacción	Exigir por la mejora de los procesos del servicio con calidad, justo tiempo y la debida certificación
6	Competencias laborales	CL	regulador y control	Fomentar de forma resuelta la política de formación y evaluación de las competencias de los especialistas
7	Cumplimiento de las	CDJ	Control	Exigir por el cumplimiento de las

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	TEMA	DESCRIPCIÓN
	disposiciones jurídicas			disposiciones declaradas

➤ **Relaciones de influencias / dependencias:**

Con la información disponible se dio paso a la elaboración de las matrices, evaluándose la influencia directa entre actores (MDI) y las posiciones valoradas de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (2MAO), para determinar el carácter de oposición o convergencia (favorable, opuesto, neutral o indiferente) y jerarquía de los objetivos. En el análisis se comprobó:

Cálculos de la MIDI

De acuerdo a los cálculos de la MIDI en los dos indicadores básicos (Ver Tabla 3.8).

- Grado de influencias directa e indirecta de cada actor (Ii, sumando por líneas)
- Grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (Di, sumando por columnas)

Se obtiene, como aparece en la matriz siguiente:

Tabla 3.8: MIDI. Fuente: Elaboración propia

MIDI	OPM	GM	E	RH	CD	OG	GC	CM	C	Comp	P	AC	Ii
OPM	3	4	4	4	4	0	1	3	3	4	3	2	32
GM	4	8	8	9	8	1	2	4	8	10	4	8	66
E	4	10	11	12	11	0	2	8	9	13	3	9	81
RH	5	7	7	8	7	2	3	4	7	5	5	6	58
CD	9	15	16	17	14	4	4	10	13	16	7	13	124
OG	12	19	20	21	20	4	7	15	15	17	10	18	174
GC	12	18	19	19	18	4	6	14	13	18	9	16	160
CM	11	17	18	18	17	4	6	13	13	18	9	15	146
C	4	7	8	9	8	0	2	6	7	9	3	7	63
Comp	3	6	7	8	8	0	1	6	7	9	3	6	55
P	5	9	9	9	9	2	3	6	8	7	5	7	74
AC	6	10	10	12	11	2	4	7	10	13	5	10	90
Di	75	122	126	138	121	19	35	83	106	130	61	107	1123

El grado de influencia directa e indirecta de cada actor (Ii).

- | | |
|----------------------------------|----|
| 1 Organizaciones Gubernamentales | OG |
| 2 Grupo Caudal | GC |
| 3 Casa Matriz | CM |
| 4 Consejo de dirección | CD |

El grado de dependencia directa e indirecta de cada actor (Di).

- | | |
|------------------------|----|
| 1 Recursos humanos | RH |
| 2 Especialista | E |
| 3 Grupo de Mejora | GM |
| 4 Consejo de dirección | CD |

Las influencias del actor Organismos Gubernamentales es significativa expresa las fuerzas que tiene este actor sobre un gran número de actores tanto internos como externos del sistema, incidiendo en los posibles competidores y clientes a futuro, además de ser el que impone las condiciones de trabajo para las empresas estatales y en particular para el servicio avalúo .

Estas posiciones se corroboran en el plano de influencia / dependencia entre actores.

- **Relaciones de fuerzas y movilización de los actores hacia el cumplimiento de los objetivos:**

En la relación de fuerza del actor teniendo en cuenta las influencias dependencias directas e indirectas y su retroacción, (R_i^*), se puede observar que los actores de mayor influencia sobre el resto son: Organismos Gubernamentales, Grupo Caudal, Casa matriz y Consejo de dirección. Anexo 7 Relaciones de fuerza

En la Matriz de máxima influencia dependencia indirecta (MMIDI) la relación se refuerza se manifiesta con mayores valores Organismos Gubernamentales, Grupo Caudal, Casa Matriz y consejo de Dirección. Anexo 7 Relaciones de fuerza

- **Convergencias y divergencias:**

Cálculos a partir de la MAO

La evaluación de posiciones de actores sobre los diferentes objetivos, ha sido realizada con la ayuda del Actores X Objetivos y ha sido efectuado por el grupo de trabajo distinguiendo los dos elementos

Tabla 3.8: Posición simple de actores / objetivos (de orden 1,2 y 3). **Fuente:** Elaboración propia

Todos los actores son favorables a los objetivos								
1MAO	REF	M	GC	CE	MP	CL	CDJ	Suma abs
OPM	1	1	1	1	1	1	1	7
GM	1	1	1	1	1	1	1	7
E	1	1	1	1	1	1	1	7
RH	1	1	1	1	1	1	1	7
CD	1	1	1	1	1	1	1	7
OG	1	1	1	1	1	1	1	7
GC	1	1	1	1	1	1	1	7
CM	1	1	1	1	1	1	1	7
C	1	1	1	1	1	1	1	7
Comp	1	1	1	1	1	1	1	7
P	1	1	1	1	1	1	1	7
AC	1	1	1	1	1	1	1	7
Número de acuerdos	12	12	12	12	12	12	12	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	12	12	12	12	12	12	12	

2MAO	REF	M	GC	CE	MP	CL	CDJ	Suma abs
OPM	3	2	2	2	2	2	2	15
GM	2	2	2	2	2	2	2	14
E	3	3	3	2	2	2	2	17
RH	3	3	3	2	3	3	3	20
CD	2	3	3	3	3	3	3	20
OG	2	3	3	3	3	2	2	18
GC	3	3	3	2	2	2	2	17
CM	1	3	3	2	2	2	2	15
C	2	3	3	3	3	2	2	18
Comp	2	3	3	2	2	2	2	16
P	2	2	2	2	2	2	2	14
AC	2	1	2	1	2	2	2	12
Número de acuerdos	27	31	32	26	28	26	26	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	27	31	32	26	28	26	26	

3MAO	REF	M	GC	CE	MP	CL	CDJ	Mobiliz.
OPM	0.5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	2.6
GM	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	5.7
E	1.6	1.6	1.6	1.1	1.1	1.1	1.1	9.3
RH	0.9	0.9	0.9	0.6	0.9	0.9	0.9	5.9
CD	2.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	22.3
OG	6.1	9.2	9.2	9.2	9.2	6.1	6.1	55.2
GC	7.6	7.6	7.6	5.1	5.1	5.1	5.1	42.9
CM	1.7	5.1	5.1	3.4	3.4	3.4	3.4	25.4
C	0.8	1.3	1.3	1.3	1.3	0.8	0.8	7.5
Comp	0.5	0.8	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	4.4
P	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	10.6
AC	1.5	0.7	1.5	0.7	1.5	1.5	1.5	8.8
Número de acuerdos	25.8	33.2	33.9	27.9	28.9	25.4	25.4	
Número de desacuerdos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Grado de movilización	25.8	33.2	33.9	27.9	28.9	25.4	25.4	

En el caso de las convergencias en el plano 1 todos convergen en el mismo punto, en el orden 2 el Agente comercial, Grupo de mejora y Patrimonio se encuentran distanciados del resto de los actores ubicándose en cuadrantes diferentes dentro del plano y en el orden 3 las convergencias se dan en el cuadrante 2 ubicándose los Recursos humanos y el Grupo de mejora ligeramente distanciados del núcleo de actores convergentes y en el caso de las Organizaciones Políticas y de masa y los competidores ubicados en cuadrantes diferentes.

Anexo 8: Planos de convergencia

En la implicación y movilización de los actores sobre los objetivos se observa que todos los actores están a favor del cumplimiento de los mismos, privilegiándose los objetivos relacionados con la gestión de calidad, motivación y compromiso y mejora de los procesos.

Anexo 9: Histogramas.

De este modo se concluye que la posición de los actores frente a los objetivos es de apropiación y compromiso en su desempeño y que solo es posible desarrollar y llevar a la excelencia del servicio apoyando resueltamente su cumplimiento para lo que se dan a la tarea de definir las hipótesis que servirán de base para la definición de los escenarios de apuesta

Paso 3 Definición de hipótesis

En la definición de las hipótesis se les entregó a cada experto una tira de papel donde debería exponer que supuestos o hipótesis consideraba que debía trabajarse para lograr el mejoramiento del servicio a partir de los resultados obtenidos en los pasos anteriores, luego se llevo a una reducción de listado que favoreció el intercambio entre los especialistas a cargo de la investigación, quedando conformado el listado de la forma que aparece a

1	Incremento continuo en la calidad del servicio	ICS
2	Motivación de los Especialistas	ME
3	Formación integral de los especialistas	FIE
4	Incrementos potencial en los resultados económicos financieros	IP
5	Política Organizacional	PO
6	Fortalecimiento de la Gestión Comercial	FGC

continuación: Anexo 10 Listado de hipótesis.

Tratamiento de los datos netos

En el estudio efectuado, para la determinación de las probabilidades de las hipótesis de realización en el horizonte visualizado, (resultado de acuerdo a conjunto de expertos), se obtienen los siguientes resultados:

Evaluación de las hipótesis.

En el análisis de las probabilidades los resultados obtenidos son los siguientes:

Probabilidades simples de realización a un horizonte dado se tiene los resultados que se muestran a continuación:

La hipótesis de mayor probabilidad de ocurrencia, como se observa en el anexo 11: Probabilidad de ocurrencia de las hipótesis, es el incremento continuo de la calidad del servicio, seguida de la motivación de los especialistas y del fortalecimiento de la gestión comercial constituyendo hipótesis de marcada influencia en los resultados del servicio avalúo.

- las probabilidades condicionales de las hipótesis cogidas de dos: Resultado de acuerdo a conjunto de expertos.

En las probabilidades condicionadas como se observa en el anexo11, las hipótesis que tienen marcada probabilidades de ocurrencia se encuentran de nuevo las mencionadas en las probabilidades simples.

El incremento de la calidad del servicio que se encuentra sustentada en la concertación de los actores requiere del nivel de motivación de los especialistas como agente impulsor en el proceso de movilización y fuerzas, no quedando detrás el papel de la gestión comercial que deberá realizar el agente comercial.

En consecuencia con los resultados alcanzados en la validación anterior de las hipótesis y de acuerdo con los escenarios que se tomen como punto de partida para la selección del escenario de apuesta, estas hipótesis deberán privilegiarse a la hora de proyectar la estrategia general y las consiguientes líneas estratégicas, de forma tal que se cumpla con los objetivos fundamentales de la diversificación del servicio.

Una vez valoradas las probabilidades de ocurrencia de las hipótesis se procede por parte de los expertos a seleccionar los 6 escenarios de mayor probabilidades de ocurrencia que pueden ser tomados para la posterior definición de cuál sería el de apuesta

➤ **Escenarios de mayor probabilidades de realización**

De los 64 escenarios, Anexo 12: Histograma extremus, se toman por los expertos los de mayores probabilidades de ocurrencia:

E05: (111011)

Con una probabilidad de ocurrencia de 0.215. No se cumple la H4 Incrementos potencial en los resultados económicos financieros, el resto de las hipótesis se cumplen

E07: (111001)

Con una probabilidad de ocurrencia de 0.142. No se cumplen la H4 Incrementos potencial en los resultados económicos financieros ni la H5 Mejoramiento de la Política Organizacional, el resto de las hipótesis se cumplen

E25: (100111)

Con una probabilidad de ocurrencia de 0.142. No se cumple la H2 Motivación de los Especialistas ni la H3 Formación integral de los especialistas, el resto de las hipótesis se cumplen

E11: (110101)

Con una probabilidad de ocurrencia de 0.132. No se cumple las H3 Formación integral de los especialistas ni la H5 Mejoramiento de la Política Organizacional, el resto de las hipótesis se cumple

E01: (111111)

Con una probabilidad de ocurrencia de 0.127. Se cumplen todas las hipótesis.

E40: (011000)

Con una probabilidad de ocurrencia de 0.114. Solo se cumple la H2 y la H3, el resto no se cumplen

Como se puede observar quedan descritos los 6 escenarios más probables de realización para el servicio y a través de los cuales se puede obtener un mejoramiento de la actividad de avalúos más favorables al cumplimiento de los Lineamientos Económicos y a la actualización del Modelo Económico Cubano.

3.4 Descripción del escenario de apuesta y sus indicadores de cambio.

Una vez descrito estos 6 escenarios el grupo de experto los presenta al Consejo de Dirección de la empresa, y se escogen como escenarios de apuestas el **E05: (111011)** y el **E01: (111111)**, decidiéndose por el órgano máximo de la entidad proyectar el escenario **E01**, el que queda descrito de la forma siguiente:

Se manifiesta un incremento continuo en la calidad del servicio como resultado del proceso integrado de los actores que intervienen en los procesos. Se eleva la motivación de los especialistas incidiendo en las variables esenciales del sistema: satisfacción laboral, compromiso, cumplimiento de la misión, satisfacción de los clientes, mejora de los procesos, crecimiento en los índices de rentabilidad. Se incrementa cualitativamente la formación integral del especialista resultado del desarrollo de la organización, potenciando el trabajo en grupos, el perfeccionamiento continuo de la estructura organizativa del servicio y desarrollo e implementación de un sistema de Gestión Integral de capital humano, respondiendo de forma efectiva a las exigencias del entorno. Se logra incrementar potencialmente los resultados económicos financieros a través de la intensificación de proyectos lo que proporciona contar con una mejora estable del soporte técnico y tecnológico con un personal altamente calificado proporcionando mejores resultados y confiabilidad de la puesta en marcha de los procesos del servicio. El mejoramiento de la política organizacional y cumplimiento de la misión del servicio, contribuye al cumplimiento de los Lineamientos Económicos y la actualización del Modelo Económico del País. El

fortalecimiento de la gestión comercial contribuirá significativamente en el cumplimiento de la misión y de la visión de la empresa con la efectividad de la facturación y la calidad de los servicios.

Como resultado del análisis realizado se llegó al consenso por el grupo de expertos y Consejo de Dirección que el **GAP** estratégico sólo puede vencerse formulándose objetivos estratégicos encaminados a lograr el Fortalecimiento de la Gestión Comercial, Motivación de los Especialistas, Formación integral de los especialistas, Incrementos potencial en los resultados económicos financieros, Mejoramiento de la Política Organizacional e Incremento continuo en la calidad del servicio.

Los indicadores que se establecen para evaluar el cumplimiento del escenario constituyendo los indicadores de cambio son:

- Crecimiento en un 95% los proyectos contratados
- Se logran en un 95% los contratos a personas jurídicas
- Satisfacción de clientes internos del 95%
- Se logra la movilización y compromiso de los especialistas en un 85% fortaleciéndose el trabajo del grupo de experto y la dirección participativa
- Integración al 100 % la gestión de la calidad en un movimiento que incorpore acciones realizadas desde la base
- Crecimiento de la eficiencia en un 90%

3.5 Conclusiones parciales.

1. Se efectuó un análisis retrospectivo del objeto de estudio donde quedaron descritos las fortalezas y debilidades así como el comportamiento del servicio Avalúo en el período analizado.
2. Mediante el software MICMAC se definieron once variables clave del sistema a través del método de expertos, quedando como variable objetivo la diversificación del servicio.
3. Se determinó, con la ayuda del software MACTOR, el juego de actores, declarándose los actores, objetivos, convergencias y divergencias lo que posibilitó establecer alianzas estratégicas para enfrentar los cambios del entorno.
4. Se definieron los escenarios de apuestas, con la definición de las hipótesis que fueron analizadas mediante el software SMIC, seleccionándose de los 64 escenarios 6, los cuales fueron evaluados por los expertos.

5. Se selecciona el escenario **E01**, como escenario de apuesta y a partir del mismo se describe el GAP estratégico que deberá vencer el departamento para dar respuesta a la diversificación del servicio.
6. Se establecen los indicadores de cambios para la evaluación futura del comportamiento del escenario de apuesta.

Conclusiones

1. Se describen, en el capítulo 1, los referentes para el desarrollo de la investigación, los que sirvieron para demostrar la importancia para la empresa y en particular para los especialistas del servicio de Avalúo el estudio prospectivo, demostrándose su utilidad en la proyección estratégica de las organizaciones.
2. Se fundamento y describió el procedimiento aplicado en la investigación realizada, en el que se puso de manifiesto la importancia del análisis retrospectivo y la aplicación de técnicas prospectivas para el desarrollo del trabajo.
3. Se aplica en la fase 2 los métodos prospectivos los que permitieron:
 - Declarar las variables del sistema, sus relaciones de influencias y dependencias así como la motricidad - dependencia de estas, quedando como resultantes 11 variables claves y de ellas una como variable objetivo: diversificación del servicio.
 - Definir los actores - objetivos, donde se establecen las relaciones de convergencias y divergencias y las relaciones de fuerzas entre ellos como vía que sustenta el accionar de estos para el cumplimiento de las variables claves del sistema.
 - Declarar las hipótesis evaluándose las mismas por el grupo de experto quedando un total de 64 escenarios de los que se toman 6 como posibles de apuestas y finalmente el escenario de apuesta con sus indicadores de cambio. Esto le va a permitir a la empresa prepararse anticipadamente para los posibles cambios y lograr con ello un posicionamiento en el mercado en el ámbito de valuación.
4. La vinculación de los métodos prospectivos a el método tradicional en el proceso de planificación estratégica demuestra una vez más que el análisis estratégico va más allá de definir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del sistema a estudiar y su entorno, pues permite corroborar la necesidad de conocer que a partir de la definición de los actores implicados en las variables, se debe estudiar cuidadosamente las acciones pasadas, presentes y futuras y así formular las hipótesis sobre tendencias, rupturas que caracterizan la evolución del entorno de la organización, y delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios.

Recomendaciones

1. Que sea de conocimiento de todos en la empresa la determinación del escenario de apuesta del servicio.
2. Concluir por el grupo de experto el ejercicio de proyección estratégica debiendo definir la estrategia general y sus correspondientes líneas estratégicas.
3. Trabajar en un sistema de control donde se reflejen los indicadores del cambio estratégico y facilite el monitoreo sistémico de los mismos con el fin de tomar acciones correctivas a tiempo.
4. Que se haga extensivo al resto de los servicio el estudio así como a otras Empresas del sistema.

Bibliografía

- Acle Tomasini, A. (1992). Planeación Estratégica y Control total de la Calidad. México: Grijalbo.
- Aguirre De Lázaro, E. (2004). El Proceso de Dirección bajo un enfoque de escenario.
- Álvarez González, Dra. E. (2000). *La Planificación a mediano y largo plazo: Notas para un debate*. La Habana: MEP.
- Álvarez Medero, P. (2006, March 27). 1er Taller Nacional de Prospectiva Estratégica.
- Ansoff, I. (1976). La Estrategia de la Empresa.
- Ansoff, I. (1993). El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración. México: Trillas.
- Ansoff, I. (1995). Enciclopedia de Dirección y Administración de empresas: ¿Qué es la Estrategia de la empresa? España: Orbis.
- Astiarraga, E. (2005). La función Prospectiva en la empresa.
- Balbi, E. R. ¿Por qué investigar el futuro?, Buenos Aires, 2003.
- Barbieri, M. (1986). La previsión humana y social. Roma: Pontificia Universidad Gregoriana.
- BECERRALOIS, F. (2004). Evolución del desarrollo socio económico a escala territorial: el caso de la provincia de Cienfuegos. Universidad de La Habana, Ciudad Habana.
- Betancourt Tang, JR. (2000). Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma. Venezuela: Porlamar.
- Blake, O J. (1997). La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. Madrid: Macchi.
- Blumberg, Donald F. (1997). Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities. London: D.F. Blumberg & associates.
- Bowman, C. (1996). La esencia de la Administración Estratégica. Madrid: Prentice Hall.
- Bremier, D. (2001). Future Training Needs in the Pharmaceutical Sciences.
- Bueno Campos, E. (1996). Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos. Madrid: Pirámide.
- Barquero Cabrero, JD, Pérez Senac, R. (2010). Dirección estratégica de Relaciones Públicas. Barcelona: Profit Editorial. I., S., L
- Charles, H. (1998). Encontrar sentido en la incertidumbre en repensando el futuro. Colombia: Normas.
- Drucker, M. (1996). Administración y Futuro. Buenos Aires: Sudamericana.
- Evoli, Jeftee. (n.d.). Evolución de la planificación estratégica.

- García Capote, E.(2005) *Pensamiento prospectivo y acciones estratégicas en Cuba después de 1959. Prospectiva. Construyendo futuros*, Recuperado en: <http://www.occyt.cu/varios/pensamientoprospectivo.pdf>,
- García Capote E. & Lezcano Lastre I. (2008) *La Prospectiva en Cuba y su Vinculación con los Esfuerzos de Integración Latinoamericana*. Recuperado en: www.occyt.cu/varios/Capprospectiva.pdf
- García Marrero, R. J. (1999). *Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos*. Cuba: La Habana Ed. Félix Varela
- Gimbert, X. (1998). *El enfoque estratégico de la empresa. Principios y esquemas básicos*. Deusto.
- Gimbert, X. (2001). *El enfoque estratégico de la empresa*. España: Deusto.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Marcombo.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona: Marcombo.
- Godet, M. (1996). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: Marcombo.
- Godet, M. (1999). *The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls*.
- Godet, M. (2001). *Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management*. Económica.
- Godet, M. (2007). *Prospectiva estratégica, problemas y métodos*. PROSPEKTIKER.
- GODET M. & DURANCE P. (2007) *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*
- Guerras, Luis Á. y N., J. E. (2012). *Fundamentos de Dirección Estratégica de las empresas*. n.l: Thompson, Reuter.
- Guerras, Luis Á. y N., J. E. (2013). *Fundamentals of Strategic Management*. n.l : Thompson, Reuter.
- Gonzalo Caballero M, Freijeiro Álvarez A.B. (2009). *Dirección Estratégica de las PYMES. Fundamentos y teorías para el éxito empresarial*. 1ra Edición. Ideas propias, Editorial Vigo.
- Hodgson, Anthony M. (2002) *La Utilidad de Trabajar con Escenarios*. *Revistas especializadas*.
- Hofer, C. (1978). *Strategy formulation. Analytical concepts*, West. S.L.: S.N. Guerras, Luis Á. y N., J. E. (2011). *Dirección estratégica para la empresa. Teoría y aplicaciones*. 4ta. edition de 2007. Thompson, Reuter.
- Jhonson, G. (1996). *Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.

- Koontz, H. (1991). Elementos de Administración. México: Mac Graw Hill.
- Koontz, H. (2000). Curso de Administración Moderna. Un análisis de las funciones de la Administración. New York: Mc Graw Hill.
- M. V, J. (2004). Conversando acerca del método de los escenarios. S.L.: S.N.
- Mantilla Ramírez, Raúl S. (2000). La Empresa y El Empresario en Cuba. La Habana: CIABO.
- Masini, E. & Medina, J. (2000) "*Scenarios as seen from a human and social perspective*", In: *Technological Forecasting and social change*. Ed. for Michel Godet and FabriceRoubelat
- Medina, J.& Ortegón E. (2006) Manual de prospectiva y decisiones estratégicas: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. CEPAL, Serie Manuales, No. 51.
- Medina Vásquez, J. (2006) Experiencias significativas en pensamiento a largo plazo: Barcelona. Ariel
- Menguzato, M. (1991). La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management. España: S.N.
- Menguzzato, B. (1991). La Dirección Estratégica de la Empresa. Barcelona: Ariel.
- Miklos, T. (1995). Planeación prospectiva, una estrategia para el diseño de futuro. México: Centro de Estudios Prospectiva.
- Mojica, F. (2000). Determinismo y construcción de futuro. s.l: s.n.
- Monteverde, A. A. (1992). Estrategias para la competitividad internacional. s.l: Machi.
- Morrisey, G. (1996a). Pensamiento Estratégico. Madrid: Prentice Hall.
- Navas, J.E. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y Aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Oñate Ramos, N. (1988). Utilización del método delphi en la pronosticación, una experiencia inicial en Cuba. La Habana: s.n.
- Partido Comunista de Cuba. (1997). Resolución Económica. 5to Congreso PCC. La Habana: PCC.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Instrucción No 1: Procedimiento para la elaboración de los objetivos y planes de acción*. La Habana: PCC.
- Partido Comunista de Cuba. (2011). *Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución*. La Habana: PCC.
- Pierre Detrie, J. (1995). Strategor. Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad: Política General de Empresa. Barcelona: Masson.
- Porter, M. (1982). Estrategias Competitivas. México: Continental.
- Portuondo Vélez, Á L. (1997a). ¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos? ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente? La Habana: s.n.
- Portuondo Vélez, Á L. (1997b). ¿Son estos los valores que deben tener los gerentes y dirigentes del siglo XXI? La Habana: s.n.

Portuondo Vélez, Á L. (1997c). Implicación, Algo más que Participación. La Habana: s.n.

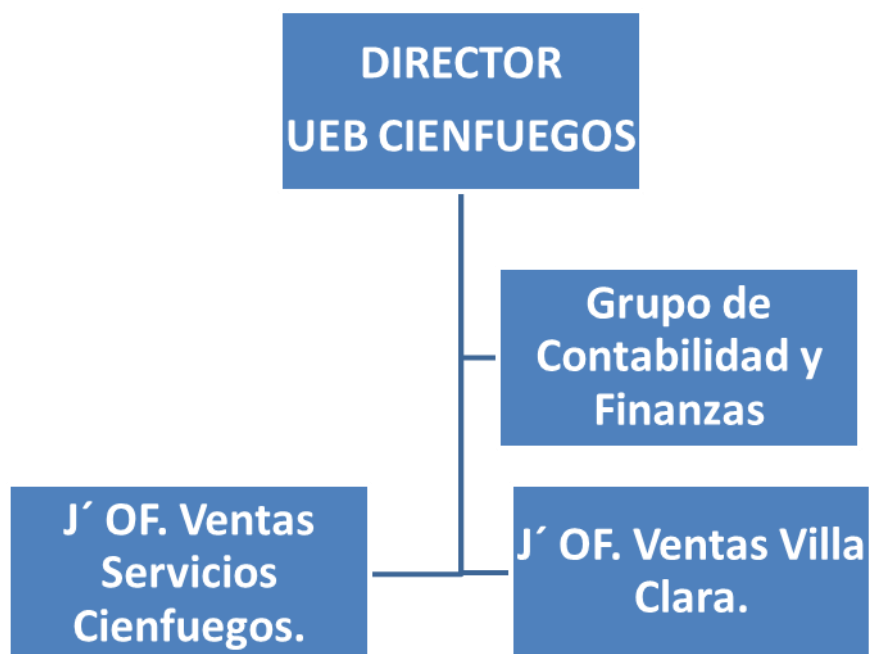
Rivera Vélez, F. (2011). Inteligencia estratégica y Prospectiva. Quito: FLACSO, Sede Ecuador: Secretaría Nacional de Inteligencia del Ecuador

Ronda Pupo Guillermo, Armando, & Marcané Laserra, J.Á. (2009.). Apuntes sobre DirecciónEstratégica. ¿Cómo integrar los niveles estratégico, táctico y operativo?

Schwartz, P. (1993). La planification stratégique par scénarios. *Futuribles*, 176, s.p.

Anexos

Anexo 1: Organigrama UEB Cienfuegos. **Fuente:** UEB Intermar.



Anexo 2: Formato F-ST-01/PP-38. **Fuente:** UEB Intermar.

AVALUO DE BIENES Y DERECHOS

Tipo de servicio solicitado _____(8.2.3.1)_____

Reporte No. ST-____(8.2.3.2)_____ (8.2.3.3)_____

El (los) que suscribe (n): ____ (8.2.3.4)_____ Perito Valuador No.
____(8.2.3.4)_____.

Siguiendo instrucciones del Jefe de la Oficina de Ventas de la Agencia INTERMAR, S.A, reconocida con la capacidad legal y formal para emitir dictámenes periciales de valores de los bienes del patrimonio nacional, según Resolución No. 36/98 del 22 de septiembre de 1998, del Ministerio de Finanzas y Precios, y a solicitud de:
(8.2.3.5)_____

entidad subordinada al _____, con domicilio legal en:
_____, código REEUP
_____ y representado en la persona de:
_____(8.2.3.6)_____, Cargo _____

Teléfono _____ e-mail: _____.

Adscrita a: ____ (8.2.3.7)_____

procedimos entre los días (8.2.3.8) de _____ al _____ de _____ de _____, al
avalúo de bienes y derechos correspondiente
a: ____ (8.2.3.9)_____, sito
en: _____ (8.2.3.9)_____.

Por el método de: ____ (8.2.3.10)_____

Objetivos del avalúo: ____ (8.2.3.11)_____

Reporte No. ST-_____

Anexo 3: Selección de los expertos. **Fuente:** Elaboración propia.

Para determinar el coeficiente de competencia (K comp.) de los expertos se utilizan los criterios de Cortés e Iglesias (2005), y se calcula a partir de la aplicación del cuestionario general que se muestra a continuación y la fórmula siguiente: $K \text{ comp.} = \frac{1}{2} (Kc + Ka)$

Donde:

Coeficiente de Conocimiento (**Kc**): se obtiene multiplicando la autovaloración del propio experto sobre sus conocimientos del tema, en una escala de cero (0) al diez (10), por 0,1.

Coeficiente de Argumentación (**Ka**): es la suma de los valores del grado de influencia de cada una de las fuentes de argumentación con respecto a una tabla patrón. En esta investigación se utiliza la que se presenta a continuación:

Fuentes de argumentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados sobre el tema.	0,3	0,2	0,1
Autores nacionales consultados.	0,5	0,4	0,2
Autores internacionales consultados.	0,05	0,04	0,03
Experiencia práctica.	0,05	0,04	0,03
Conocimientos propios sobre el tema.	0,05	0,04	0,03
Intuición.	0,05	0,04	0,03

Fuente: (Cortés & Iglesias, 2005)

Dados los coeficientes Kc y Ka se calcula para cada experto el valor del coeficiente de competencia: K comp. , siguiendo los criterios siguientes:

1. La competencia del experto es ALTA si $K \text{ comp.} > 0.8$
2. La competencia del experto es MEDIA si $0.5 < K \text{ comp.} \leq 0.8$
3. La competencia del experto es BAJA si $K \text{ comp.} \leq 0.5$

Se seleccionan las personas de alta competencia. El método mantiene el anonimato lo que permite conocer las valoraciones personales de cada uno sin ser intercambiadas o consultadas con los otros.

Anexo 4. Variables. Fuente: Elaboración propia.

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Sistema de remuneración	SR	Define la cuantía de remuneración por el trabajo realizado del especialista y incidiendo en los niveles de motivación para el desempeño de las funciones de los especialistas	Variable externa
2	Presupuesto	P	Define y delimita la utilización de los recursos asignados al servicio	Economía
3	Capital humano	CH	Se refiere a la recalificación del capital humano actual y la disponibilidad de su renovación paulatina que tribute a la realización del servicio	Capital humano
4	Desarrollo informático	DI	Denota la variabilidad de sistemas que se utilizan referido al estado técnico y explotación de los equipos asociados a la informática, automática y comunicaciones	Informática
5	Sistema de comunicación empresarial	SCE	Sistema que está en función de la comunicación efectiva de la toma de decisiones y que contribuya al cumplimiento de los planes trazados en el servicio	Comunicación
6	Clima laboral	CIL	Se refiere al comportamiento de los implicados en el servicio que responda con efectividad a la dinámica del trabajo y las relaciones interpersonales con una cultura de respeto y comunicación que promueva el trabajo en equipo	Comportamiento organizacional
7	Cultura organizacional	CO	Se refiere a los valores éticos-morales empresariales, preparación del personal, tendencias al cambio y la posibilidad de superación de los especialistas encargados del servicio	Comportamiento organizacional
8	Motivación	M	Aptitud e identificación de todos los especialistas y dirigentes por el cumplimiento de sus metas	Comportamiento organizacional
9	Liderazgo	L	Variable que define la fuerza y coordinación del directivo sobre el grupo	Métodos y estilos

*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			de servicios técnicos	de dirección
10	Dirección participativa	Dp	Variable que en su uso adecuado involucra y compromete al colectivo de especialistas en la participación de la toma de decisiones	Dirección
N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
11	Clientes internos	Ci	Su satisfacción laboral condiciona el desempeño y la calidad del servicio que desarrolla	Capital humano
12	Publicidad y promoción	PP	Vía a través de la que se facilita el conocimiento de la Misión y Visión del servicio avalúo	Comercialización
13	Estilo de dirección	ED	Proyección personal que promueven los directivos en la organización para lograr los objetivos propuestos y el cumplimiento de la misión y visión dentro del servicio	Dirección
14	Desempeño del trabajador	DT	Desempeño de los especialistas en las tareas asignadas para lograr las metas trazadas con eficiencia y eficacia	Gestión Recursos Humanos
15	Diversificación del servicio	DS	Variable que define el accionar de la empresa bajo las nuevas tendencias de entorno en cuanto a la diversificación tanto a personas jurídicas como naturales, con gran cobertura y diversidad para entidades nacionales y extranjeras	negocio
16	Comité de competencias	Cc	Encargado de identificar y proponer a la alta dirección las competencias claves y distintivas de los especialistas a cargo de la actividad	Dirección
17	Preparación y superación de los cuadros	PSC	Necesaria para utilizar de forma adecuada las técnicas de dirección y hacer uso correcto en el cargo de dirección asignado	Dirección
18	Política inversionista del estado	PIE	Condiciona el desarrollo del proceso inversionista en la organización y particularmente en el servicio avalúo	Variable externa
19	Parque automotor	PA	Disponibilidad del transporte automotor necesario para el cumplimiento del servicio	Transporte

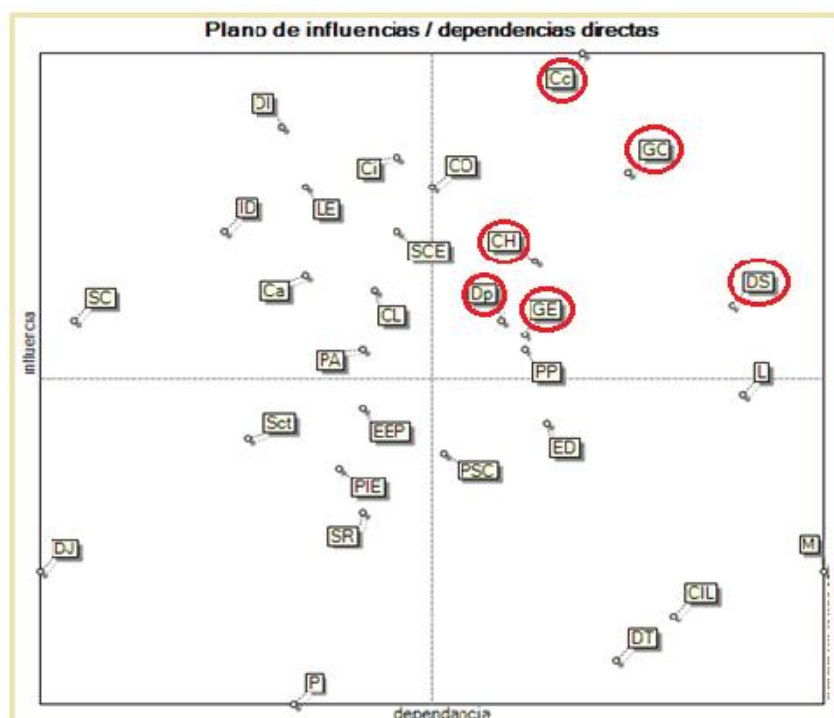
*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
20	Evaluación de la eficacia de los procesos	EEP	Modo en que el grupo de especialistas evalúa el cumplimiento de los objetivos y acciones definidas en los principales procesos del servicio	Control
N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
21	Grupo de expertos	GE	Grupo que facilita utilización de la experiencia acumulada de directivos y especialistas para la validación de propuestas en la solución de problemas	Dirección
22	Disposiciones Jurídicas	DJ	Leyes, procedimientos, políticas declaradas por los órganos del estado que regulan el comportamiento del servicio	Política
23	Calidad	Ca	Políticas, criterios y acciones en función de la satisfacción y necesidades del cliente	Calidad
24	Gestión comercial	GC	Gestión que se efectúa para mejorar la efectividad de las actividades de ventas, facturación y calidad del servicio	Comercialización
25	Competencias laborales	CL	Competencia de los especialistas que tributa el desempeño eficaz del servicio bajo las actuales y nuevas exigencias del entorno	Gestión Recursos Humanos
26	Sistema de contratación	Sct	Variable que regula el proceso de contratación y su efectividad en el cumplimiento de lo pactado en los contratos	Comercialización
27	Satisfacción de los Clientes	SC	Define el comportamiento de la organización para la prestación de los servicios con calidad	Comercialización
28	Incremento de la demanda	ID	Clientes potenciales que se declaran a partir de las nuevas regulaciones y proyecciones planteadas en los Lineamientos Económicos del Partido y la	Variable externa

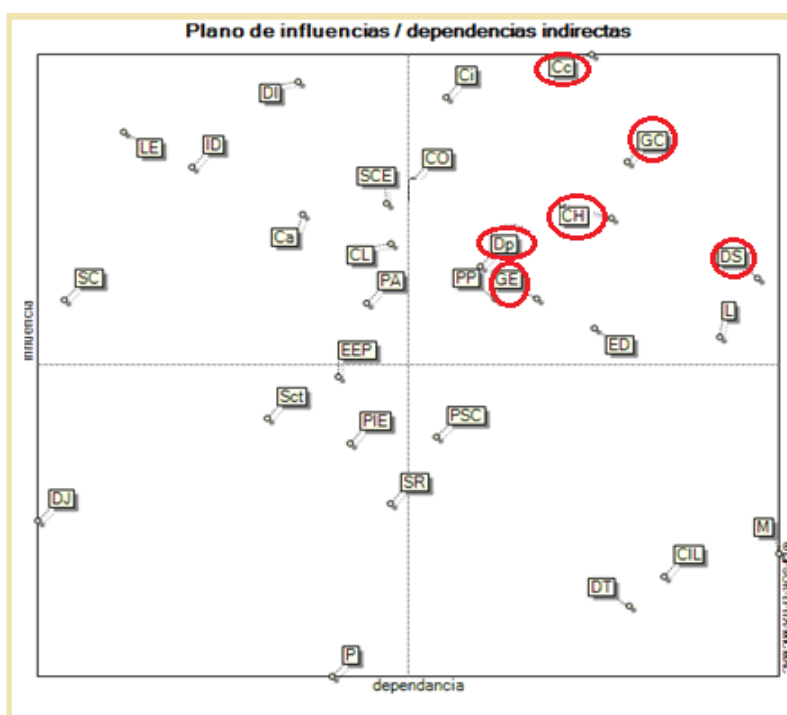
*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
			Revolución	
29	Lineamientos Económicos	LE	Establece las normas y parámetros a seguir por la organización en la actualización del Modelo Económico y Social del Partido y la Revolución	Política Económica

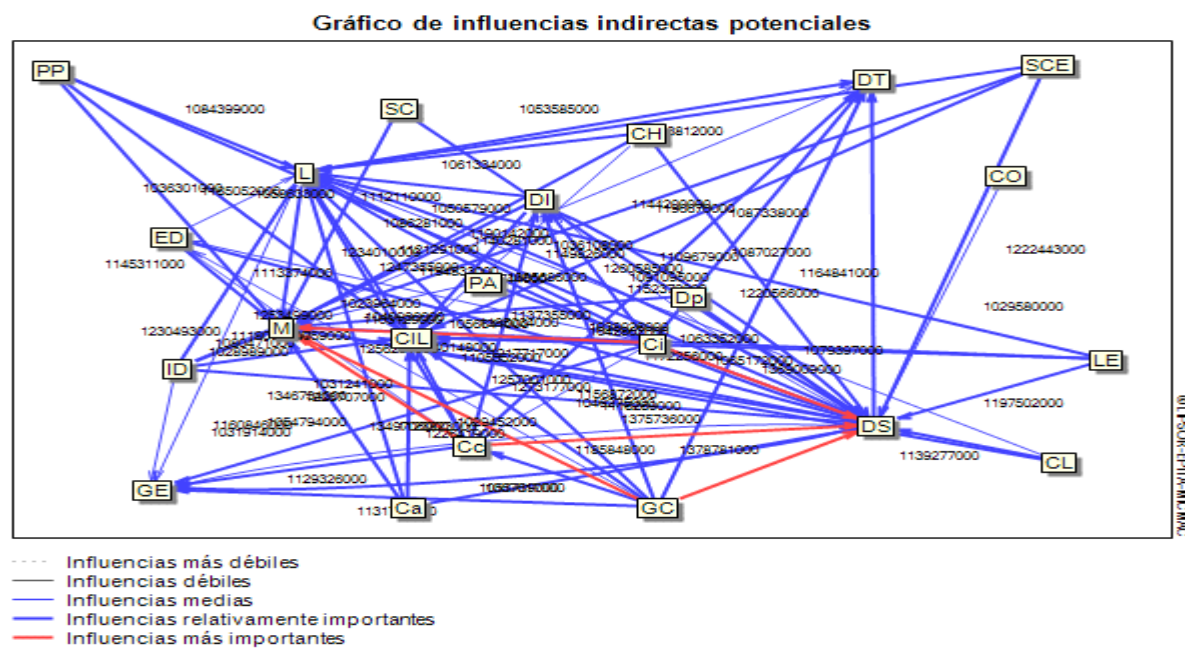
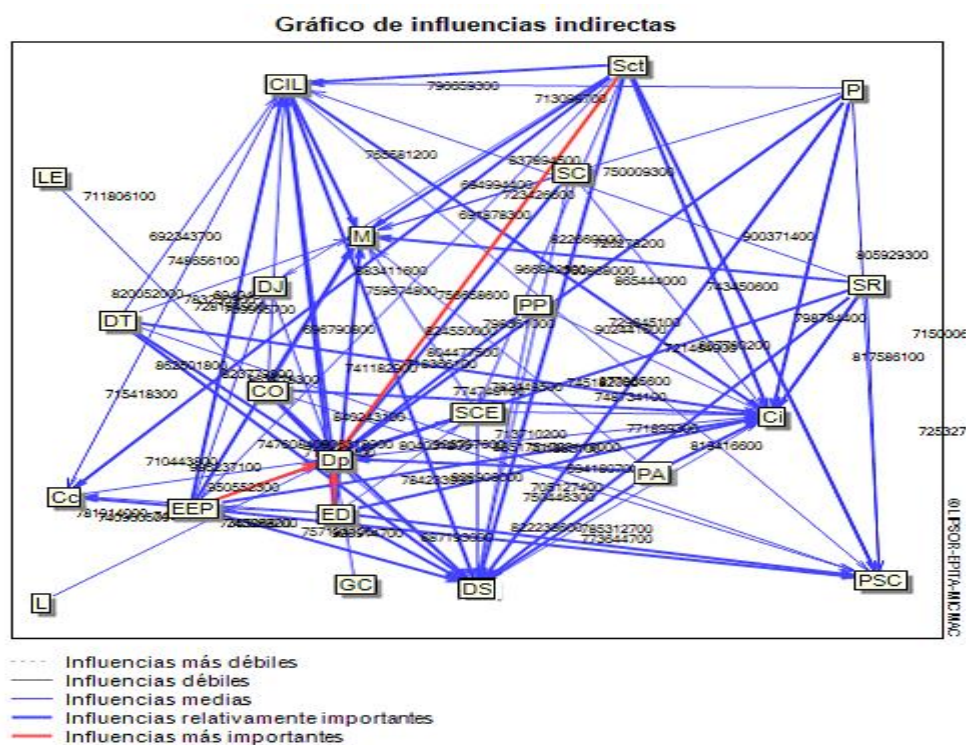
Anexos 5: Planos y gráficos dela MICMAC. **Fuente:** Elaboración propia.



Plano de influencias / dependencia indirectas



*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*



*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*

Anexos 6: MACTOR Actores. Fuente: Elaboración propia.

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	DESCRIPCIÓN
1	Organizaciones Políticas y Masas	OPM	Actor que controla, moviliza y motiva a los especialistas en el cumplimiento de las tareas y objetivos del servicio
2	Grupo de Mejora	GM	Grupo encargado de la revisión y modificaciones de los procesos que respondan a los objetivos y demandas de los clientes
3	Especialistas	E	Ejecutan las tareas para el cumplimiento de los objetivos
4	Recursos Humanos	RH	Expertos dedicados al proceso de selección, formación y evaluación de los especialistas
5	Consejo de Dirección	CD	Toma decisiones, dirige y controla los objetivos del servicio
6	Organizaciones Gubernamentales	OG	Dictan las disposiciones jurídicas que controlan y rigen los procesos dentro del servicio
7	Grupo Caudal	GC	Grupo que financia, audita, supervisa y controla los servicios
8	Casa Matriz	CM	Dicta las normas y procedimientos a la vez que controla y regula las actividades de la organización
9	Clientes	C	Definen las normas y cumplimiento de los servicios solicitados
10	Competidores	Comp.	Grupo de especialistas que se dedican a la actividad con ventajas competitivas
11	Patrimonio	P	Departamento que propone y certifica métodos de evaluación
12	Agente Comercial	AC	Encargado de gestionar los servicios y estudia comportamiento del mercado

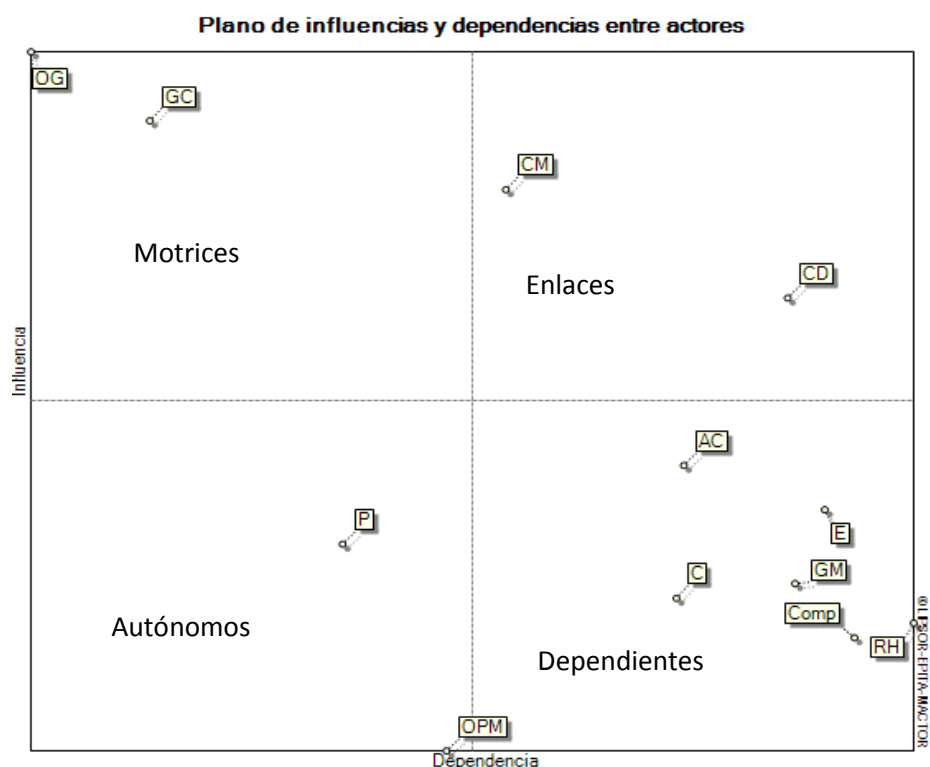
Objetivos

N°	NOMBRE LARGO	NOMBRE CORTO	TEMA	DESCRIPCIÓN
1	Resultados Económicos-Financieros	REF	Control	Mejorar los resultados económicos-financieros resultado del servicio
2	Motivación y compromiso	M	socio psicológico	Elevar la motivación que propicie el compromiso de los especialistas con el servicio
3	Gestión de la calidad	GC	regulador y control	Gestionar el diseño del Sistema de Gestión de Calidad que mida y verifique el comportamiento de las variables del sistema
4	Cumplir los estándares	CE	satisfacción	Cumplir con los estándares pactados con los clientes
5	Mejora de los procesos	MP	satisfacción	Exigir por la mejora de los procesos del servicio con calidad, justo tiempo y la debida certificación
6	Competencias laborales	CL	regulador y control	Fomentar de forma resuelta la política de formación y evaluación de las competencias de los especialistas
7	Cumplimiento de las disposiciones jurídicas	CDJ	Control	Exigir por el cumplimiento de las disposiciones declaradas

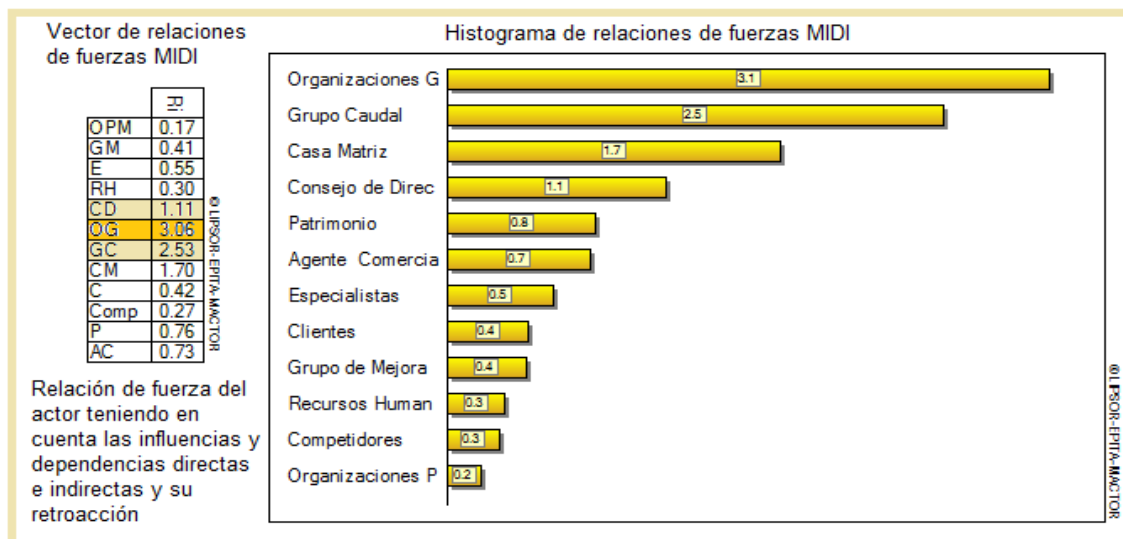
Anexo 7: Resultados e interpretaciones. **Fuente:** Elaboración propia.

Cálculos a partir de la MDI (Matriz de Influencia Directa)

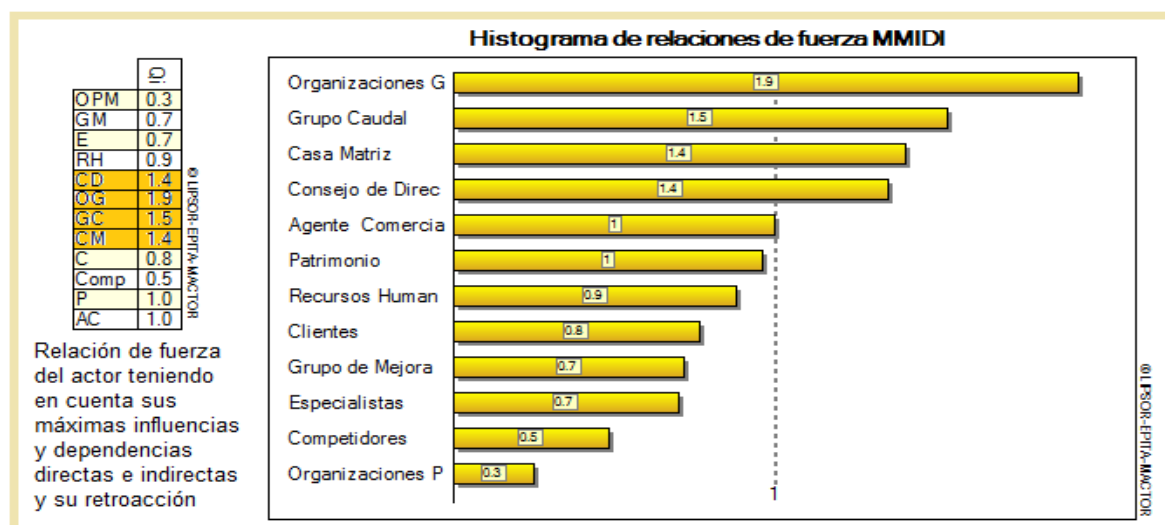
MDI	OPM	GM	E	RH	CD	OG	GC	CM	C	Comp	P	AC	Ii
OPM	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	32
GM	0	0	2	1	1	0	0	1	1	4	1	0	66
E	1	2	0	2	2	0	0	0	2	2	1	2	81
RH	1	1	1	0	1	0	0	2	0	2	0	0	58
CD	3	3	3	3	0	0	2	2	1	4	1	3	124
OG	2	2	2	2	3	0	3	3	2	3	3	2	174
GC	3	3	3	3	3	2	0	3	2	0	2	3	160
CM	2	3	3	3	3	2	2	0	2	0	2	3	146
C	0	1	1	1	2	0	0	0	0	2	0	2	63
Comp	0	1	1	2	1	0	0	0	2	0	0	2	55
P	0	1	1	1	1	0	0	2	1	1	0	1	74
AC	0	1	2	2	2	0	0	2	2	4	0	0	90
Di	75	122	126	138	121	19	35	83	106	130	61	107	1123



Informes de fuerzas



Resultados de la Matriz de Máxima influencia directa e indirecta (MMDII)



Cálculos a partir de la MAO (Matriz Actor/Objetivo)

La evaluación de posiciones de actores sobre los diferentes objetivos, ha sido realizada con la ayuda de un cuadro Actores X Objetivos y ha sido efectuado por el grupo de trabajo distinguiendo los dos elementos siguientes:

- 4: el objetivo cuestiona la existencia del actor/es indispensable para su existencia
- 3: el objetivo cuestiona el cumplimiento de las misiones del actor/es indispensable para sus misiones
- 2: el objetivo cuestiona el éxito de los proyectos del actor/ es indispensable para sus proyectos

*Determinación de los escenarios de apuesta del servicio de avalúo de la empresa Intermar S.A, UEB
Cienfuegos para el período 2020 - 2024*

- 1: el objetivo cuestiona de forma limitada en el tiempo y en el espacio, los procesos operatorios (gestión, etc....) del actor / es indispensable para estos procesos operatorios.
0: el objetivo es poco consecuente

2MAO	REF	M	GC	CE	MP	CL	CDJ
OPM	3	2	2	2	2	2	2
GM	2	2	2	2	2	2	2
E	3	3	3	2	2	2	2
RH	3	3	3	2	3	3	3
CD	2	3	3	3	3	3	3
OG	2	3	3	3	3	2	2
GC	3	3	3	2	2	2	2
CM	1	3	3	2	2	2	2
C	2	3	3	3	3	2	2
Comp	2	3	3	2	2	2	2
P	2	2	2	2	2	2	2
AC	2	1	2	1	2	2	2

© LPSOR-EPTA-MACTOR

Posición simple de actores / objetivos (de orden 1,2 y 3)

Todos los actores son favorables a los objetivos

1MAO	REF	M	GC	CE	MP	CL	CDJ	Suma abs
OPM	1	1	1	1	1	1	1	7
GM	1	1	1	1	1	1	1	7
E	1	1	1	1	1	1	1	7
RH	1	1	1	1	1	1	1	7
CD	1	1	1	1	1	1	1	7
OG	1	1	1	1	1	1	1	7
GC	1	1	1	1	1	1	1	7
CM	1	1	1	1	1	1	1	7
C	1	1	1	1	1	1	1	7
Comp	1	1	1	1	1	1	1	7
P	1	1	1	1	1	1	1	7
AC	1	1	1	1	1	1	1	7
Número de acuerdos	12	12	12	12	12	12	12	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	12	12	12	12	12	12	12	

© LPSOR-EPTA-MACTOR

2MAO	REF	M	GC	CE	MP	CL	CDJ	Suma abs
OPM	3	2	2	2	2	2	2	15
GM	2	2	2	2	2	2	2	14
E	3	3	3	2	2	2	2	17
RH	3	3	3	2	3	3	3	20
CD	2	3	3	3	3	3	3	20
OG	2	3	3	3	3	2	2	18
GC	3	3	3	2	2	2	2	17
CM	1	3	3	2	2	2	2	15
C	2	3	3	3	3	2	2	18
Comp	2	3	3	2	2	2	2	16
P	2	2	2	2	2	2	2	14
AC	2	1	2	1	2	2	2	12
Número de acuerdos	27	31	32	26	28	26	26	
Número de desacuerdos	0	0	0	0	0	0	0	
Número de posiciones	27	31	32	26	28	26	26	

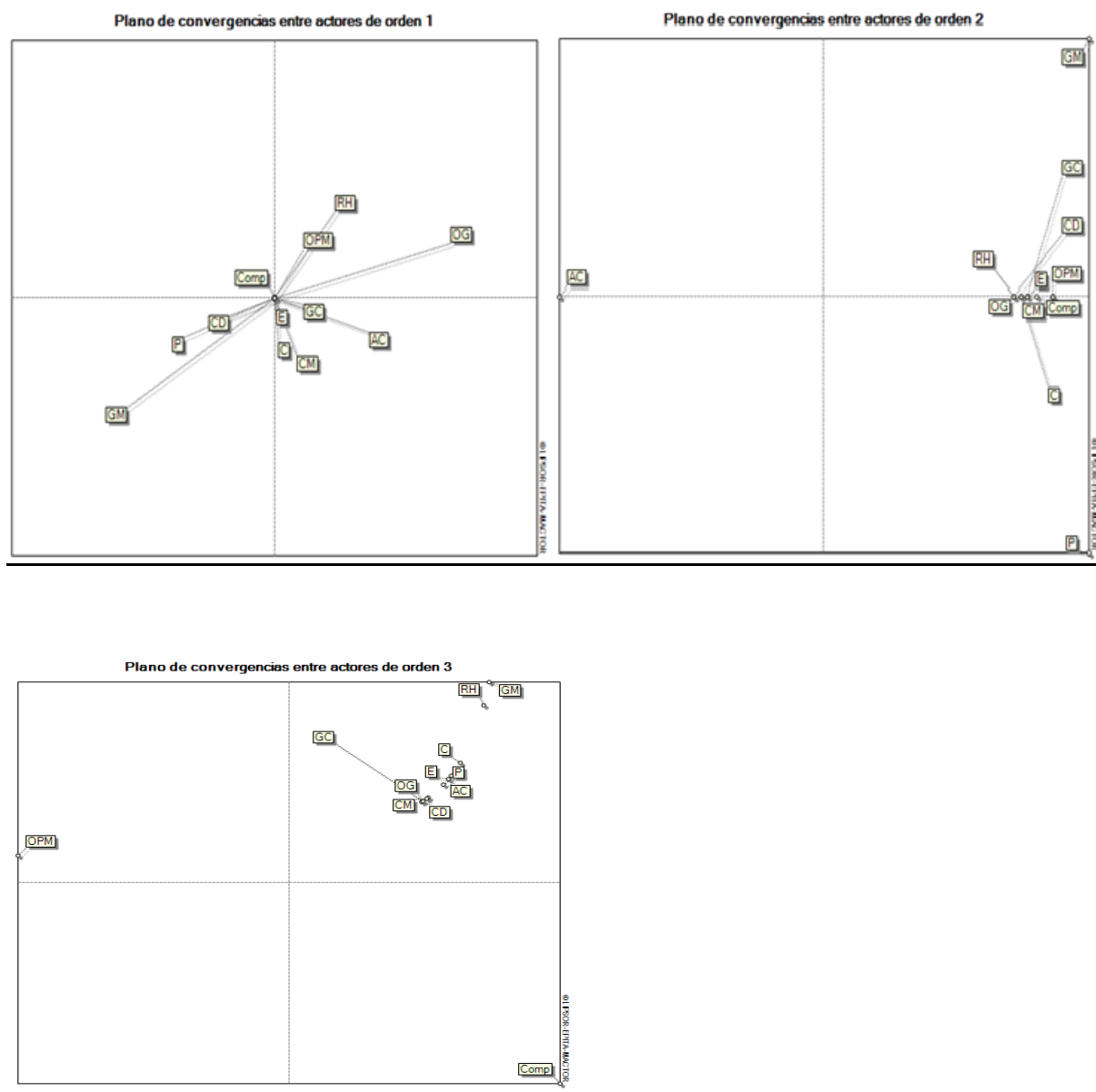
© LPSOR-EPTA-MACTOR

3MAO	REF	M	GC	CE	MP	CL	CDJ	Mobiliz.
OPM	0.5	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	2.6
GM	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	0.8	5.7
E	1.6	1.6	1.6	1.1	1.1	1.1	1.1	9.3
RH	0.9	0.9	0.9	0.6	0.9	0.9	0.9	5.9
CD	2.2	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	3.3	22.3
OG	6.1	9.2	9.2	9.2	9.2	6.1	6.1	55.2
GC	7.6	7.6	7.6	5.1	5.1	5.1	5.1	42.9
CM	1.7	5.1	5.1	3.4	3.4	3.4	3.4	25.4
C	0.8	1.3	1.3	1.3	1.3	0.8	0.8	7.5
Comp	0.5	0.8	0.8	0.5	0.5	0.5	0.5	4.4
P	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	10.6
AC	1.5	0.7	1.5	0.7	1.5	1.5	1.5	8.8
Número de acuerdos	25.8	33.2	33.9	27.9	28.9	25.4	25.4	
Número de desacuerdos	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	
Grado de movilización	25.8	33.2	33.9	27.9	28.9	25.4	25.4	

© LPSOR-EPTA-MACTOR

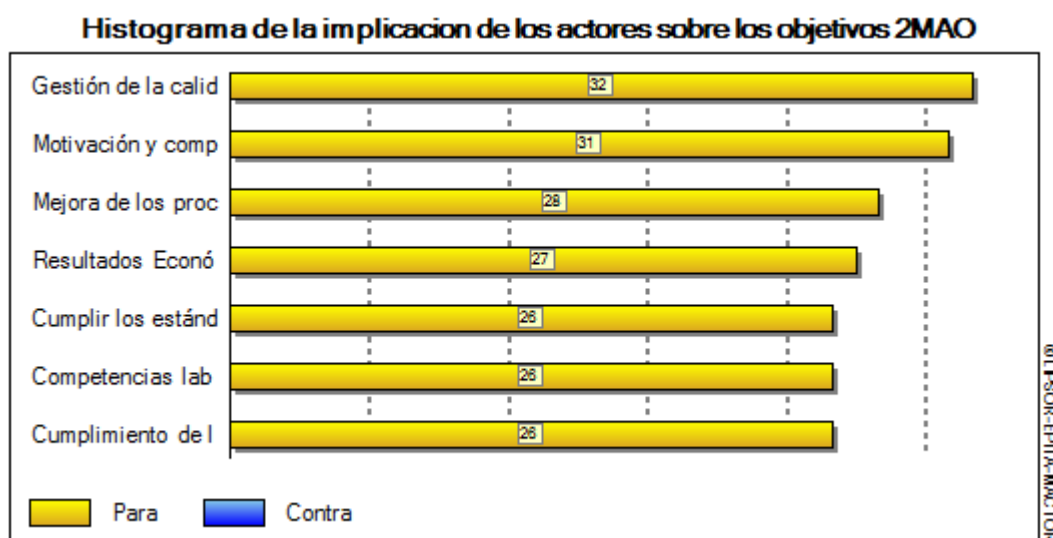
Anexo 8: Planos de Convergencias. **Fuente:** Elaboración propia.

Planos de convergencias de orden 1, 2 y 3

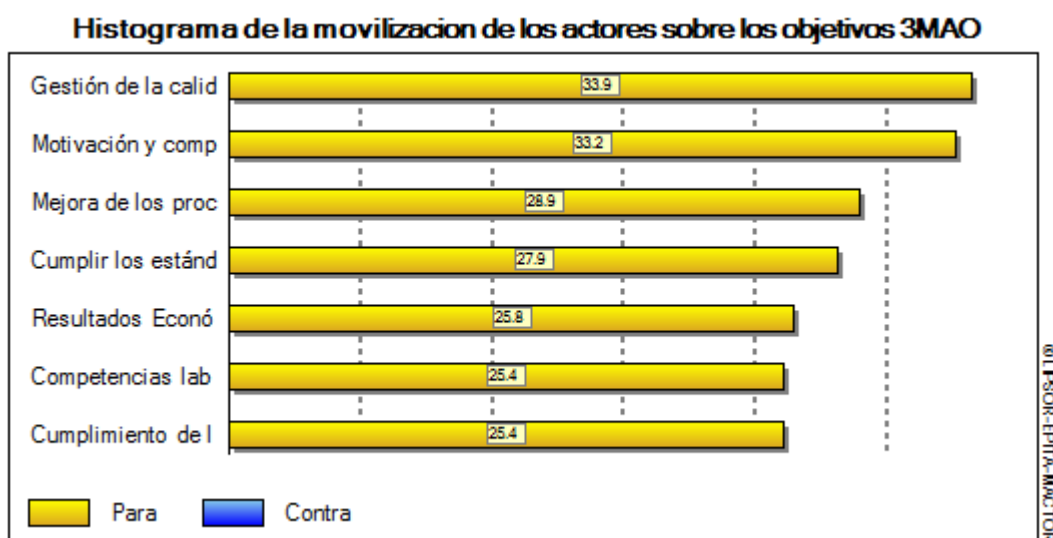


Anexo 9: Histogramas de fuerzas y movilización. **Fuente:** Elaboración propia.

Histograma 2MAO: Este histograma está evaluado a partir de la matriz de relaciones valoradas (de orden 2) entre actores y objetivos, 2MAO. Representa la implicación de los actores sobre objetivos. Permite identificar para cada actor, la tasa de posiciones favorables y desfavorables sobre los objetivos definidos.



Histograma 3MAO: Este histograma está evaluado a partir de la matriz de relaciones valoradas ponderadas (de orden 3) entre actores y objetivos, 3MAO. Representa la movilización de actores sobre los objetivos. Este histograma permite identificar para cada actor, la tasa de posiciones favorables y desfavorables sobre los objetivos definidos.



Anexo 10: Descripción de las hipótesis. **Fuente:** Elaboración propia.

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Incremento continuo en la calidad del servicio	ICS	Se manifiesta un incremento continuo en la calidad del servicio como resultado del proceso integrado de los actores que intervienen en los procesos.
2	Motivación de los Especialistas	ME	Se eleva la motivación de los especialistas incidiendo en las variables esenciales del sistema: satisfacción laboral, compromiso, cumplimiento de la misión, satisfacción de los clientes, mejora de los procesos, crecimiento en los índices de rentabilidad.
3	Formación integral de los especialistas	FIE	Se incrementa cualitativamente la formación integral del especialista resultado del desarrollo de la organización, potenciando el trabajo en grupos, el perfeccionamiento continuo de la estructura organizativa del y desarrollo e implementación de un sistema de Gestión Integral servicio de capital humano, respondiendo de forma efectiva a las exigencias del entorno.
4	Incrementos potencial en los resultados económicos financieros	IP	Se logra incrementar potencialmente los resultados económicos financieros a través de la intensificación de proyectos lo que proporciona contar con una mejora estable del soporte técnico y tecnológico con un personal altamente calificado proporcionando mejores resultados y confiabilidad de la puesta en marcha de los procesos del servicio
5	Política Organizacional	PO	El mejoramiento de la política organizacional y cumplimiento de su misión, presupone elevar la cultura económica de sus cuadros y militantes a todos los niveles contribuyendo al cumplimiento de los Lineamientos Económicos y la actualización del Modelo Económico del País.
6	Fortalecimiento de la Gestión Comercial	FGC	El fortalecimiento de la gestión comercial contribuirá significativamente en el cumplimiento de la misión y de la visión de la empresa con la efectividad de la facturación y la calidad de los servicios

Anexo 11: Probabilidades. **Fuente:** Elaboración propia.

Hipótesis

Probabilidades simples del conjunto de expertos.

	Probabilidades
1 : ICS	0.543
2 : ME	0.525
3 : FIE	0.409
4 : IP	0.351
5 : PO	0.369
6 : FGC	0.496

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Probabilidades condicionadas

$P(i/j)$: Se realiza i si j se realiza

j

i

	ICS	ME	FIE	IP	PO	FGC
1 : ICS	0.543	0.68	0.76	0.696	0.808	0.83
2 : ME	0.658	0.525	0.8	0.636	0.639	0.737
3 : FIE	0.572	0.622	0.409	0.315	0.553	0.559
4 : IP	0.45	0.425	0.271	0.351	0.439	0.481
5 : PO	0.55	0.449	0.499	0.461	0.369	0.591
6 : FGC	0.759	0.696	0.679	0.679	0.795	0.496

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

$P(i/j)$: Se realiza i si j no se realiza

j

i

	ICS	ME	FIE	IP	PO	FGC
1 : ICS	0	0.39	0.392	0.46	0.387	0.259
2 : ME	0.367	0	0.335	0.465	0.459	0.317
3 : FIE	0.215	0.172	0	0.459	0.324	0.261
4 : IP	0.233	0.27	0.407	0	0.3	0.223
5 : PO	0.155	0.281	0.279	0.319	0	0.15
6 : FGC	0.184	0.275	0.37	0.397	0.321	0

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Anexo 12: Histogramas de los Extremums. **Fuente:** Elaboración propia.

