



UNIVERSIDAD
CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

**GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN**

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MASTER EN
CIENCIAS**

**El Subsistema de Mercadotecnia en el
Perfeccionamiento Empresarial.
Empresa Cítrico Arimao**

Autor: Ing. Mabel Leyva Aguila

Tutor: Dra. Ana Lilia Castillo Coto

Cienfuegos, Noviembre de 2005

“Año de la Alternativa Bolivariana para las Américas”

Resumen

Para la empresa Cítricos Arimao, ubicada en el municipio de Cumanayagua en la provincia de Cienfuegos y que se encuentra en proceso de Perfeccionamiento Empresarial, resulta imprescindible realizar un plan de negocios y evidenciar dentro de este qué estrategia le será favorable para desarrollar su producto en un mercado cambiante y caracterizado por una fuerte competencia.

A pesar de que esta empresa fue la pionera en este sector en Cuba, le ha sido sumamente difícil liderarlo, no obstante cada día crece en capacidad y experiencia, mejorando la calidad de la producción, teniendo en cuenta una dirección estratégica que le ha favorecido en su desarrollo, para ser una de las entidades que actualmente están enfrascadas en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial.

La investigación, que se resume en el presente trabajo, está dirigida a **diseñar una estrategia de negocio, afín a los principios del Perfeccionamiento Empresarial, que facilite a la entidad alcanzar los niveles necesarios de eficiencia y eficacia en su gestión comercial.**

Para su realización se consultó bibliografía que recoge los puntos de vista de diversos autores acerca de lo que es estrategia, cómo se arma un plan de negocios y qué técnicas de análisis se aplicarían. En la investigación se utilizó el trabajo de grupo, la observación directa, la consulta de expertos, la tormenta de ideas y la revisión de registros contables, documentación técnica y económica.

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

Índice

Resumen.....	3
Declaratoria.....	5
Introducción.....	6
1.1. Acerca del Perfeccionamiento Empresarial.....	8
1.1.1. La Necesidad del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba.....	9
1.1.2. El marketing en el Perfeccionamiento Empresarial	12
1.2. Aspectos Conceptuales sobre el Marketing	13
1.2.1. Evolución de Marketing	14
1.2.2. Enfoque Estratégico del Marketing	15
1.2.3. Proceso de Marketing Estratégico	19
1.3. Entorno.....	20
1.3.1. Entorno General	20
1.3.2. Análisis Estratégico	21
1.3.3. Diagnóstico estratégico	22
1.3.4. Análisis de la estructura económica.....	26
1.3.5. Análisis funcional.....	26
1.3.6. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa	27
1.3.7. Perfil Estratégico de la empresa	28
1.4. Formulación e Implementación de Estrategias.....	31
1.4.1. Opciones estratégicas: planteamiento de los diferentes cursos de acción posibles.....	31
1.4.2. Implementación de las estrategias.....	32
1.5. Conclusiones del Capítulo I	35
Capítulo No. 2: Propuesta Metodológica para establecer la Estrategia de Negocios	36
2.1. Estructura del Plan de Negocio	36
2.2. Modelo para la creación de un Plan de Negocio.....	38
2.3. Diagnóstico de la empresa Cítricos Arimao según la técnica de las Razones Financieras.....	47
2.3.1. Estructura del Análisis Financiero	47
2.4. Conclusiones del Capítulo No. 2.....	63
Capítulo No. 3: Implantación del Plan de Negocio.....	66
3.1. Tarea No. 1: Tarjeta de Presentación de la Empresa	66
3.2. Tarea No. 2: Análisis del Sector.....	68
3.2.1. Análisis Estratégico	71
3.3. Conclusiones del Capítulo No. 3.....	99
Conclusiones.....	100
Recomendaciones	102

Declaratoria

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la Universidad de Cienfuegos Carlos Rafael Rodríguez como parte de la culminación del Programa de Maestría en Dirección y que autorizo a que sea utilizado total o parcialmente por dicha institución para los fines que se estimen convenientes y además no será publicado, ni presentado en eventos sin la aprobación de la Universidad.

Ing. Mabel Leyva Aguila
Autora

Los abajo firmantes certificamos que este trabajo ha sido revisado según el acuerdo del Consejo de Dirección de nuestro centro y que cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura referidos a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre y Apellidos

Computación
Nombre y Apellidos

Firma del Tutor

Introducción

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

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

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

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

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

A partir de esta situación se define el siguiente Problema de Investigación: La insuficiente Gestión con enfoque estratégico que no le permite a la Empresa Cítricos Arimao lograr una adecuada comercialización de sus productos de manera que logre elevados niveles de satisfacción con sus clientes.

Es por ello que la empresa Cítricos Arimao, ubicada en el municipio de Cumanayagua en la actual provincia de Cienfuegos, está necesitada de una estrategia de negocio, para proyectarse de forma tal que logre la premisa de ofrecer a los clientes lo que estos demandan, pues sus directivos no conocen la posición de la empresa en el mercado, ni ha desarrollado un plan de negocios factible que le permita conocer dicha posición, es por eso que esta investigación tiene como Objetivo General diseñar una estrategia de negocio, afín a los principios del Perfeccionamiento

Empresarial, que facilite a la entidad alcanzar los niveles necesarios de eficiencia y eficacia en su gestión comercial y como Objetivos Específicos:

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

Para la investigación se partió del siguiente supuesto hipotético: es posible establecer una estrategia que defina las alternativas para orientar las acciones de gestión comercial de la organización en función del conocimiento del mercado.

Capítulo No. 1: Introducción al Marketing en el ámbito del Perfeccionamiento Empresarial

1.1. Acerca del Perfeccionamiento Empresarial

El Perfeccionamiento Empresarial es un hito esencial en el actual momento de desarrollo de la economía cubana. Constituye una de las vías importantes para “anclar” el Socialismo en las bases de la Empresa **(14) (20) (21)** e implementar enormes reservas de eficacia y eficiencia en los procesos productivos. Su impacto en la estructura organizacional de las instituciones y entidades será notable, al igual que en la calidad de vida del pueblo. El Perfeccionamiento Empresarial repercutirá favorablemente en el contenido de las relaciones del individuo con la sociedad e impregnará solidez a la competitividad y excelencia de la empresa socialista. **(70)**

El Perfeccionamiento Empresarial deberá conducir a que la innovación y la actividad de gestión tecnológica a ella asociada, se conviertan en elementos esenciales para la dirección de las empresas. La innovación tecnológica debe estar presente, como un elemento básico, en el diseño de la estrategia y en las acciones que de ellas se deriven. **(70)**

Como es conocido por todos, las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial definen las características fundamentales del sistema de dirección y gestión empresarial de la empresa, las facultades concedidas y a sus órganos superiores de dirección empresarial, los principales enmarcamientos para la acción y los procedimientos generales de la actuación. **(14) (20) (21)**

El Perfeccionamiento Empresarial podemos plantear que tiene como objetivo central incrementar al máximo su eficiencia y competitividad, sobre la base de otorgarle las facultades y establecer las políticas, principios y procedimientos, que propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores. **(14) (20) (21)**

Teniendo como base lo antes planteado sobre el Perfeccionamiento Empresarial se convierte que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía, tratando un potencial de eficiencia, autoridad y efectividad. Las decisiones que deben ser tomadas centralmente por el gobierno, con aquellas que deben descentralizarse en la empresa. Cada organización recibe el nivel de autoridad que necesita y acorde a ello, se le exigen las responsabilidades correspondientes. No se trasladan estructuras, ni sistemas de una entidad a otra, sino de acuerdo a sus características y a los principios, enmarcados y procedimientos establecidos. Todas las medidas organizativas que se puedan adoptar, tienen que guardar la necesaria integridad. **(14) (20) (21)**

El perfeccionamiento es el fundamento en el autofinanciamiento empresarial, lo que exige que la empresa sus gastos con sus ingresos generen un margen de utilidades. Los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos en el proceso de implantación del Sistema de Gestión Empresarial, dado que sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, así como la constancia en la evaluación de los resultados, contribuye decisivamente al logro de las metas propuestas y a la creación de la responsabilidad colectiva por el éxito de dicho proceso. **(14) (20) (21)**

La atención al hombre y su motivación constituye la base que sustenta el sistema, siendo necesario implementarla tanto en lo relativo a sus condiciones de vida y de trabajo como en cuanto a su participación en la dirección y gestión empresarial, creando un clima de trabajo adecuado, ayuda y cooperación entre todos los trabajadores, así se fortalecen las relaciones entre la Dirección Empresarial, el Sindicato, el Partido y la UJC de la empresa, basadas en el respeto mutuo, la cooperación y el análisis de los problemas con filosofía colectiva, en la lucha por el objetivo común, de cumplir las metas productivas y de servicios con la mayor eficiencia.

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

1.1.1. La Necesidad del Perfeccionamiento Empresarial en Cuba

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

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

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

Ya, a finales de la década del 80 y principio del 90, las cosas se tornaron bien distintas y ese entorno estable deja de serlo, el clima de estabilidad político social deja de ser favorable y las relaciones económicas con el extranjero tomaron otro matiz. Todo esto fue consecuencia de los cambios ocurridos en Europa del Este unido a las diferencias internas que ya existían y la intensificación de las presiones del enemigo del país. **(70)**

Así va ocurriendo un cambio de la mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales, haciendo precisa la opción de un liderazgo estratégico que responda efectivamente a los objetivos trazados por la dirección del país, dirigiendo las actividades en las organizaciones junto a los hombres que la integran, buscando la mayor participación y compromiso, desarrollando una nueva cultura donde los valores compartidos por todos sus miembros permitan la flexibilidad necesaria para ir moldeando sus compromisos de acuerdo a las exigencias de la realidad existentes. **(7) (15) (16) (17) (29) (35) (61)**

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

Con la nueva filosofía que entraña el Perfeccionamiento Empresarial, de incrementar la eficiencia y ser competitivos, se llega a pensar primero que todo, es ser capaz de proyectarse correctamente, definir claramente cuáles son los objetivos básicos que deben trazarse y de qué forma se puede insertar a la empresa cubana, en la economía mundial. **(7) (15) (16) (17) (29) (35) (61)**

Una mirada sobre el estado actual de la mercadotecnia en Cuba en los inicios del siglo XXI nos lleva a reflexionar acerca de las circunstancias originadas por los acontecimientos que estremecieron el campo socialista a finales de la década del ochenta: La pérdida para Cuba de sus mercados con el consiguiente esfuerzo realizado para la búsqueda y adquisición de otros nuevos para sus producciones; se produjeron cambios en las filosofías empresariales existentes en el país, y a los diferentes puntos de partidas para algunos de los principales sectores de la

economía que permitan delinear algunas de las tareas que deberán ser asumidas por la mercadotecnia en los próximos años. **(7) (15) (16) (17) (29) (35) (61)**

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

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

“La mercadotecnia tiene que ser la filosofía de la empresa, según la satisfacción de las necesidades de los clientes es la justificación económica y social de su existencia, y en consecuencias todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo” (20)

La mercadotecnia, por tanto tal como se expone en el documento antes mencionado, implica un conjunto de funciones empresariales, y por ende de estructuras idóneas para su acometimiento. **(7) (15) (16) (17) (29) (35) (61)**

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

Algunas de las tendencias de la mercadotecnia en Cuba van de los cambios de perspectivas empresariales como de un enfoque dirigido a la producción y las ventas hacia uno dirigido hacia el mercado, los clientes y los consumidores, no se trata de vender, explotar o comercializar aquello que el país es capaz de producir, sino de aquello que demanda el mercado y que es lo que se puede producir. **(7) (15) (16) (17) (29) (35) (61)**

1.1.2. El marketing en el Perfeccionamiento Empresarial

El marketing es una filosofía de la empresa, según la satisfacción de las necesidades de los clientes es la justificación económica y social de su existencia y, en consecuencia todas las actividades de la empresa deben tender a determinar esas necesidades y luego a satisfacerlas para obtener una utilidad creciente, de forma estable en el largo plazo. **(20)**

El marketing, por tanto como se expone en el documento antes mencionado, ***implica un conjunto de funciones empresariales, y por ende de estructuras idóneas para su acometimiento.*** **(20)**

Además de constituir una filosofía empresarial, la mercadotecnia debe concentrarse en un proceso de gestión que permita planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, distribución y promoción de los bienes y servicios que garanticen el valor para el consumidor final y permitan crear una creciente eficiencia empresarial. **(5) (6) (8) (11) (12)**

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

En la dirección estatal cubana debe fomentarse una cultura organizacional **(18) (17)** que lleve implícita esta nueva filosofía, que además contribuya a eliminar los problemas que hasta hoy han prevalecido como es. La plantación es responsabilidad de un número reducido de personas no hay sistematicidad en la planificación siendo marcado el proceso operativo y poco habitual la proyección a mediano y a largo plazo, no se consideran los movimientos del entorno **(4) (10) (28)** y se ve a la empresa como un elemento aislado y no en sistemas con el resto de los elementos que integra la macroeconomía, un proceso que llevara al desarrollo de esta cultura, lo será sin duda, el Perfeccionamiento Empresarial, que marcara la pautas para el desarrollo de la estrategia en Cuba.

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

1.2. Aspectos Conceptuales sobre el Marketing

La revisión bibliográfica permite constatar que el marketing de hoy día, como enfoque la actividad empresarial, ha ampliado su campo de acción y su concepto, se basa en dos pilares fundamentales: El primero es que toda la planificación, la política y funcionamiento de una empresa debe orientarse hacia el cliente. El segundo es tratar de alcanzar los objetivos organizacionales propuestos, fundamentalmente aumentar las cifras de ventas de las empresas para obtener otros beneficios. (24) (31) (36) (43)

Adoptando un enfoque cronológico para analizar la evolución del concepto de marketing con el paso los años, se escoge la definición dada por la American Marketing Association, que dice: ***“ Marketing es el proceso de la planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de la organizaciones”.*** (41)

Por su parte, Santesmases en 1991 concibe el marketing no como un proceso sino como actitud, posición o filosofía empresarial y define el marketing como ***“modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las dos partes que intervienen y a la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes, de los bienes, servicios o ideas que la otra parte necesita”.*** (81)

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

En una **definición social**, el papel del marketing es ***“proporcionar un nivel de vida más alto”.*** Marketing es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros. (67) (73) (77) (50) (60)

En una **definición gerencial**, Peter Drucker dice: ***“Supongo que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objeto del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita es poner a disposición el producto o servicio”.*** (25) (26) (27)

Siguiendo el enfoque cronológico en el análisis del concepto de marketing tomándose como ejemplo la dada por Kotler en 1992 donde puede notarse el avance conceptual con relación a la de la American Marketing Association en 1985 en cuanto al papel social del marketing y de la empresa. En el se reconoce el enfoque filosófico empresarial del marketing como proceso de gestión, pero fundamentado en un concepto funcional al nivel de las definiciones de los 80 muy similar al concepto dado por la American Marketing Association en 1985 y llegan a definir funciones específicas, claramente delimitadas que corresponden cumplir al subsistema de marketing en la empresa. **(30) (42) (45) (55) (78)**

El marketing implica conocimiento del ser humano y su comportamiento, es decir de todo aquello que motiva el quehacer del ser humano, y entre ello el aspecto psicológico, es de suma importancia en los momentos que vive nuestro país, se hace muy importante este conocimiento para lograr el despliegue de la energía y creatividad, que el factor humano puede aportar para el logro de las metas propuestas. **(46) (57) (79) (63) (69)**

El marketing como toda disciplina se ha ido cambiando y enriqueciendo como hoy en día el mayor esfuerzo del marketing es trabajar en las relaciones de la empresa y sus clientes todos aquellos clientes (intermediarios, públicos, suministradores y otros) que constituyen a un intercambio mutuamente beneficioso entre ofertas y clientes a esta etapa de desarrollo del marketing, algunos teóricos la llaman marketing relacional. **(52) (66) (68)**

1.2.1. Evolución de Marketing

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

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

Precisamente, como respuesta a estos cambios, las tendencias del Marketing, han tenido que ir evolucionando para buscar un mayor nivel de desarrollo y crecimiento de las Organizaciones Empresariales. **(44)**

Posiblemente ningún otro término, sea tan propenso a crear tantas definiciones como las que genera el Marketing. Inclusive se ha llegado a decir que el Marketing tiene como único objetivo crear demanda con el fin declarado de elevar las ventas. **(54)**

Nada más alejado de la verdad. La clave fundamental para comprender el Marketing consiste en asimilar que el mismo solamente identifica las necesidades y orienta las demandas, satisfaciéndolas a través de un intercambio beneficioso para ambas partes implicadas. **(54)**

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

1.2.2. Enfoque Estratégico del Marketing

Para que la empresa pueda aprovechar todas las oportunidades que le ofrece el entorno, superando las amenazas del mismo, haciendo frente a los retos constantes que se le presentan. Se le pide que tome decisiones en el presente pero teniendo en cuenta cómo pueden afectar nuestras acciones al futuro de la empresa, contemplando los cambios que se prevé que surjan en el entorno y aprovechando al máximo los recursos internos de los que dispone y que han de representar una ventaja competitiva clave con respecto a la competencia. **(32) (33)**

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Manifiesta además que: ***“Hoy en día se enfrentan más que nunca al reto de asimilar fuertes y continuos cambios, no sólo del entorno, sino también sociales, medios tecnológicos, nuevas regularizaciones y legislaciones, recursos de capital...”***. Es necesario, pues, tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que definida como (el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa). **(1) (3) (13)**

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

Cualquier empresa que desee tener éxito y busque beneficios, debe someterse a un sistema formal de dirección estratégica. La empresa debe comprometerse con él, no sólo para obtener los niveles más altos de rentabilidad sino para no estar abocada a un fracaso seguro. **(2)**

El marketing estratégico está para dar soluciones y ayudar a la hora de tomar decisiones con una carga social y económica mucho más positiva de la que tiene en estos momentos en el ámbito Político, según Rafael Muñiz González Presidente de Foro Internacional de Marketing. (2)

Se define como proceso de planeación estratégica **“al programa general de acción y despliegue de recursos para logre objetivos completos” ...“el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para obtener estos objetivos y políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos, la determinación de los objetivos a largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (10) (19) (36)**, aunque no existe un criterio unificado, la mayoría de los autores consultados coinciden en que la planeación estratégica consiste en un proceso que se retroalimenta constantemente, y que pasa sucesivamente por tres fases, las cuales Godet (1990) define como: (28)

a) Fase estratégica

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

b) Fase Operativa

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

c) Presupuestada

Asignan los recursos correspondientes a los objetivos de desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control. Síntesis todo el proceso de planeación consiste en **“estudiar para decidir en el presente que hacer, en el futuro, como hacerlo, cuando hacerlo y quien lo hará.” (28)**

Comparación entre el marketing Estratégico y Operativo (48) (49) (51) (53) (56)**MARKETING ESTRATEGICO**

Es la mente de la empresa
Detecta necesidades y servicios a cubrir
Investiga productos y mercados identificando el atractivo de estos
Descubre las ventajas competitivas
Hace previsiones globales
En un plazo medio- largo

MARKETING OPERACIONAL

Brazo comercial de la empresa
Conquista de mercados existente.
Alcanza cuotas de mercados prefijados
Trabaja con los productos, punto de venta, precio y promoción.
Se ciñe el presupuesto de marketing
En un plazo corto - medio.

Por la velocidad de los cambios del entorno se hace necesario que el marketing estratégico debe buscar estrategias sólidas, crear un sistema de vigilancia del entorno, buscar las capacidades adaptación al cambio y renovar los productos – mercados. De igual forma llega a un consenso en enmarcar dentro de la fase estratégica el análisis de la cartera de producto o negocios de la organización, donde se define la posición estratégica de los mismos en función del porvenir de las actividades en las que se encuentra la institución. **(59) (62)**

La organización, en su totalidad, puede considerarse como una cartera de productos(negocios), y un paso clave de la planeación estratégica es una evaluación de los productos individuales de esa cartera, el análisis de la cartera se efectúa para identificar el estado actual de cada producto (negocio) y determinar su papel futuro en la organización. Esa evaluación proporciona así mismo, una guía a la dirección al diseñar las estrategias y tácticas para cada producto. **(64)**

La dirección de la organización siempre cuenta con recursos limitados para el desarrollo de cada uno de sus productos, en consecuencia, necesita saber cómo asignarlos, De esta forma, el análisis de cartera tiene como objetivo ayudar a la dirección en la toma de decisiones sobre cuáles productos han de ser estimulados para continuar su desarrollo o crecimiento, a cuales hay que conservar y cuáles es preciso descontar. **(59) (62) (64)**

La estrategia es un proceso que busca definir un ángulo competitivo a favor del cliente y en contra de la competencia -es de afuera hacia adentro; la planeación típicamente es un proceso de adentro hacia afuera. **(59) (62) (64)**

De lo más relevante los comentarios de Porter, está la utilización abundante de un léxico propio de un mercado y que confirma que el ejercicio del marketing es un ejercicio de estrategia de

negocios. Es decir, una estrategia es contundente sólo si está enfocada al mercado, y un esfuerzo de marketing es contundente sólo si tiene un origen estratégico. **(74) (75) (76)**

Porter habla de Posicionamiento -término acuñado por los mercado logo Ries y Jack Trout-. habla de Proposición de Valor, de Diferenciación, de Relaciones con Clientes. **(74) (75) (76)**

A continuación se presenta un resumen de los Seis Principios del Posicionamiento Estratégico según Porter. **(74) (75) (76)**

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

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

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

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

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

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

4.- "Las estrategias robustas involucran sacrificios. La compañía debe renunciar a algunos productos, servicios o actividades con el fin de ser diferente. Estos intercambios, son los que

verdaderamente distinguen a la compañía. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas imitables, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio".

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

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

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

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

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

1.2.3. Proceso de Marketing Estratégico

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

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

genéricas siempre son las mismas lo que cambia es la manera de satisfacerlas. Esto significa que una necesidad puede estar satisfecha por diversos productos o servicios o dicho de otra manera por diversas tecnologías que por otra parte cambian continuamente, esto crea una demanda del producto o Servicio en cuestión. **(48)**

La función del Marketing Estratégico, es seguir la evolución de la Demanda y orientar a la Empresa hacia las oportunidades del Negocio, las que deberán ser atractivas, adaptadas a sus capacidades de recursos y que ofrezcan un potencial de crecimiento estable. **(48)**

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

La Estrategia de Marketing es un proceso global que está integrado por tres grandes partes, estrechamente conectadas. **(65) (72) (80)**

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

1.3. Entorno

Es todo aquello que es ajeno a la empresa según Mintzberg (1984). **(49) (50) (51)** Sin embargo para los efectos de la estrategia se puede convenir, que el entorno se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que tiene una influencia significativa en la estrategia empresarial y que la misma no puede controlar; de esta forma este análisis externo, se interesa solamente por aquella parte del entorno que influye de una u otra forma en la empresa.

1.3.1. Entorno General

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

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

1.3.2. Análisis Estratégico

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

Si imaginamos estos conceptos claves formando una pirámide en la base de ella estarían los valores de las personas que forman parte de la empresa y, más propiamente, de aquellas personas que tienen poder para tomar decisiones en la empresa según Xavier Gimbert, (1998).
(27)

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

Una vez identificados los valores, sobre ellos se erige la misión de la empresa. Esta constituye el primer principio básico de la dirección estratégica, la cual bien pensada prepara a la organización para enfrentarse al mercado en que piensa insertarse. (22) (38)

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

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

Algunos autores hoy plantean la necesidad de dar prioridad en la definición de misión a planteamientos futuros más que los actuales. **(1) (10) (28) (37) (44) (57) (65)**

Los objetivos generales parten justamente de la definición de la misión y objeto social de la empresa: La fijación de éstos, convierte a la dirección en resultados de conducta-planeada, representando un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico, constituyendo este paso imprescindible para el proceso de Dirección Estratégica.

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

- Guiar, incitar y coordinar las decisiones y acciones en el seno de la empresa.
- Proporciona una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motiva a los miembros de la empresa por el conocimiento, entendimiento y aceptación de sus metas en busca de la implicación de estos.
- Transmite al exterior las intenciones de la empresa, en busca de apoyo de imagen. **(48)**

1.3.3. Diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico consta de dos partes, el análisis externo y el análisis interno de la organización, Análisis del entorno: Forma de atacar los problemas que nos brindan el macro y micro entorno. Se trata de descubrir los retos, los impactos, oportunidades y amenazas que el ambiente externo ofrece a la empresa para su proyección estratégica. Este análisis se interesa por aquellas partes del entorno que influyen en la empresa que pueden ser relevantes en la definición de la estrategia y que la misión no puede controlar. **(1) (10) (28) (37) (44) (57) (65)**

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

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

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

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

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

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamentalmente y va más allá del comportamiento de sus competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas y las mismas determinan la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. **(3) (37) (54) (55) (56)**

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

El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva y la piedra angular clave para gran parte de los conceptos. **(3) (37) (54) (55) (56)**

Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores, los clientes, proveedores y sustitutos potenciales son todos competidores para las empresas en el sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia dependiendo de las circunstancias. Esta competencia en su sentido amplio podría denominarse rivalidad amplificada y es la que determina la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial. **(59) (60)**

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

Entorno Específico

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

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

Cada una de estas 5 fuerzas competitivas así como sus distintas combinaciones influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar que tipo de entorno competitivo o sector es, en las cuales se quiere estar y qué otros conviene abandonar, es decir, qué Estrategias se deben adoptar. **(58) (59) (60)**

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

Análisis Estratégico

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

Si imaginamos estos conceptos claves formando una pirámide en la base de ella estarían los valores de las personas que forman parte de la empresa y, más propiamente, de aquellas personas que tienen poder para tomar decisiones en la empresa **(58) (59) (60)**

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

Una vez identificados los valores, sobre ellos se erige la misión de la empresa. Esta constituye el primer principio básico de la dirección estratégica, la cual bien pensada prepara a la organización para enfrentarse al mercado en que piensa insertarse. **(70) (71)**

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

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

1.3.4. Análisis de la estructura económica

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

Características básicas del sistema empresarial que deben ser analizadas:

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

1.3.5. Análisis funcional

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

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

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

Cadena de valor

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

El objetivo de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir los aspectos o partes de la empresa que contribuyen a la generación del valor total obtenido. **(59 (60))**

1.3.6. Análisis de los recursos y capacidades de la empresa

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

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

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

1.3.7. Perfil Estratégico de la empresa

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

Una vez concluido el diagnóstico estratégico se da paso al análisis de las matrices estratégicas, los que se presentan como un instrumento útil para el análisis estratégico donde se combinan aspectos derivados del análisis externo y análisis interno y proporcionan un apoyo formalizado a la toma de decisiones. Existe una gran variedad de matrices a utilizar, dentro de ellas mencionaremos las siguientes: **(3) (6) (9) (19) (25) (32) (43)**

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

Decisiones estratégicas (3) (6) (9) (19) (25) (32) (43)

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

A) Opciones estratégicas

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

B) Estrategia competitiva

La cual presupone el emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición definible en su sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa **(59) (60)** siendo la base fundamental de este rendimiento superior la de lograr una ventaja competitiva que caracterice y diferencie a la

empresa de las otras, colocándola en una posición superior que le permita incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia **(4)**.

Porter define dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación del producto y a partir de la combinación de las mismas con el ámbito competitivo para el que se desea dicha ventaja, define tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación del producto y segmentación del mercado. **(59) (60)**

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

c. Evaluación de opciones

Las opciones pueden ser evaluadas a partir de diferentes criterios. **(3) (6) (9) (19) (25) (32) (43)**

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

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

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

a. Enfoque de la lógica estratégica

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

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

b. Enfoque de la evidencia empírica

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

c. Enfoque de la adecuación cultural

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

1. Criterios de Factibilidad.

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

2. Criterio de aceptabilidad.

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

Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son: **(9) (23) (40) (47)**

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

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

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

d) Selección de la estrategia

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

1.4. Formulación e Implementación de Estrategias

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

1.4.1. Opciones estratégicas: planteamiento de los diferentes cursos de acción posibles

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

- Estrategia competitiva: la cual presupone emprender acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en su sector industrial y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión. **(59)**
(60)
- Con base en las características de la industria: estas se definen a partir de las diferentes tipologías de industrias económicas, en función de las cuales es posible identificar líneas de actuación recomendables para la empresa adecuadas a las características específicas.
- Evaluación de opciones. Las opciones pueden ser evaluadas a partir de distintos criterios.
 - a) Criterio de adecuación: con este criterio se intenta conocer como las estrategias se adaptan a la sustitución identificada en el análisis estratégico. Se trata de comprobar

como la estrategia aprovecha las fortalezas y oportunidades y evitan las debilidades y amenazas, así como se trata de comprobar la adecuación de la estrategia con los objetivos definidos.

1.4.2. Implementación de las estrategias

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

Existen 3 niveles de jerarquía para la estrategia:

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

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

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

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

De este modo se eligen las estrategias competitivas que se encaminan a emprender acciones ofensivas o defensivas en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas de la competencia y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa **(59 (60))**

Una vez que han sido desarrolladas diversas alternativas, es preciso evaluar las mismas, mediante la utilización de diferentes criterios de moda. Dichos criterios pueden ser muy variados, sin embargo de forma general se pueden dividir en tres categorías según Gerry Johnson y K. Scholes, 1996. **(57)**

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

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

También una forma común de selección de estrategia, se realiza sometiendo la estrategia a una autoridad superior, pues muchas veces los encargados de la evaluación tal vez no tengan autoridad para decidir si es la que se debe, o no aplicar, o bien puede ser un criterio a tomar en cuenta para la selección, la implantación parcial o sencillamente recurrir a organismos externos.

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

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

También es muy importante considerar que los cambios estratégicos puedan dar lugar a la necesidad de reorganizar la dirección de las personas, no se debe olvidar que este es el recurso más importante de cualquiera organización por tanto tiene que estar bien organizado, precisando quien será responsable, así como considerar la forma que debe tomar la organización y la disponibilidad de los sistemas de control y regulación. Un esquema que integra los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico lo constituye el esquema de las 7-S de McKinsey. **(9) (23) (40) (47)**

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

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

1.5. Conclusiones del Capítulo I

1. El proceso de perfeccionamiento empresarial se manifiesta como una necesidad de las empresas estatales cubanas que debe conducir a su conversión en organizaciones con capacidad de competir en las condiciones vigentes en el mercado internacional, lo que implica altos índices de eficiencia y eficacia.
2. Para conseguir perfeccionar realmente una empresa estatal en las condiciones de cuba es preciso desarrollar en sus individuos la conciencia de que el cliente es su verdadera razón de ser para que las concepciones relacionadas con el marketing resulten cruciales.
3. Es posible desarrollar una estrategia empresarial que considere las condiciones generales del entorno cubano actual y las específicas de las empresas estatales puntualizando en la función del marketing.

Capítulo No. 2: Propuesta Metodológica para establecer la Estrategia de Negocios

2.1. Estructura del Plan de Negocio

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

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

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

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

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

Para desarrollar el cuerpo central se parte del análisis de la competencia, se establecen las oportunidades que existen en el mercado y los rasgos que van a diferenciar el negocio o factores críticos de éxito. Luego, el Plan de Negocios se convierte en un “plan de planes”: a lo largo de varios capítulos se detallan el plan de marketing, el plan de recursos humanos y el plan de producción.

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

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

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

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

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

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

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.
- Asegurarse de que un negocio tenga sentido financiero y operativamente, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

- Valuar una empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

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

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

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

2.2. Modelo para la creación de un Plan de Negocio

Tarea No. 1: Resumen ejecutivo

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

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

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

Contenido: Describe en uno o dos párrafos estos puntos:

- **La empresa:** Nombre jurídico y comercial, actividad, forma jurídica y localización geográfica, sin olvidar la justificación de ambas elecciones. Nombre de los socios, su experiencia en el sector y su participación en el capital social. Filosofía, cultura corporativa y objetivos a corto y largo plazo.
- **El producto o servicio:** Que necesidad cubren, a quién van dirigidos y diferencias con la oferta de la competencia. Menciona las patentes y licencias, tanto si están otorgadas como si están en proceso de tramitación.
- **El sector de actividad:** Crecimiento, madurez y riesgos (ventajas y desventajas) que ofrece.
- **La competencia:** Empresas competidoras -actuales y potenciales-, ventajas y desventajas de sus productos y estrategias, cuota de mercado por facturación, etc. En qué aspectos compites con esas empresas (precio, calidad, ampliación de la oferta).
- **Público objetivo:** Tamaño y tendencia, descripción demográfica y sociológica...
- **Plan de Marketing y Ventas:** Estrategias de marketing, comunicación, precio, comercialización, política de atención al cliente y servicio postventa.
- **Plan de operaciones / producción:** Describe cómo fabricarás tu producto, el control de la calidad, la gestión del stock, I+D y si es una empresa de servicios: qué ventajas ofrecen, cómo los vas a diferenciar, etc.
- **Recursos humanos:** Número de empleados, política de selección, perfil de los candidatos, retribución.
- **Plan económico-financiero:** Inversión inicial, fuentes de financiación internas y externas, punto de equilibrio, rentabilidad y beneficios a cinco años vista.

Tarea No. 2: Análisis del sector

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

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

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

- Aprovechar oportunidades.
- Contrarrestar amenazas.
- Corregir debilidades

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

- Los principales competidores y la posición competitiva que ocupa la empresa entre ellos.
Las tendencias del mercado.
- El impacto de la globalización, los competidores internacionales que ingresan al mercado local y las importaciones y exportaciones.
- Los factores macroeconómicos sociales, gubernamentales, legales y tecnológicos que afectan al sector.

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

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

a. Análisis del Sector

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

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

- **Grado de madurez:** Establece si tu empresa operará en un sector emergente, en pleno crecimiento, maduro o en declive, y evalúa tus objetivos en ese contexto.

- **Sensibilidad** a ciclo económico y estaciones. Analiza si tu empresa está inmersa en un sector sensible a ciclos económicos, ya sean nacionales o internacionales, y cómo le pueden afectar.

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

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

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

Tarea No. 3: Análisis e investigación de mercado

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

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

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

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

Contenido: Define sus características en cuanto a aspectos:

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

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

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

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

Tarea No. 4: Plan de marketing y ventas

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

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

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

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

Tarea No. 5: Plan de operaciones / producción

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

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

Tarea No. 6: Organización y recursos humanos

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

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

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

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

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

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

Tarea No. 7: Plan Económico-Financiero (9) (23) (40) (47)

a. Cuenta Previsional de Resultado:

La cuenta previsional refleja los resultados de explotación esperados por la empresa mes a mes. Puede ser positiva o negativa, es decir, puede expresar ganancias (beneficios) o pérdidas, da ahí que se conozca también como “cuenta de pérdidas y ganancias” o “cuenta de explotación”. Se debe calcular para al menos un período de un año, y teniendo en cuenta las distintas hipótesis de la previsión de ventas.

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

b. Balance previsional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

c. Punto de equilibrio

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

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

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

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

La Técnicas de Análisis Proforma a emplear: **(9) (23) (40) (47)**

Análisis por Razones Financieras.

Cuadrante de navegación.

Gráfico Du-Pont.

Tarea No. 8: Plan de expansión o salida

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

Contenido: Esta sección debe reflejar las siguientes consideraciones:

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

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

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

2.3. Diagnóstico de la empresa Cítricos Arimao según la técnica de las Razones Financieras

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

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

A continuación haremos un análisis de las razones financieras en la entidad objeto de estudio teniendo en cuenta los Estados de Situación y de Resultado en un periodo de cinco años respectivamente, o sea desde el año 2000 hasta el 2004.

2.3.1. Estructura del Análisis Financiero

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

a. Estructura del activo

Las partidas fundamentales que conforman los Activos Circulantes de Cítricos Arimao son:

- Efectivo:

El cual está compuesto por dos monedas:

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

- Cuentas por Cobrar:

Compuestas por el crédito extendido a los clientes de Cítricos Arimao, entre los que podemos destacar, por representar una facturación mayor en los años a analizar, los cuales son:

- Grupo Empresarial Frutícola
- Combinado de Cítricos Ceballos
- CPA, UBPC, CCS (Empresa).

- Inventario:

El cual está compuesto fundamentalmente por:

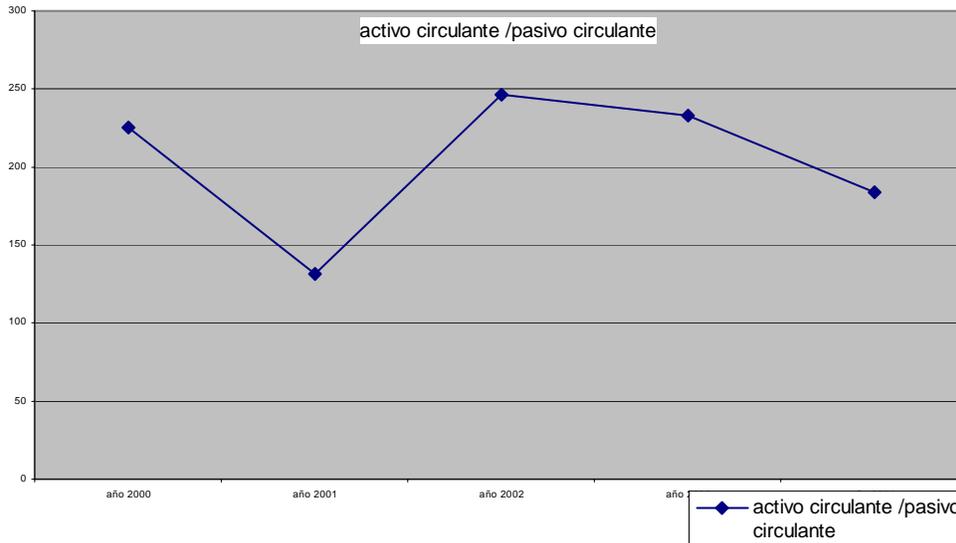
- Piezas de repuesto para maquinarias y equipos de la actividad productiva.
- Mercancías para la venta.
- Medios utilizados para la actividad productiva
 - Jolongos
 - Tanquetas plásticas.
 - Pesticidas.

- Activo Circulante

En los Activos Circulantes con respecto al Pasivo Circulante, existió una variación en el periodo del 2000 al 2004, a sea este indicador varío cada año representando una gran inestabilidad, (Ver Gráfico No. 1), en el 2001 hubo una disminución con respecto al año base, en el 2002 aumentó con respecto al año 2001 y en los años sucesivos fue disminuyendo con un aumento del pasivo circulante, exactamente de las partidas:

- Cuentas por Pagar a Corto Plazo
- Obligaciones con el Presupuesto del Estado
- Prestamos Recibidos para Inversiones.
- Prestamos Recibidos
- Obligaciones a Largo Plazo

Gráfico No. 2.1. Comportamiento de los Activos Circulantes



Fuente: Resultados Económicos Empresa Cítricos Arimao

El Activo Circulante llegó a conformar en su punto porcentual más alto un 65.15% del Activo Total, en el año 2002 resultado fundamentalmente, del aumento de las siguientes partidas:

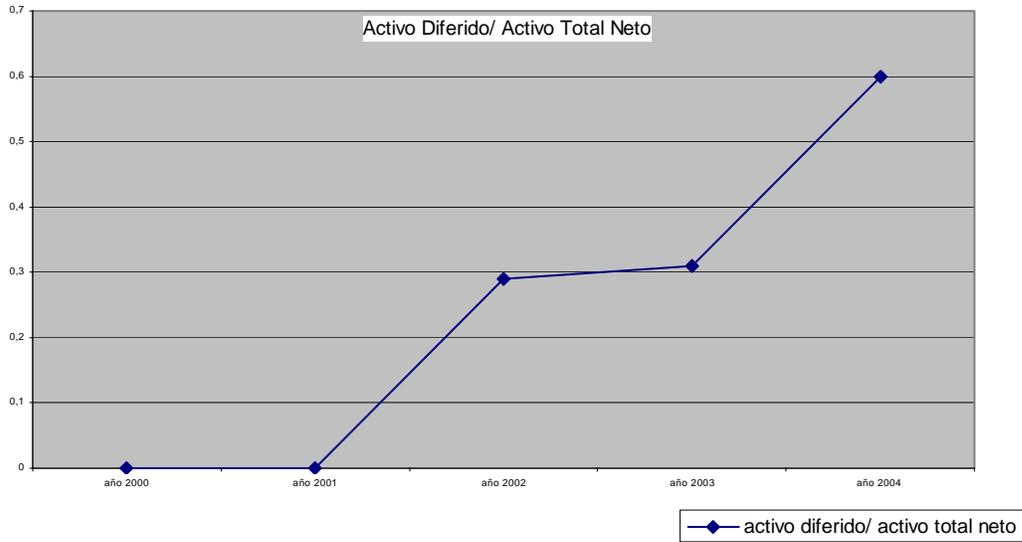
- Efectivo: El cual en el año 2001 solo poseía el 23.5 del Activo Circulante y ya en el año 2002 creció en un 9.1%, continuo su crecimiento en el 2003 para decaer después en el 2004
- Activo Fijo Neto: Este creció en el año 2002 con respecto al 2001 en un 7%.

Además en el año 2003, el Activo Circulante tuvo una profunda disminución, con respecto al Activo Total, con una proporción de 55.66%, como resultado de la disminución de las siguientes partidas en específico:

- Cuentas por cobrar: Disminuyeron un 4% del Activo Circulante.
- Activo Fijo Neto: Disminuyó en un 5.53% del Activo Circulante.

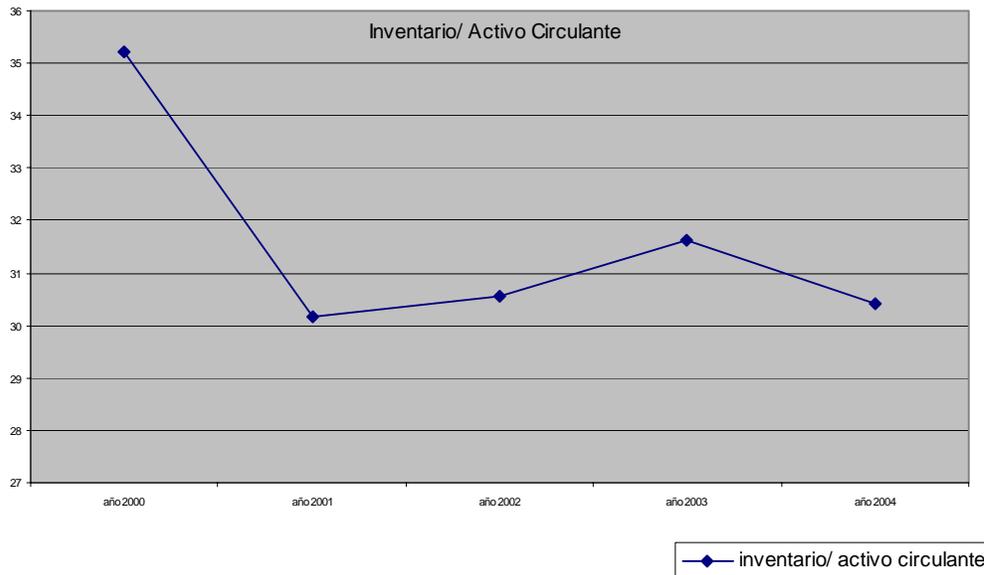
Esta estructura, se caracteriza por una tendencia al aumento de los activos diferidos, una disminución de los inventarios con respecto al 2000, manteniendo cierta y aproximada estabilidad en los años restantes.

Gráfico No. 2: Comportamiento de los Activos Diferidos



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

Gráfico No. 3: Comportamiento de los Activos Diferidos

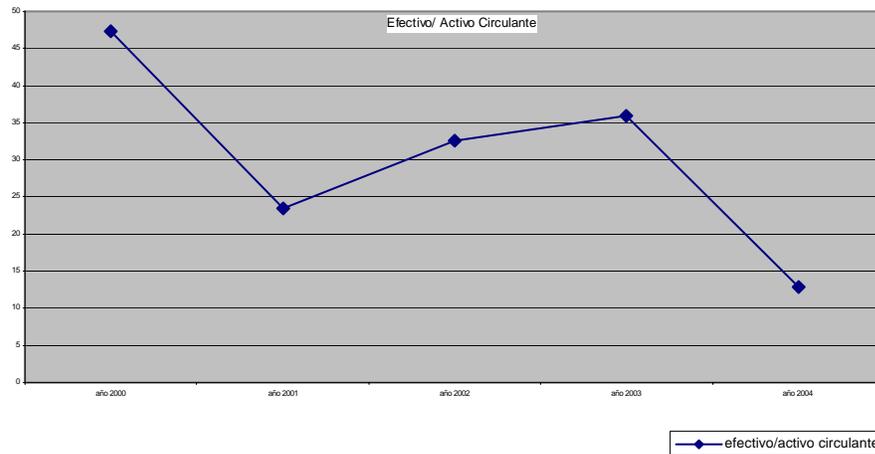


Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

Existe un comportamiento inestable en cuanto al efectivo el cual disminuye notablemente del 2000 al 2001 y se va recuperando de una forma perceptible en los años siguientes para disminuir notablemente en el 2004 como resultado del aumento de las siguientes partidas:

- Efectivos por Cobrar a Corto Plazo

Gráfico No. 4: Comportamiento de los Activos Diferidos

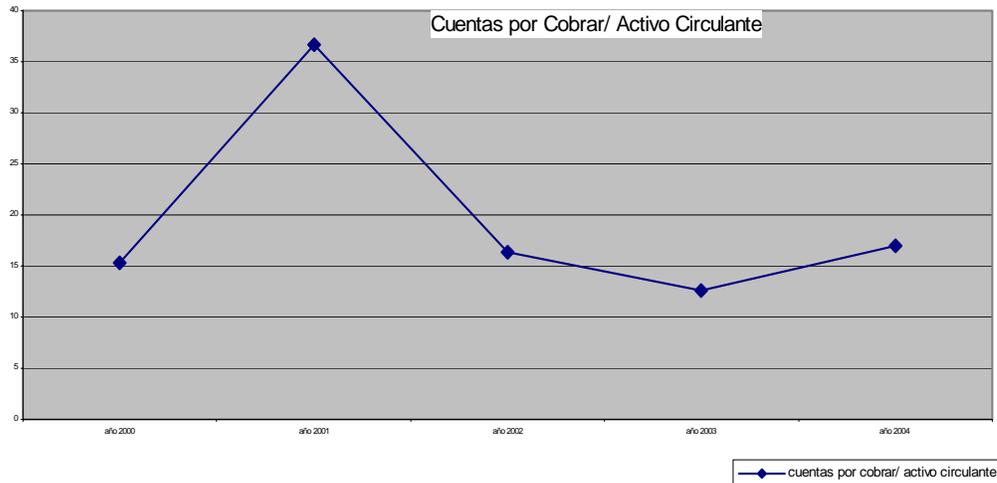


Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

- Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.

En el periodo del 2000 al 2001 esta disminución responde al crecimiento de las cuentas por cobrar de un 15,27% a un 36,7%, conjuntamente con la disminución del efectivo con respecto al activo circulante el cual decreció del 47,37% al 23,50%.

Gráfico No. 5: Comportamiento de los Activos Diferidos



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

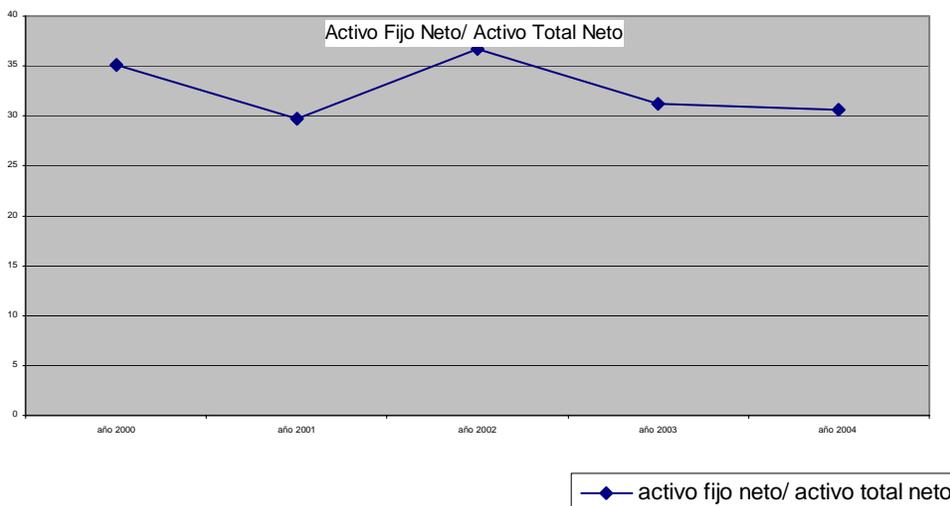
Sería notable destacar además que en este año 2001 la entidad objeto de estudio insertó bajo su dirección a la empresa de Frutales de Cienfuegos, la cual estaba sumida en una gran pérdida y esta fue asumida por Cítricos Arimao al consolidar ambas empresas sus estados.

En el 2002 el efectivo aumenta en un 9,1% con respecto al año anterior, como resultado de un aumento en el crecimiento de las ventas, aparejado a un disminución significativa de las cuentas por cobrar, con respecto al Activo Circulante, y esto es aún más notable en el año 2003, puesto que el efectivo alcanza su punto máximo, las cuentas por cobrar disminuyen significativamente y el crecimiento de las ventas se hace más notable.

- Activo Fijo Neto

Esta estructura presenta una tendencia inestable o variable, pues los valores del Activo Fijo han aumentado o disminuido a lo largo del tiempo. Alcanzan su mayor proporción con respecto al activo total en el 2002, llegando a representar un 36,73% del mismo como resultado del aumento de la cuenta de Inversiones Materiales.

Gráfico No. 6: Comportamiento de los Activos Fijos Netos



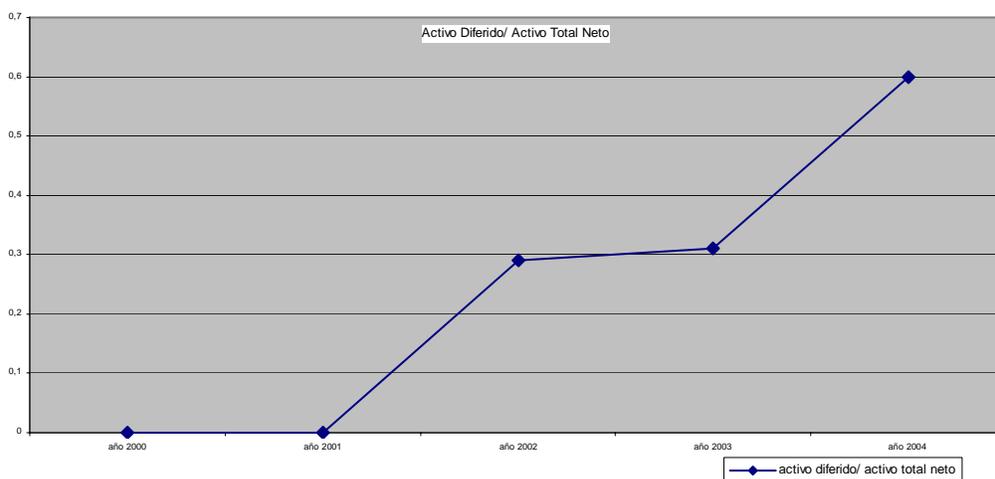
Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

Seguidamente disminuye su proporción por dos años seguidos (2003 y 2004) alcanzando su punto mínimo en el 2001 donde constituyó el 29,7% del Activo Total.

- Activos Diferidos

Los activos diferidos de Cítrico Arimao están compuestos por los gastos que se diferieren a corto y largo plazo. Estos gastos corresponden a las Operaciones Corrientes y las Inversiones Materiales. En este caso se manifiesta una tendencia al aumento de los mismos con respecto al total en los 3 últimos años, donde la variación más significativa fue del 0,31% en el 2003 al 0.60% en el 2004, como resultado, fundamentalmente, del aumento de los gastos diferidos a largo plazo a causa de operaciones corrientes.

Gráfico No. 7: Comportamiento de los Activos Diferidos



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

- Otros Activos:

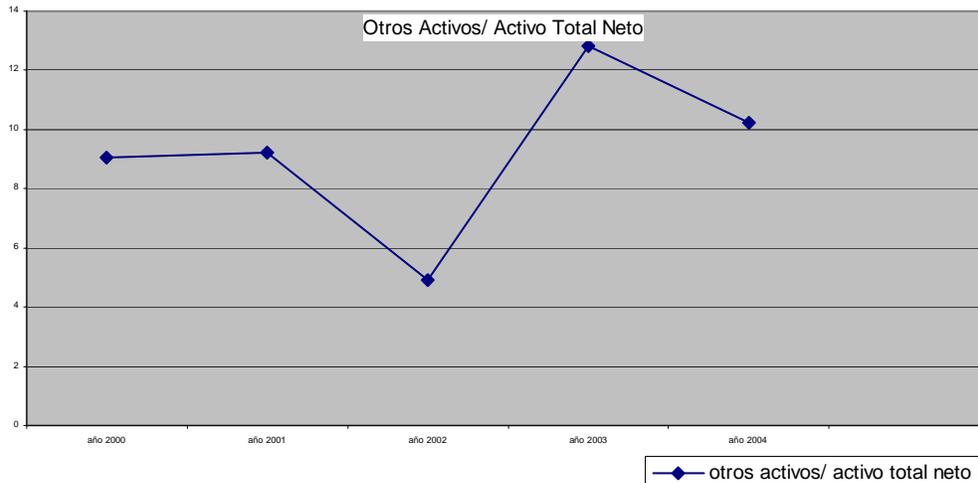
Otros Activos en Cítricos Arimao están formados por las siguientes partidas en específico:

- Cuentas por Cobrar diversas a Clientes
- Cuentas por Cobrar a Trabajadores
- Cobros Pendientes a Reclamación.
- Aportes a Cuenta de las Utilidades.
- Depósitos y Fianzas.

En este caso la estructura del activo con respecto a otros activos presenta una tendencia variable o irregular del 2000 al 2004. Alcanza su menor proporción en el año 2002 representando el 4,91% del Activo Total, aumentando nuevamente en el 2003 alcanzado en este año su mayor

proporción de 12,81% del activo total. Estas variaciones, y el resto, tienen lugar como resultado del cambio en la proporción de la partida Operaciones entre Dependencias y Cuentas por Cobrar Diversas en Operaciones Corrientes.

Gráfico No. 8: Comportamiento de los Otros Activos



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimaó

b. Estructura del Pasivo

- Pasivo Circulante:

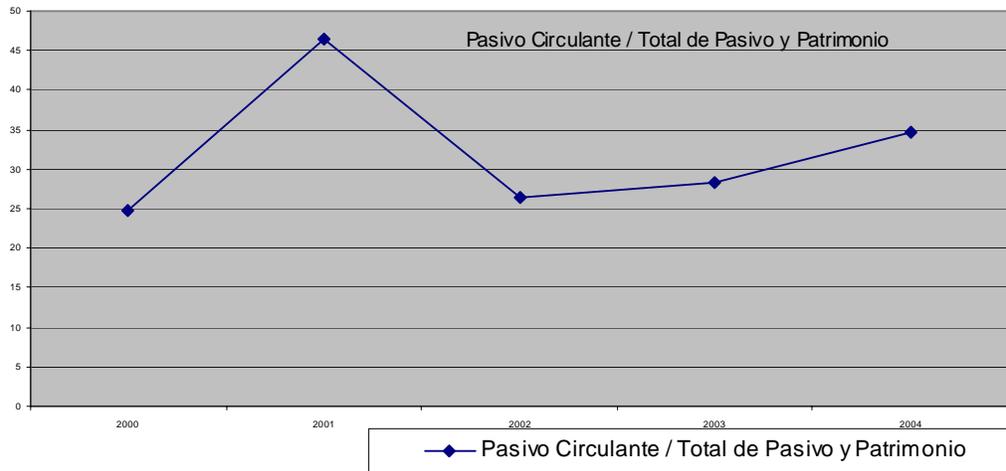
El pasivo circulante de Cítrico Arimaó está compuesto fundamentalmente por los créditos otorgados por nuestros principales proveedores, entre los cuales tenemos los siguientes:

- Grupo Empresarial Frutícola.
- Combinado de Cítricos Ceballos.
- CPA, UBPC, CCS (Empresa).
- Cítricos Caribe.
- Unidad de Aseguramiento Cítricos Caribe.
- Acopio.

El Pasivo Circulante tiene un comportamiento variable en este periodo (2000-2004), alcanzando su mayor proporción con respecto al total de Pasivo y Patrimonio en el año 2001 teniendo en cuenta que este año la empresa asumió los pasivos de la empresa Frutales por tanto se contó con

46,50%, con respecto al total de pasivo y patrimonio, además hubo un aumento significativo de las siguientes partidas:

Gráfico No. 9: Comportamiento de los Otros Activos



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

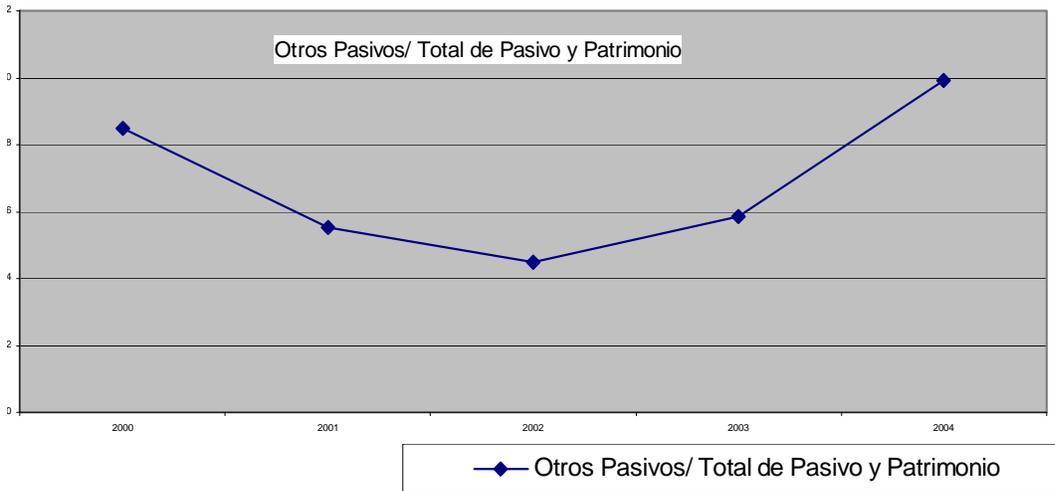
- Cuentas por pagar a Corto Plazo.
- Prestamos Recibidos para Inversiones.

Disminuyó en los años sucesivos al 2001 para volver a tener un incremento en el 2004 como resultado de un incremento de las Cuentas por Cobrar a Corto Plazo, los Prestamos Recibidos y las Obligaciones a Largo Plazo.

- Otros pasivos

Presenta una tendencia variable, pues sus valores han aumentado o disminuido en el tiempo, no han sobrepasado el 13% del Total Pasivo y Patrimonio, es decir, que su participación en el total ha sido prácticamente mínima y corresponde a la partida Cuentas por Pagar Diversas las mayores proporciones. En el año 2004 otros pasivos da un salto significativo, llegando a alcanzar el 10 % del total Pasivo y Patrimonio. En el año 2002 Otros Pasivos tienen el menor porcentaje que es de 4,49%.

Gráfico No. 10: Comportamiento de los Otros Pasivos



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

- Patrimonio

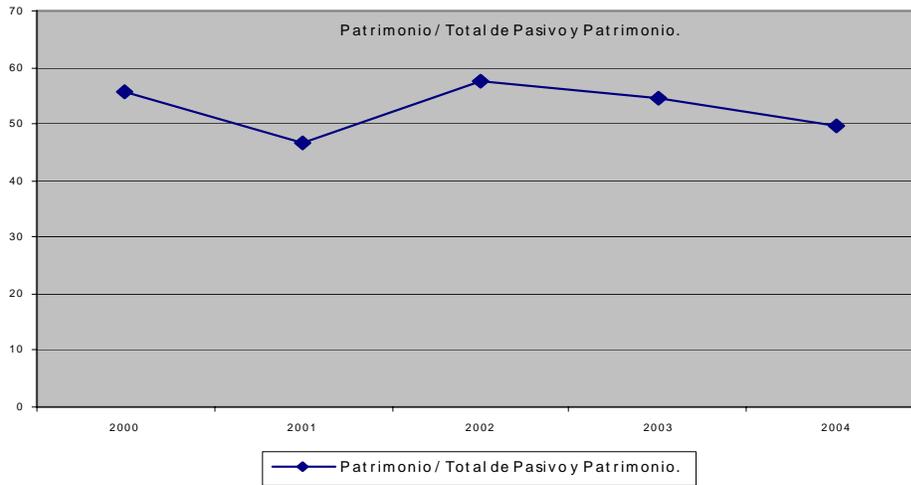
Cítrico Arimao refleja como patrimonio la Inversión Estatal, el Pago de Inversiones, las Reservas Patrimoniales y la Reserva para Contingencia.

En el año 2000 el patrimonio ocupó el 55,88% del Total de Pasivo y Patrimonio, donde el Pasivo se conformó con un 24,78% y los otros pasivos solo llegaron a ser un 8,49%, pero en el 2001 el patrimonio disminuye debido a las siguientes causas.

- Aumentaron las cuentas por pagar con respecto al Total Pasivo y Patrimonio.
- Aumentaron Prestamos Recibidos para Inversiones.

El patrimonio aumenta con respecto al Total Pasivo y Patrimonio en el año 2002 alcanzando en este su punto máximo como resultado de la pequeña proporción que significaron los otros pasivos y la disminución del propio Pasivo Circulante, como resultado de un aumento de la Inversión Estatal y una disminución de las Cuentas por Pagar.

Gráfico No. 11: Comportamiento del Patrimonio



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

En el año 2003 y 2004 fue menor la proporción del Patrimonio con respecto al año 2002 pero se mantuvo girando sobre un valor aproximado de 49%, debido a que en el 2003 hay un incremento de los otros pasivos, y en el 2004 existe un aumento del pasivo circulante debido a las siguientes partidas:

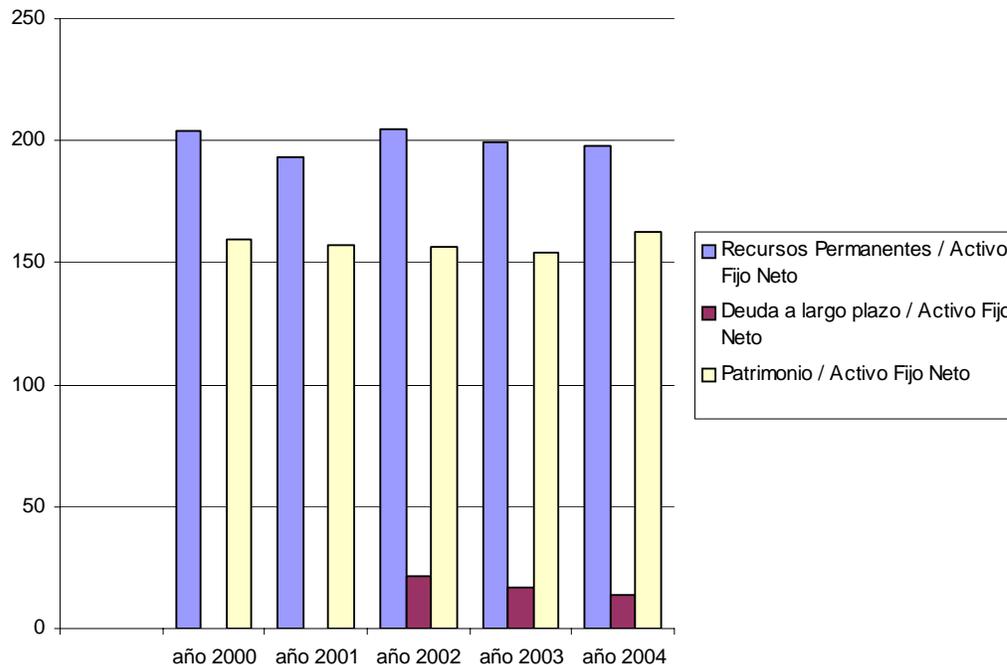
- Cuentas por Cobrar a Corto Plazo.
- Obligaciones a Largo Plazo.
- Prestamos Recibidos.

Equilibrio:

- Equilibrio, Recursos Permanentes / activo Fijo Neto

De forma general, podemos observar que en los 5 años analizados se cuenta con mayor cantidad de patrimonio para financiar cada peso de Activo Fijo, esto se evidencia mayormente en el año 2004. Se puede apreciar también que el Activo Fijo Neto es financiado solamente por el Patrimonio durante los años 2000 y 2001, pues no existía Deuda a Largo Plazo, esta comienza a jugar un papel apenas ínfimo después del 2002, en este año alcanza su punto máximo de 21,39% decayendo en los años próximos, siendo menor en el 2004 con un valor de 13,98%.

Gráfico No. 12: Comportamiento del Equilibrio



Fuente: Resultados Económicos Cierre año 2004. Empresa Cítricos Arimao

Liquidez:

- Liquidez General

La tendencia de la misma ha sido muy variable pues ha disminuido o aumentado a lo largo de estos cinco años.

La liquidez general en este periodo de tiempo se ha mantenido por encima de 1,00 CUC lo cual es favorable pues la empresa podía cubrir con sus activos, que son efectivos o que se espera se conviertan en efectivo en corto tiempo, los derechos de los acreedores a corto plazo. Esta alcanzó su punto mínimo en el año 2001 con 1,31 CUC y su punto máximo en el año 2002 con 2,46 CUC por cada peso de deuda.

- Liquidez, Prueba ácida.

Al igual que la razón circulante tuvo un aumento significativo del año 2002 de \$1.28 no obstante su punto máximo fue en el año 2000 con 1,42 CUC pues sin contar con los inventarios los activos más líquidos aún rebasaban el 1,00 CUC o sea se podía pagar las deudas pues por cada peso de deuda se tenía más de 1,00 CUC en activos líquidos.

Pero esto no ocurrió en el año 2001 y 2004 pues por cada peso de deuda solo se tenía \$ 0.84, lo que nos dice que la empresa no tenía los suficientes activos líquidos para cubrir sus deudas en el largo plazo, esto debería preocupar a la dirección, pues de mantenerse la tendencia a disminuir se deterioraría dicho indicador disminuyendo la capacidad de pago de la misma a niveles que podrían afectar la credibilidad de la empresa.

- Liquidez, Prueba amarga.

Al igual que los dos indicadores anteriores, contó con un aumento significativo en el año 2000, el cual fue de \$1.07 lo cual fue muy positivo, pero no se mantuvo en ninguno de los años posteriores decayó fuertemente en el año 2001 y fue recuperándose en el 2002 y 2003 manteniéndose aproximadamente sobre un valor de \$ 0.814 lo cual es muy positivo pues aún la empresa podría cubrir muchas de sus deudas a corto plazo con el efectivo, pero este indicador no se mantuvo en el año 2004 y disminuyó de forma considerable a un \$ 0.24, dado esto por un aumento de las cuentas por cobrar y si la empresa no tiene una buena gestión de cobro esto podría afectar, como hemos indicado ya, su credibilidad financiera.

- Rotación de inventario:

En la empresa por cada peso de costo de venta el inventario rota en el año 2000 que es nuestro año base 8.179 veces lo cual es favorable, este indicador tiene una tendencia a aumentar a lo largo de los años posteriores hasta alcanzar una rotación de 17.723 veces lo cual es muy positivo pues esto nos muestra que no existe un nivel excesivo de inventarios y que estos no constituyen una inversión con una tasa de rendimiento baja o de cero.

- Ciclo de inventario:

Al igual que la razón de Rotación de Inventarios esta nos demuestra que la empresa ha ido mejorando con respecto al año base pues en el año 2000 fue de 15.1128 días con un aumento negativo en el 2001 el cual fue disminuyendo hasta ser de 13 días lo cual es muy significativo pues nos muestra el tiempo que se demora la empresa en convertir en producción vendida la producción en proceso, lo cual es muy favorable para la entidad.

- Rotación de Cuenta por Cobrar:

En la Rotación de las Cuentas por Cobrar existe una tendencia irregular, pues estas aumentan o disminuyen según transcurren los años, en el año 2000 la rotación de las cuentas por cobrar es de 23.80 veces, disminuyendo desfavorablemente en el año 2001 a 9.47 lo cual nos fundamenta el

alto poder negociador de los clientes, y se evidencia un problema en la entidad con respecto a la gestión de cobro, no obstante esto se va rebasando en los años posteriores y decae un poco en el año 2004.

- Ciclo de cobro:

Al igual que el indicador anterior este es muy alentador en el año 2000 donde el ciclo de cobro llega a ser de 15.12 días, aumentando en el 2001 hasta 37.98 días lo cual nos dice que el tiempo promedio que media entre la venta y el periodo de cobro ha aumentado dejándose entrever un decaimiento de la gestión de cobro, no obstante esta va recobrándose hasta llegar a ser en el año 2003 de 13.31 días lo cual es muy favorable para la empresa, en el 2004 aumenta un poco este indicador pero no llega a ser desfavorable.

- Gestión de cobro:

Este indicador íntimamente relacionado con los anteriores nos dice la cantidad que esta pendiente de cobro por cada peso vendido, en el año 2000 solo estaba pendiente de cobro \$0.042 por cada peso de venta, existiendo en el 2001 un incremento de este indicador de \$0.10 siendo este valor el más alto en este período, en el año 2003 alcanzo'el valor más bajo llegando a estar pendiente de pago solo el \$0.036 por cada peso vendido.

- Rotación de las Cuentas por Pagar:

La razón de Rotación de las Cuentas por Pagar nos indica las veces que rotan dichas cuentas según lo calculado la empresa se mantiene con una rotación bastante inestable en el año 2000 fue de 19.263 veces el cual es aceptable aunque no se aprovecha el financiamiento por 30 días que por lo general otorgan los proveedores muy favorable por ser el único que no tiene costos incluidos, esto se mantiene en los años 2002 y 2003 en el año 2001 y 2004 rotan 8.049 y 11.309 veces respectivamente lo cual es desfavorable para la entidad.

- Ciclo de Pago:

Esta razón complementa el análisis realizado en la anterior, pues podemos decir que en el año 2000 y 2003 la Empresa Cítricos Arimao no aprovecha el crédito de 30 días pues paga cada 18.69 días, en el año 2001 sobrepasa entonces dicho crédito pagando cada 44.72 días lo cual puede ser muy desfavorable para su credibilidad crediticia, sucediendo esto también en el 2004 pues pagaba cada 32.27 días, mientras que en el año 2002 pagaba demasiado rápido a lo 13.14 días.

- Gestión de pago:

Esta razón nos muestra cuánto está pendiente de pago por cada peso de compra, o sea tenemos que en el año 2000 solo estaba pendiente de pago el 0,052 por cada peso de compra, teniendo un incremento en el 2001 a 0,124 siendo este el mayor valor durante el periodo analizado, en el año 2002 se alcanza el menor valor estando pendiente de pago solo el \$0.039 y en el 2003 y 2004 se mantiene sobre 0,067.

- Rentabilidad:

En el año 2000 se manifiesta el mejor resultado cuando se analiza cuanto se obtiene de utilidad por cada peso de activo total, donde se logra un valor de 0,15 de utilidad por cada peso de activo total, al analizar este resultado nos damos cuenta que este indicador es muy desfavorable pues en los años siguientes es menor que dicho valor y llega a obtener el valor más insignificante en el 2004 de 0,06, o sea la capacidad de los activos totales para generar utilidades en estos cinco años es muy baja y casi no existe.

- Margen de Utilidad sobre Ventas

Al igual que la razón anterior solo obtenemos valores muy pequeños en todos los años aunque las ventas en cada año fueron aumentando también ocurrió lo mismo con los costos de venta y los gastos de operación, el valor mayor se encuentra en el año base 2000 con un 0,07 disminuyendo después en el 2001 a 0,013 mientras que en el 2002 y 2003 fue de 0,04, o sea obtuvo un ligero incremento decayó en el 2004 a 0,032 es decir aunque las ventas aumentaron, las utilidades lo hicieron en una proporción menor, lo cual es muy negativo para la entidad que debiera disminuir sus costos y gastos de operación.

- Rotación del Activo Total Neto:

Con respecto a lo que se vende por cada peso de activo total neto tenemos que en el año 2000 se vendía por cada peso de activo total 2,03, esto aumentó en el 2001 a 2,12 disminuyendo un poco en el 2002 para obtener un valor de 2,10 por cada peso de activo total, en el 2003 se repuso obteniendo 2,18 este fue el año donde creció mas este indicador decayendo y teniendo después en el 2004 una disminución respondiendo al valor de 1,98 y llegando a ser este el año más desfavorable para este indicador.

- Rentabilidad de la actividad fundamental

En este caso existe una tendencia variable de este indicador pues ha aumentado en la misma cantidad de periodos que en los que ha disminuido. Alcanza su punto máximo en el año 2002,

donde se obtenían 51 centavos por cada peso de Activo Total, como resultado del aumento de la Utilidad Bruta en mayor proporción que los Activos Totales, así como, que tiene lugar una disminución de los costos de venta. Su punto de mínimo o menores resultados, tiene lugar en el año 2000, donde se obtenían utilidades de 4 centavos por cada peso de Activo Total, a causa de una disminución de las Utilidades con respecto al total de los activos ya que estos crecieron en una proporción mucho mayor, mientras que la Utilidad bruta creció en un porcentaje mucho más leve. A pesar de que los resultados en el 2001 fueron buenos teniendo un valor de 0.45 centavos, creció en el 2002, disminuyendo en el 2003 a 0,43 centavos aún decreció más en el 2004 tomando un valor de 0,15 centavos.

- Margen sobre Ventas de la Utilidad Bruta

Según muestran los resultados, este indicador nos muestra una tendencia variable, pues ha aumentado o disminuido a lo largo del tiempo. Su punto máximo se localizó en el año 2002, donde el Margen Sobre Ventas alcanzó los 24 centavos, debido a que la utilidad aumentó en mayor proporción que las ventas, cuyo costo disminuyó. Su punto mínimo o de menores resultados tuvo lugar en el 2000, donde se obtenían solo 2 centavos, debido a una fuerte disminución de la utilidad, mientras que las ventas continuaron aumentando. En el 2001 y en el 2003 el margen fue de 20 centavos otro de los más altos en el periodo analizado, aunque alcanzó un valor muy inferior al mejor resultado alcanzado en 2002 de 24 centavos. Ya en el 2004 hubo un decremento significativo en este indicador donde solo se obtuvo por cada peso de venta 7 centavos de utilidad bruta.

d. Crecimiento:

- Crecimiento de las ventas

Las ventas crecen con respecto al año anterior en todos los casos, aunque existe una tendencia variable e irregular, este indicador obtuvo su máximo puntaje en el año 2001 puesto que creció con respecto al año base en 2,65, aumentando en el 2002 solo 8 centavos más en su crecimiento, ya en el 2003 crece 12 centavos con respecto al 2002 y en el 2004 encontramos que ha sido el año donde el crecimiento se ha visto más afectado con respecto al año anterior pues es solo de 3 centavos.

- Crecimiento del activo

No crece el activo total neto en todos los casos con respecto al año anterior, manifestándose esto en el año base 2000 pues hay un decrecimiento de 18 centavos por cada peso de activo total, ya en el 2001 se ve un aumento de 10 centavos y creciendo en esta misma proporción en el 2002

para lograr un aumento en el 2003 de 20 centavos y decayendo en el 2004 donde el crecimiento de este indicador es apenas perceptible con un valor de 0,005 centavos.

- Crecimiento del activo fijo neto (Cacto):

El activo fijo neto no aumenta en todos los casos con respecto al año anterior, esto se demuestra en el año 2004 donde hay un decremento de 2 centavos, a pesar de que no es una cantidad significativa, no es en efecto un aumento, en el año base se obtuvo un valor de crecimiento del activo fijo neto con respecto al año 1999 de 26 centavos aunque este crecimiento disminuye en el 2001 a solo 4 centavos para recuperarse y alcanzar su máximo valor de 35 centavos en el año 2002 y volviendo a obtener en el 2003 un crecimiento de 4 centavos al igual que en el 2001.

- Crecimiento del patrimonio

El patrimonio Cítricos Arimao no crece todos los años con respecto al año anterior, en el año base tiene un crecimiento de 17 centavos más que en el año 1999, sufriendo un decrecimiento en el año 2001 casi imperceptible de 0,003 centavos, para llegar a su máximo valor en el año 2002 de 35 centavos, en el 2003 tuvo un crecimiento muy leve de 2 centavos y en el 2004 donde obtuvo un valor de 4 centavos de crecimiento.

Todo lo anterior sugiere que la empresa debe realizar análisis para diagnosticar la situación financiera de la entidad basado en el método horizontal o de tendencias. Estos análisis pueden reflejar tendencias al deterioro de un periodo con respecto a otro donde la empresa podría tener una posición ventajosa, y esto se encuentre oculto en un análisis vertical, en el cual solo se analiza un periodo contable. Una tendencia negativa puede ir deteriorando la posición de la empresa a lo largo del tiempo sin presentar al inicio síntomas alarmantes, pero que pueden hacerla colapsar en cualquier momento si esta no está preparada para detectarlos a tiempo y reorientar su estrategia de forma tal que pueda retenerla y en caso necesario revertirlas.

2.4. Conclusiones del Capítulo No. 2

1. Para poner en funcionamiento el subsistema de Mercadotecnia dentro del ámbito de un proceso de cambio tan profundo y extenso como es el Perfeccionamiento Empresarial resultan innegables por su utilidad las técnicas y herramientas descritas por los estudiosos del Marketing clásicos.

2. Se propone para la realización de la presente investigación el procedimiento desarrollado por Kotler para la elaboración de un plan de negocios que recorre todos los aspectos de un proyecto. Los capítulos que se desarrollarán en el plan incluyen:
 - resumen ejecutivo,
 - introducción,
 - análisis e investigación de mercado,
 - análisis DAFO,
 - estudio de la competencia,
 - estrategia,
 - factores críticos de éxito,
 - plan de marketing,
 - recursos humanos,
 - tecnología de producción,
 - recursos e inversiones,
 - factibilidad técnica,
 - factibilidad económica,
 - factibilidad financiera,
 - análisis sensitivo,
 - dirección y gerencia,
 - conclusiones y anexos.

3. Las características del sector agrícola en Cuba exigen que cualquier estudio estratégico parta de un detallado análisis financiero que permita conocer las condiciones que presenta la organización para asimilar el proceso de cambio que esto significa. Esta situación se acentúa en el ámbito del perfeccionamiento empresarial considerando la importancia que reviste para cada empresa en particular y para la economía en general.

4. Como resultado del Diagnóstico Económico Financiero practicado en la empresa Cítricos Arimao, se detectó que en el análisis Tendencial aplicado al resultado obtenido de las Razones Financieras en una serie cronológica de 5 años, comprendidos entre junio 2000 y Diciembre del 2004; se detectaron dichos resultado se complementa:
 - No existen excesos de inventarios, y su rotación es adecuada pues dichos inventarios no se encuentran inmovilizados por mucho tiempo y rotan 17 veces al año.

- La liquidez de la entidad tiene una tendencia inestable, los activos más líquidos pueden pagar las deudas inmediatas en tres de los cinco años, pues por cada peso de deuda existen mas de \$ 1.30 de activos líquidos en los dos años restantes este indicador está sobre los 84 centavos, en cuanto a la capacidad instantánea esta también se manifiesta en tres de los cincos años de una forma mas saludable pero no llegan a cubrir las deudas que se vencen más próximas.
 - El tiempo promedio entre la venta y su cobro es bueno o sea su gestión de cobro no presenta dificultades.
 - Con respecto a los pagos la entidad presentó algún retraso en el 2001 pues generalmente paga en el tiempo establecido.
 - Existe una pérdida gradual de la capacidad de los activos para generar utilidades este indicador tiene tendencia al deterioro.
 - Aumento gradual de los costos por cada peso vendido.
 - Aumento de los gastos de operación con respecto a las ventas con tendencia al alza.
 - Tendencia inestable de las ventas con respecto a generar utilidades.
5. Los resultados del análisis financiero muestran que la empresa está inicialmente en condiciones de acometer el proceso de elaboración de su plan de negocios con un enfoque estratégico para establecer con ello lo que dicta el sistema de perfeccionamiento empresarial.

Capítulo No. 3: Implantación del Plan de Negocio

3.1. Tarea No. 1: Tarjeta de Presentación de la Empresa

La Empresa Cítricos "Arimao" se encuentra ubicada en carretera a Cienfuegos No. 137 en el municipio de Cumanayagua Cienfuegos, es una Empresa cubana de capital propio que tiene como objeto social el beneficio y comercialización de las producciones cítricas y frutales para exportación, la industria nacional y el consumo interno a la población, comercializar, viandas, vegetales y frutales para el mercado del turismo en fronteras directamente en los hoteles en los diferentes polos como Habana, Varadero y toda la Región Central.

Experiencia en el sector y su participación

La empresa Cítricos Arimao esta estructurada y funciona como empresa desde el año 1968, o sea surgió hace 37 años con el inicio de este sector en nuestro país, a partir del propio año 1968 y hasta 1971 la entidad se dedica a la siembra con producciones relativamente bajas, estas cosechas iniciales se utilizaban para el consumo nacional, dado que eran volúmenes muy pequeños para la exportación.

En la década de los 80 existió una gran apertura para cítricos teniendo este un mercado ilimitado en la desaparecida Unión Soviética, y esta era capaz de absorber todas nuestras producciones las cuales no cubrían aún su demanda, en este lapso de tiempo la empresa Cítricos Arimao tuvo grandes exportaciones marcadas por dichos años las cuales fueron aproximadamente mas de 16 000 toneladas de cítricos, decayó en el 84 por una fuerte sequía pero fue recuperándose paulatinamente, para obtener en 1987 una producción de mas de 20 000 toneladas de naranja.

La década de los 90 vino aparejada con el derrumbe del campo socialista y la pérdida de nuestro único mercado, por tanto esta al igual que las restantes empresas cítricas del país se encontraron en una situación desfavorable pues a pesar de que los cítricos estaban bien cuidados principiando este lapso de tiempo se perdió mas del 63% de su potencial debido a que acopio no tenía una estructura organizativa para absorber los grandes volúmenes de producción y estos se perdían.

Para resolver este dilema y recuperar este sector que quedaba en el mas absoluto abandono la dirección del país aprobó la asociación de capital extranjero con un representante israelí, donde

surgió la conocida marca Lolita, este empresario suministraba a la empresa todo lo concerniente a herbicidas, fertilizantes, petróleo, cubriendo las necesidades básicas de desarrollo de la entidad lo cual hacía con los dividendos obtenidos de la producción de la empresa, como socio posibilitó a Cítricos Arimao un mercado seguro y cuando la dirección de la empresa pudo manejar apoyados en conjunto con el grupo frutícola este segmento de mercado terminó dicho contrato y se sirvió de las ventajas que este proporcionó.

La entidad objeto de estudio se caracteriza por tener una de los mejores cítricos del país por su calidad, sabor y textura por ello ha sido una de las empresas que más ha exportado y tiene un gran potencial, no obstante no ha sabido manejar el mercado interno para lograr dentro del país ventajas competitivas en cuanto a la naranja, no obstante en cuanto a otros productos que vende tales como el tomate, pepino, melón, y otros vegetales y frutas que produce en casas de cultivos tienen una gran demanda en los diferentes polos turísticos del país.

Estructura de la entidad

La empresa Cítricos Arimao está compuesta por tres direcciones:

1. Dirección General.
2. Dirección de Contabilidad y Finanzas.
3. Dirección de Recursos Humanos.

Así como por seis Unidades Empresariales de Base (UEB) que relacionamos a continuación Envasadero, Aseguramiento, Talleres y Riego, Servicios Técnicos, Ventas al Turismo y Frutales, estas a su vez se subdividen en brigadas y grupos que constituyen la célula básica para el funcionamiento de las mismas, las UBPC son jurídicamente independientes de la empresa, pero poseen con esta un contrato de venderle todas las producciones ya que la entidad le ofrece todos los recursos materiales para el desarrollo de las plantaciones. **Anexo 1**

Objetivos a corto y a largo plazo.

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

Dentro de los objetivos fundamentales a largo plazo se encuentra reponer las plantaciones que más bajos rendimientos obtienen, y mejorar las capacidades instaladas de riego.

Diferenciación con la oferta de la competencia

Como hemos abordado anteriormente la calidad de la naranja en el municipio es mayor que en otros lugares debido a que los suelos son pardos grisáceos los cuales se caracterizan por ser favorables para la producción de cítricos, frutales, vegetales y pastos en fin para cultivos limitados por pendientes, teniendo estos una alta capacidad para retener la humedad, fertilidad, salinidad o alcalinidad moderada. Por todo lo planteado anteriormente nuestra mayor ventaja es que nuestro producto se caracteriza por ser jugoso con un sabor diferenciado y posee además una maduración más tardía de la fruta y los altos grados de brik (acidez).

En cuanto a vegetales como el tomate, el pepino y frutas como el melón entre otros, nuestra ventaja es que son variedades de híbridos con una calidad inmejorable, los cuales también poseen una estabilidad a lo largo del año ya que son producidos en casa de cultivos con un tratamiento excepcional, estos a pesar del precio que exhiban tienen compradores fijos los cuales se destacan por pertenecer a importantes cadenas hoteleras del país.

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

- Ofrecer al cliente un producto de alta calidad que satisfaga sus expectativas.
- Estabilidad en la producción de forma tal que el cliente pueda comprar dicho producto en cualquier época del año.
- En caso de cítricos la maduración mas tardía de la fruta y los altos grados de acidez.

3.2. Tarea No. 2: Análisis del Sector

Evolución del sector y sus perspectivas

Para cítricos en el año 1994 después de perder el mercado ruso, existe la posibilidad de una apertura con el surgimiento de Cítricos Caribe SA el cual se dedicaría a exportar en los mercados europeos frutas frescas y jugos concentrados, en este periodo hay una reducida etapa de autofinanciamiento lo que provoca una pequeña mejoría de recursos, y la posibilidad de hacer inversiones en regadíos y la modificación de la planta de beneficio.

En los últimos años se han producido cambios incluyendo, cambios en los mercados que atiende, en 1996 se abre un nuevo mercado en el turismo en frontera, el cual se comenzó

insuficientemente con ventas alrededor de 18 000 CUC en este año y con la exportación se agrega la producción y comercialización de las casas de cultivos y frutales, dada estas condiciones la empresa está necesitada de realizar los cambios y ajustes necesarios, pues el comportamiento de sus principales indicadores no son lo suficientemente adecuados, estando lejos de su potencial. Estas insuficiencias se expresan en pérdidas en cosechas y transportación, devolución de mercancías, reclamaciones a cerca de la calidad y estabilidad en el mercado.

La entidad ha tenido una evolución positiva en cuanto a que se ha logrado diversificar las producciones, mejorar la calidad de los productos, lo que ha propiciado el incremento de la generación de divisas, tanto en el mercado interno como externo, lo cual ha traído aparejado una apertura de financiamiento.

No obstante actualmente no posee expectativas muy alentadoras puesto que muchos de los negocios que se han realizado a nivel de Grupo Empresarial han carecido de un estudio de factibilidad económica sobre la base de datos reales, lo que resulta que las inversiones no devenguen los flujos de caja esperados, mientras que otros negocios han perecido por la necesidad de un estudio de mercado minucioso lo cual afecta a todo el sistema.

Análisis del Sector

Nuestros principales proveedores:

- Cítrico Caribe S.A.
- Suministros agropecuarios
- EMSUNA
- DIVEP SIME
- SUCHEL
- Distribuidora CIMEX
- COPEXTEL

Así como los Clientes más importantes:

- Cítricos Caribe S.A.
- Combinado de Cítricos Ceballos.
- Empresa de Acopio y Comercialización de Productos Agropecuarios
- Empresa Frutas Selectas
- UBPC

- Turismo de las Cadenas.
 - Cubanacan
 - Gran Caribe
 - Horizontes
 - Cubamar
 - Gaviota

Misión

Transportar, beneficiar y comercializar las producciones cítricas para la exportación de fruta fresca para la industria, ventas directas al turismo y ventas para el consumo interno (población), producir vegetales para ventas al turismo, producir posturas de cítricos y frutales para la venta, así como producir materiales de construcción para insumir y vender a las UBPC y trabajadores de la empresa. De igual forma se incluye vender los insumos fundamentales a las UBPC y los servicios siguientes: reparación y mantenimiento de las máquinas agrícolas y accesorios de riego, aplicaciones fitosanitarias, bombeo de agua para riego, centro de gestión, asesoría técnica, construcción de vivienda y tienda de estímulo para trabajadores.

Visión

La conducta social de los trabajadores de la empresa muestra una identificación con los principios ideo-políticos del país y una tendencia al sentido de pertenencia a la empresa. Existe una alta preparación técnica y profesional de los recursos humanos para asimilar nuevas estrategias, de igual forma se ha alcanzado eficiencia en la gestión económica y financiera, y se garantizan los niveles de exportación de frutas frescas con un alto aprovechamiento sobre el total de la producción comprada; así mismo se elevan los ingresos en MLC por concepto de la exportación directa, la entrega a industrias y las ventas al turismo.

Valores compartidos

Satisfacción al cliente: Pensar siempre en nuestros clientes. Llegar a mimarlos, incorporar la calidad como una filosofía de trabajo en todas las actividades y establecer la calidad total.

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

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

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

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

3.2.1. Análisis Estratégico

a. Matriz DAFO

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

De esta manera se definen las cuatro situacionales de la Matriz DAFO en la Empresa Citrícola Arimao.

FORTALEZAS

1. Recursos laborales estables y con buena disciplina laboral.
2. Cuadros y dirigentes con experiencia y motivados.
3. Adecuada estructura empresarial funcionando.
4. Buena ubicación con relación a suministradores de materias primas.
5. Buen nivel técnico y profesional.
6. Poder adquisitivo mediante presupuesto en divisa.
7. Control económico eficiente.
8. Garantía de los aseguramientos para la actividad fundamental.
9. Posibilidad de uso de la Informática.
10. Actividad de beneficio de fruta con eficiencia.
11. Sistemas de estimulación aplicados a todos los trabajadores.
12. Existencia de Tienda de Estímulos
13. Adecuada comunicación e información a los trabajadores.

DEBILIDADES

1. Insuficientes conocimientos de las posibilidades del mercado, falta de estudio y organización de la Mercadotecnia.
2. Autoabastecimiento agrícola insuficiente
3. Falta de Medios de Protección Individual.
4. Equipos y técnicas de transporte atrasadas.
5. Equipos y herramientas de taller insuficientes y en mal estado.
6. Deficiente contratación con los suministradores.
7. Deficiencias en el Diseño del Sistema de Control de la Calidad.

OPORTUNIDADES

1. Existencia de mercado para las producciones cítricas en el exterior y en el mercado interno.
2. Venta de producciones en Moneda Libremente Convertible dentro de la frontera.
3. Desarrollo del turismo en Cuba.
4. Cercanía del Frigorífico y Puerto de Cienfuegos.
5. Tener de suministradores a UBPC de Cítricos con altos rendimientos que superaron record de producción y alcanzaron 23 ton/ha como promedio, que aplican tecnologías agrícolas de punta.
6. Posibilidad de desarrollar la agricultura intensiva (casa de cultivos)
7. Clima con características especiales para la producción Cítrica.

AMENAZAS

1. Incertidumbre del mercado de fruta fresca en el exterior
2. Existencias de plagas y enfermedades que inciden en el aprovechamiento de la fruta para la exportación.
3. Recrudescimiento del bloqueo comercial con leyes anticubanas.
4. Competencia del resto de las empresas agrícolas

De este análisis surge la MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS POR PONDERACIÓN que se muestra en el **Anexo 2**.

Una vez confeccionada la misma se determina el resultado siguiente:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	172	94
DEBILIDADES	94	54

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

b. Matriz McKinsey

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

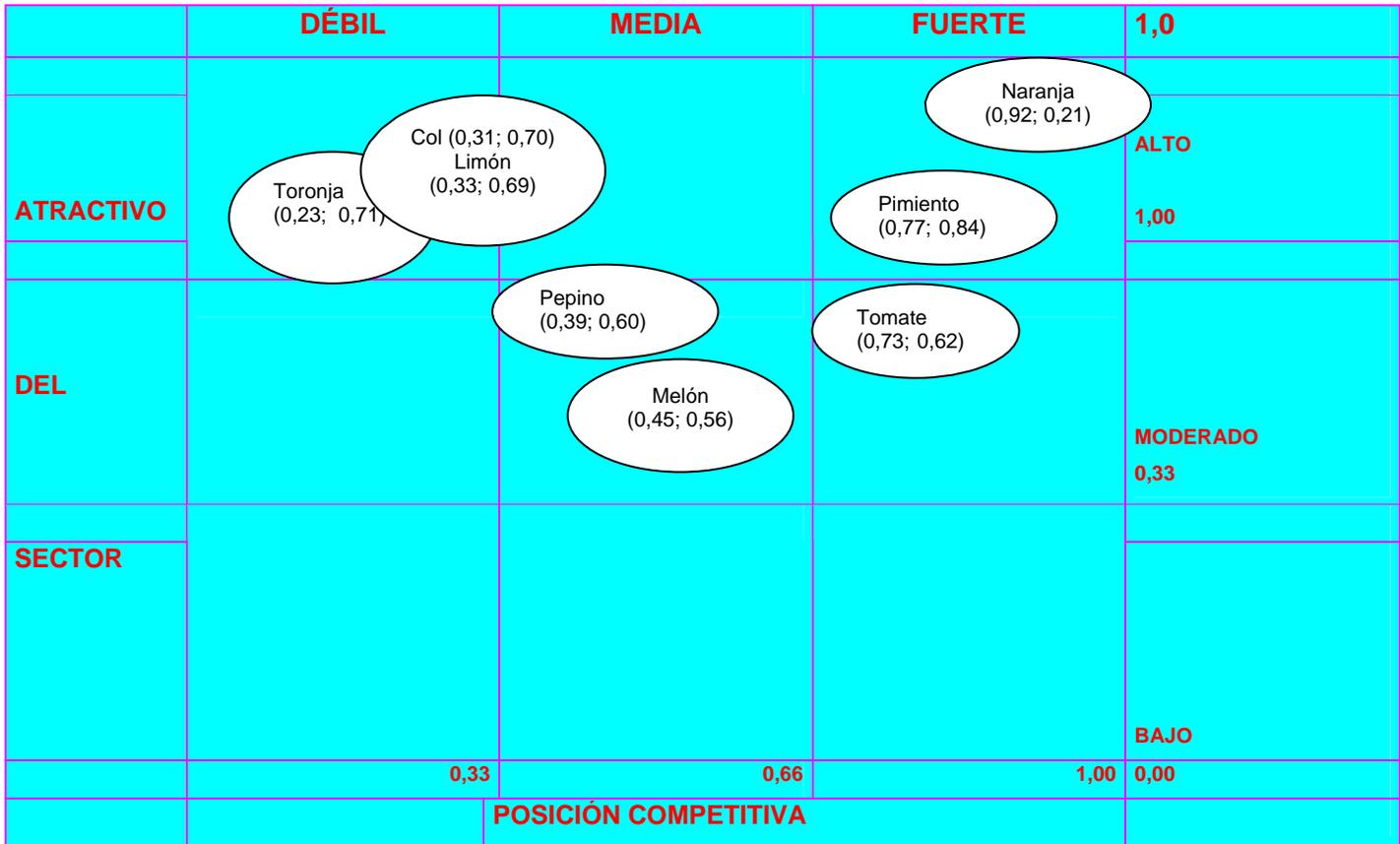
De esta forma se crea una matriz o cuadro de las oportunidades de inversión, y se establecen dos elementos claves:

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

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

Negocio /Servicio	Posición Competitiva	Atractivo del Sector
Naranja	0,92	0,21
Toronja	0,23	0,71
Limón	0,33	0,69
Tomate	0,73	0,62
Pimiento	0,77	0,84
Pepino	0,39	0,60
Melón	0,45	0,56
Col	0,31	0,70

Gráfico No 3.1: Matriz McKinsey



Fuente: Elaboración Propia

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

- Invertir en mejorar la imagen del producto, incurrir en costos de promoción, para hacer más fuerte el posicionamiento en el mercado.
- Aplicar programas que permitan determinar acciones correctivas encaminadas a:
 - la toma de decisiones,
 - la acción de cobros,
 - embalaje del producto y a su transportación
- Ir a la búsqueda de nuevos mercados, para incrementar los niveles de ingresos
- Debe invertirse en nuevo parque para la transportación del producto, reduciendo índices de consumo.
- Al poseer tecnología atrasada, hay que invertir en mejorar el parque técnico, así como buscar financiamiento externo.
- Innovar con nuevas tecnologías y aplicar el uso de la ciencia y la técnica.

c. Matriz A.D.L. o Arthur D' Little.

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

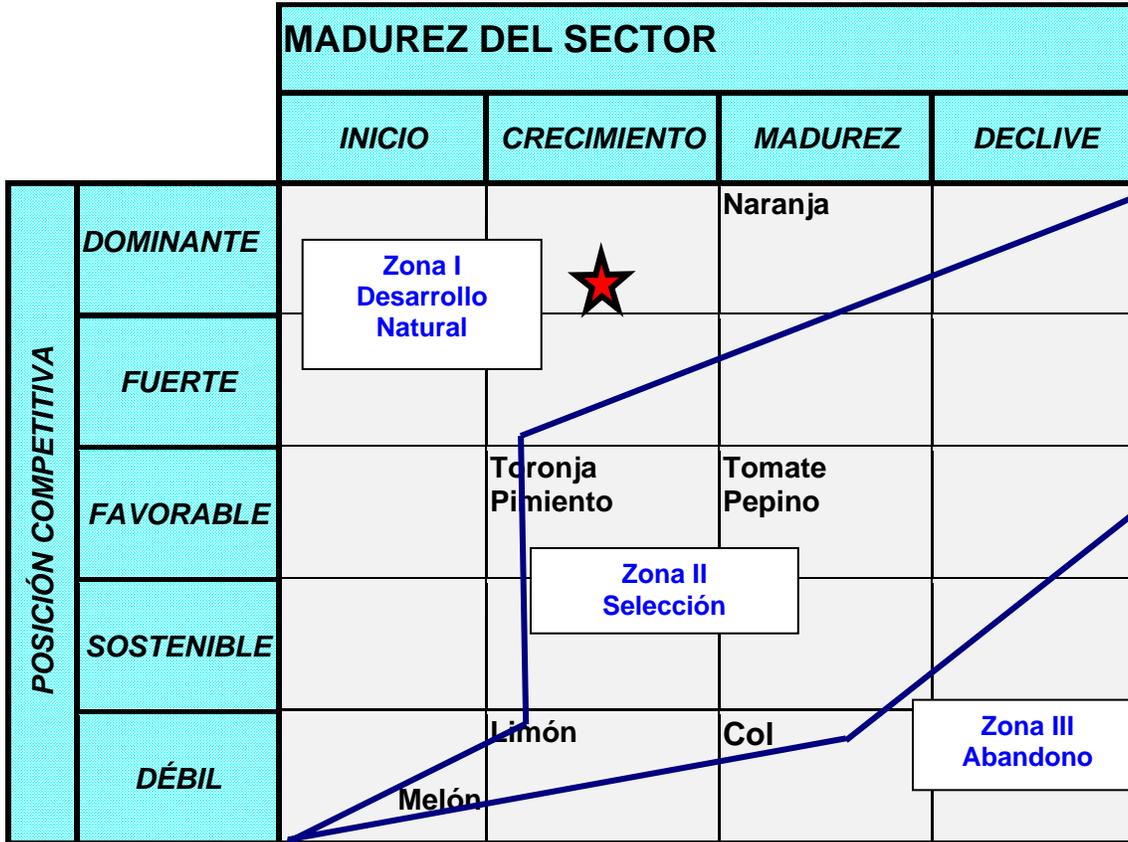
- Grado de madurez del negocio.- Se basa en las 4 fases del ciclo de vida del producto, es decir inicio, crecimiento, madurez y declive.
- Posición competitiva.- Mide la fuerza relativa con relación a los competidores de la empresa sobre los principales FCE del negocio.

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

Negocio / servicio	Posición Competitiva	Grado de Madurez
Naranja	Dominante	Madurez
Toronja	Favorable	Crecimiento
Limón	Débil	Crecimiento
Tomate	Favorable	Madurez
Pimiento	Favorable	Crecimiento
Pepino	Favorable	Madurez
Melón	Débil	Inicio
Col	Débil	Madurez

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

Gráfico No. 3.2: Matriz ADL o Arthur D'Little



Fuente: Elaboración Propia

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

Tabla No. 3.1: Propuesta de estrategias concernientes a los resultados de la Matriz ADL

Acciones Concretas	Procedimiento	Responsable	Cronograma y Lugar	Presupuesto	Mecanismo de Control
Sustitución del patrón agrario por otras variedades más resistentes a la tristeza (En cuanto a Producto)	Mediante la capacitación constante de todos los trabajadores del Vivero	Jefe de brigada Viveros	Durante el fomento de los viveros de cítricos	Ficha de costo de una postura De cítricos en el vivero.	A través del nivel (porcentaje) de afectaciones a las plantaciones cítricas determinadas a través de muestreos periódicos en todas las áreas
Incrementar y potenciar fitosanitariamente las áreas de producción de fruta calidad II (En cuanto a Producto)	Conformación de un grupo de trabajo que elabore los estimados de producción por cada Área y UBPC	Director U.E.B Servicios Técnicos	Antes del inicio de cada campaña Citricola	Horas hombres del personal dedicado a esta tarea.	A través del cumplimiento de los planes de producción por áreas
Fomentar inversiones en sistemas de riego (En cuanto a Producto)	Conformación de un grupo de trabajo que determine las áreas que con riego incrementen sus rendimientos	Especialista en Riego de conjunto con los jefes de las UBPC	Antes de comenzar la campaña de cítricos	Horas hombres del Especialista en riego dedicado a esta tarea.	A través del cumplimiento de los planes de producción por áreas
Cambio de tecnología de paletas de madera por Kitbing para el traslado de la fruta. (En cuanto a Comercialización)	Capacitación de los trabajadores que realizan la función de empaque de la fruta en el Envasadero	Director U.E.B Envasadero	Durante todo el año	Horas hombres del personal de la brigada de envase dedicado a esta tarea	Mediante los chequeos establecidos en el sistema de control de la calidad
Participar en ferias y eventos tanto de carácter nacional, como internacional para promover las producciones de la empresa. (Promoción)	Conformación de la cartera de productos a través de plegables, póster, multimedia, Exc.	Jefe comercial	Antes de realizarse los eventos	Horas hombres del Comercial dedicado a esta tarea	Mediante los resultados que se logren en la participación en estos eventos

Insertarnos dentro de las nuevas tecnologías de la comunicación con la instalación de un sitio Web que contenga información pormenorizada sobre nuestros productos y como acceder a ellos. (Promoción)	Preparación de un sitio web que brinde la información necesaria a todos los entes del entorno (Clientes, proveedores, competidores, Exc.)	Programador Sistemas informáticos	En un período de 3 años	Horas hombres del personal dedicado a esta labor	A través de la realización de análisis costo-beneficio
Incrementar la comercialización de fruta ecológica considerando su excelente precio en el mercado internacional. (Precio)	Crear un grupo de trabajo que evalúe incrementar las áreas de producción de fruta ecológica	Director general	Al finalizar la cosecha de cítricos	Horas hombres del personal dedicado a esta labor	A través del cumplimiento de los objetivos propuestos

Fuente: Elaboración Propia

Factores Claves:

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

- **Económicos:** evolución del PIB, Niveles de empleo, Balanza de pagos, políticas fiscales, tendencia de los mercados financieros y políticas sobre inversión extranjera, política industrial y recursos energéticos. Todos estos factores económicos causan efecto respecto a la oferta, demanda y rentabilidad de la entidad.
- **Legales:** reglamentaciones sobre el comercio, el sistema de subsidios, sistema política, política económica, política fiscal y otras disposiciones y regulaciones jurídicas que surten efecto en lo atractivo de los mercados y la posibilidad de penetrarlos.
- **Demográficos:** tasa de crecimiento población, estructura por edades y sexo, distribución geográfica, nivel adquisitivo por grupos y otros elementos culturales que influyen en la segmentación de los mercados y la estructura de la demanda.
- **Culturales:** sistema de valores, actitud ante el trabajo y disciplina, estilos de vidas de personas y grupos, los sindicatos que actúan directamente sobre el sistema de dirección empresarial particularmente para operar negocios en el extranjero.

- **Competitivos:** clientes, proveedores, rivalidad competitiva, productos sustitutos y otros que son básicos para el planeamiento estratégico .
- **Tecnológicos:** cambios en producciones y procesos, nivel de difusión y ciclo de vida de los productos, políticas en I + D, infraestructura científico-técnica y avance de tecnologías entre otros que determinan el nivel de competitividad y la definición de estrategias..

Áreas de Resultados Claves (ARC)

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

1. Gestión de Recursos Humanos
2. Beneficio de la fruta fresca para la exportación y el consumo interno
3. Producción de vegetales y otras hortalizas de alta demanda para las ventas al Turismo en frontera.
4. Atención al hombre en su sentido más amplio
5. Gestión de la calidad de las producciones y servicios
6. Eficiencia económica.

Factores Críticos de Éxito. (FCE)

ARC.- Gestión de los Recursos Humanos

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

ARC.- Beneficio de la fruta fresca para la exportación y el consumo interno

FCE.- Eficiencia y Eficacia en el ciclo productivo.

ARC.- Producción de vegetales y otras hortalizas de alta demanda para las ventas al Turismo en frontera.

FCE.-potenciar el incremento de los rendimientos.

ARC.- Atención al hombre en su sentido más amplio

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

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

FCE.- Diseño de un sistema de calidad

ARC.- Eficiencia económica

FCE.- Calidad del proceso económico financiero

Opciones estratégicas que tiene la Empresa para vencer el GAP

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

- 1er Lugar: Desarrollar una estrategia de mejoramiento de la imagen de nuestros productos logrando con ello que estos se diferencien de los de nuestros competidores.
- 2do Lugar: Con esta estrategia establecida se hace necesario, llevar a cabo el diseño de la estrategia de negocio que permita la permanencia de nuestro producto en el mercado, así como logrando un crecimiento en el nivel de aceptación de este, todo esto potenciado por el perfeccionamiento de la estructura de costos establecida, mejorando la calidad del producto, ganando en posición financiera y potenciando el nivel de rentabilidad. Además que le permita a la Empresa contar con un sistema de comercialización coherente, donde las sinergias de los diferentes elementos, permitan una mayor efectividad, mantener clientes satisfechos y por tanto hacerse competitiva cada vez en un grado superior.

Estas acciones pudieran estar apoyadas por otras como:

- Incrementar la capacitación técnica del personal del área de comercialización, encaminado a que estos logren mostrar aún más la calidad y la imagen de nuestro producto.
- Garantizar las entregas de productos a los clientes potenciales, tratando de no violara los precios establecidos y cumpliendo con los plazos de tiempo establecidos.
- Mejorar la situación del transporte en cuanto a condiciones climáticas para el traslado del producto y su conservación.

Tarea No. 3: Análisis e investigación de mercado

La investigación de mercado se realiza con el objetivo de conocer a profundidad nuestra oferta, o sea la calidad de nuestro producto, si este cumple o no las expectativas de nuestros clientes, con que

rapidez y estabilidad ofrecemos nuestros servicios, si el precio es adecuado además de otras informaciones. Este estudio también nos da a conocer la demanda, es decir quiénes son y qué desean.

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

Tarea No. 4: Plan de Marketing y Ventas.

Estudio de las necesidades

Para realizar un listado de las necesidades del producto mercado: Cítricos nos basamos en los requerimientos exigidos por nuestros clientes y considerando las normas de calidad. A continuación detallamos:

Mercado Europeo y Caribeño: la fruta seleccionada correspondiente a la calidad II ó Intermedia, la MJ ó Industria y la Ecológica tiene como principal destino los mercados de Holanda e Inglaterra en Europa, así como Martinica, Guadalupe y Barbados en la región del Caribe y tiene como requisito el tener hasta un cincuenta por ciento de mancha. Además especificaciones del contrato en cuanto a parámetros internos como son:

- Brix – 10 al 14%
- Acidez – 0.5 a 1.2%
- Contenido de jugo – 50%

Mercado Industrial: es la fruta que constituye el rezago del proceso de selección de las dos calidades anteriores y cuyo destino fundamental es el Combinado de Cítricos de Ciego de Ávila para la producción de jugos y aceites, así como para el consumo social a través de la empresa de Acopio. Debe cumplir con los parámetros de estar sanas y libres de pudrición

Mercado Ecológico: esta variedad está tomando un auge creciente por su alta demanda en el mercado internacional y se destina hacia países europeos, además del combinado de cítricos donde tiene gran aceptación por su potencial en la producción de jugos y aceites. La exigencia principales que sea fruta producida con productos biológicos y cero fertilizantes y plaguicidas.

Definición del objetivo de mercadeo.

Garantizar la exportación de fruta fresca para los diferentes mercados

Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio.

Para la formulación de las estrategias para los productos mercados de la Empresa Cítricos Arimao utilizaremos las conocidas como cuatro P del marketing. Ver Anexo M

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

Comercialización: en cuanto a la facilitación del producto Cítricos la estrategia básica planteada es perfeccionar los canales de distribución de la fruta.

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

Precio: la estrategia para esta variable no admite mucha variación considerando que la organización se rige por las reglamentaciones del Ministerio de Finanzas y precios, quedando solamente el área de la exportación, por lo que se proyecta como estrategia la siguiente: incrementar la exportación de fruta ecológica, considerando su excelente precio en el mercado internacional.

Plan de acción: Cítricos

Se utiliza en el caso del presupuesto para las actividades, Horas Hombre del Personal dedicado a dicha actividad la siguiente formula:

$$\text{Importe Total} = \text{Tarifa} * \text{Cantidad de Hombres} * \text{Cantidad de Horas}$$

Este plan de acción se muestra en el Anexo, al igual que las Acciones Concretas a realizar.

Plan de Marketing estratégico para el producto mercado: Frutales

Este producto se desarrolló en la empresa como complemento de la producción del año, considerando que su producción comienza a finales del mes de Abril y concluye en los primeros días de agosto en cada temporada, lo que fundamenta lo anteriormente expuesto. Entre las principales variedades de mango que se comercializan se encuentran: Haden, SuperHaden, el Chino y Keith, siendo las dos primeras de mayor volumen de producción.

Al igual que en el caso de los cítricos, el producto mercado MANGO cuenta como demanda sus propios clientes que coinciden con los del perfil del cítrico, añadiendo que en un futuro se podrían incrementar las entregas a la industria de producción de conservas. Así como la exportación hacia países del área del Caribe.

Definición del objetivo de mercadeo

El objetivo de mercado debe ir encaminado al cumplimiento de los objetivos estratégicos por lo que en este caso sería: Incrementar las ventas de Mango, con aceptables niveles de calidad de forma que resulten atractivos y competitivos para nuestros clientes

Estudio de las necesidades

Las necesidades de los clientes actuales del producto- mercado mango viene dada por los siguientes aspectos:

Los clientes extranjeros (Canadá, Europa y el Caribe) exigen fruta fresca con un peso aproximado entre 300 y 600 gramos y cero porciento de antraxnosis y los clientes nacionales (Industria y Acopio) reciben la fruta que no cumple los parámetros de calidad para la exportación, luego del proceso de beneficio.

El desarrollo y condición de los frutos deberán ser tales que permitan asegurar la continuación del proceso de maduración hasta que alcancen el grado adecuado de madurez que corresponda a las características propias de la variedad, soportar el transporte y la manipulación llegando a su destino en estado satisfactorio. En relación con el proceso de maduración, el color puede diferir según la variedad.

Es importante aclarar que independientemente de los requisitos exigidos por cada categoría y las tolerancias de calidad, se tiene en cuenta las exigencias propias de los clientes al realizarse el contrato.

Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio

Producto: la estrategia de mercado propuesta para este producto consiste en la mejora del producto a partir de la calidad: Fomentar la reposición de las plantaciones y la adquisición de tecnología que potencien la calidad y los rendimientos de los productos.

Comercialización: la estrategia es implementar nuevos canales de distribución

Promoción: en esta variable del marketing mix no proyectamos ninguna estrategia por estar muy restringida para este producto mercado.

Precio: al igual que en el caso de los cítricos, esta variable se ve restringida en la aplicación de estrategias a causa de las razones mencionadas anteriormente.

El Plan de Frutales al igual que las Acciones Concretas se encuentran en el Anexo.

Caracterización del producto mercado: Hortalizas y Vegetales

Este producto se desarrolla en 32 naves de cultivo y forma parte de la amplia gama de Hortalizas y Vegetales producidos y comercializados por la entidad, entre los que se encuentran el pepino, pimiento, melón, acelgas y otras.

Mercado potencial

Cuenta con una demanda potencial enorme considerando su amplia aceptación en el mercado en fronteras, es decir cadenas de hoteles de los tres polos turísticos del país Varadero, Habana y la región central

Estudio de las necesidades

Contando con más de 46 instalaciones turísticas pertenecientes a las cadenas Horizontes, Gran Caribe e Islazul. Que demandan productos que tengan calidad, además exigen presentarlos en envases y embalajes de poli espuma preferentemente, nunca en sacos ni en cajas de cartón o madera. Así como la estabilidad en las ventas

También podemos listar otras necesidades de los clientes en cuanto a etiquetado, color, tamaño y textura.

Definición del objetivo de mercadeo

Comercializar vegetales frescos durante todo el año, con calidad y competitividad

Estrategias: Producto, Comercialización, Promoción y Precio

Producto: la estrategia declarada para esta variable es la mejora del producto, a partir de la mejora de la calidad: Producción de Vegetales y Hortalizas acorde con las necesidades de los clientes.

Comercialización: La estrategia propuesta sería la ampliación de los canales de distribución para el producto, quedando de la siguiente forma: Ampliar los canales de distribución

Promoción: La estrategia que se propone para esta variable es: Utilizar la comunicación personal a través de los comerciales-vendedores en los diferentes polos turísticos.

Precio: a pesar de la incidencia que tiene esta variable para el producto mercado: Tomate ya que como explicamos anteriormente se aplica la política trazada por el Ministerio de Finanzas y Precios, no obstante al reducirse los precios del producto la organización está obligada a disminuir sus costos para mantener la competitividad. Resaltando que durante el año 2004 existieron variaciones continuas de los listados oficiales de precios: Reducir los costos sin afectar los niveles de calidad de forma tal que permitan mantener la competitividad.

El Plan de Hortalizas y Vegetales se muestra en el Anexo.

Tarea No. 5: Plan de Operaciones/ Producción

La empresa cuenta con 1450 ha de cítricos, como forma productiva, de ellas 700 ha están destinadas a la exportación, 106 ha se encuentran en desarrollo, y el resto es para la industria y el consumo nacional.

Los productos que se cosechan son:

- Naranja Valencia.
- Toronja.
- Mandarina.

La tecnología en nuestra empresa no es muy avanzada no obstante existen en la entidad fincas ecológicas mediante recursos biológicos o sea donde no se aplica ningún producto químico y la fruta es de una calidad inmejorable, se cuenta con recursos técnicos tales como equipos agrícolas, maquinarias aspejadoras, tracción animal, sistemas de riego y productos químicos para nutrir y proteger la producción (herbicidas, plaguicidas, fertilizantes) así como de medios biológicos. En la entidad existe una telecomunicación interna por planta de radio, teléfono, red de hardware y correo electrónico internacional.

Al iniciar el año se realiza un plan de producción que contiene mensualmente la aplicación de los recursos materiales para la producción los cuales han sido aprobados anteriormente por el presupuesto, además se realiza un análisis foliar y del suelo de este se desprende las necesidades de la producción y mas tarde se hacen muestreos en el campo, pues como el plan que se hace al inicio del año esta dado por un análisis de la base de datos históricos puede ser o no que se necesite aplicar los recursos materiales.

Para disminuir los costos de la producción se ha reducido el marco de plantaciones para así aprovechar los medios de producción y elevar el aprovechamiento, además, se entre la siembra de cítricos se ha intercalado la siembra de otras productos tales como la fruta bomba, pues con los productos químicos que mantienes el campo en desarrollo que aún no produce, mantienes también este otro producto y te beneficias con la venta de la fruta.

En la entidad se realizan trabajos de Investigación y Desarrollo en conjunto con las UBPC, entre ellos se encuentran trabajos como “Conservación de suelos y Estrategia de cambio de Patrones” donde han ido mejorando las líneas de la naranja Valencia.

El plan de producción se encuentra en el Anexo, según se muestra en esta tabla las producciones proyectadas para el año 2005 son menores que las del año anterior esto es justificable por el envejecimiento continuo de algunas plantaciones que por su edad ya no ofrecen el mismo rendimiento que otras plantaciones más jóvenes.

Tarea No. 6: Recursos Humanos

La fuerza laboral de la empresa está compuesta por 624 trabajadores **Anexo.3** De ellos el 29% femenino y el 71% masculino, con un promedio de edad de 41 años. La categoría ocupacional se

comporta en 4,50% Directivo, 17% Técnico, 1,10% Administrativo, 19,40% Servicio y 58% Obrero. Esta fuerza laboral tiene una baja calificación puesto que el nivel escolar promedio es 9no grado, aunque esto se presenta en muchas empresas de la agricultura

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

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

- Realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas.
- Experiencia demostrada en el resultado concreto obtenido en su trabajo.
- Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específicas y características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y de la disciplina laboral establecida en el reglamento disciplinario interno de la entidad.
- Calificación formal expresada en los certificados de estudios o títulos que posea el trabajador en correspondencia con los requisitos exigidos para la ocupación o cargo que aspire desempeñar.

Este principio se evalúa ante las siguientes situaciones:

- Para cubrir plazas vacantes o de nueva creación.
- Ante promociones a cargos de mayor complejidad y remuneración.
- Para enviar a trabajadores a cursos de capacitación.
- Para decidir la permanencia de los trabajadores en el empleo.
- Por decisión de la Dirección General de la Empresa o Unidad Empresarial de Base.

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

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

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

Como otro principio de la admisión de empleo demostrado en la entidad es que el Director puede autorizar el desempeño de una ocupación o cargo por una persona que no cumple el requisito de calificación formal, si esta demuestra que cumple el resto de los requisitos, siempre y cuando a la ocupación o cargo no se exija para su ejercicio este requisito por legislación específica o convenios internacionales o que para ocuparlos se designe mediante otra autoridad o ética así lo disponga.

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

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

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

La evaluación se efectuará anualmente a todos los trabajadores fijos que hayan laborado como mínimo el 70% del tiempo del período excepto a los dirigentes considerados cuadros, los cuales se

evaluarán conforme las normas y procedimientos que se establecen en la Resolución 118 /2000 del Ministro de la Agricultura. Las categorías que se utilizarán para medir el resultado son:

- Satisfactorio (S)
- Regular (R)
- Deficiente (D)

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

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

Se utilizará un sistema de valores por cada indicador que se evalúa, que el jefe inmediato otorga de acuerdo a su criterio oído el parecer de la organización sindical y que resume en una cantidad que oscila de 1 a 100 puntos y que en base a esto otorga una de las tres categorías previstas Satisfactorio, Regular o Deficiente, de acuerdo a la tabla de valores siguientes:

Tabla No. 3.2: Valores propuestos por Indicador

Puntos obtenidos	Categoría que corresponde
50 pts o menos	Deficiente
De 51 a 85 pts	Regular
De 86 a 100 pts	Satisfactoria

Fuente: Empresa Cítricos Arimao

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

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

competencia laboral, los cuales permitirán para años venideros determinar con mayor exactitud los DNC.

Por otra parte, en la Empresa están definidos los calificadores de cargo, los cuales no registran toda la información necesaria del puesto de trabajo, es decir no recogen aspectos como: condiciones de trabajo, enfermedades profesionales, responsabilidades, necesidades competitivas, solo resumen las funciones inherentes al puesto y en muchos casos no se ajustan a la realidad de los mismos. Por lo que la actividad de Análisis y Descripción de Puestos se realiza de forma deficiente. No existen indicadores intangibles que midan los resultados de los trabajos que desarrollan capacidad organizadora, innovadora, gestión informativa y gestión del conocimiento

En la entidad objeto de estudio se establecen dos formas de pago salarial: a Rendimiento y por Resultado Final de la Producción. Dentro de esta última forma se encuentran los sistemas de pago en una amplia gama de variantes en las que se incluyen sistemas de pago por reducción de los gastos, sistema de pago por la diferencia entre ingresos y los gastos y la otra variante es la aplicación del sistema de estimulación y penalización para el personal que no se acoge a ninguno de estos sistemas de pago, dentro de la modalidad o forma de pago a Rendimiento o Destajo se encuentran el Destajo Individual y el Destajo Colectivo.

La empresa cuenta con un total de 34 sistemas de pago que incluyen las dos formas abarcando un total de 624 trabajadores, 392 de ellos a sistemas de pago y 232 al sistema de estimulación y penalización salarial.

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

A nivel de Empresa:

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

Al nivel de Unidad Empresarial de Base

- Consejo de dirección

- Consejo

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

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

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

Tarea No. 7: Plan Económico Financiero

Técnicas utilizadas:

1. Análisis de la Situación Económica Financiera actual de la empresa Cítricos Arimao según el Cuadrante de Navegación.

Según el análisis se ha llegado a la conclusión que la empresa es solvente y tiene una buena capacidad de pago, o sea puede enfrentar sus deudas en un momento determinado pero no tiene una buena rentabilidad, es decir su capacidad par generar y retener utilidades es ínfima, de lo cual se deduce que la empresa en el año 2004 a pesar de su baja rentabilidad esta empresa se encuentra Consolidada según aparece en el anexo.

2. Equilibrio Financiero.

En cuanto al equilibrio financiero existen tres relaciones básicas, la relación de liquidez, cuya condición se basa en que los activos circulantes sean mayores que los pasivos circulantes, y esta relación se cumple en la entidad, la segunda es la solvencia donde el resultado debe ser mayor que 1, lo cual también se cumple, y la tercera relación es el riesgo o endeudamiento donde los recursos propios sean mayores que los recursos ajenos y en la empresa se establecen de forma positiva estas tres relaciones por lo que se puede decir que la entidad presenta un equilibrio financiero ideal.

3. Capital de Trabajo Neto.

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

Tal y como se muestra en el Anexo la tabla con respecto al Capital de Trabajo dice que la entidad posee suficientes activos líquidos para pagar sus deudas, en el año 2001 tuvo un decremento con respecto al año base 2000, pero este fue recuperándose hasta lograr su máximo valor en el año 2002, teniendo después una recaída en los años sucesivos (2003, 2004) aunque en el último se nota un crecimiento con respecto al 2003, este apenas aún no roza los niveles alcanzados en el 2002.

4. Du Pont.

Técnica Du Pont ver **Anexo 4**, según el Grafico podemos observar que la empresa sobresale por altos costos de venta los cuales representan un 79% de los gastos totales, los cuales son los más significativos, si analizamos el activo total su mayor porcentaje se encuentra en los activos circulantes los cuales representan el 59%, dentro de los activos circulantes la partida mas notable son las cuentas por cobrar las cuales tiene un peso del 52%.

El problema fundamental de se concentra en la rentabilidad donde los gastos representan el 98% de los ingresos, pero además la rotación de los activos tienen dificultades producto del alto nivel de cuentas por cobrar que tiene la institución. Por cada peso invertido solamente esta organización ingresa 3 centavos, por tanto, tiene urgencia de revisar esta situación pues si continua a este ritmo su tendencia sería caer al tercer cuadrante, o sea estaría descapitalizada.

5. Estados Proforma.

Para esta técnica nos basamos en el método porcentaje de ventas, y comenzaremos por explicar que las ventas para el año que se va a proyectar dichos estados disminuyeron con respecto al año anterior debido al continuo envejecimiento y desgaste de algunas plantaciones, en el análisis del Estado de Resultado Proforma las partidas de gasto representan porcentos muy ínfimos, exceptuando al costo de venta que llega a representar incluso el 80% de las ventas, en el Estado de Situación la cifra de ajuste con un valor de \$ 591 794.81 se le debitará a las cuentas por cobrar, adquiriendo estas un saldo mayor, pues según lo analizado estas seguirán en aumento por la flexibilización existente de los estándares de créditos producto de las características de las empresas

con las cuales comercializa Cítricos Arimao, pues aunque el pago sea tarde es preferible cobrar tarde que no cobrar, y mantener así sus clientes.

Tarea No. 8: Plan de Expansión o Salida

Proyección de las plantaciones actuales

a) Propuestas de plantaciones a dar baja en cada año

Tabla No. 3.3: Bajas de plantaciones por años

Especie	UM	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Naranja	Ha	32.04	39.00	34.84	65.00	63.68	66.00	48.16	10.00	7.81	10.00
Toronja	Ha	2.00	8.67	14.27	8.98	0.00	6.62	0.00	6.50	0.00	5.00
Total	Ha	34.04	47.67	49.11	73.98	63.68	72.62	48.16	16.50	7.81	15.00

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

La razón por la cual se proponen estas bajas que aparecen en la tabla #3 es por los bajos rendimientos de las mismas debido a la edad promedio de estas que está por encima de los 30 años.

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

En la producción de naranja existen variaciones fundamentalmente para los años 2008, 2009, 2010 y 2011, ello está motivado por la baja de las plantaciones que se irá produciendo en esos años como puede observarse en la tabla. Comienza una recuperación a partir del año 12 y termina la proyección para el año 2014 con un ligero incremento sobre el año 2005 pues a partir de esos años se recolecta producciones de las primeras plantaciones repuestas.

Tabla No 3.4 Proyección Producc. Área y Rendim. Para 10 Años. Consolidado

Especie / Variedad		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Naranja Criolla Valencia - 121	Producción (t)	21000,0	21500,0	22100,0	22600,0	23200,0	23800,0	24400,0	25000,0	25600,0	26200,0
	Área (ha)	1156,8	1114,7	1097,5	1064,1	1029,9	995,9	986,7	996,6	1038,8	1092,5
	Rendimiento (t/ha)	18,2	19,3	20,1	21,2	22,5	23,9	24,7	25,1	24,6	24,0
Toronja March	Producción (t)	6700,0	6800,0	6900,0	7000,0	7400,0	7537,5	7700,0	7900,0	8172,7	8452,1
	Área (ha)	185,4	174,7	160,5	154,8	175,8	169,1	177,8	185,6	194,6	189,6
	Rendimiento (t/ha)	36,1	38,9	43,0	45,2	42,1	44,6	43,3	42,6	42,0	44,6
Lima Persa	Producción (t)	15,0	35,8	47,8	122,4	167,1	202,0	226,6	235,8	259,4	281,2
	Área (ha)			4,8	10,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3	13,3
	Rendimiento (t/ha)			10,0	11,9	12,6	15,2	17,0	17,7	19,5	21,1
Mandarina Dancy	Producción (t)	138,0	71,6	80,9	80,9	83,9	86,9	91,4	94,3	98,8	98,8
	Área (ha)	14,8	14,8	14,8	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3	16,3
	Rendimiento (t/ha)	9,3	4,8	0,0	5,0	5,1	5,3	5,6	5,8	6,1	6,1
Cítricos Total	Producción (t)	27853,0	28407,4	29128,7	29803,3	30851,0	31626,4	32418,0	33230,1	34130,9	35032,1
	Área (ha)	1357,0	1304,2	1277,6	1245,5	1235,3	1194,6	1194,1	1211,8	1263,0	1311,7
	Rendimiento t x ha)	20,5	21,8	22,8	23,9	25,0	26,5	27,1	27,4	27,0	26,7

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

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

- Base productiva organizada en UBPC con cuadros y especialistas preparados y fuerza laboral estabilizada,
- Situación actual de las plantaciones en cuanto a condiciones fitosanitarias y agrotécnicas,
- Existencia de mercado para la exportación y desarrollo del mercado interno, lo que posibilita el financiamiento tanto de la tecnología para las áreas en producción como para las inversiones,
- Existencia de un grupo de recursos que pueden sumarse a los que se adquieran para cumplir los objetivos finales,
- Exigencia por parte de la dirección de la empresa para el cumplimiento del programa de reposición de las plantaciones en cada UBPC,
- Existencia del vivero de cítricos con capacidad para dar respuesta a las necesidades de posturas,
- Situación actual de las UEB que sirven de apoyo a la base productiva de la empresa garantizando los servicios necesarios para cumplir los objetivos propuestos,

d) Inversiones necesarias para incluir en el plan de desarrollo,

Propuesta de fomento de nuevas plantaciones

a) Plantaciones en fomento, Áreas sembradas por años, Situación de las mismas

Tabla No 3.5 : Fomento de Plantaciones, Área sembrada por año, Consolidado

Especie/Variiedad	Total	2000	2001	2002	2003	2004
Naranja Valencia	114,72	6,87	29,18	17,59	31,64	29,44
Toronja	24,28	0,00	0,00	0,00	3,28	21,00
Lima Persa	13,29	0,00	0,00	4,78	5,51	3,00
Mandarina	1,49	0,00	0,00	0,00	1,49	0,00
Total	153,78	6,87	29,18	22,37	41,92	53,44

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

La situación actual de las áreas de fomento es satisfactoria, han tenido un desarrollo adecuado por el cuidado en el cumplimiento de la tecnología de estas y sobre todo por el sistema de riego por goteo que tienen el mayor porcentaje las que están ubicadas en la UBPC de Avilés, representando éstas más del 60%, Ya se recolectan producciones en esta UBPC de las áreas del 2000 y 2001 a pesar de no contar con los 5 años de vida.

- a) Áreas a fomentar por cada año con una propuesta de especies y variedades

Tabla No 3.6 : Proyecciones de siembras UM: Ha Consolidado

Cultivo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cítricos	32,04	47,67	34,11	58,98	63,68	72,62	62,16	16,50	7,81	10,00
Naranja Valencia Criolla	32,04	39,00	19,84	50,00	63,68	66,00	48,16	10,00	7,81	5,00
Toronja Marsh	0,00	8,67	14,27	8,98	0,00	6,62	14,00	6,50	0,00	5,00
Lima Persa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Frutales	13,00	14,00	17,00	17,00	16,00	18,00	17,09	0,00	0,00	0,00
Fruta Bomba Mareador Roja	13,00	14,00	17,00	17,00	16,00	18,00	17,09	0,00	0,00	0,00

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

Tabla No 3.7 : Balance de la producción de las plantaciones actuales (Frutales),

Especie/Variiedad		2001	2002	2003	2004
Mango	Producción	1284,3	1259,5	3086,0	2084,7
	Área	413,23	413,23	595,70	595,70
	Rendimiento	3,10	3,00	5,20	3,50

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

Tabla No 3.8: Proyección de producción, área y rendimiento para 10 años

Especie / Variedad		2005	2006	2007	2008	2009
Mango	Producción	2578,2	1861,3	2671,6	2761,8	2998,7
	Área	625,0	618,8	616,8	612,8	622,3
	Rendimiento	4,10	3,00	4,30	4,50	4,80
		2010	2011	2012	2013	2014
		2938,0	3247,0	3164,8	3219,9	3679,9
		620,2	626,3	634,5	634,5	634,5
		4,7	5,2	5,0	5,1	5,8

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

Tabla No 3.9 Viveros de Cítricos y Frutales,

Posturas	U/M	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Cítricos	MU	29,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Mango	MU	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0	40,0
Guayaba	MU	40,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Aguacate	MU	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Mamey	MU	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Anonáceas	MU	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

j) Producción de Casas de Cultivos:

Tabla No. 3.10 Cumplimiento del Plan 2004.

Detalle	U/ M	Plan	Real	%	2003	Relación
Tomate	t.	259,0	271,2	104,7	250,6	108,2
Pimiento	t.	68,0	59,5	87,5	67,8	87,8
Pepino	t.	68,0	98,2	144,4	92,2	106,5
Melón Castilla	t.	63,0	50,1	79,5	52,7	95,1
Melón Sandía	t.	39,0	31,6	81,0	36,4	86,8
Otras Hortalizas	t.	20,1	33,0	164,2	24,0	137,5
Total	t.	517,1	543,6	105,1	523,2	103,9

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

Tabla No. 3.11 Proyección: (t)

Cultivo	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Tomate	335,0	340,0	340,0	345,0	345,0	345,0	350,0	350,0	350,0	350,0
Pimiento	84,0	85,0	85,0	85,0	85,0	85,0	90,0	90,0	90,0	85,0
Pepino	72,0	73,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	80,0	90,0
Melón Castilla	44,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0	45,0
Melón Sandía	28,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Otras Hortalizas	20,0	30,0	35,0	35,0	35,0	35,0	30,0	30,0	30,0	30,0
Total	583,0	603,0	615,0	620,0	620,0	620,0	625,0	625,0	625,0	630,0

Fuente: Empresa de Cítricos Arimao

Las producciones de Casas de Cultivos por año tienen un comportamiento similar con un ligero crecimiento de un 2% en algunos años un 8% total, La entidad se proyecta mantener las instalaciones actuales sin crecimiento de áreas, sino de los rendimientos alcanzar por la aplicación correcta de la tecnología, Para la confección de este plan nos basamos en la demanda del mercado que ha logrado la empresa.

Riesgos que enfrenta la entidad:

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

- 1) Ingresos dejados de percibir por cambio tecnología de exportación de cítricos,
- 2) Variabilidad de los precios de las materias primas a nivel internacional, regulaciones y reducción de los precios del PRECONS
- 3) Paralización de inversiones planificadas,
- 4) Dificultad para reciclar los productos que por diferentes causas pierden o se altera su efectividad,
- 5) Incremento de los costos de almacenamiento y distribución que afectan los resultados económicos,
- 6) Insuficientes medios de transporte que obstaculizan el desarrollo de múltiples tareas,
- 7) Técnica atrasada de los medios de transporte que dificultan el cumplimiento de las misiones,
- 8) Inestabilidad del abastecimiento de recursos indispensables para la actividad de transporte,
- 9) Aumento creciente y continuo del precio de insumos fundamentales,

- 10) Dificultades con la adaptación de los medios de transporte a las exigencias de nuestros clientes,
- 11) Dificultad para obtener altos rendimientos agrícolas,
- 12) Los rendimientos agrícolas no respondan a los ingresos necesarios para obtener rentabilidad,
- 13) Las producciones agrícola y animal no satisfacen las demandas destinadas a la venta a trabajadores,
- 14) Falta de financiamiento,
- 15) Carencia de recursos, donde existan limitaciones con los medios de fumigación necesarios para combatir plagas y enfermedades,
- 16) Técnicas atrasadas de los medios de maquinaria que dificultan el cumplimiento de las misiones,
- 17) Dificultades con la adaptación de la maquinaria a las exigencias del cliente,
- 18) Falta de materia prima, inestabilidad en el fluido eléctrico,
- 19) Afectación de los ingresos por disminución de las producciones y la calidad de esta,
- 20) Incidencia de plagas y enfermedades, suelos con poco contenido de materia orgánica y muy erosionados y suelos con infestación de nematodos, rendimientos agrícolas insuficiente,
- 21) Competencia desleal de otros comercializadores que no están sujeto a las regulaciones de la agricultura,
- 22) Insuficiente proyección del mercado,
- 23) Afectación por fenómenos naturales a instalaciones y edificaciones,

Estrategia a seguir para la empresa Cítricos Arimao

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

los diferentes elementos, permitan una mayor efectividad, mantener clientes satisfechos y por tanto hacerse competitiva cada vez en un grado superior.

Estas acciones pudieran estar apoyadas por otras, como incrementar la capacitación técnica del personal del área de comercialización, encaminado a que estos logren mostrar aún más la calidad y la imagen de nuestro producto, socializándose con un mercado cambiante donde hay que hacerse imprescindible para llegar a posesionarse en un lugar cimero, Además de garantizar las entregas de productos a los clientes potenciales, no deben violar los precios establecidos y cumplir con los plazos de tiempo determinados, y mejorar la situación del transporte, en cuanto a condiciones climáticas para el traslado del producto y su conservación.

3.3. Conclusiones del Capítulo No. 3

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

Conclusiones

1. El proceso de perfeccionamiento empresarial se manifiesta como una necesidad de las empresas estatales cubanas que debe conducir a su conversión en organizaciones con capacidad de competir en las condiciones vigentes en el mercado internacional, lo que implica altos índices de eficiencia y eficacia.
2. Para conseguir perfeccionar realmente una empresa estatal en las condiciones de Cuba es preciso desarrollar en sus individuos la conciencia de que el cliente es su verdadera razón de ser para que las concepciones relacionadas con el marketing resulten cruciales. Es posible desarrollar una estrategia empresarial que considere las condiciones generales del entorno cubano actual y las específicas de las empresas estatales puntualizando en la función del marketing.
3. Para poner en funcionamiento el subsistema de Mercadotecnia dentro del ámbito de un proceso de cambio tan profundo y extenso como es el Perfeccionamiento Empresarial resultan innegables por su utilidad las técnicas y herramientas descritas por los estudiosos del Marketing clásicos por lo que se propone para la realización de la presente investigación el procedimiento desarrollado por Kotler para la elaboración de un plan de negocios que recorre todos los aspectos de un proyecto.
4. Las características del sector agrícola en Cuba exigen que cualquier estudio estratégico parta de un detallado análisis financiero que permita conocer las condiciones que presenta la organización para asimilar el proceso de cambio que esto significa. Esta situación se acentúa en el ámbito del perfeccionamiento empresarial considerando la importancia que reviste para cada empresa en particular y para la economía en general.
5. Los resultados del análisis financiero muestran que la empresa está inicialmente en condiciones de acometer el proceso de elaboración de su plan de negocios con un enfoque estratégico para establecer con ello lo que dicta el sistema de perfeccionamiento empresarial.
6. La aplicación de las técnicas de diagnóstico del sector y la empresa muestran que hay una gran oportunidad en la comercialización de los productos de la empresa objeto de análisis, la matriz

DAFO indica que hay que seguir una estrategia invasiva de mercado con aquellos productos que las matrices McKinsey y ADL identifican como prometedores para el desarrollo futuro de la organización.

7. Ha sido posible diseñar una estrategia de mercado afín con lo establecido por el subsistema de mercadotecnia del Perfeccionamiento Empresarial y que pone a éste en sintonía con el resto de los subsistemas según se plantea en los principios.

Recomendaciones

1. La presente investigación confirma la necesidad de la preparación de los individuos y las organizaciones para acometer el proceso de Perfeccionamiento Empresarial. Se recomienda por tanto, comenzar el establecimiento del subsistema de Mercadotecnia con un proceso de capacitación de los ejecutores directos que los prepare en técnicas y herramientas del marketing clásico.
2. Es recomendable realizar un estudio detallado del mercado real y potencial que tiene la Empresa de Cítricos Arimao que permita establecer estrategias adecuadas al entorno en que opera la empresa actual y prospectivamente.
3. La situación del sector agrícola cubano y las regulaciones que propician la centralización de las decisiones económicas empresariales hacen recomendable que se cuide la evaluación de la situación financiera de cada organización cada vez que se vayan a acometer procesos de cambio referidos a las estrategias de mercado. El procedimiento que se ha utilizado en la presente investigación es utilizable en cualquier organización de la economía cubana.

Bibliografía

1. Acevedo, J. ¿Cómo lograr una gerencia empresarial exitosa en épocas de crisis? ISPJAE, La Habana, 1994. En línea: www.ucf.edu.cu
2. Albrecht K.; El poder de la visión bifocal. Harvard Deusto Bussines Review.[s.l.].(62):.38, 1994.04
3. Amat, J. y Kaiser, M. la clave de la ventaja competitiva. Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1990.
4. Arias Amaya, Ramiro. La selección de la Estrategia de mercadeo. En línea: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm> 2004
5. Armas Moya, R. La Comunicación: recopilación de textos. En línea: www.ucf.edu.cu
6. Ayala Ruiz, Luis Eduardo. Gerencia de mercadeo-apuntes de clase. En línea: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc032.htm>, 2004
7. Bolaño Sosa, Daylín. Estrategia de negocios en la empresa Cítricos Arimao. / Daylín Bolaño; Mabel Leyva, tutor.-- Tesis de Grado, Universidad de Cienfuegos:(UCF), año 2005.—87 pp
8. Boxwel, R. Benchmarking para competir con ventaja. Ed. Mc Graw Hill España, 1994. 340 pp.
9. Brealey, R. y Myers, S. Fundamentos de financiación empresarial. En línea: www.ucf.edu.cu
10. Bueno Campos, E. Dirección estratégica de Empresas. Ed. Pirámides, S.A. Madrid, 1993. 230 pp.
11. Castillo, A. L. Innovación Tecnológica. Apuntes para una monografía. En Línea. www.ucf.edu.cu Consulta: 05.07.09
12. Castillo, A. L. Gestión de operaciones. Apuntes para una monografía. En Línea. www.ucf.edu.cu Consulta: 05.07.09
13. Cristian González, R. Destreza en la estrategia. En línea: <http://www.monografias.com> Consultado: 05.07.04
14. Cuba. Ministerio de la Agricultura. Orientaciones para el desarrollo del subsistema de Mercadotecnia en el perfeccionamiento empresarial. La Habana; 1998. _ 3 pp.
15. Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa de Cítricos Arimao. Estado de Resultados. Cierre Año 2004.

16. Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa de Cítricos Arimao. Estados Financieros. Cierre Año 2004.
17. Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa de Cítricos Arimao. Informe de Desempeño Empresarial. Cierre Año 2004.
18. Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa de Cítricos Arimao. Análisis de la situación de la fuerza laboral. Cierre Año 2004.
19. Cuba. Ministerio de la Agricultura. Empresa de Cítricos Arimao. Planeación Estratégica Años 2004 - 2010.
20. Cuba, Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Decreto Ley 187/98: Bases Generales Perfeccionamiento Empresarial.—La Habana; 1998.—48p
21. Cuba. Ministerio de Justicia. Gaceta Oficial de la República. Decreto Ley No. 15/92. Sobre las Bases de la Contratación Económica. _ La Habana; 1992. _ 34 pp.
22. Davis, K. El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional.
23. DEADE. Control de Gestión. Ed. 2002
24. Domínguez Machuca, José Antonio y otros. Dirección de Operaciones: Aspectos Estratégicos de la Producción y los Servicios. Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A, 1 995.
25. Druker, Peter.; La Tarea Fundamental de la Gerencia. En línea: www.gestiopolis.com/dirgp/emp/gizplan.htm, 2004
26. Fisher, R. ¿Cómo negociar sin ceder?. En Línea. www.ucf.edu.cu Consulta: 05.07.09
27. Gimbert, Xavier. El Enfoque estratégico de la empresa / Xavier Gimbert.-- Madrid: Ed. DEUSTO S.A.,1998. -- 193p
28. Godet, M. Prospectiva y planeación estratégica. En línea: www.ucf.edu.cu
29. González Montañéz, Omar. Estrategia de Marketing en la Empresa Cítricos Arimao. / Omar González, Carmelo Pons (tutor).-- Tesis de maestría , Universidad Central de Las Villas:(UCLV), año 2004.—107pp
30. Hamilton. Diseño de procesos de servicios. En línea: www.ucf.edu.cu
31. Harrington, T. Administración total de la mejora continua. En línea: www.ucf.edu.cu
32. Heinz, Weirchrich, Excelencia administrativa: Productividad mediante administración por objetivos/ Weirchrich Heinz.-- Universidad de San Francisco: [s.n], 1990.—99p
33. Heredia, Rafael de. Dirección Integrada de proyecto-proyct management/ Rafael de Heredia.— Universidad de San Francisco: [s.n], 1990.—99p

34. Hernández Sampier, R. Metodología de la investigación. Ed. Felix Varela. La Habana, 2004. 2 t. 471 pp.
35. Herrera Lobo, Fernando. Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para la Empresa Cítricos Arimao. / Fernando Herrera; Omar Sánchez; tutor.-- Tesis de Grado , Universidad de Cienfuegos:(UCF), año 2005.—97 pp
36. Horowitz, H. La satisfacción del cliente. En línea: www.ucf.edu.cu
37. Ishikawa, K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa.
38. ISO. Estándares europeos para la calidad en la investigación de mercados. <http://www.Standarseuropeosparalainvestigaciondemercados.15htm> Consulta: 05.03.11
39. ISO. Marketing e investigación de mercados. <http://www.Standarseuropeosparalainvestigaciondemercados.15htm> Consulta: 05.03.11
40. Juran, H. Manual de control de la calidad. Ed. ENPES. La Habana, 1998. 5 t. t.1. 156 pp.
41. Kotler, Philip. Dirección de Marketing/ Philip Kotler.—[s.l.:s.n], 1995--830p
42. Kotler, Philip. Dirección de Marketing: Análisis, planeación, gestión y control. / Philip Kotler.—Ed. Prentice Hall, 7 ma Edición., 1992--830p
43. Kotler, Philip. Mercadotecnia/ Philip Kotler.—3era Ed. Ed. Hispanoamericana Prentice Hall, México 1989--230p
44. Koontz, H. Elementos de administración. Ed. ENPES. La Habana, 1998. 2 t. t.1. 278 pp.
45. Lambin, Jean-Jacques. Marketing Estratégico/ Jean Jacques.—La Habana: Editorial ENPES, 1994.---500p
46. Majluf, ACHax. The strategic concept and process a pragmatic approach/ AC Hax Majluf.-- N.S- Englewood Cliffs NJ: Prentice , 1991. -- 97p
47. Massons, I. Material auxiliar sobre estrategia financiera. En línea: www.ucf.edu.cu
48. Meguzzato, Boulard. Dirección estratégica de la empresa, un enfoque innovador de Management/ Boulard .Menguzzato, J.Renaw.-- [s.l.]:[s.n.], 1995.--427 p.
49. Mintzberg, H. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Bussiness Review, Canadá, 1994. pp 4 - 18.
50. Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes./ Ed. El Ateneo, Madrid- Argentina, 1989 /s.p/
51. Mintzberg, H. El arte de moldear la estrategia/ Folletos Gerenciales, (5) 1988, CCED, MES, La Habana, Cuba, 24 pp.
52. Montanero Fernández y José León. El Concepto de Estrategia. Dificultades de definición e implicaciones psicopedagógicas. En línea: <http://www.unrc.edu.ar/> Consultado: 05.04.07
53. Morrisey, George. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 1993, 119 pp.

54. Muñiz González, Rafael. La comunicación integral en el Marketing. En línea: <http://www.marketing.xxi.com/rafael.asp>, 2004
55. Nogueira, D. y Alberto Medina. Fundamentos para el control de la gestión empresarial. Ed. ENPES. La Habana, 2004. 178 pp.
56. Noori, Hamid y Rusell Radford. Administración de Operaciones. Calidad Total y Respuesta sensible Rápida. Mc Graw Hill, 2000.
57. Odiorne, George S. Administración por objetivos. Nuevo sistema para la dirección./ Ed. Limusa, México, 1995, 247 pp.
58. Partido Comunista de Cuba. Resolución económica del V Congreso del partido Comunista de Cuba. Granma (La Habana).7 de Noviembre de 1997:
59. Porter, Michael. ¿Qué es la estrategia?/ Folletos Gerenciales, (8) 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 1998, 44 pp.
60. Porter, Michael. Ventaja Competitiva, Sostenimiento de Empeño Superior/ Michael Porter.— México: Edición Continental; 1990.—125p
61. Prado Dueñas, Teresa. Diseño de la Estrategia de la Refinería de Petróleo “Camilo Cienfuegos” hasta el año 2003/ Teresa Prado Dueñas; Orquídea Urquiola Alfonso, tutor.-- Tesis de maestría , Universidad de Cienfuegos:(UCF), año 2001.—97h
62. Quin, Robert E. Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. 1996, /s.p/
63. Ramos, R. El emprendedor y el proceso de creación de empresas. DEADE, Cuba. 2002/03.
64. Ramos, R. Competencias claves de las empresas. DEADE, Cuba. 2002/03.
65. Ramos, R. El análisis de mercados . DEADE, Cuba. 2002/03.
66. Ramos, R. La dinámica de los mercados. DEADE, Cuba. 2002/03.
67. Ramos, R. Configuración estratégica de las empresas. DEADE, Cuba. 2002/03.
68. Ramos, R. El plan de negocios. DEADE, Cuba. 2002/03.
69. Ramos, R. Dirección de empresas recién creadas. DEADE, Cuba. 2002/03.
70. Revista de Información Científico Técnica. Vol. 6 (2003)
71. Robbins, S. Comportamiento organizacional.
72. Ronda Pupo, G. El concepto de estrategia. En línea: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial>
Consultado: 05.04.07
73. Ronda, Guillermo. De la Estrategia a la Dirección Estratégica un acercamiento a la integración de los Niveles estratégicos, Tácticos y Operativos. En línea: www.TablerodeComando.com , 2003
74. Sallenave, Jean, P. Gerencia y planeación estratégica/Ed. Norma, SA, Colombia, 1992, /s.p/

75. Steiner, George A. Planeación Estraatéctica. Lo que todo dirigente debe saber. Ed. Continental, SA, (11) México. 1996, 360 pp.
76. Stoner, James. Administración, Ed. Revolucionaria, /s.a/, /s.p/
77. Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. _ Barcelona: Biblioempresa. 1995. P.445.
78. Tajada, S. de la. Empresas y Marketing: El Marketing como función de la empresa/ S. de La Tajada.—[s.l:s.n], 1995.—[s.p].
79. Thompson, Struckland: Diseño y Administración Estratégica, Conceptos, casos y lecturas/ Struckland Thompson.—México: Edición en Español, 1994.—1034p
80. Velázquez, Luis A. Control y Dirección. En línea: [www. ElPrisma.com](http://www.ElPrisma.com), 2003
81. Zapata, Edgar, Mercadeo Educativo ¿Cómo promover a oferta de instituciones y programas?. En línea: www/unab.edu.co/mercados/revistas/index.htm, 1995