



UNIVERSIDAD DE CIENFUEGOS
GRUPO ESTUDIO GERENCIA ORGANIZACIONAL

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE MASTER

Título del Trabajo:

Alianzas Estratégicas entre Empresas Cubanas:

ESICUBA - BPA

ESICUBA - SEPSA

Autora:

Lic. María Elena Fernández Pichs.

Tutor:

Dra. Ana Lilia Castillo Coto.

Cienfuegos, enero, 2006

“ Año de la Revolución Energética en Cuba ”

“La curiosidad es una de las más permanentes y seguras características de una vigorosa inteligencia.”

Samuel Jonson

*A mi esposo e hijos que tanto ayudaron en la realización de este sueño,
A mis padres ,
A todos los que de una forma u otra contribuyeron a que este proyecto culminara
exitosamente.*

*En especial a mi tutora, la Doctora Ana Lilia Castillo, quien guió y guiará mis pasos hasta el
final.*

Índice

Índice	4
Resumen	6
Introducción	7
Capítulo I: Alianzas estratégicas: aspectos conceptuales	11
1.1. Alianzas estratégicas en el mundo	11
1.2. Las alianzas estratégicas. Definición y ventajas	13
1.3. Tipos de alianzas	15
1.4. Cuba: Situación en cuanto a alianzas	27
1.5. Conclusiones del Capítulo	29
Capítulo 2: La conformación de una alianza estratégica	30
2.1. Aspectos estratégicos a considerar en la conformación de una alianza	30
2.2. Etapas del proceso inicial de conformación de una alianza estratégica	33
2.3. Preparación de la negociación	35
2.4. Proceso de la negociación	43
2.5. La negociación final	45
2.6. Conclusiones del Capítulo	47
Capítulo 3: Validación del procedimiento para la conformación de alianzas estratégicas entre empresas cubanas	48
Argumentación del interés que promueve la relación Caso BPA – ESICUBA.	48
3.1. Conocimiento y generalidades de las organizaciones	48
3.2. Conocimiento mutuo de las organizaciones	66
3.3. Compatibilidad, comunicación y flexibilidad	72
3.4. Funcionamiento de la alianza	73
3.5. Conclusiones del Caso	74
Argumentación del interés que promueve la relación Caso SEPSA – ESICUBA.	74
3.6. Conocimiento y generalidades de SEPSA	74
3.7. Conocimiento mutuo de las organizaciones	82
3.8. Compatibilidad, comunicación y flexibilidad	86
3.9. Funcionamiento de la alianza	90
3.10. Conclusiones del Caso	91
3.11. Conclusiones del Capítulo.....	

Conclusiones	92
Recomendaciones	94
Bibliografía	95
Referencia bibliográfica	99
Anexos.	

Resumen

La situación actual de la economía cubana condiciona que las empresas adopten indistintamente estrategias de diversificación y ampliación y se acuda a variantes de cooperación que propicien una actuación más competitiva acorde con las condiciones que exige el mercado actualmente.

La necesidad de sobrevivir y crecer, por una parte condicionada por la imperante de mantener las conquistas del proceso revolucionario y, por otra, por los cambios constantes del entorno económico – social y tecnológico del país, exige la introducción consciente de los avances de la tecnología en la actividad de prestación de servicios que permitan encontrar variantes que lleven a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos.

El presente trabajo titulado: **“Alianzas estratégicas entre empresas cubanas: caso ESICUBA – BPA y ESICUBA -SEPSA ”** representan una síntesis del conocimiento adquirido durante el desarrollo del estudio para la conformación de una alianza estratégica entre la Empresa de Seguros Generales de Cuba (ESICUBA) con el Banco Popular de Ahorros (BPA) y entre ESICUBA y SEPSA (Agencia Especializada de Protección) que permita perspectivamente acercarse más al mercado de la administración del riesgo a estas organizaciones en franco proceso de crecimiento.

La investigación ha sido realizada conjuntamente por las mencionadas organizaciones .

El Objetivo General de la investigación es establecer un procedimiento para la evaluación preliminar de condiciones para acometer alianzas estratégicas entre empresas cubanas.

Para llevar a cabo el trabajo, se realizó una revisión de materiales bibliográficos relacionados con el tema, se conformó la secuencia de pasos a proceder y se aplicó dicha secuencia para concluir en el análisis de variantes alternativas de colaboración entre las organizaciones objeto de estudio. La investigación realizada se apoyó en los criterios y conocimientos de los especialistas involucrados en el proyecto referencial.

El procedimiento que se plantea en este trabajo muestra su factibilidad de aplicación para proyectos de desarrollo de alianzas entre empresas cubanas, pues considera las características del entorno empresarial cubano, pero asimismo permite su aplicación en otros entornos.

Introducción

A partir del año 1992 y hasta la fecha la economía cubana se ha enfrentado a un caracterizado por la desaceleración y la recuperación. Cuba esta en proceso de recuperación y restablecimiento de las proporciones de su economía.

El desarrollo local ha sido importante en este ambiente. El entorno social y técnico ha asimilado rápidamente el efecto de este crecimiento y sostenidamente ha adaptado -a partir del potencial científico técnico-, sus relaciones en beneficio tecnológico. El avance de la sociedad se introduce a partir del progreso técnico, que en el sentido más general de la expresión, se ha asociado siempre a diversos peligros y riesgos, tanto percibidos como reales.

El progreso económico exige la racionalidad de cualquier proceso de este tipo, donde se consideren todos los elementos integrados que colaboren con el éxito del sistema.

Dada la falta de experiencia y la aceleración del proceso resulta importante utilizar los mejores resultados y técnicas en la administración de la gestión, y dados los criterios emitidos por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) y el Ministerio de Finanzas y Precios (MFP) -organismos rectores del proceso -, se determina la actualización de los elementos asociados a su planificación, organización y control.

El análisis de todos los riesgos asociados a la industria y a los proyectos industriales en su conjunto es de vital importancia para el desarrollo futuro del país. Este análisis deberá realizarse desde las etapas de diseño y de ingeniería; entiéndase en esta ultima, la procuración, el suministro, la ejecución, la puesta en marcha, la explotación y el mantenimiento.

Un gran siniestro puede conducir a la ruina económica. Los daños medianos y pequeños no son calculables de antemano. Con la contratación de un seguro de daño físico, entre otros, se evita la constitución de reservas para casos de siniestros impredecibles.

Si analizamos el comportamiento de los eventos de la naturaleza en los últimos 10 años podremos observar un incremento no solo en la cantidad de huracanes que nos han afectado sino también en la intensidad de los mismos, por solo citar algunos mas recientes, el paso de Charlye por la zona occidental en el 2004 , el paso en julio de este año del huracán Denny y Wilma en el 2005 , los cuales afectaron gran parte del territorio nacional, y solo por concepto de seguro se recupera un porciento no representativo con relación a la magnitud de las perdidas.

El presente trabajo se desarrolla en la Empresa de Seguros Generales (ESICUBA), el Banco Popular de Ahorros (BPA) y la Agencia Especializada de Protección (SEPSA). ESICUBA tiene como objeto social: *“ejecutar y comercializar seguros y reaseguros, tanto en el territorio nacional como en el extranjero y realizar cuantas actividades sean intrínsecas a la ejecución y comercialización de seguros y reaseguros”* (1).

El BPA tiene como misión: *“Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes incentivando la captación de recursos monetarios temporalmente libres de la población, conceder créditos personales a corto, mediano y largo plazo, el desarrollo de todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional que se realicen entre los bancos del sistema bancario nacional y otras personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero, y prestar otros servicios bancarios con una alta calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de la tecnología de avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad logrando una reconocida confianza pública que les ha permitido mantener su condición de líder en el mercado de particulares e incrementar de forma apreciable su actuar en el mercado corporativo”* (2) .

SEPSA tiene como misión: *“Satisfacer las necesidades en materia de seguridad, de las personas naturales y jurídicas que operan en moneda libremente convertible en el territorio nacional, mediante el trabajo de un equipo competente y el uso de tecnologías de avanzada”*.

En este caso las empresas presentan estructuras flexibles y abiertas, las cuales se adaptan a los requerimientos internacionales de operación y a las formas ya clásicas de la empresa de escala extraterritorial y tienen potencialidades para llevar la alianza.

El trabajo se ha estructurado en tres capítulos. En el primero se valora el estado del arte analizando documentos referentes a las alianzas estratégicas y la cooperación ínter organizacional. En él se incluyen definiciones, ventajas y tipos de alianzas, así como el desarrollo de las mismas a escala mundial y en Cuba, teniendo en cuenta aspectos tecnológicos y legales. En el propio capítulo, se valoran los aspectos estratégicos a considerar a la hora de conformar una alianza estratégica y las etapas para la realización de las mismas.

En el capítulo segundo se explica cómo se llevará a cabo metodológicamente el estudio, sus pasos y aspectos a considerar.

En el tercer capítulo se resume la aplicación de este procedimiento en las organizaciones ESICUBA – BPA y ESICUBA - SEPSA. En él se realiza una evaluación de las posibilidades de cumplimiento de una alianza entre estas organizaciones y se explican y valoran las posibles maneras de llevarla a cabo.

En la investigación se propone dar respuesta a la interrogante: ¿En qué medida las capacidades organizacionales de la Empresa de Seguros Generales (ESICUBA) y el Banco Popular de Ahorro (BPA) y ESICUBA y SEPSA permiten una alianza estratégica para actuar de forma competitiva en los escenarios futuros del mercado de los servicios profesionales?

Esta pregunta de investigación y las que se derivan de ella, son cuestiones básicas para dar solución al Problema Científico planteado que será entonces la necesidad de concebir la forma en que se puede desarrollar una alianza entre organizaciones de la economía cubana considerando su marco legal, económico y estratégico.

Por lo que se formula un Objetivo General de la Investigación para establecer un procedimiento que permita estudiar la posibilidad de formación de alianzas estratégicas entre empresas cubanas en el ámbito de las instituciones financieras.

Los objetivos específicos de la investigación realizada son:

- Valorar el estado del arte referente a las alianzas estratégicas entre organizaciones y sus condiciones en Cuba.
- Establecer un procedimiento que permita la evaluación del cumplimiento de las condiciones para acometer una alianza por una empresa en las condiciones cubanas.
- Elegir variantes alternativas de ejecución de la alianza.
- Emitir consideraciones acerca del funcionamiento e implicaciones que cada una de las variantes de ejecución de la alianza puedan motivar.

Los resultados obtenidos en la investigación realizada serán validados preliminarmente por la Superintendencia de Seguros del Ministerio de Finanzas y Precios a fin de emitir criterios que permitan su comienzo dadas las ventajas indiscutibles que tendría la aplicación de una experiencia como esta en el entorno cubano.

Capítulo I: Alianzas estratégicas: aspectos conceptuales

1.1. Alianzas estratégicas en el mundo

Las alianzas estratégicas han sido, en los últimos tiempos, uno de los fenómenos que ha conmocionado el entorno empresarial, a nivel mundial. Las empresas se alían para cooperar y por tanto obtener un mayor grado de competitividad. El motivo por el que las empresas acuden a las alianzas es la consideración del valor agregado que tendrá, para la relación plena de los objetivos de la entidad, el agrupamiento de ventajas con empresas expuestas a las mismas presiones.

El proceso de innovación tecnológica ha sido probablemente el mayor impulsor de la concentración de esfuerzos empresariales. La rapidez con que se suceden los cambios, ha hecho que los recursos que se afecten sean cada vez mas escasos, por lo que la coordinación de esfuerzos materiales y humanos con otras empresas ha popularizado las alianzas, pues éstas permiten, a cada uno de sus integrantes, obtener una mayor compensación que la que recibirían de encararlo en solitario. Otra de las causas que ha promovido la cooperación entre empresas son las exigencias que impone el proceso de globalización derivado de los aumentos de la competencia y la carrera tecnológica; esto lleva a las empresas hacia estrategias de internacionalización o estrategias en red.

Mediante la colaboración material o inmaterial se ha podido aprovechar oportunidades de negocios, capturar clientes con menores costos o una mejor relación calidad – producto, acercarse a la demanda o brindar servicios más eficientes. En nuestros tiempos la colaboración es parte de la cultura actual de países y empresas, es una práctica micro y macroeconómica usual.

La cooperación reduce los riesgos y los costes, maximiza los recursos disponibles, abre mercados y, por tanto, es una llave para el éxito empresarial. Las alianzas son valiosas como opciones estratégicas para el crecimiento y afianzamiento del negocio. Si se conciben o gestionan impropriamente, pueden llegar a ser peligrosas y dañinas para las empresas participantes y sus empleados.

Las Naciones Unidas han indicado que el logro del desarrollo sustentable -bajo la idea de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las del futuro- requiere que el ámbito empresarial trabaje en forma conjunta con los otros sectores de la sociedad en la

construcción de una agenda de sustentabilidad que involucre la protección del medio ambiente, la equidad global y la justicia social.

Ante la globalización de mercados, la necesidad de alcanzar economías de escala y la creciente complejidad de los productos, las empresas reaccionan llevando a cabo acuerdos de cooperación. Es por ello que una de las ventajas que poseen las asociaciones es que constituyen un medio para mejorar la posición competitiva de las empresas a un costo en principio inferior al que se daría si la empresa pretendiera la misma posición sola.

Generalmente, las alianzas se forman cuando una empresa busca socios para obtener los recursos o las capacidades que precisa y no tiene para explotar sinergias potenciales, o para compartir riesgos durante un tiempo determinado para cumplir unos objetivos específicos, o bien en forma duradera como negocios afianzados sin una disolución futura prevista.

Las alianzas agregan efectos sinérgicos a quienes quieran sumar sus ventajas y neutralizan desventajas en un escenario en el que se trata de salir indemne de las amenazas y aprovechar todas las oportunidades que se presentan. Por lo general las consecuencias de una acción integradora (si se establece en la forma correcta y se eligen correctamente los socios del negocio) son superiores a los alcances sumados de las acciones particulares de las empresas que formaron parte del movimiento. El objetivo de la supervivencia y de ser posible del crecimiento obliga a explorar otras líneas de productos o buscar mercados alternativos. Su consecución es respondida a través de la complementación de recursos y capacidades individuales de las empresas no relacionadas patrimonialmente de la misma forma.

En las alianzas estratégicas, los socios suelen aportar o compartir:

- a) Recursos financieros.
- b) Materias primas o infraestructura.
- c) Tecnología.
- d) Talento empresarial.
- e) Costos de administración.

En una alianza, cada socio se beneficia del conocimiento del conjunto, y para que la alianza funcione correctamente todos y cada uno de ellos deberán aportar lo mejor de sí mismos, sin restricciones,

aunque teniendo un especial cuidado para preservar sus auténticos secretos, aquellos que les hacen ser mejores que los demás competidores.

Estratégicamente, los procesos alternativos, se visualizan como una nueva oportunidad de negocios y a la vez como una fuerte barrera que dificulta el acceso de competidores al mercado, de esta manera se puede disminuir la intensidad de las amenazas que una firma puede enfrentar. Para quienes deben enfrentar una exigencia que sobrepasa sus capacidades individuales, el impulso y la búsqueda de alianzas estratégicas resulta la opción más viable para alcanzar; la cobertura de los factores claves del éxito el dominio de la tecnología y de los mercados o sea: lograr escalas más amplias, para amortizar los costos de producción y otros gastos fijos y mancomunar esfuerzos para desarrollar nuevas tecnologías.

1.2. Las alianzas estratégicas. Definición y ventajas

En el Strategor se define a las alianzas estratégicas como ***“asociaciones entre varias empresas competidoras o potencialmente competidoras que prefieren llevar a cabo un proyecto ó una actividad específica mediante la coordinación de capacidades, los medios y los recursos necesarios”***. (3)

Por su parte Chase y Aquilano (1995) las describen como ***“... una relación mutua y continua que comprende un compromiso a largo plazo, intercambio de información y reconocimiento de los riesgos y recompensas de la relación”***. (4)

Puede señalarse entonces como concepto de alianza estratégica, a los efectos de esta investigación, a **toda unión voluntaria y organizada de personas y /o empresas, que ponen sus fuerzas en común para lograr ventajas especiales que les permitan estar en mejor situación competitiva.**

1.2.1. Ventajas de las alianzas estratégicas

Como ventajas de las alianzas estratégicas pueden enumerarse las siguientes:

1. Conservación de la autonomía, pues permiten explotar las sinergias estratégicas al circunscribir con bastante precisión el área de colaboración procediendo con pequeños pasos para evitar que la identidad de cada asociado se pierda en un conjunto demasiado globalizado.
2. Financiamiento, pues permiten una mayor probabilidad de acceder a créditos, tanto bancarios como comerciales a través de la financiación interna del grupo y/o aumento de los avales a presentar.
3. Capacitación, pues el agrupamiento posibilita la contratación de cursos, así como solventar los gastos de enviar algún integrante a seminarios o talleres dictados en el país o en el exterior, editar publicaciones de información y asesoramiento para ser repartidas entre los integrantes y los clientes.
4. Integración vertical, la asociación permite aumentar la escala, el respaldo económico y con ello el poder de transacción. Con esta estrategia es posible acortar y hacer más eficiente la cadena comercial, eliminando eslabones y apropiándose de aquellos márgenes de comercialización que antes quedaban en manos de los intermediarios.
5. Gestión, ya que la administración en común de diferentes negocios, permite bajar los costo, realizar promociones, concursos, publicidad, mejorar la ambientación, etc.
6. Economía de escala, ya que la formación de cadenas de compra mejora la capacidad de negociación y permite obtener descuentos, tanto en mercadería como en instalaciones y servicios.
7. Reversibilidad, pues no se trata de relaciones irrevocables.
8. Asesoramiento, a causa de que el trabajo en grupo permite discutir costos fijos y el acceso a servicios específicos que son inaccesibles individualmente.
9. Transporte, debido a que reduce el costo y tiempo del mismo cuando se realiza una compra conjunta.

10. Servicios a clientes, pues asegura un cierto nivel de servicios al cliente instaurándose nuevas modalidades que lo satisfagan.

1.3. Tipos de alianzas

A nivel mundial son disímiles las clasificaciones dadas a las alianzas y se resumen a continuación aquellos tipos más populares según el Strategor y las definiciones dadas por diferentes personalidades que han visitado nuestro país y colaborado en el proceso de redireccionamiento de la economía a partir de los años 90.

Tabla No. 1: Clasificación de las alianzas

Según la tecnología	Complementarias	
	De integración conjunta	
	De adición	
Según su forma jurídica	Las que crean una nueva persona jurídica	Empresa Conjunta o Joint Venture
		Consortios de exportación
		Cooperativas de comercio exterior
		Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales
	Las que no crean una nueva persona jurídica	Licencia
		Franquicia
		Contrato de administración
		Contrato de manufactura
		Acuerdo de distribución cruzada
		Acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias

Fuente: Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de Empresas.

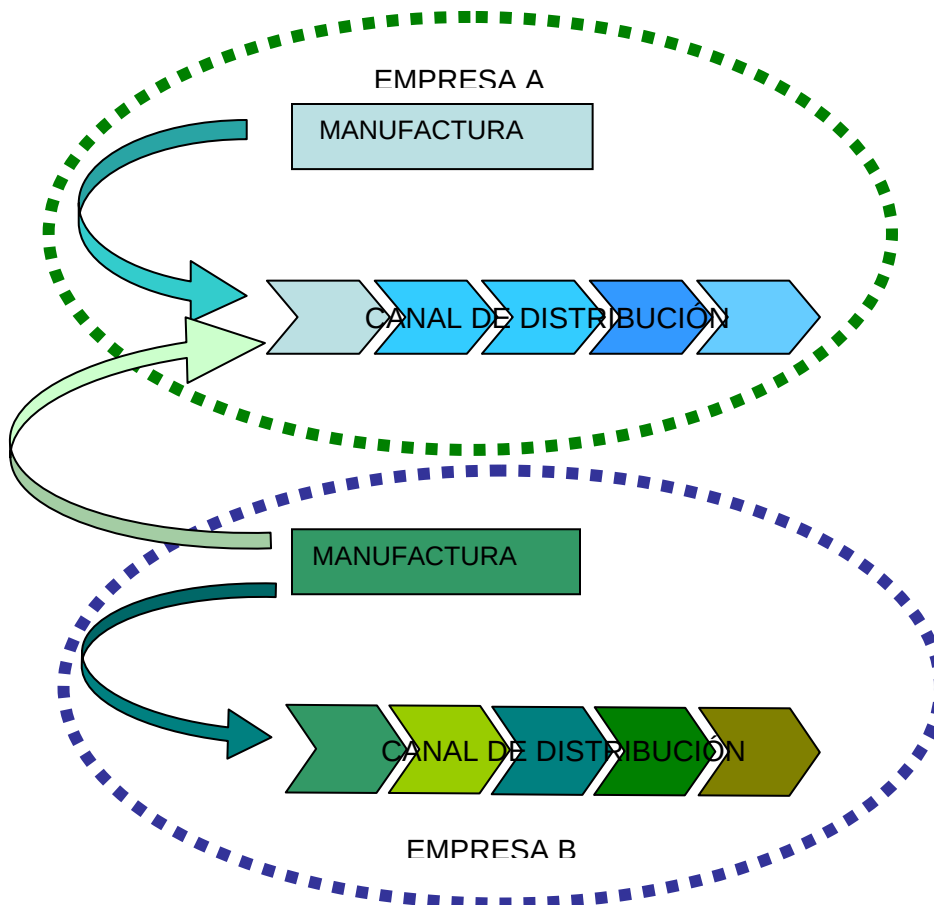
1.3.1. Tipos de alianzas según la tecnología

Según la tecnología el Strategor (5) clasifica a las alianzas en complementarias, de integración conjunta y de adición.

Las alianzas complementarias unen empresas cuyas capacidades y contribuciones son de naturaleza diferente. Por ejemplo, cuando una empresa ha desarrollado un producto para comercializarlo mediante la red de la otra. El producto en cuestión es cedido de un aliado a otro.

Estas alianzas son, la mayoría de las veces, acuerdos limitados a la comercialización de un producto ya desarrollado por uno de los socios. La mayor parte de ellas se crean para abrir el producto a nuevos mercados geográficos. En este tipo de alianzas cada aliado asume la responsabilidad de las tareas relacionadas con las capacidades que posee.

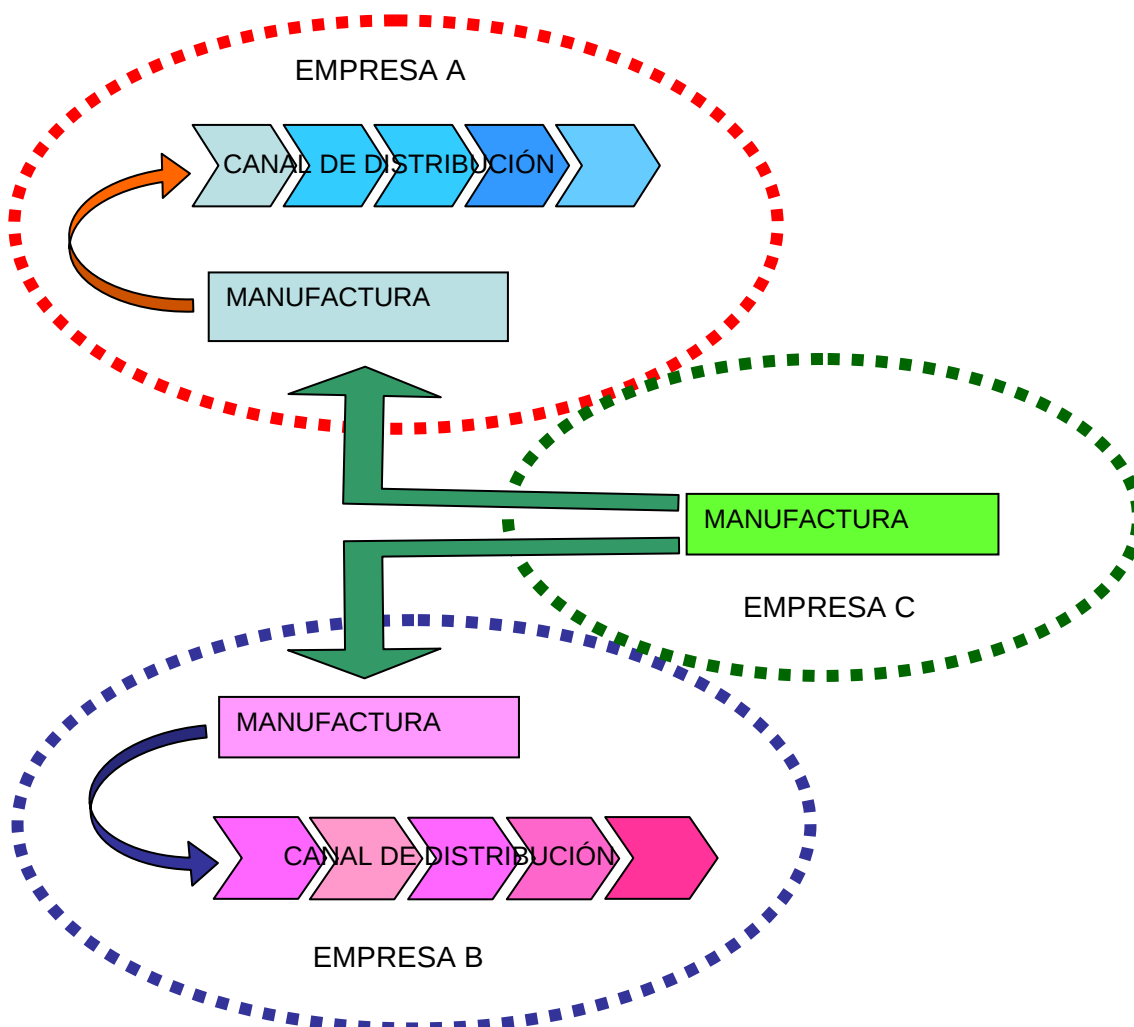
Figura No. 1: Alianza estratégica complementaria



Las alianzas complementarias son las únicas que pueden plantear el problema de la adquisición de capacidades para uno de los socios en detrimento del otro, o el de una situación de dependencia de un aliado frente al otro, he aquí su desventaja que provoca que uno de los aliados muchas veces se vea en la obligación de emplear sistemas de protección a fugas tecnológicas.

Las alianzas de integración conjunta unen empresas que se asocian para realizar economías de escala sobre un componente o una fase aislados del proceso de producción. Estos elementos comunes se incorporan a productos que siguen siendo específicos de cada empresa y que compiten en el mercado. Este tipo de alianza se enfrenta a menudo con un problema de pérdida de eficacia, por lo que sus productos se adaptan cada vez menos a las necesidades de sus clientes-socios y queda obsoleta frente a las evoluciones tecnológicas del mercado.

Figura No. 2: Alianzas de integración conjunta





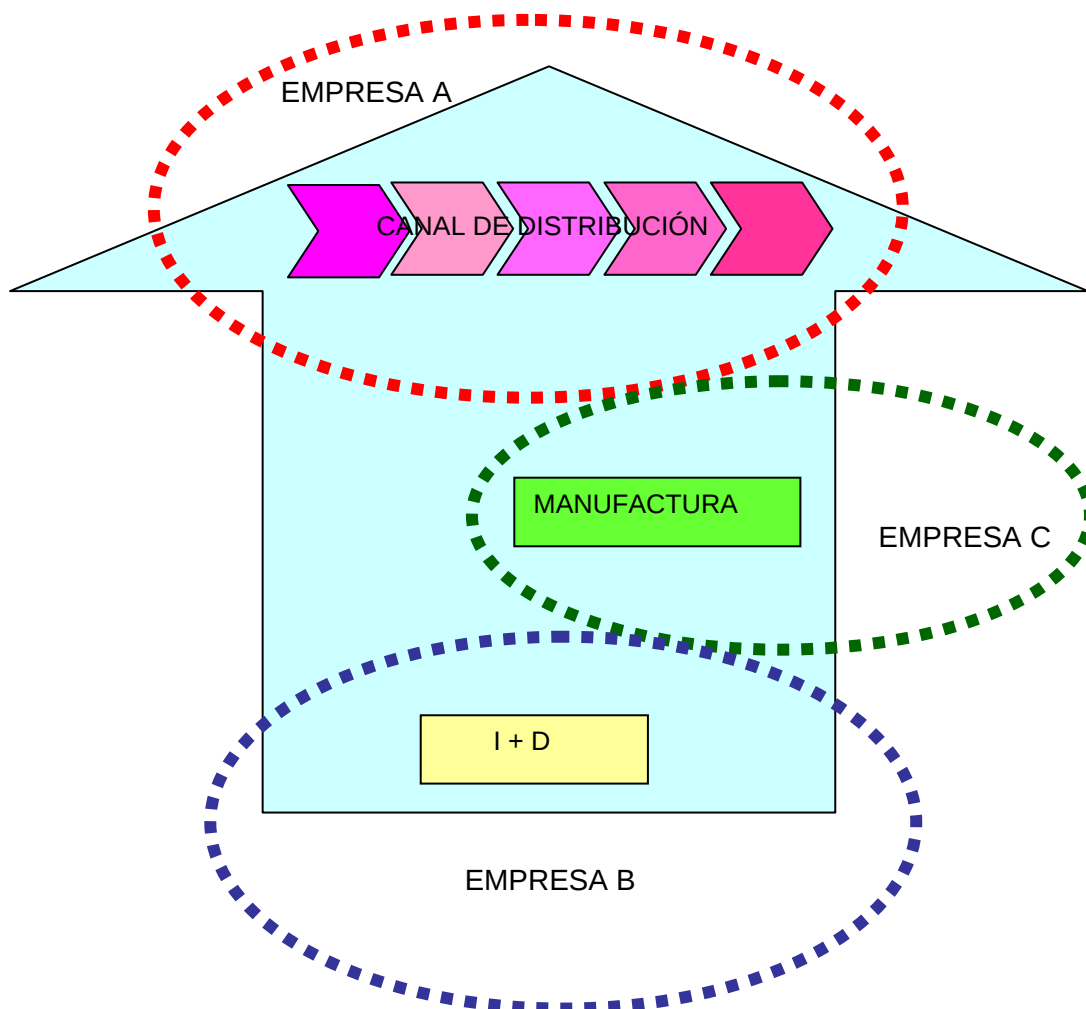


El éxito de ésta alianza está condicionado por la puesta en práctica de un sistema de gestión estratégica capaz de dirigir su evolución frente a los cambios del entorno.

Las alianzas de adición asocian empresas que desarrollan, producen y comercializan un producto en común. Contrario a las alianzas complementarias, las capacidades y contribuciones de las empresas son de naturaleza similar y el objetivo perseguido es un objetivo de tamaño. Se pone en el mercado un único y mismo producto, común a todos los aliados.

En las alianzas aditivas, frente al riesgo de pérdida de capacidad y los inconvenientes de la duplicación de algunas tareas, los aliados muestran una tendencia de organizar entre ellos la rotación de las responsabilidades. Con frecuencia, en las alianzas de este tipo, la eficacia del conjunto se opone al mantenimiento de la autonomía estratégica de cada aliado.

Figura No. 3: Alianzas aditivas



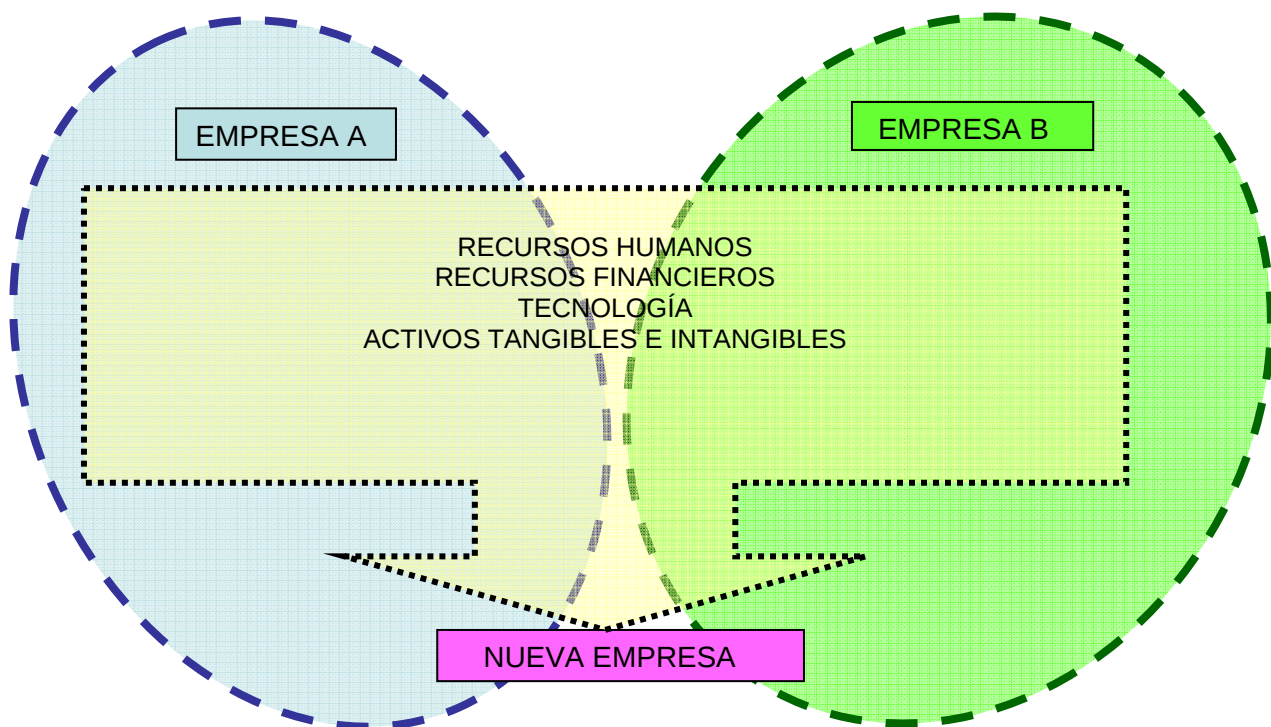
Es importante destacar que en este tipo de alianzas los acuerdos se hacen a partir de necesidades tecnológicas, fundamentalmente vinculados a las economías de escala en diferentes fases del proceso productivo o de prestación de servicios y las relaciones patrimoniales se desprenden de esta necesidad.

1.3.2. Tipos de alianzas según su forma jurídica

Según su forma jurídica la clasificación se basa en dos formas de acuerdos, **los que crean una nueva persona jurídica y los que no la crean.**

Cuando los acuerdos de cooperación crean una nueva persona jurídica dos o más empresas aportan capital en forma de recursos financieros, humanos, tecnológicos u otro tipo de activos, para formar una nueva empresa.

Figura No. 4: Alianzas que crean una nueva empresa



En este caso las empresas asociadas comparten la propiedad de la nueva empresa. Entre otras muchas, las modalidades más comunes son los **joint ventures, empresa conjunta o inversiones conjuntas, los consorcios de exportación o cooperativas de comercio exterior y los proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales.**

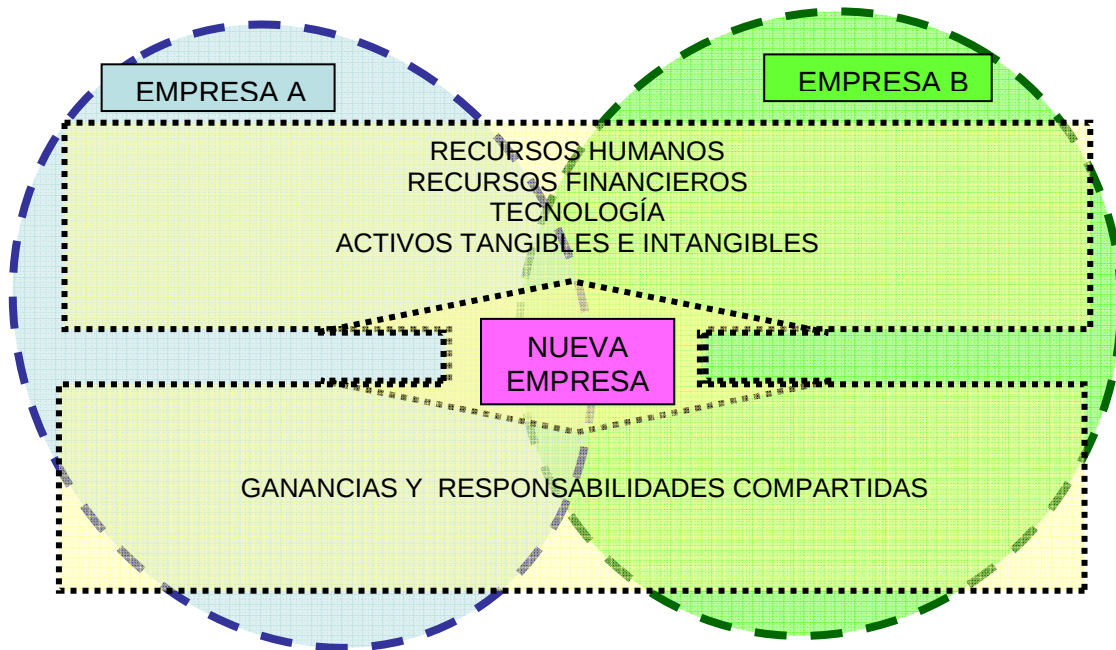
Según Charles Lipton, en un Seminario sobre empresas mixtas organizado por el Consejo de Estado de la República de Cuba en el temprano 1983: ***“Existe una joint venture cuando la asociación implica un riesgo conjunto. Sólo hay joint venture cuando se unen recursos y se comparten las ganancias y las responsabilidades, con independencia de que se constituya o no una nueva persona jurídica”*** (6)¹.

Consiste en un acuerdo por el que dos o más empresas independientes (empresas padres) crean una tercera empresa (empresa hija) para desarrollar una actividad. Las empresas “padres” aportan las inversiones y el personal necesario y se benefician de los resultados de la empresa “hija”. La empresa “hija” se configura con personalidad propia y realiza negocios por sí misma y en beneficio propio, aunque coordinada con los objetivos estratégicos de las empresas matrices. Las joint ventures pueden ser igualitarias (los socios participan a partes iguales) y mayoritarias. También pueden ser nacionales o internacionales.

Lo habitual en una joint-venture internacional es que la empresa local aporte capital o conocimientos (administradores nativos), legitimación local, conocimiento de las condiciones locales y acceso al mercado; por su parte, la empresa extranjera aporta capital, capacidad de producción, imagen de marca o tecnología. Por lo tanto, la local se beneficia de recursos financieros del exterior y, sobre todo, de tecnología o de imagen de marca, mientras que la extranjera obtiene el acceso a un mercado desconocido con menor capital y menor riesgo. Por último estas suelen ser más frecuentes en sectores emergentes y en sectores maduros caracterizados por una fuerte inestabilidad en la demanda.

¹ Las definiciones que continúan corresponden al mismo autor

Figura No. 5: Joint venture



Se conforman **Consortios de Exportación o Cooperativas de Comercio Exterior** cuando varias empresas de tamaño pequeño o medio; aportan capital para crear una nueva entidad que canalice sus exportaciones, compartiendo tales empresas la propiedad de la nueva sociedad.

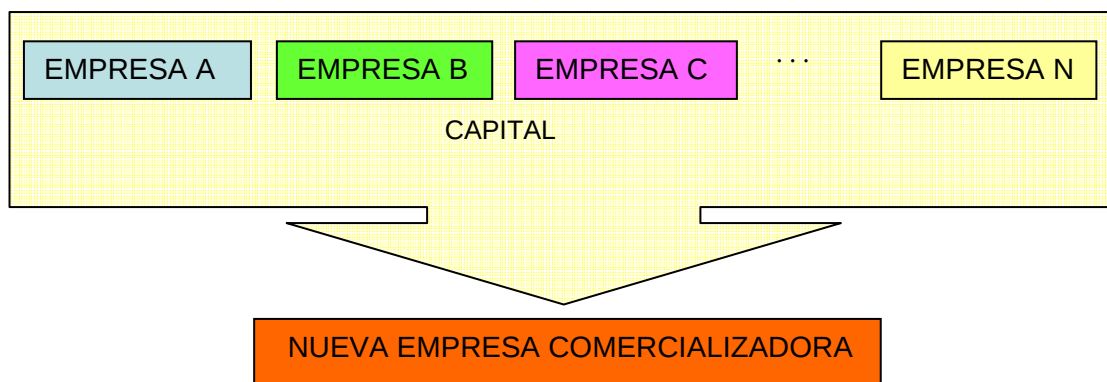
Estas empresas establecen una forma de contrato mediante el que se formaliza una relación a largo plazo entre cada una de ellas y una organización mutua (el consorcio) integrada por todas ellas. El objetivo de un consorcio puede ser desde desarrollar un proyecto único e indivisible que, por su envergadura, rebasa las posibilidades individuales de las empresas, hasta la creación de una central de compras o de distribución mediante la cual salgan favorecidos todos los participantes por mejores condiciones en el suministro.

Con ello se consigue compartir el coste de la inversión, los riesgos y los beneficios a largo plazo que se obtengan, sin necesidad, en muchos casos, de crear una empresa con personalidad jurídica

diferente. El consorcio suele disolverse cuando finaliza la tarea o la necesidad que ha dado lugar a su creación.

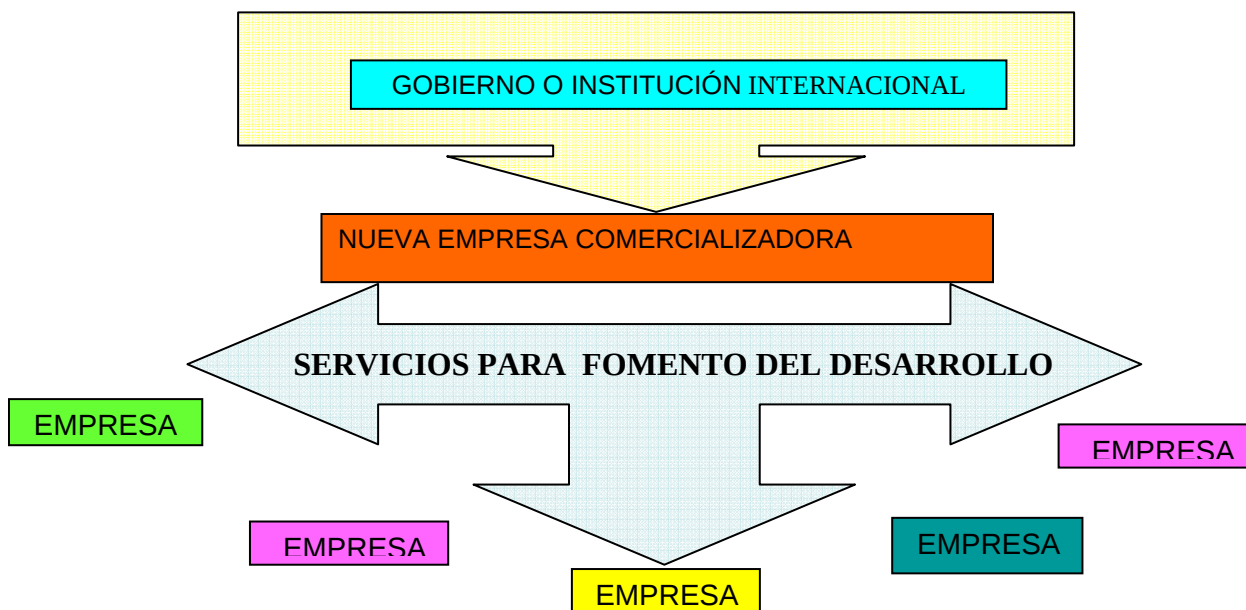
La diferencia entre los consorcios y las cooperativas radica en que tienen un ordenamiento legal diferente y en que las últimas tienen un régimen de gobierno igualitario (las cooperativas normalmente operan en sectores agrícolas, agroindustriales y ganaderos).

Figura No. 6: Consorcios de exportación o cooperativas de comercio exterior



Los **Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales** son los acuerdos menos comunes. En estos casos se crea una nueva entidad aunque ésta no es propiedad de los asociados que lo conforman, sino del gobierno o de la institución que financia el proyecto. En general, suele tratarse de grandes proyectos impulsados por gobiernos de países o instituciones internacionales para promover la cooperación entre empresas en torno a un tema común.

Figura No. 7: Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales



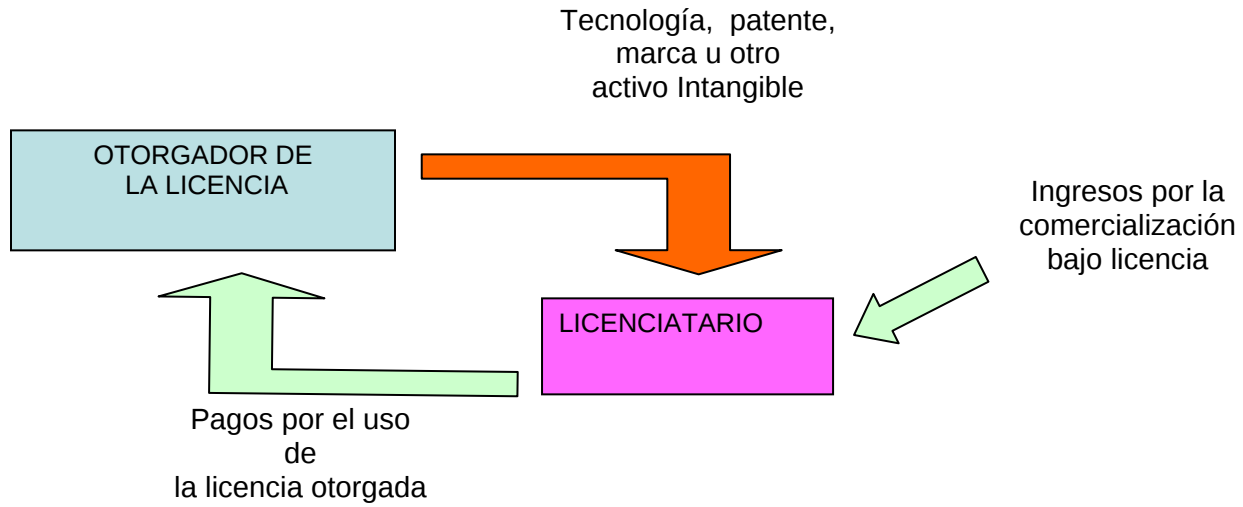
El segundo grupo de alianzas por su forma jurídica lo constituyen los **Acuerdos de Cooperación en los que no se crea una nueva persona jurídica** que son asociaciones entre empresas que no desembocan en la creación de una nueva empresa jurídicamente reconocida y que no implican participación en la propiedad por parte de los socios. Entre los tantos tipos de acuerdos que existen se encuentran, además de las joint ventures definidas anteriormente: las licencias, franquicias, contratos de administración, contratos de manufactura y los acuerdos de distribución cruzada.

Las **Licencias** son acuerdos contractuales entre empresas de distintos países por los que una concede a otras el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación; el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca comercial restringida, diseños, etc. La licencia puede incluir acuerdos como el suministro de materiales o asistencia técnica por parte del licenciante, o el compromiso de ambos de comunicarse todos los avances desarrollados sobre la tecnología objeto de la licencia. La que otorga la licencia tiene presencia en el mercado sin invertir en él y las licenciatarias acceden a tecnología, marca, patente, etc. que les sería difícil de conseguir por sí mismas. Este tipo de acuerdo suele llevarse a cabo cuando existen excesivos costes de transporte, las restricciones de divisas son altas, la repatriación de beneficios es complicada, el tamaño del mercado es demasiado pequeño o está prohibida la inversión extranjera.

Las empresas innovadoras que están desarrollando constantemente nuevos productos y procesos consideran las licencias como un negocio más. No temen que las empresas licenciatorias les superen en el mercado, ya que seguirán generando constantemente nuevas tecnologías.

El mayor inconveniente de las licencias es que se reduce el potencial de beneficios para el propietario de la licencia y se deja todo en manos del licenciatario, que puede hacerla perder prestigio o desarrollarse por su cuenta.

Figura No. 8: Licencias



La **Franquicia** es un tipo de acuerdo muy utilizado en el campo internacional, generalmente para la distribución y comercialización. Una empresa cede a otra el derecho a la comercialización de ciertos productos o servicios de una determinada firma o marca en exclusiva con consignación o no, según se acuerde previamente dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica. Tiene la ventaja de ahorrar en las inversiones que la creación de una red de ventas propia motivaría al franquiciador.

Los elementos que comprenden el contrato de franquicia son:

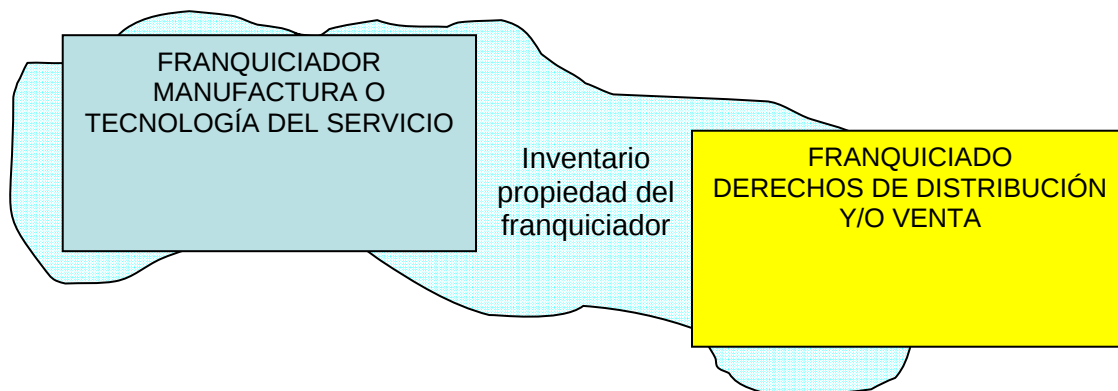
- El franquiciado es el propietario del negocio y quien realiza las inversiones necesarias para su puesta en marcha.
- Un nombre común y una presentación o diseño comunes en los establecimientos del franquiciado.
- El franquiciado deberá pagar un derecho de entrada en el negocio y unas cantidades periódicas según el volumen de ventas.
- El franquiciador debe aportar el know-how y la asistencia técnica y comercial correspondiente.

- El franquiciado tiene en exclusiva el régimen de franquicia respecto a una zona geográfica determinada.

La ventaja para el franquiciador es que dispone rápidamente de una red de distribución de los productos propios, sin asumir el riesgo de la inversión para su establecimiento. La ventaja para el franquiciado es que consigue la disponibilidad de la marca comercial (de reconocido prestigio) para su utilización exclusiva en una determinada zona geográfica.

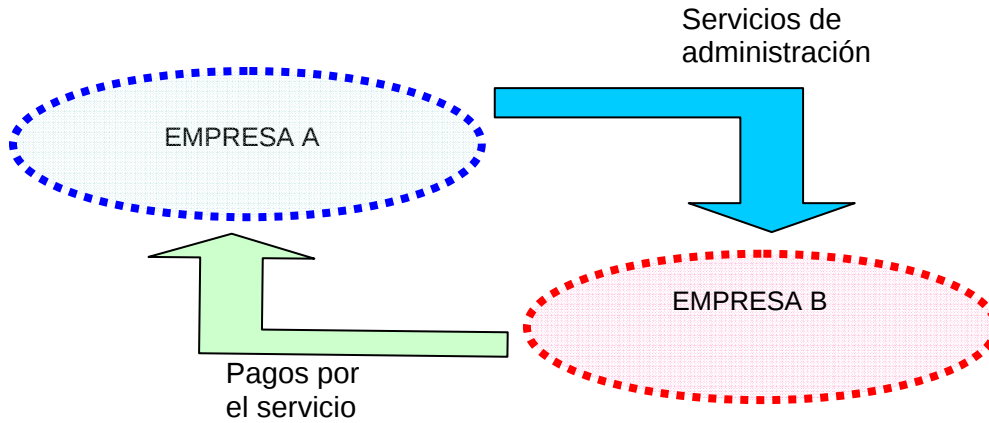
Su desventaja radica en la exigencia de una exclusividad de marca que limita las posibilidades de venta del franquiciado.

Figura No. 9: Franquicia con consignación



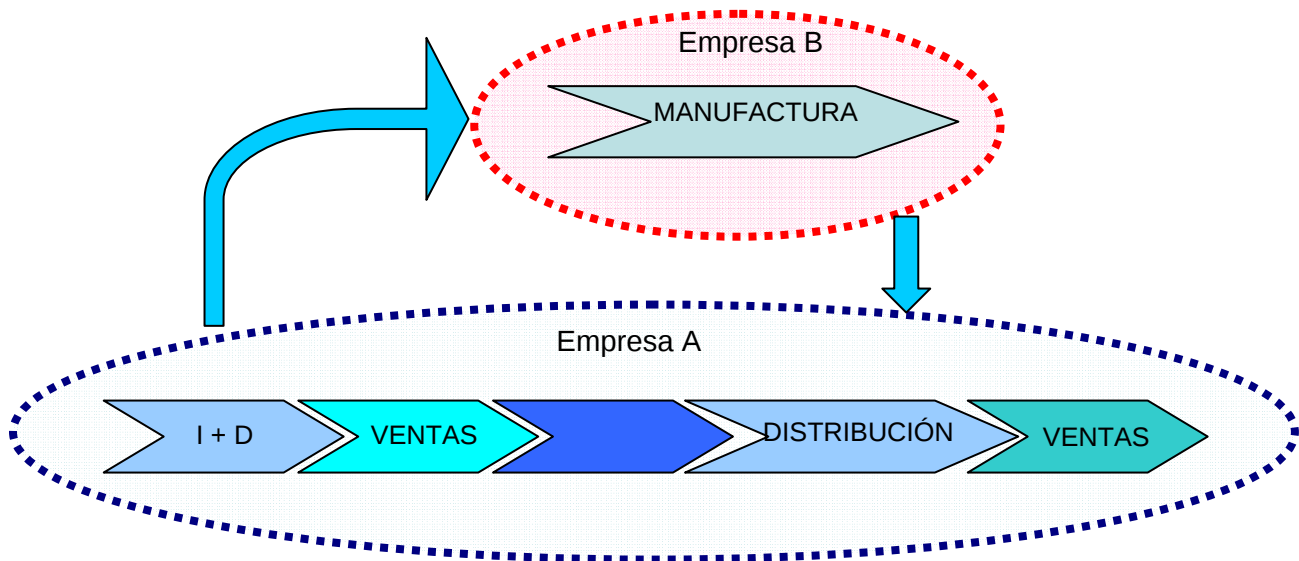
Se produce un **Contrato de Administración** cuando una empresa extranjera exporta la administración de determinados negocios – vende sus servicios que contienen habilidades de administración de un nivel superior o diferente – a una empresa local (este es el caso de algunas cadenas de hoteles en Cuba).

Figura No. 10: Contratos de administración



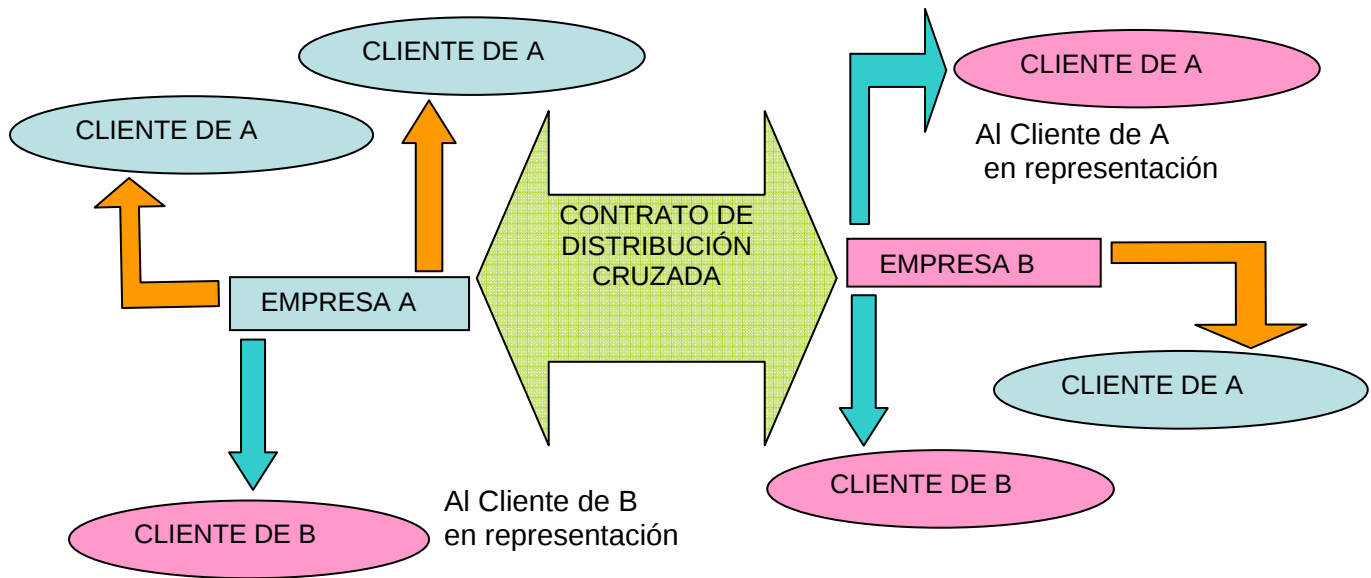
En los **Contratos de Manufactura** la empresa internacional paga a otra para que fabrique sus productos con su marca. Por ejemplo, es el caso de la fabricación de productos manufacturados en países con costes laborales más baratos conocidas como maquilas (marcas deportivas, de electrodomésticos, etc.).

Figura No. 11: Contratos de manufactura



Los **Acuerdos de Distribución Cruzada** consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos en otros países. Así dos compañías se benefician mutuamente al conseguir distribuir sus productos en mercados en los que no tenían presencia anteriormente y a los que puede acceder con menores gastos.

Figura No. 12: Contrato de distribución cruzada



Existen además otros tipos de acuerdos de cooperación en los que, aunque no se crea una nueva empresa, implican la participación en la propiedad por parte de los socios. Estos son acuerdos de intercambio de acciones o participaciones minoritarias, con el objetivo de consolidar una cierta relación a largo plazo y proceder al desarrollo de actividades conjuntas en el ámbito internacional.

1.4. Cuba: situación en cuanto a alianzas

La Ley para la Inversión Extranjera plantea en su introducción que: ***“Cuba, en aras de preservar sus conquistas frente a un feroz bloqueo, careciendo de capitales, de determinadas tecnologías, muchas veces de mercados y necesitada de reestructurar su industria ha acudido a la inversión extranjera, para obtener beneficios con la introducción de tecnologías novedosas y de avanzada, la modernización de sus industrias, mayor eficiencia productiva, la creación de nuevos puestos de trabajo, mejoramiento de la calidad de los productos y los servicios que se ofrecen y una nueva reducción de los costos, mayor competitividad en el***

exterior y el acceso a determinados mercados, todo esto soportado sobre el más estricto respeto a la independencia y la soberanía nacional y con el propósito de apoyar los esfuerzos que realiza el país para mantener su desarrollo económico y social". (7)

Actualmente la economía cubana se encuentra en un proceso de recuperación con cierta tendencia al crecimiento. Entre los aspectos que han provocado esta reanimación, evidentemente se encuentran:

- **La apertura a la inversión extranjera,**
- **El impulso del desarrollo de la industria turística,**
- **La despenalización de la tenencia de divisas,**
- **La legalización del sistema de trabajo por cuenta propia,**
- **El perfeccionamiento empresarial para hacer mas eficiente la utilización de los recursos disponibles,**
- **Un conjunto de decisiones para la eliminación de gratuidades,**
- **La instauración de un sistema de impuestos,**
- **La elevación de precios a productos no esenciales para contribuir a la reducción del exceso de circulante en poder de la población,**
- **La modificación de las proporciones en la tenencia de la tierra,**
- **La eliminación del monopolio del comercio exterior,**
- **La reestructuración y disminución de los organismos centrales, de los ministerios e institutos y del sistema bancario nacional**

Estas y otras más detalladas fueron algunas de las medidas adoptadas que hicieron revertir la negativa situación creada por el abrupto deterioro de la economía a inicios de los años 90.

El proceso de inversión de capital extranjero en la isla, aunque era legalmente posible desde 1982, resultó incrementado desde comienzos de la década de los 90 y especialmente después de la aprobación de la Ley para la Inversión Extranjera en 1995 por la Asamblea Nacional del Poder Popular.

1.5 Conclusiones del Capítulo

1. Las alianzas estratégicas son consecuencia natural del proceso de desarrollo de las fuerzas productivas que obliga a la concentración para aumentar la eficacia a la hora de utilizar los recursos y alcanzar los mayores resultados.
2. Los cambios constantes e impredecibles en el comportamiento del mercado provocan que las organizaciones no tengan tiempo de adquirir por si mismas determinadas capacidades distintivas o ventajas competitivas, lo que las lleva a buscar aliarse con otras organizaciones para poder sobrevivir. Es por ello que las alianzas estratégicas evidencian el mejor modo de lograr competitividad en un mundo altamente globalizado.
3. Las alianzas estratégicas buscan intercambios de información, conocimiento de mercados, nuevas tecnologías, técnicas de proceso y gestión de nuevos productos o mejora de la distribución de los ya existentes.
4. Cuba está necesitada de las alianzas estratégicas pues éstas son la vía de obtención de los recursos suficientes para una determinada labor, disminuyendo los riesgos, que se hacen demasiado altos para una sola empresa. Las alianzas estratégicas, a través de las inversiones extranjeras, fueron uno de los factores indispensables en el proceso de recuperación de la economía cubana en los años precedentes.
5. Las disposiciones legales en Cuba, amparadas por la Ley 77 y los acuerdos de protección propician el desarrollo de las alianzas estratégicas; manifestación por excelencia de las inversiones extranjeras en la isla.

Capítulo 2: La conformación de una alianza estratégica

2.1. Aspectos estratégicos a considerar en la conformación de una alianza

Existe un conjunto de aspectos que deben atenderse cuando se conforma una alianza estratégica:

1. Interés que promueve la relación:

Cuando una organización analiza que competir aisladamente impone límites al desarrollo, buscará ser parte de una estructura más fuerte o asociarse. Para abandonar la vida independiente, la motivación fundamental de las empresas que tiene como propósito aliarse a otras será la conveniencia mutua.

2. Conocer previamente al socio potencial:

Antes de conformar compromisos fuertes es indispensable que cada socio conozca al otro en cuanto a: características de los organizadores, organización, estilo de trabajo, funcionamiento, personal implicado en la toma de decisiones, calidad de la fuerza de trabajo, objetivos y estrategias, aspectos tecnológicos, mercado que atiende, etc. Es imprescindible una exploración previa del socio potencial, para garantizar una relación armoniosa en el futuro.

3. Compatibilidad:

Para que puedan funcionar en conjunto, las partes deben ser compatibles. Por tanto es necesario que posean objetivos comunes, visión compartida de futuro y, sobre todo, la voluntad de superar las diferencias existentes o futuras.

4. Comunicación:

La comunicación es punto clave para establecer vínculos eficaces entre empresas. La manera en que ésta fluye es vital, pues constituye la forma en que las organizaciones se relacionan. Punto importante en la comunicación es la correcta selección del enlace entre las empresas, de ahí lo referido anteriormente en cuanto a las características de los negociadores.

5. Flexibilidad:

Para quienes integran una alianza la flexibilidad es fundamental pues habrá que adaptarse a los cambios que genera la asociación y su evolución; las organizaciones aliadas tendrán que actuar en mercados dinámicos influidos por variaciones imprevisibles del entorno, como pueden ser los cambios en las relaciones entre países, modificaciones en el mercado dadas por innovaciones en la moda, gustos, costumbres, política de la competencia, etc. La flexibilidad es importante también para analizar si la motivación por la que surgió la asociación ha variado en el tiempo y si es conveniente la reformulación o el abandono de la alianza.

6. Presente y futuro de la alianza:

Mantenerse en la vanguardia tecnológica resulta una tarea ímproba para las estructuras convencionales, incluso para aquellas que han logrado preponderancia y tamaño. Toda vacilación o pequeño atraso lleva a perder el control de mercado; nadie está dispuesto a quedarse y para continuar en la vanguardia se superan los más difíciles obstáculos.

La cooperación propicia la competitividad, pues consolida el sistema de comercialización, permite presentar productos, racionalizar los recursos, desarrollar nuevos canales de distribución y ofrecer al mercado servicios de mayor calidad e integrales.

La posibilidad de hacer frente a los nuevos, mejores y mayores negocios es una oportunidad que brinda la cooperación entre empresas. Por eso las organizaciones aliadas tienen que prever varias opciones de acción futura.

7. División de tareas:

Operar con precisión es la clave para que un sistema funcione correctamente. Cada uno de los socios debe tener bien definidos aquellas tareas que le corresponde hacer. Un elemento primordial es conocer cuales son las mayores habilidades que caracterizan a cada una de las partes y en dependencia de esto realizar la distribución de tareas de manera tal que cada socio haga lo que mejor puede hacer.

8. Capacidad de aprendizaje:

Para el desenvolvimiento de cualquier entidad asociativa la capacidad de aprendizaje es trascendental. Esta es una aptitud que debe desarrollarse en todo tipo de empresas. Aprender significa adquirir conocimientos, los que cada vez poseerán mayor volumen y complejidad. El objetivo está en aunar capacidades para competir, aprender y llegar a poseer la virtud de crear conocimientos y convertirlos en ventajas competitivas.

9. Manejo de la relación:

En el manejo de una alianza el rol de los responsables es muy importante, de ello depende la vinculación entre las organizaciones. Los administradores tienen la obligación de crear incentivos unificadores, de convencer a sus colaboradores, pero también de escuchar las opiniones de los participantes en los diferentes niveles de negociación y conocimientos mutuos. No debe olvidarse que se alían las organizaciones no los ápices estratégicos.

10. Prevención de riesgos:

En una alianza estratégica es vital la seguridad que vislumbra la relación y en ello es determinante la sinceridad entre las partes. Si estos elementos no son evidentes las empresas se encuentran ante la disyuntiva de conservar bajo custodia la información estratégica y con ello limitar la capacidad de unidad creada o admitir su uso y exponerse a que el socio alcance el manejo de un conocimiento clave.

Por tanto deben considerarse los siguientes aspectos en aras de minimizar el riesgo:

- Convencer a los empleados y miembros de los equipos de trabajo que actúan como representantes de la empresa en la unión, de la importancia de resguardar los intereses de ésta.
- Utilizar con precaución los recursos financieros y humanos,
- Contabilizar los riesgos de transferencia irracional de fondos financieros que puedan provocar disminución de la liquidez;
- Mantener los mercados conquistados bajo control.
- Comprender que compartir tecnologías debe dar mayores beneficios que atesorarlas.
- Eludir desvíos de la relación asociativa mediante la supervisión y control del funcionamiento.

2.2. Etapas del proceso inicial de conformación de una alianza estratégica

Las alianzas entre empresas tienen diversas características derivadas, no sólo del tipo escogido, sino de aspectos tales como el origen de los socios, sus culturas, estilos administrativos, el sector en que se desenvolverá la actividad y el tipo de acuerdo que se instrumente.

La diversidad impide hacer un ordenamiento estricto y único a la hora de construir una alianza; la dinámica de los procesos causada tanto por el entorno como por las relaciones cambiantes entre las firmas conspiran contra quienes intenten hacer una exacta descripción de los pasos a seguir para asegurar el éxito de una alianza, pero hay aspectos que no deben pasarse por alto.

a) Determinación de los objetivos:

Si la empresa conoce quién es, qué capacidades posee, los posibles escenarios futuros que se vislumbran y considera las oportunidades de negocios que se avistan, debe reconocer, entonces, lo que le falta para poder alcanzar su objetivo. La claridad en sus objetivos es elemental, para saber qué se espera de la contraparte.

b) Elección de los posibles socios potenciales:

La elección de socio es sumamente delicada, para esto se requiere un riguroso estudio previo de manera que se minimice en lo posible el margen de error. Este estudio demanda una gran inversión de tiempo y esfuerzo para permitir que la selección sea la correcta, si no ocurriese así el fracaso debilitará a la empresa económica y psicológicamente mientras el mundo habrá seguido su curso.

La frustración conducirá a la entidad a desconfiar de la estrategia de alianza sin darse cuenta que lo malo no es el modelo sino el fallo. La elección de una contraparte inadecuada comprueba la incompatibilidad para trabajar en mancomunidad.

El rastreo del mejor socio es muy importante cuando las empresas necesitan innovar continuamente, es por eso que se hace imprescindible el uso de la opinión de expertos para hacer de la selección la opción correcta. En este caso el problema estaría en la designación de los expertos. Los escogidos al efecto deben ser aquellas personas que conocen a fondo la empresa, entiéndase: Asesores, personas con poder de decisión, Jurídico, Agentes de ventas, Contador, etc.

Una vez seleccionados los expertos, es necesario conocer la opinión de los mismos. Para este caso pueden utilizarse diferentes métodos como la Técnica de Grupo Nominal que es un proceso de toma de decisiones en la que sus miembros trabajan cara a cara aunque no de forma interactiva.

Es imprescindible profundizar la comunicación directa con quienes parecen más interesantes, del análisis de sus respuestas surgirá o no la tentativa para materializar el acuerdo de recíproco beneficio. En esta fase se debe redefinir lo que se espera del nuevo socio y que le proponemos a cambio.

c) Aspectos a buscar en el socio:

Teniendo como base la cultura de cooperación, lo primero es conocer la cantidad de puntos en común que indican la compatibilidad entre las partes. La buena armonía depende de la flexibilidad de las mismas que le permitirán funcionar en una organización compartida.

La alianza se aproximará a lo esperado cuando a la complementación de recursos físicos y capacidades empresariales se adicione lo que puede definirse como compatibilidad.

El trazado del futuro escenario dentro y fuera de la alianza es otro aspecto fundamental, pues permite proyectar la evolución que esta tendrá ante los cambios que pueden preverse en el ambiente en que se desenvuelve. El socio debe seleccionarse en función de las perspectivas, del mercado y de las condiciones económicas que impactan sobre el sector.

Cada alianza es singular debido a que está soportada sobre distintas necesidades, tiene objetivos disímiles y admite variadas tipologías asociativas que reúne a socios que no son iguales y no poseen ni el mismo entorno ni la misma cultura empresarial.

El principal sostén de una alianza es la confianza y por ello debe dejarse muy claro qué se desea adicionar a las habilidades de la empresa y cómo reducir al mínimo la incertidumbre, para comprender a fondo las características de los proyectos asociativos y estudiar las condiciones generales de la empresa, sus ventajas y desventajas. Tomar el tiempo necesario para indagar sobre el socio potencial, opinión del mercado, antecedentes, situación financiera, de dónde extrae sus ejecutivos, cómo completa la formación de sus niveles operativos, cultura empresarial y administrativa, etc. es de gran importancia y el sondeo de estas condiciones debe hacerse antes de adquirir cualquier compromiso formal.

Las posibilidades de éxito serán mayores, en cuanto mayor sea la identidad cultural y los estilos empresariales. Si los estilos entre las entidades son diferentes, deben admitirse compromisos limitados, con menores responsabilidades que permitan la prevención de las desavenencias y dificultades que surjan y determinar el grado de compatibilidad que permita eludir a los oportunistas cuando el proyecto es a largo plazo.

2.3 Preparación de la negociación

La táctica de actuar primero en el mercado otorga grandes ventajas. Adelantarse en la estrategia de alianzas significa poder seleccionar la parte más adecuada.

El aventajado puede imponer ciertas condiciones en el mercado, que fluctúa febrilmente, y las empresas deben reaccionar de igual forma, persiguiendo soluciones para lograr sus objetivos.

En aras de actuar teniendo como base los principios establecidos anteriormente, las empresas que se encuentran en proceso de relación deben realizar un análisis crítico y verdadero de la situación que presentan, de manera tal que la negociación tenga como cimiento la sinceridad y la confianza.

Para estos casos las empresas tendrán preparado un expediente donde se describan aquellas características que le conceden ventajas a fin de encontrar un aliado y que contendrá los siguientes aspectos:

1. Descripción de la organización y
2. Diagnóstico empresarial dividido en dos partes: comercial y financiero,
2. Otros aspectos de interés
- 2.3.1. Descripción de la organización

La descripción de la organización deberá centrarse en su identidad cultural, surgimiento, clasificación desde el punto de vista de la propiedad, de acuerdo a su forma jurídica y a la actividad que realiza, así como el mercado al que se dirige. A los potenciales aliados les interesa saber cuál es la historia de la organización y hacia dónde se dirige en el presente. De la misma forma se debe dar a conocer cuál es la estructura organizativa y su funcionamiento.

Para que una empresa lleve a cabo sus operaciones necesita disponer de un organigrama y una determinada cantidad de personal, por lo que a las posibles cooperantes les interesa saber cómo están concebidos los puestos de trabajo o departamentos o procesos – según sea el objeto social de cada una – para complementar la información contenida en el organigrama.

La misión de la empresa es la que explica qué es lo que hace la organización, cuál es su razón de ser y su finalidad socio económico y en qué negocios se encuentra inmersa. De la misma forma la visión

ofrece una imagen del futuro que desea conseguir la empresa siempre que esté focalizada estratégicamente.

Los objetivos de la empresa expresan los fines específicos que se desean alcanzar. Deben ser medibles, alcanzables y programables en el tiempo además de cubrir todas las áreas críticas para la viabilidad de la empresa. La revisión de los objetivos de una organización permiten al posible aliado o socio potencial saber en qué medida hay paridad de intereses para una colaboración conjunta.

2.3.2. Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial se conformará por una valoración crítica de los aspectos positivos de las diferentes funciones que realiza la empresa para el desempeño de su actividad y su interrelación con el entorno. Su propósito es emitir un juicio cualitativo que permita evaluar las consecuencias del desarrollo empresarial e introducir mejoras en la organización. Dentro de este diagnóstico se ubica el análisis de la situación de la empresa desde el punto de vista comercial y económico – financiero.

a) Diagnóstico comercial

Comprobará si existe o no una integración de la estrategia comercial de los segmentos y mercados hacia los cuales se dirigen las ofertas de la organización y si las políticas comerciales y de marketing están llevadas de manera coherente.

Para ello se incluirán:

a.1. Análisis de la cartera de productos

Tomando como base que el objetivo de toda empresa es el de participar en uno o varios mercados, entonces se debe incidir sobre la capacidad de ofertar productos o servicios que sean aceptados, pues este es el elemento que permite lograr tal participación. Es importante señalar que los productos o servicios, al ser intercambiados por dinero en el mercado, permiten a la empresa captar los recursos que requiere para su subsistencia, crecimiento y desarrollo.

El análisis debe realizarse en función de:

- Su posición actual, como generador de recursos y beneficios.

- Su potencial futuro, como elemento que va a permitir la subsistencia de la empresa.
- Su función como elemento estratégico integrada a la gestión global de la empresa.

a.2. Matriz de importancia

Las organizaciones tienen necesidad de conocer qué producto o servicio o grupo de ellos son los que representan la mayor parte de sus ventas, por lo que se desarrollan las llamadas matrices de importancia de los mismos, teniendo en cuenta los volúmenes de ventas y utilidades se obtiene de cada una de las producciones o renglones de comercialización de la unidad estratégica de negocios concentrando la atención en aquellas que representan los mayores márgenes ya sea de ventas, utilidades o ambas.

a.3. Estudio de ciclo de vida

En la caracterización de la cartera de productos de la organización se hace necesario analizar el ciclo de vida del producto, el cual es un concepto de gran importancia en el proceso de su comercialización, por cuanto el comportamiento del mercado, la situación del entorno y la competencia cambian a lo largo del tiempo en el que el producto se comercializa. En consecuencia, cabe esperar que la explicación de las tendencias en el comportamiento del producto, a lo largo de su vida, pueda contribuir a un mejor diseño y desarrollo de la estrategia comercial. Su análisis es un intento de reconocer etapas distintas en la historia de ventas de un producto. Este ciclo consta de 4 etapas: introducción, crecimiento o desarrollo, madurez y declinación.

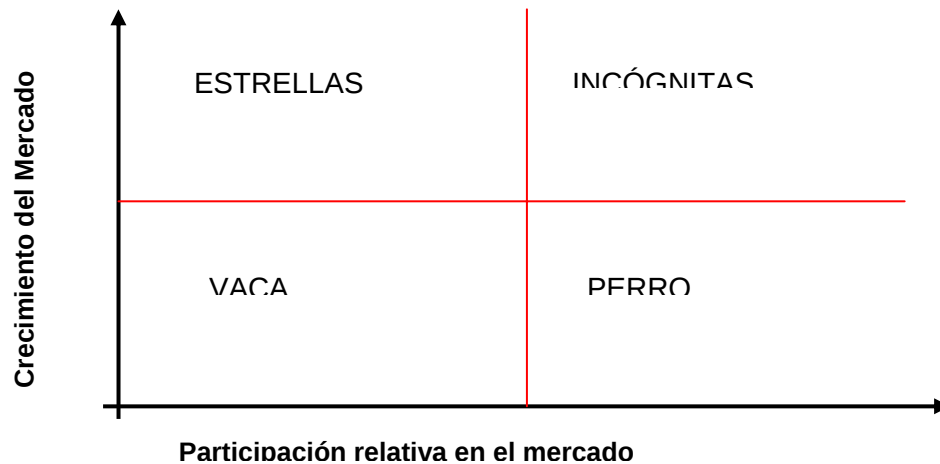
Para la determinación del ciclo de vida de los grupos principales de productos se utilizan generalmente cuestionarios que se aplican a los vendedores o gerentes comerciales según sea el caso.

a.4. Matriz BCG. Crecimiento – Participación

El análisis de la matriz BCG (del Boston Consulting Group) o matriz Crecimiento - Participación para los principales productos o servicios se realiza tomando en consideración dos dimensiones para clasificar los productos de una empresa, siendo estas el crecimiento

que experimenta el mercado del producto y la posición de la empresa respecto a la competencia, los productos se pueden clasificar en cuatro categorías principales.

Figura No. 12: Matriz de Crecimiento – Participación en el mercado



Resulta, por tanto, evidente la necesidad de conocer en qué situación se encuentran los productos ofrecidos y tratar de determinar qué evolución posible pueden sufrir, bien por el desarrollo propio del mercado, bien por la intervención que realice la misma empresa siguiendo una determinada estrategia.

a.5. Estudio del comportamiento de la demanda

Para realizar un estudio de demanda se pueden utilizar dos enfoques fundamentales que de una forma u otra van a dar un estimado de ventas en los próximos períodos, ellos son, el de descomposición y el de construcción.

En el primer caso se utilizan un número de técnicas agrupadas en dos grupos fundamentales. Las no cuantitativas, compuestas por los métodos de juicio y los de conteo, que se fundamentan en la experiencia de los ejecutivos, así como su criterio, su sentimiento intuitivo del mercado y las encuestas. Las cuantitativas son las encargadas de los pronósticos sobre bases estadísticas y matemáticas, dentro de ellas se pueden citar el análisis a series cronológicas y los métodos causales o de asociación. En el análisis de series de tiempo los pronósticos de estas series dependen del análisis de los datos de las

ventas pasadas para predecir las ventas futuras. Dentro de ellos se encuentran los métodos de descomposición, promedios o medias móviles, suavización exponencial y la Box-Jenkins.

Antes de proponer los métodos de pronóstico, se debe analizar si los datos mantienen un comportamiento aleatorio, o simplemente forman una serie, la cual puede ser pronosticada para el futuro a través de los distintos métodos de las series de tiempo. Luego se define la periodicidad con que son tomados los datos y la fecha en la cual se comienzan a registrar. Además se determina la estacionalidad – en caso de que sea necesario - para entonces pasar a graficar la secuencia de los datos, dándose una idea de la tendencia.

a.6. Matriz Posición competitiva- Atractivo del sector o Matriz de General Electric

En el análisis de la posición competitiva de la empresa es muy útil la matriz de la General Electric que se diferencia de la matriz BCG, en cuanto a que las dimensiones son multivariantes, a fin de representar mejor la realidad. De esta forma la posición competitiva de la empresa en una actividad determinada, estará representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores de éxito clave de la actividad, por lo que cada negocio se califica de acuerdo a dos dimensiones: atractivo del mercado y posición competitiva. Estos dos indicadores tienen un gran sentido comercial para valorar un negocio, toda vez que el éxito de las empresas varía en la medida en que se sitúan en mercados competitivos para conseguir rentabilidad.

Se observan tres niveles posibles en cada dimensión por lo que se elabora una matriz con 9 casillas y por lo tanto con 9 orientaciones estratégicas que distinguen tres categorías de actividad:

- Actividades ganadoras en las que se debe invertir para asegurar su desarrollo (Similares a las estrellas de la matriz de la BCG (celdas rayadas inclinadas))
- Actividades perdedoras de las cuales es preferible retirarse total o parcialmente, rápida o progresivamente (celdas rayadas horizontales)
- Actividades intermediarias, es necesario estudiarlas (celdas en blanco).

La representación esquemática de esta matriz es la siguiente:

Tabla No. 2: Matriz de Posición competitiva – Atractivo del mercado

Atractivo del mercado \ Fuerza del negocio	Fuerte	Medio	Débil
Alto	1	1	2
Medio	1	2	3
Bajo	2	3	3

Disponiendo de información confiable sobre estos aspectos se facilita al socio potencial el conocimiento del desempeño comercial de la organización y sirve de orientación para la elaboración de un expediente similar que facilite el conocimiento de similares aspectos de la contraparte.

b) Diagnóstico económico financiero

Este diagnóstico es indispensable para medir los eventos económicos que tienen lugar en la empresa y comunicar a las partes interesadas la información correspondiente para la toma de decisiones eficientes.

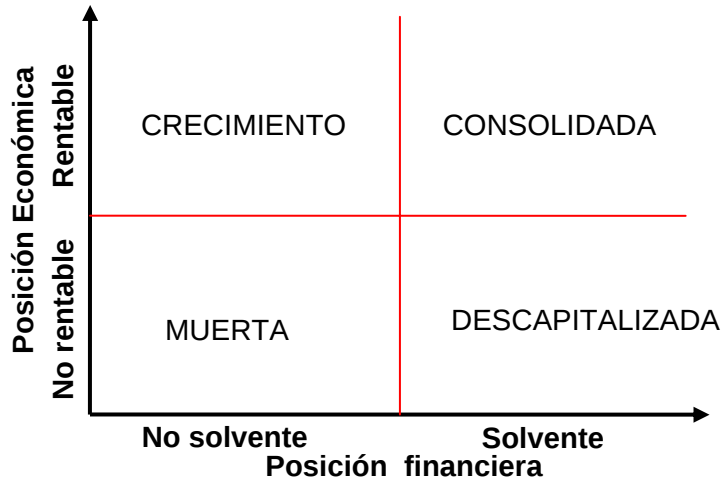
Para realizar el análisis económico financiero de una empresa existen disímiles herramientas, pero en cada caso se recurre a los estados financieros fundamentales (de Situación financiera, de Resultado y de Utilidades retenidas) con el fin de conocer no sólo la situación en que ésta se encuentra sino también para determinar cuál ha de ser la posición a adoptar por la gerencia con el propósito de corregir o mantener la situación en el futuro. Este estudio se realiza desde dos puntos de vista: estático y dinámico. El diagnóstico financiero estático no tiene en cuenta el tiempo, toma como base la situación en un momento, para lo cual se auxilia del estado de situación en un periodo dado; por su parte el dinámico introduce la variable tiempo proporcionando un punto de referencia en la situación de la empresa en un momento anterior o posterior, previendo como se desarrollaran sus tendencias en un futuro.

El análisis de las razones financieras, reunidas en cuatro grupos constituye de manera general el primer paso del análisis económico- financiero y las razones más socorridas son:

- Razones de liquidez.
- Prueba ácida
- Razón de tesorería
- Razones de rentabilidad como son:
 - Rentabilidad del patrimonio
 - Rentabilidad por primas e Ingresos operativos

Luego de haber determinado las razones financieras se puede determinar en que situación se encuentra la entidad, para lo que puede utilizarse el esquema conocido como Cuadrante de navegación.

Figura No. 13: Cuadrante de navegación



c) Otros aspectos de interés

En la etapa previa a la negociación formal deben establecerse además las pautas por las que se regirá el negocio:

1. Especificar con nitidez qué capacidades del socio potencial son valiosas para enlazarlas a las de la empresa y qué tipos de tratos se proponen

2. Conocer los intereses del posible socio, sus carencias y qué le motiva a la cooperación.
3. Definir qué recursos y aptitudes propias se ofrecerán para compartir con el socio.
4. Saber hasta donde la empresa esta dispuesta a ceder en la negociación.
5. Investigar el tipo de asociación que resulte más adecuado para el cumplimiento de los parámetros de la empresa.

En la preparación de la negociación deberá planificarse, por ende, la propuesta de trabajo conjunto y el proyecto de desarrollo a presentar, así como los aspectos que caracterizarán el tipo de alianza que se propone.

2.4. Proceso de Negociación

El comienzo de la etapa de negociación esta marcado por acuerdos que especifiquen:

1. El alcance del emprendimiento.
3. Las participaciones y responsabilidades.
4. La forma en que se repartirán los resultados económicos.
5. Los términos en que supuestamente la unidad arrojará beneficios y por tanto
6. Un análisis de las condiciones de riesgo e incertidumbre, imprescindible para la toma de decisiones.

Las negociaciones adquirirán formas variadas según las características y cultura de las partes, por lo que durante las mismas habrán facilidades y restricciones debido a que en este tipo de transacciones se miden fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Las posiciones serán más flexibles cuanto mayor sea la necesidad de acordar y más rígidas en tanto haya más de una alternativa para alcanzar el objetivo con independencia. Las probabilidades de encontrar puntos que aseguren la unión disminuirán en la medida en que las partes tengan plena conciencia de que si no se pacta será imposible el cumplimiento de las metas de sus organizaciones si se enfrentan solas a la competencia.

Uno de los requerimientos del proceso está en la selección del equipo negociador. La negociación es un arte que requiere del uso de herramientas técnicas. El equipo ideal debe estar dotado de racionalidad, equilibrio, intuición, psicología, gran flexibilidad y manejo diplomático por lo que debe conducir con habilidad las relaciones humanas y las situaciones de conflicto. Para el accionar de los negociadores profesionales es fundamental poseer alto nivel de información sobre la contraparte.

2.4.1. El preacuerdo del negocio

En el preacuerdo las empresas convienen los puntos mínimos y se obligan a desenvolver ciertas funciones para dotar a los actores de información fidedigna. En esta etapa es necesario definir de conjunto algunos aspectos de gran significación:

1. Definición del proyecto
2. Tamaño optimo del proyecto y costo total de la inversión
3. Predicción de sus resultados
4. Las fuentes de financiamiento

El proyecto deberá ser examinado intensamente por los socios con el fin de estar seguros sobre la viabilidad de la unión y la cabal comprensión de la conveniencia y rentabilidad de la propuesta. Como las inversiones requieren de recursos de efectivo a lo largo de varios períodos de tiempo es necesario considerar la misma en cuanto a tiempo y riesgo.

Para la evaluación de inversiones los criterios más usados son el VAN (Valor actual neto), TIR (Tasa interna de rendimiento), Período de recuperación, y la Razón costo – beneficio.

En un estudio en común se deberá corroborar que a través de la unificación de la estrategia total o parcial de los participantes se aumentará la capacidad competitiva en el mercado.

A la hora de realizar un estudio de factibilidad en todo proyecto de negocios, es habitual determinar la razón de ser del mismo, éste debe ser el punto de partida.

Luego se establecerán los principios rectores de la unión, las metas (medibles), las funciones, responsabilidades, compromisos, las contribuciones de las partes para alcanzar o aumentar la eficiencia, productividad y competitividad de la unidad por nacer, la dimensión del negocio, el tamaño de las plantas (si se decidiera levantar nuevas), el mercado que se atenderá, la estrategia de posicionamiento en plaza, la magnitud de la inversión, la forma de administración del proyecto conjunto y el sistema de financiación del emprendimiento. Asimismo se deben considerar los gastos a afrontar, la formación profesional, los intereses y costos de la financiación, la necesidad de capital de trabajo, los imprevistos, la estrategia de negocios, etc.

El sostén del análisis de factibilidad incluye una serie de investigaciones complementarias como estudios de mercado.

2.5. La negociación final

Luego de haber fijado los principales aspectos del posible proyecto, se reanuda la negociación y si la alternativa es factible se emprenderá la etapa de definición de los compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades, los aportes a la sociedad y la valorización de éstos, los porcentajes de participación de cada uno en la asociación, la distribución de utilidades, la relación de emprendimiento con las entidades agrupadas, los requerimientos de financiamiento complementario y la responsabilidad administrativa del proyecto así como las modalidades de desvinculación, los compromisos mutuos, los riesgos y responsabilidades compartidos.

La voluntad de participar en un proyecto compartido surge del convencimiento de que éste es mejor modo de alcanzar los objetivos individuales. Como es lógico los resultados de las negociaciones deben estar avalados en el documento final que las partes deben firmar.

En tal documento se concertaran todos los aspectos que incidan en la configuración de la unidad de trabajo:

- Nombre de la asociación
- Tipo jurídico y firma organizativa
- Objetivos sociales
- Tareas a las que se dedicara la asociación
- Localización de las actividades
- Capital inicial
- Participación de las partes
- Obligaciones, responsabilidades, facultades, derechos de los socios y aportes que se comprometen a realizar.
- Sistema administrativo y de control de la sociedad.
- El o los mercados que serán atendidos.
- Personal que se hará cargo del proyecto
- Tecnología a utilizar.
- El aprovisionamiento de insumos.
- Régimen de solución de controversias con indicación del derecho por el que se regirán, de ser preciso.
- Mecanismo de desvinculación o liquidación.

2.6. Conclusiones del Capítulo

1. Deben considerarse un conjunto de aspectos que garanticen la conveniencia mutua para acometer un proceso de alianza.
2. La conformación de una alianza es un proceso que se extiende en el tiempo y que tiene varias etapas.
3. El orden de las etapas y la duración de su ejecución puede variar en dependencia de las empresas que pretendan asociarse, la razón de ser de las mismas, si la alianza es entre empresas nacionales o extranjeras, etc.
4. La confianza mutua y la transparencia en las negociaciones son elementos fundamentales en la conformación de una alianza.

Capítulo 3: Validación del procedimiento para la conformación de alianzas estratégicas en instituciones financieras

En el desarrollo del presente capítulo se seguirán los pasos descritos en el capítulo 2 como aspectos estratégicos a considerar al conformar una alianza.

3.1. Conocimiento y generalidades de ESICUBA

- **Por qué desea ESICUBA una alianza**

La estrategia de ESICUBA es ofensiva de penetración de mercado y ampliación de la cartera de productos por lo que necesita buscar alternativas que logren sensibilizar al empresariado cubano de la necesidad de proteger su patrimonio y a su vez estimular a las Instituciones Financieras y en especial la Banca a la protección de sus bienes de capitales en las Operaciones Financieras con las Empresas, fundamentalmente en la concesión de créditos. Para el caso de alianza ESICUBA – SEPSA, al tener SEPSA una ocupación del mercado mayor que ESICUBA y ofrecer servicios con una contacto más frecuente con los clientes, existe la posibilidad de que ESICUBA utilice las fuerzas de venta de SEPSA como promotores y posibles ejecutores de ventas de seguros. Esta actividad adicional agrega valor al producto – servicio que se oferta actualmente por SEPSA y contribuye a reforzar la imagen de la organización con relación a su competencia.

Este tipo de servicios es altamente especializado, por lo que requiere de conocimientos profesionales específicos.

3.2. Conocimiento mutuo de las organizaciones

La transparencia en la información que se intercambian los posibles socios de una alianza es de gran importancia y una prueba preliminar de ello es el intercambio de información fidedigna entre las organizaciones. En el capítulo 2, epígrafe 2.3 se describen los aspectos que deben ser de conocimiento mutuo por parte de los socios potenciales para comenzar el proceso de negociación. A continuación se detallan estos aspectos para las organizaciones objeto de estudio.

3.2.1. Caracterización General de ESICUBA

- **Identidad cultural e historia**

El 9 de abril de 1963, fue creada por la Resolución No. 416, del Ministerio de hacienda, la Empresa de Seguros Internacionales de Cuba (ESICUBA) con la finalidad de atender los seguros vinculados a riesgos del sector externo de la economía cubana. El 30 de noviembre de 1976, se atribuyó la rectoría de la actividad de seguros al Comité Estatal de Finanzas y éste organismo creó por la Resolución No. 193 del 11 de diciembre de 1978 la Empresa de Seguro Estatal Nacional (ESEN), que recibió las carteras de seguros nacionales que se habían mantenido en poder de ESICUBA.

En el año 1987, se decidió emprender una reestructuración de largo alcance en operaciones. Este era un paso necesario para sentar las bases de una nueva estrategia, mucho más ambiciosa y abarcadora que la aplicada durante los años anteriores. Así se constituyó la Sociedad Mercantil Seguros Internacionales de Cuba S.A, manteniendo las siglas de ESICUBA, el 10 de noviembre de ese año, mediante escritura notarial No. 136, como continuadora de la Empresa Estatal Socialista, denominada ESICUBA, que quedó oficialmente extinguida mediante la resolución V-1-94 del Ministerio de Finanzas y Precios, el 19 de mayo de 1994.

Con el tiempo se ha sabido que fue una experiencia pionera en el camino de las transformaciones que experimentaría la organización empresarial del país en los años subsiguientes, y que la tarea era mucho más compleja y retadora que lo previsto inicialmente. En primer término, porque implicó cambios radicales y relativamente simultáneos en conceptos fundamentales de operación y funcionamiento de la compañía, y en segundo término porque tuvo lugar en el contexto de la crisis más profunda que ha soportado la economía cubana en los últimos tiempos, que luego ha dado paso a un proceso de ajuste y apertura sin precedentes.

ESICUBA, ofrece coberturas de seguros a todos los intereses cubanos en el mundo, así como los intereses extranjeros radicados en el territorio nacional, siendo el asegurador por excelencia de las mayores empresas y grupos corporativos nacionales y extranjeros que operan en el país.

El mercado de seguros continúa expandiéndose vigorosamente, a ritmos que superan con creces los de la economía en su conjunto. Esta tendencia responde a uno de los rasgos distintivos de la actual fase de reestructuración en la economía cubana, que se caracteriza por una mayor intervención de los instrumentos financieros para enfrentar los desafíos del crecimiento con estabilidad. Aumentando la preocupación de las organizaciones productivas por estructurar actividades de administración de riesgos e implementar sus planes de seguros.

A pesar de la fuerte expansión mostrada durante los últimos años, la penetración apenas alcanza el 1% del Producto Interno Bruto, lo cual es todavía inferior al promedio que se reporta en otros países con similar nivel de desarrollo. Esto evidencia las oportunidades y retos que deberá afrontar el seguro en los próximos años.

Su profundo conocimiento del mercado le posibilita evaluar correctamente los riesgos a que sus clientes se ven sometidos y ofrecerles una total protección. Linaje histórico, profesionalidad de sus especialistas, solidez financiera, estabilidad, capacidad de pago y una relación reconocida por prestigiosos reaseguradores de Lloyd's, del mercado de compañías de Londres y Europa continental que han mantenido a ESICUBA en el liderazgo del mercado cubano de seguros.

Las operaciones de la compañía abarcan todos los ramos de seguro, excepto los de vida, automóviles y agrícolas. Estos son: Marítimos, Aviación, No marítimos, Riesgos industriales, Financieros y Personales.

Se cuenta con una línea de productos *TODO SEGURO* concebida específicamente para segmentos de mercado con características homogéneas y requerimientos muy similares, ofreciendo: precios atractivos, mayor cobertura y agilidad en la tramitación. Estos son: Transportación de mercancías, Embarcaciones de placer y menores, Viviendas y oficinas, Almacenes, Comercio y Almacenes, Viajes, Expositores, Gastos médicos y Accidentes.

En 1998, surge la necesidad de brindar coberturas de seguro a objetivos económicos que no se encontraban en la capital del país, surgiendo así en el año 1998, oficinas de ventas en el interior del país.

En el año 2000 se crea el Grupo CAUDAL, que está conformado por un grupo de empresas dedicadas a la gestión y desarrollo de la actividad aseguradora, reaseguradora, financiera, y de servicios conexos en general. Este grupo empresarial es la consolidación de un proceso de integración que sus empresas venían gestando desde hacía ya algunos años, sustentado en la estrategia de lograr un posicionamiento superior con la diversificación y complementación de productos y servicios.

- **La estructura organizativa de ESICUBA y su funcionamiento**

La estructura organizativa está concebida con un criterio de estructura plana y flexible la cual da respuesta a las necesidades actuales de la compañía en el cumplimiento de sus funciones generales derivadas de su objeto social y de sus direcciones estratégicas identificadas.

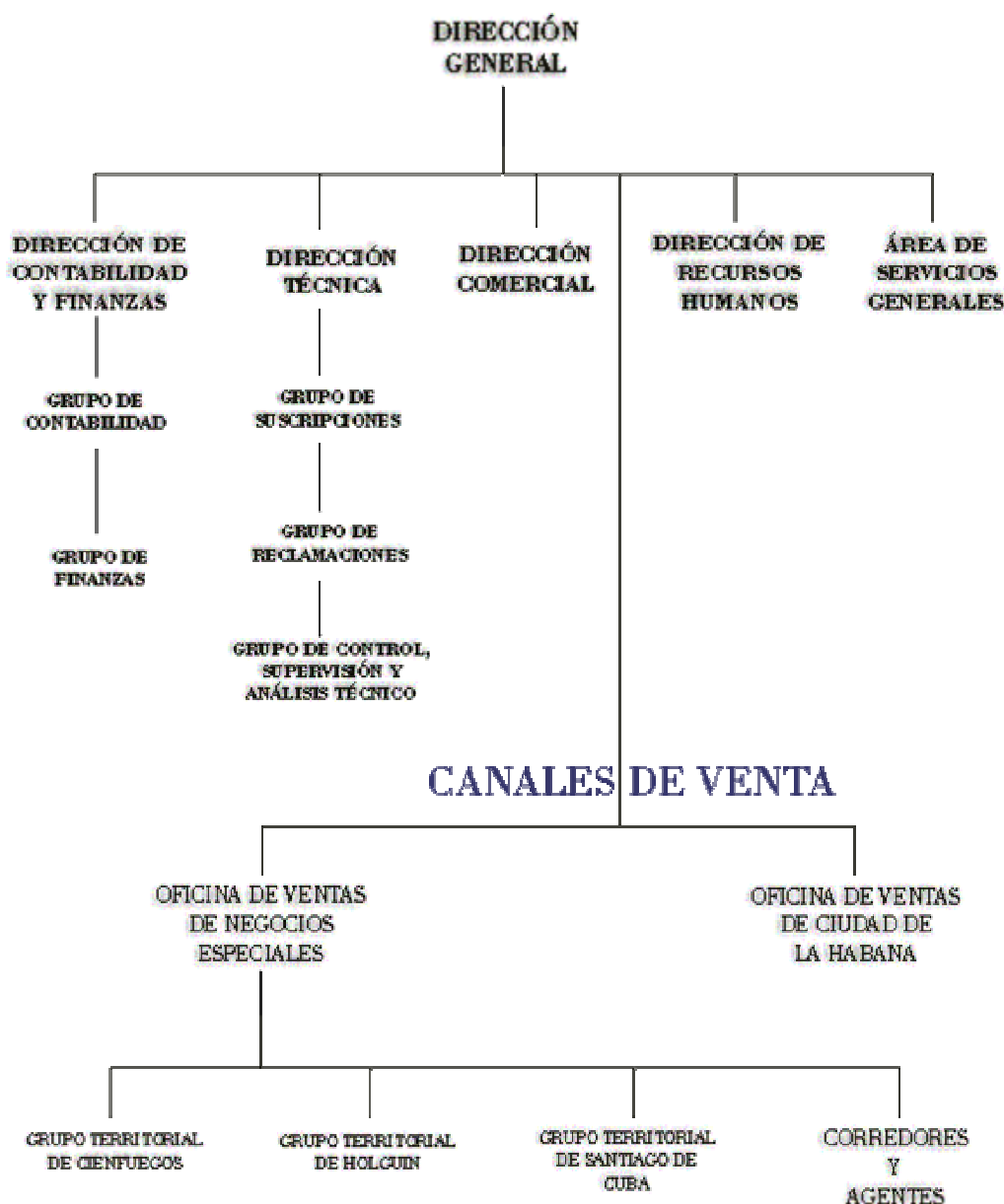
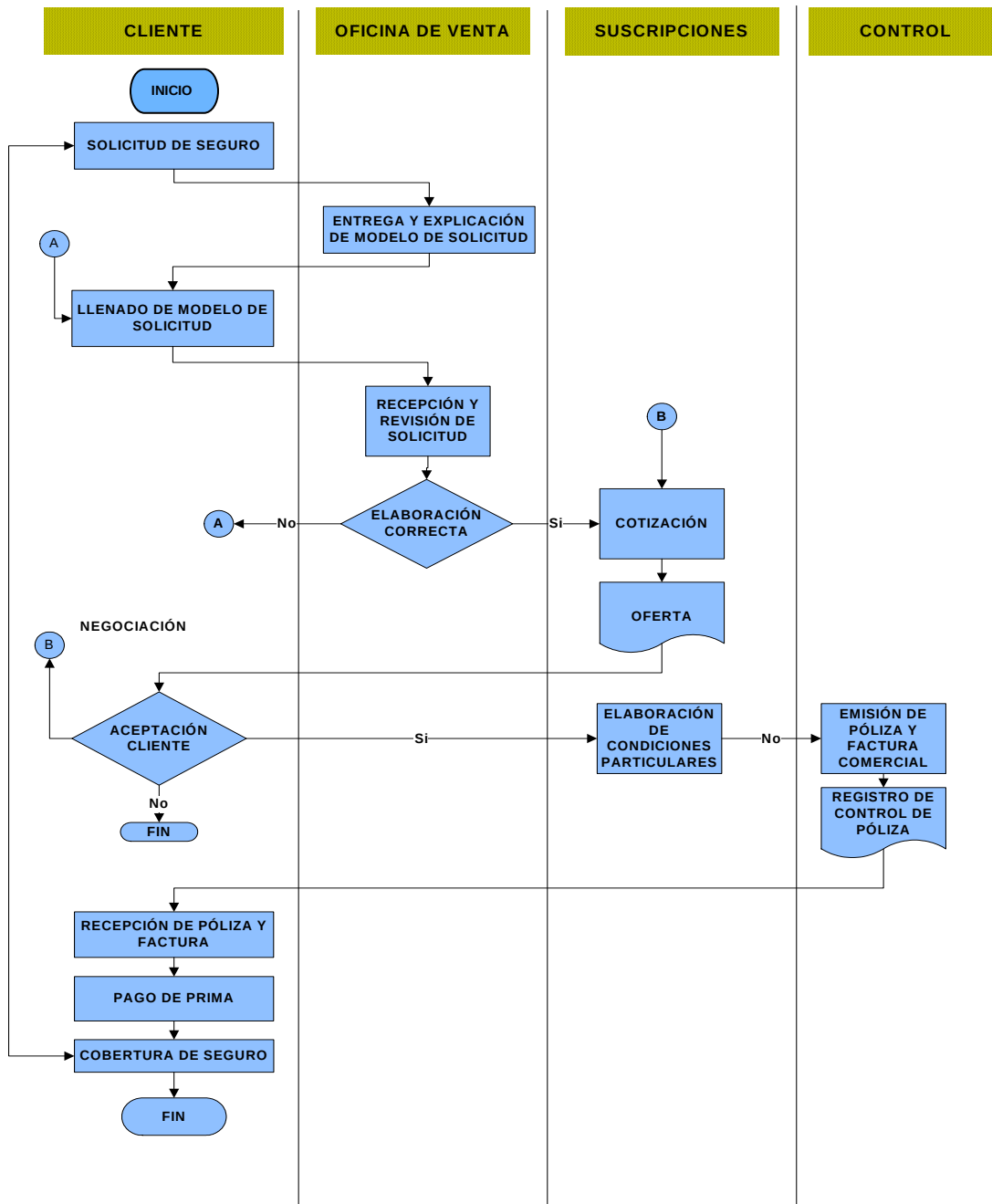


Figura No. 15: Estructura organizativa ESICUBA S.A., 2004

En el desempeño de sus funciones ESICUBA S.A., cuenta con un equipo de alta calificación donde el % es profesional y técnico especializado, constituyendo el activo intangible más importante de la compañía, además de su capacidad técnica, lo cual le otorga cualidades como: iniciativa, flexibilidad, adaptabilidad a los cambios, garantizando la viabilidad de la

actividad. Su sistema de gestión del servicio comienza en la identificación y análisis de las necesidades de los clientes hasta la obtención del producto final.

Figura No. 16: Proceso de obtención de cobertura de seguro



3.2.2. Diagnóstico comercial de ESICUBA

- **Análisis del comportamiento del mercado**

ESICUBA, para mantenerse como líder del mercado cubano, debe permanentemente evaluar su capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones de su entorno y poder competir en un mercado cada vez más global, complejo, variable y orientado hacia la calidad y el cliente, fomentando además una cultura y filosofía empresarial donde estén comprometidos e identificados con la misión de la organización y su estrategia.

Un análisis del Mercado de seguros interesa, no solo a las entidades aseguradoras y a los propios asegurados, sino también a la sociedad, por su implicación en la evolución de la economía, pues el seguro es una actividad que genera riqueza, con la que se financian inversiones y se consigue mayor volumen de capitales.

El análisis del microentorno se inicia con la caracterización del mercado en el que se desarrolla ESICUBA. Es válido señalar que ESICUBA fue diseñada para desempeñar un papel monopólico, carente de toda gestión comercial y sin orientación expresa a la satisfacción del cliente, ya a finales de los 90 emprende un proceso de transformación para convertirse en una entidad capaz de trabajar en un mercado de competencia poniendo al cliente en el centro de su atención. En la actualidad existe un grupo de empresas que realizan una función comercial similar en algunos ramos de seguros, pero con diferentes precios y calidad, lo que las hace diferenciar, unido a la capacidad de pago, la solidez financiera, la estabilidad y experiencia de ESICUBA.

El principal competidor que tiene ESICUBA en el territorio es la Empresa de Seguro Estatal Nacional (ESEN)

- *Caracterización de la cartera de productos*

ESICUBA S.A., Seguros Generales, es la más antigua asegurando riesgos en el mercado cubano, ofreciendo protecciones financieras en todos los ramos de seguros, excepto de vida,

automóviles y agropecuarios. Previo a la concertación de todos estos seguros, elabora y recomienda planes de medidas para el mejoramiento de los riesgos presentes en cada objetivo económico, ofreciendo a sus clientes permanente asesoría encaminada a lograr el constante incremento del nivel de protección financiera con programas de seguros al menor costo posible.

Los seguros como servicios intangibles requieren de una excelente presentación, alta calidad en su contenido, precios y gestión de respuesta al cliente, sustentados por la alta eficiencia y profesionalidad del capital humano que permita posicionar este producto que por sus características no es fácilmente identificado en el mercado, en función de esto trabaja la empresa.

Un aspecto importante a destacar son las pérdidas ocurridas en los últimos eventos de la naturaleza, por solo citar algunos datos, puede citarse que las pérdidas económicas al paso de los huracanes Charley e Iván, para el país ascendieron a 1 100,00 MM CUP y solo se recuperaron por concepto de seguros 12,00 MM CUP, lo cual refleja que debe aumentar la voluntad del estado de disminuir los subsidios del presupuesto a causa de catástrofes naturales y catástrofes causadas por el hombre.²

A partir de enero del presente año mediante la puesta en vigor de la Resolución 297 del Ministerio de Finanzas y Precios, se están dando los primeros pasos en la Evaluación de Riesgos, y a partir de esta se definen las estrategias a seguir en cada empresa que conllevan inevitablemente a adquirir pólizas de seguros acordes a sus necesidades.

Todo lo anterior le da la posibilidad a ESICUBA de ampliar su cuota de mercado, considerando que el atractivo del sector es alto, pues la demanda y la oferta deben crecer en los próximos años.

- *Ciclo de vida del producto*

² Entrevista Lic. Fernández, A. Directora General . ESICUBA SA

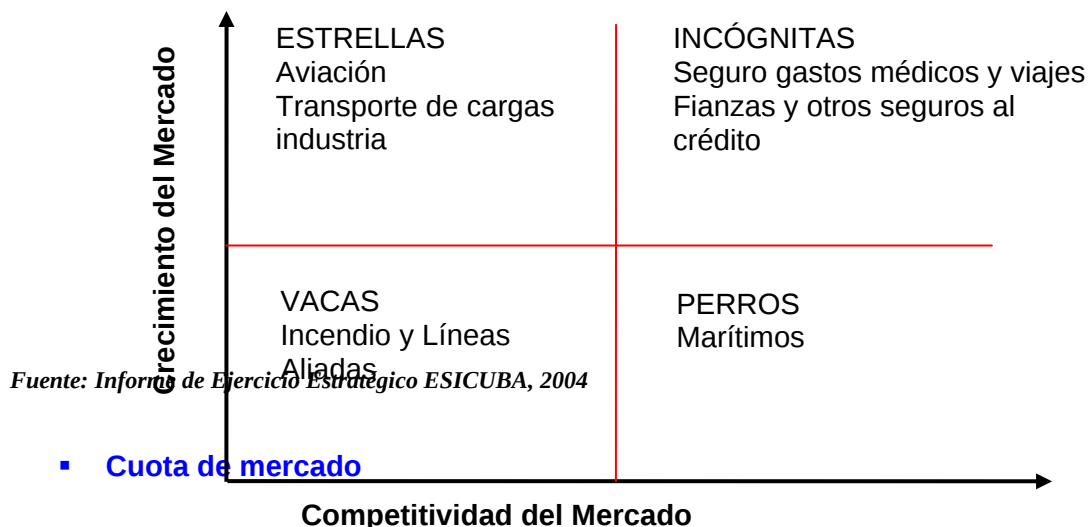
La tasa de crecimiento del mercado se espera que aumente encontrándose ESICUBA en la fase de crecimiento considerando el ciclo de vida organizacional. Sus productos están dirigidos a clientes organizacionales necesitados de protección financiera a través de la suscripción de seguros generales.

- *Matriz BCG*

La Empresa de Seguros Estatal Nacional (ESEN), tiene líneas de seguros propios, ellas son: el seguro agropecuario, el seguro de autos y el seguro de vida que no son comercializados por el resto del sector, aunque en la actualidad está incursionando en otros productos como son: Incendios y Líneas Aliadas, Mercancías, Equipos Electrónicos y Rotura de Maquinarias, pero las barreras de entrada para esos servicios son altas, siendo una de las más importantes la relación calidad / precio, sin embargo la fuerza de este competidor esta dada en la red de agentes que posee, que abarca todos los municipios del país.

Esta situación propicia elaborar una matriz BCG como la que aparece a continuación, que se determina a partir de los criterios del consejo de dirección de la entidad considerando la tasa de ganancia que cada seguro oferta con relación a si existe competencia para ese tipo de servicio o no.

Figura No. 17: Matriz de Crecimiento – Participación en el mercado de los seguros que oferta ESICUBA



ESICUBA, es la única Empresa en Cuba que oferta seguros especializados, por lo cual en el Territorio Nacional no tiene competidor porque la ESEN incursiona en algunas líneas de seguro, por ello se considera que ocupa el 100% de la cuota de mercado potencial del país.

3.2.3 Diagnóstico económico financiero de ESICUBA

El resultado del cálculo de las razones financieras para el año 2004 que proceden para este tipo de organización se detalla a continuación:

Tabla No. 3: Indicadores técnico económicos al cierre del periodo 2004

INDICADORES	INDICE
INDICES DE LIQUIDEZ	
Liquidez corriente	2,53
Liquidez efectiva o inmediata	1,56
INDICE DE SOLVENCIA	
Solvencia	1,44
Endeudamiento Patrimonial	2,30
INDICES DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad del Patrimonio	0,24
Rentabilidad por primas	0,24

Fuente: Informe de desempeño de ESICUBA, 2004

Como se conoce las Razones de liquidez miden la capacidad de pago de la organización, por lo que - al observar la Liquidez Corriente - puede determinarse que la posición de la empresa es satisfactoria, pues puede hacerle frente a sus acreedores totalmente, los Activos Corrientes son de 69,8 MMP y los

Pasivos Corrientes 27,6 MMP para un índice de liquidez corriente de 2,53, la más alta desde el año 2000. La Liquidez Inmediata o Efectiva demuestra que con el efectivo pueden cubrir perfectamente las obligaciones (Activo Disponible: 43,2 MMP) logrando un índice de 1,56. El Índice de Solvencia es de 1,44 pues sus Activos Totales ascienden a 167,8 MMP y los Pasivos Totales a 116,9 MMP. El Endeudamiento Patrimonial está dentro del rango establecido para este tipo de Organización.

Las Razones de Rentabilidad miden la efectividad de la Empresa, en este caso observamos que por cada peso de recursos propios se genera 0,24 de utilidad. La Rentabilidad por Primas de Seguro nos indica que por cada peso de prima se genera 0,24 centavos de utilidad.

Con relación a la ubicación en un Cuadrante de navegación se observa que al ser la Liquidez superior a uno (1) y la Rentabilidad superior a cero (0) se puede ubicar a la organización en el primer cuadrante que indica una posición consolidada.

Argumentación del interés que promueve la relación Caso BPA – ESICUBA

La viabilidad legal de una alianza entre ESICUBA y BPA queda mostrada en el Decreto Ley No. 177 Sobre el Ordenamiento del Seguro y sus Entidades del 2 de septiembre de 1997 que establece en su tercer Por Cuanto que: ***"Es procedente estimular y facilitar el desarrollo del seguro y de las relaciones entre los elementos que integran esta actividad haciendo que se corresponda con las transformaciones que se vienen produciendo en la economía nacional, al tiempo que se preserven los intereses del país, y se protejan al máximo los derechos de los asegurados y beneficiarios del seguro."*** (8)

De la misma forma y en el propio documento se definen las diferentes organizaciones y entidades autorizadas legalmente para realizar actividades comercializadoras directas o vinculadas con el seguro y la prevención de riesgos en general.

- **Por qué desea el BPA una alianza**

El Banco Popular de Ahorro, BPA, tiene dentro de sus funciones el otorgar crédito al sector empresarial para lo cual tiene establecido determinadas garantías que posibiliten el retorno en tiempo de ese capital, al establecer una alianza con ESICUBA, no solo estará

garantizando que el pago del principal más los intereses retornen en tiempo, sino también estaría cumpliendo con un interés social de contribuir al desarrollo económico del país, aumentaría la competitividad de sus productos.

3.2.4. Caracterización general del BPA

- **Identidad cultural e historia**

El Banco Popular de Ahorro fue creado por el Decreto Ley No. 69 del Consejo de Estado, el 18 de Mayo de 1983 con carácter de banco estatal integrante del Sistema Bancario Nacional con autonomía orgánica, personalidad jurídica y patrimonio propio, de conformidad con las regulaciones vigentes en la República de Cuba. (9)

En sus inicios su objetivo fue incentivar la captación de recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como conceder créditos personales a corto, mediano y largo plazo y prestar otros servicios bancarios.

Desde el primer año de fundado el Banco Popular de Ahorro alcanzó notables crecimientos en el sector económico, logrando una reconocida confianza pública que le ha permitido mantener su condición de líder en el mercado de particulares e incrementar de forma apreciable su actuar en el mercado corporativo.

Con el tiempo sus funciones se ampliaron de conformidad con el proceso de reordenamiento del Sistema Bancario Nacional, y en 1997 el Banco Central de Cuba aprueba la Resolución No.15, para que desarrolle todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional que se realicen entre el Banco Popular de Ahorro y los bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero.

En 1997 fue emitida la Licencia No. 105 a favor del Banco Popular de Ahorro, ampliando, por tiempo indefinido, sus objetivos y funciones en el territorio de la República de Cuba., adicionalmente a las ya reguladas en el Decreto-Ley No. 69/83 para desarrollar todo tipo de actividades financieras que se realicen entre los Bancos del Sistema Bancario Nacional y otras personas naturales con participación de capital extranjero.

Sin la autorización del Banco Central de Cuba, el Banco Popular de Ahorro, no podrá exceder los límites referidos a exposiciones máximas, posiciones abiertas, índices riesgo/activos y otros que en cada momento pudiera haber fijado aquél.

El Banco Popular de Ahorro ha acelerado la modernización de su funcionamiento específicamente en el uso de la técnica informática y de los medios de comunicación electrónicos y continua desarrollándose en este sentido, en vías del progreso integral del mundo bancario.

El Banco Popular de Ahorro mantiene relaciones de corresponsalía con mas de 40 Bancos, lo que genera un número importante de operaciones bancarias. En los últimos tres años se han ampliado notablemente las relaciones con los corresponsales y se ha incrementando cada vez más el número de transferencias tramitadas.

El BPA es accionista del Netherlands Caribbean Bank (NCB) con una participación de la cuarta parte del capital. El NCB cuenta con una oficina de representación en la Ciudad de la Habana, que le ha permitido incrementar sus operaciones y presencia en el mercado.

En 1998 se creó la Corporación Financiera Habana (CFH) reconocida como la primera empresa mixta del sector financiero creada en Cuba, donde el Banco Popular de Ahorro participa con un 40% del capital y Caja de Ahorro de Monte de Piedad de Madrid (Caja Madrid) con el 60%.

▪ **La estructura organizativa del BPA y su funcionamiento**

El BPA está estructurado de la siguiente forma:

- ✓ Oficina Central: 1
- ✓ Direcciones Provinciales: 15
- ✓ Centros Provinciales distribuidores de efectivo: 12
- ✓ Sucursales: 273
- ✓ Cajas de ahorro: 210

La técnica utilizada de dirección desde hace más de cinco años es la Dirección por Objetivos. Los objetivos se conforman a partir de los resultados obtenidos en las negociaciones con todas las unidades de base y las estrategias específicas de trabajo de la Oficina Central.

El desarrollo de la gestión del BPA ha estado apoyado en una estructura tecnológica que se ha renovado constantemente.

3.2.5. Diagnóstico comercial del BPA

- **Análisis del comportamiento del mercado**

El Banco Popular de Ahorro tiene como misión captar y colocar recursos financieros a través de una gama de productos y servicios bancarios dirigidos a los segmentos de personas naturales y jurídicas y desarrollar operaciones de negocios bancarios con entidades nacionales y extranjeras.

El BPA posee la red de oficinas más amplia del país con 273 sucursales y 210 cajas de ahorro. Es el Banco líder en el segmento de personas naturales y mantiene una importante cuota de mercado en el segmento de personas jurídicas selectivamente, bajos estrictos parámetros de riesgos y una recuperación del 99,5% del dinero prestado en MLC.

Como competencia del Banco Popular de Ahorro, en el sector pueden considerarse:

1. BANDEC, Banco de Crédito y Comercio,
2. Banco Exterior de Cuba,
3. Banco Metropolitano
4. Banco Internacional de comercio
5. Otros en menor proporción.

El BPA, mueve por concepto de crédito empresarial un monto de aproximadamente \$1,712,8 MMP de ellos en moneda libremente convertible 64,0 MMP, además tiene un índice de morosidad de la cartera de 0,71 % lo cual le resulta atractivo para establecer la alianza a ESICUBA y una provisión creada de 5,73 por cada peso de préstamo vencido. A pesar de tener provisiones creadas éstas no son usadas pues logran recuperar los préstamos vencidos a más largo plazo.

- *Cartera de productos o servicios*

La Cartera de productos y servicios de esta entidad es muy amplia, la cual se divide en tres grandes grupos:

- **Banca de Particulares:**
- **Banca Corporativa**
- **Banca Electrónica**

Siendo objeto de la alianza sólo la Banca Corporativa que cuenta con los servicios que a continuación se exponen:

- 1. Depósitos a plazo fijo**
- 2. Certificado de deposito**
- 3. Cuenta corriente**
- 4. Aval**
- 5. Letra de cambio**
- 6. Descuento de efectos comerciales**
- 7. Pagaré**
- 8. Cobro documentario**
- 9. Crédito documentario**
- 10. Garantía bancaria**
- 11. Línea de crédito**
- 12. Prestamos para inversiones**
- 13. Préstamo para capital de trabajo**
- 14. Fideicomiso**
- 15. Administración financiera**
- 16. Leasing**
- 17. Factoraje**
- 18. Confirming**
- 19. Transferencias**
- 20. Venta de póliza de seguros.**

Dentro de esta gama de servicios específicamente en la alianza estará orientada a:

- **Línea de crédito:** Contrato mediante el cual el banco se obliga, dentro del límite pactado a poner a disposición del cliente y a medida de su requerimiento; recursos financieros que podrá utilizar total o parcialmente.
- **Prestamos para inversiones:** Préstamo para las inversiones tanto en divisas como en moneda nacional, dirigido a Empresas Estatales, Sociedades Mercantiles y otras entidades no agropecuarias.
- **Préstamo para capital de trabajo:** Crédito para el financiamiento de operaciones mercantiles empresariales.

A pesar de que el banco tiene concebida la venta de pólizas de seguro como uno de los servicios que presta, no es interés de esta alianza que el banco actúe como agente de seguro, al menos a corto plazo.

- **Ciclo de vida del producto**

Esta Empresa opera en un sector en pleno crecimiento aunque el crédito como servicio esta consolidado (maduro), pero para que no caiga en declive ésta necesitado de hacer una mejora la cual estaría enfocada a los siguientes requisitos:

- Incremento de la calidad del servicio al cliente.
- Disminución del riesgo-tiempo: en el que se insertaría el seguro como una garantía más a exigir para otorgar el crédito, donde el banco, como propietario del financiamiento puede establecer como condición de la póliza aparecer como beneficiario de la misma y en caso de la ocurrencia de un siniestro cubierto en la póliza de seguro, la aseguradora indemnizará al banco por el monto afectado, de esta forma no resultan afectados el tomador del seguro (Empresa a la que le conceden el crédito) ni el beneficiario (Banco Popular de Ahorro)

- Logrando el enriquecimiento del producto al hacerlo más atractivo.

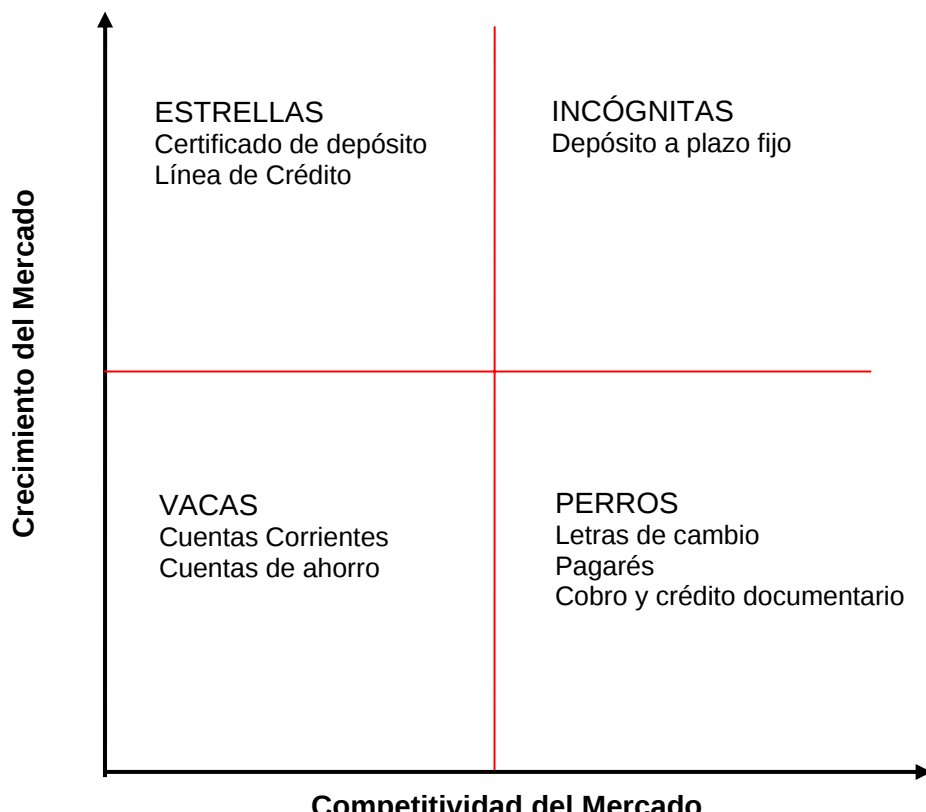
Para tener una noción del mercado potencial de la empresa, así como de su competencia, la organización realizó un ejercicio estratégico ejecutado por el consejo de dirección empleando un análisis matricial utilizando en este caso la matriz Boston Consulting Group. (BCG)

En esta evaluación matricial el resultado apunta a desarrollar estrategias agresivas de inversión para consolidar la posición de liderazgo en el mercado que se torna en franco crecimiento, sin peligros inminentes, pero con probabilidades de apertura a los competidores, porque sus altas barreras dependen en lo fundamental del aspecto legislativo, que está en constante proceso de perfeccionamiento y que pretende entrar en los acuerdos del ALBA como uno de los bancos de mayor participación.

▪ Matriz BCG

En la organización estudiada fue posible elaborar la matriz BCG con ayuda de una tormenta de ideas realizada con la oficina central y los directores de algunas de las sucursales la cual se muestra a continuación:

Figura No.18: Matriz del Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Reporte Anual del BPA 2004

- **Cuota de mercado**

La posición estratégica que sigue BPA actualmente es de consolidación de la posición alcanzada en todos estos años, a pesar de que se apreció al finalizar el año 2004 una disminución de en los saldos de cuentas corrientes, esta estuvo provocada por el traspaso al Banco de Crédito y Comercio de las cuentas corrientes de algunos clientes, cumpliendo orientaciones del Banco Central de Cuba.

Es meritorio destacar que la organización interna del BPA, configurada en concordancia con una adecuada segmentación del mercado, propicia mayores niveles de especialización y permite una gestión de riesgos diferenciada en función de las características de los prestatarios.

Los Comité de Riesgo funcionan en todos los niveles de forma sistemática para realizar los análisis y aprobación o ratificación de las medidas adoptadas en la evolución de los riesgos, cumpliendo los límites y la realización de las operaciones de cobertura.

La solidez de nuestra imagen es el desempeño de la Dirección de Marketing, quien tiene la responsabilidad de encausar adecuadamente Comunicación Institucional del BPA para dar a conocer a sus clientes, actuales y potenciales, el quehacer de una institución segura, con importantes resultados del trabajo que la ubican como una organización líder de la banca de particulares que consolida su presencia en el segmento empresarial.

3.2.6. Diagnóstico económico – financiero del BPA

INDICADORES	INDICE
INDICES DE LIQUIDEZ	
Liquidez corriente	1,12
Liquidez efectiva o inmediata	0,20
INDICE DE SOLVENCIA	
Solvencia	1,06
Endeudamiento Patrimonial	17,92
INDICES DE RENTABILIDAD	
Rentabilidad del Patrimonio	0,11
Rentabilidad por Ingresos Operativos	0,38

Fuente: Reporte Anual del BPA 2004

La Liquidez Corriente se mantiene dentro del rango establecido al ser 1.12, pudiéndole hacer frente a sus obligaciones a corto plazo con los activos circulantes que posee , (Activos Circulantes 9,9 MMP y Pasivos Circulantes 8,8 MMP). La Liquidez Inmediata es de 0.20 no pudiendo cubrir sus obligaciones a corto plazo con los activos mas líquidos (efectivo en caja y banco 1,8 MMP y Pasivo Circulante 8,8 MMP). El Índice de Solvencia es de 1,06 pues sus Activos Totales asciendes a 10,0 MMP y los Pasivos Totales a 9,5 MMP.

El Banco cuenta con un ratio de 17.92 lo cual nos indica que para una institución bancaria es muy favorable por cuanto ella opera con recursos ajenos.

Las Razones de Rentabilidad, en este caso indican que por cada peso de recursos propios se generan 0,11 de utilidad. La Rentabilidad por Ingresos Operativos nos indica que por cada peso de ingreso operativo se genera 0,38 centavos de utilidad.

3.3. Compatibilidad, comunicación y Flexibilidad

El objeto social de ESICUBA, según su escritura notarial, es: ***“el ejecutar y comercializar seguros y reaseguros, tanto en el territorio nacional como en el extranjero y realizar cuantas actividades sean intrínsecas a la ejecución y comercialización de seguros y reaseguros, en particular, operaciones de recobro, comercialización de salvamentos, contratación de protecciones de reaseguros, renovación de activos e inversión de su capital, reservas y otros fondos de que disponga, así como, la composición del capital, las acciones, las funciones y atribuciones de los órganos de gobierno, administración y representación de la sociedad, el pago de dividendos y el procedimiento a seguir para su disolución y liquidación”.*** (10)

BPA, por su parte, tiene como objeto social, acorde a la Licencia emitida por el Banco Central de Cuba:

- Captar, recibir y mantener dinero en efectivo, en depósito a la vista o a término en las modalidades que convenga, registrándolos en sus libros a nombre de sus titulares o mediante claves o signos convencionales pudiendo emitir por los depósitos recibidos certificados de depósitos a plazo fijo de carácter nominativo o en la forma que pacte con el cliente.
- Reintegrar los depósitos recibidos de acuerdo con los términos que se hayan acordado, ya en efectivo o mediante transferencias a otros depósitos o emitiendo los documentos mercantiles que resulten adecuados o convenientes. Asimismo podrá efectuar depósitos a la vista o a término en otras instituciones bancarias y financieras nacionales o extranjeras.
- Determinar cuando los depósitos recibidos devengarán intereses y fijar el rendimiento de éstos tomando en consideración los términos y condiciones prevalecientes en el mercado, así como las regulaciones que al efecto dicte el Banco Nacional de Cuba.

- **Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamiento de todo tipo a corto, mediano y largo plazos sin garantía o con ellas, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.**
- **Solicitar y obtener préstamos y créditos a corto, mediano y largo plazos u otras formas de obligaciones o compromisos de dinero que resulten apropiados, pactando las condiciones en que serán reintegrados y demás términos de los mismos, ya sean con o sin garantías.**
- **Emitir, aceptar, endosar, avalar, decontar, comprar o vender y en general hacer todas las operaciones posibles con letras de cambio, pagarés, cheques, pólizas y otros documentos mercantiles negociables, así como de tramitar cartas de crédito y de garantía en todas las modalidades, ya sea emitiéndolas, confirmándolas, avisándolas o interviniendo en su negociación.**
- **Obtener, recibir y mantener depósitos de valores en custodia y administración, ya sean acciones, bonos u obligaciones, realizando en ese último supuesto todas las gestiones necesarias relacionadas con el cobro de intereses, dividendos u otras formas de distribución de utilidades, representando a sus titulares en todas las gestiones de administración, en asambleas de accionista u otros para los que esté debidamente apoderado.**
- **Ofrecer servicios de administración de bienes de toda clase, asesoría para operaciones financieras o negocios sobre todo tipo de bienes, resolver consultas paa estas operaciones, realizar estudios de factibilidad de mercado y en general asesosar sobre cualquier clase de negocio financiero o mercantil.**
- **Desarrollar operaciones de tesorería, compraventa de monedas, de valores, factoraje, arrendamiento financiero forfaiting y otras modalidades de financiamiento, así como actuar en su carácter de trustee en operaciones a terceros, promotor, agente pagador, o en otro carácter en emisiones de bonos u obligaciones.**

- Emitir y operar tarjetas de crédito, débito y cualesquiera otros medios avanzados de pago.
- Suscribir acuerdos de cooperación y otras modalidades de asociación e integración económica con entidades nacionales y extranjeras, designar agentes o corresponsales dentro y fuera del país, radicar oficinas de representación, sucursales, subsidiarias y filiales dentro del territorio nacional y en el extranjero, así como participar en la formación del capital y administración de entidades bancarias, financieras y no financieras de acuerdo con la legislación vigente.
- Actuar como corresponsal de bancos extranjeros y nacionales y ostentar la representación de los mismos cuando así lo convengan.
- Intervenir y participar en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales legalmente autorizados promovidos por comerciantes, importadores, exportadores, concesionarios, corredores y otros, y actuar como agentes de éstos.
- Desarrollar productos de seguros y actuar como Agentes de Empresas y Sociedades Aseguradoras.
- Realizar otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Nacional de Cuba. (11)

Como puede observarse, se han resaltado aquellos aspectos del objeto social de ambas organizaciones que propician la colaboración. A ello se adicionan aspectos tales como la comunicación habitual existente entre ambas organizaciones, tener un radio de acción similar y tienen como objetivo contribuir al desarrollo de la economía nacional.

3.3.1 Perspectivas futuras de la alianza BPA – ESICUBA

La misión de ESICUBA, según la planeación estratégica que se extiende hasta el año 2006 consiste en:

“Brindar al mercado cubano productos de seguros que contribuyan a la protección financiera de la economía nacional sobre bases comerciales efectivas, distinguiéndose por su alta profesionalidad y solidez financiera”. (12)

Definiendo su visión como:

“Ser una empresa de Seguros Generales que mantenga su posición de líder en el mercado cubano, sustentada, entre otros factores, por su solidez financiera, con una filosofía de trabajo orientada hacia el cliente, cuyo carácter innovador permita la oferta constante de productos / servicios de alta calidad en un ambiente de máxima profesionalidad y confiabilidad”. (13)

Se conoce que tanto la visión como los objetivos estratégicos miran hacia el futuro, éstos últimos indican los fines específicos que se desea alcanzar, siendo los de ESICUBA:

- Disponer de una red de comercialización que permita abarcar todo el territorio nacional.
- Incrementar los aportes a los fondos del estado a un ritmo no inferior al 10% anual.

La auténtica riqueza de una empresa es su capital humano y el sistema de **valores** que los caracterizan, en ESICUBA son los siguientes:

- **Buena fe:** Mantener con la institución y sus clientes una actuación honrada, digna, moral e insobornable.
- **Confiabilidad:** Los clientes podrán confiar la protección de su patrimonio en la compañía y en sus especialistas, con la seguridad de que mantendrán una absoluta discreción y compartimentación de sus negocios.
- **Profesionalidad:** De todos sus especialistas en la ejecución diaria de sus actividades.
- **Solidaridad:** Trasmitir a los clientes el sentir de la empresa y sus trabajadores de estar siempre dispuestos a prestarles ayuda y cooperación en situaciones adversas.

- **Unidad:** Mantener la ética al no contradecir públicamente las decisiones o acciones adoptadas por la empresa, analizando internamente las discrepancias que pudieran surgir sin que trasciendan al cliente.

La **misión** de BPA es, por su parte:

“ Satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes incentivando la captación de recursos monetarios temporalmente libres de la población, conceder créditos personales a corto, mediano y largo plazo, el desarrollo de todo tipo de actividad lucrativa relacionada con el negocio de la banca, tanto en moneda libremente convertible como en moneda nacional que se realicen entre los bancos del sistema bancario nacional y otras personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras, incluidas las entidades nacionales con participación de capital extranjero, y prestar otros servicios bancarios con una alta calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de la tecnología de avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad logrando una reconocida confianza pública que les ha permitido mantener su condición de líder en el mercado de particulares e incrementar de forma apreciable su actuar en el mercado corporativo”. (14)

Su **visión** es:

- *El banco popular de ahorro es altamente competitivo y rentable; cuenta con la mayor red de oficinas del país con una imagen atractiva, sólida y confiable. Mantiene el liderazgo en el segmento de personas naturales prestándole un servicio integral con calidad y rapidez; y a su vez también se consolida selectivamente en negocios de personas jurídicas.*
- *Dispone de líneas de crédito externas y mantiene proyectos consolidados con bancos extranjeros que generan ingresos en divisas; goza de prestigio en el ámbito internacional por su seriedad en los negocios en que participa; crece en sus relaciones con los bancos corresponsales y garantiza canalizar la entrega de remesas familiares en veinticuatro horas.*
- *Cuenta con profesionales dispuestos al cambio; capacitados en la actividad financiera y con un alto grado de profesionalidad, trabajando para satisfacer las necesidades de*

los clientes; son competitivos y con sentido de pertenencia y fidelizados en la institución.

- *Posee una red de distribución alternativa, Cajeros automáticos y terminales de punto de venta; que permiten a nuestros clientes agilizar sus operaciones así como facilitarle el pago de servicios que reciben de terceros.*
- *Posee un sistema informático que da respuesta a las necesidades de sus clientes y a su vez sus necesidades(el banco); opera en tiempo real y tiene la contabilidad centralizada; además de contar con equipamiento tecnológico de punta.*
- *Se identifica por la transparencia de sus operaciones en un ambiente de control interno y con una confiabilidad en su contabilidad excelente; carece de fraudes, hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.*
- *Su cartera es sana y el índice de morosidad no supera el 0.8%. (15)*

Como puede observarse, tanto en una organización como en la otra, existe un marcado interés por mantener y ampliar el mercado considerando criterios de servicios profesionales de alto valor agregado que tiendan hacia la integralidad, ambas organizaciones poseen similitud en sus productos, es decir se operan en el mismo ámbito de la protección financiera.

3.4. Funcionamiento de la alianza

Considerando las clasificaciones expresadas en el capítulo 1, epígrafe 1.3 desde el punto de vista tecnológico se considera **una alianza complementaria**, que operaría con varias posibles variantes:

1. El BPA, exigirá a cada cliente al cual le sea concedido un crédito para inversiones el tomar una póliza de seguro de daños, en la cual el BPA sea el beneficiario de la misma, de esta forma garantizará que si ocurre un siniestro, la indemnización sea otorgada la Banco como propietario del mismo, en este caso no se afecta la economía de la empresa cliente.
2. El Banco puede financiar primas de seguro a aquellos clientes que no cuenten con el financiamiento necesario para contratar una póliza de seguro, de esta forma se brinda una nueva modalidad de otorgar créditos lo cual conlleva el cobro del principal más los intereses.

Es meritorio destacar que el banco siempre recupera el principal más los intereses, y que su índice de morosidad no supera el 0,80%. No puede ser visto desde una sola arista del problema pues si la Empresa objeto del crédito sufre pérdidas en su patrimonio por la ocurrencia de eventos de la naturaleza, no habría quién le reponga el capital dañado si no es una aseguradora.

Con la protección adecuada mediante una cobertura de seguro, no solo el banco logra recuperar su dinero, sino ESICUBA gana un cliente y la Empresa a la cual le fue otorgado el crédito puede cumplir sus obligaciones con el banco y no sufre pérdidas financieras su patrimonio, y tampoco sufre pérdidas la Economía Nacional. Por lo que ambas empresas estarían cumpliendo con una obligación social la de contribuir al desarrollo de la economía.

3.5. Conclusiones del Caso

1. La alianza ESICUBA – BPA es necesaria para ESICUBA por su necesidad de penetrar mercados y cumplir con su razón social.
2. Para BPA la alianza es necesaria pues obtiene una garantía adicional que permite que sus clientes cumplan con sus obligaciones en el tiempo establecido.
3. ESICUBA reúne las condiciones para una alianza pues tiene solidez financiera, personal experimentado, estrategia afín y un mercado potencial debidamente identificado y descrito.
4. BPA tiene interés estratégico, solidez financiera y una estrategia de mercado bien definida que le permite asumir correctamente las tareas que la alianza le impondrían.
5. El BPA posee una red de distribución lo cual facilitaría el buen desenvolvimiento de la alianza.
6. La variante de alianza óptima a corto plazo es incorporar el seguro como una garantía en sus análisis para el otorgamiento de créditos.

Argumentación del interés que promueve la relación Caso SEPSA - ESICUBA

3.6. Argumentación del interés que promueve la relación

La viabilidad legal de una alianza entre ESICUBA y SEPSA queda mostrada en el Decreto Ley No. 177 Sobre el Ordenamiento del Seguro y sus Entidades del 2 de Septiembre de 1997 (...) que establece en su tercer Por Cuanto que: ***"Es procedente estimular y facilitar el desarrollo del seguro y de las relaciones entre los elementos que integran esta actividad haciendo que se corresponda con las transformaciones que se vienen produciendo en la economía nacional, al tiempo que se preserven los intereses del país, y se protejan al máximo los derechos de los asegurados y beneficiarios del seguro."***³

De la misma forma y en el propio documento se definen las diferentes organizaciones y entidades autorizadas legalmente para realizar actividades comercializadoras directas o vinculadas con el seguro y la prevención de riesgos en general.

Al inicio de este capítulo se plantea el por qué ESICUBA desea establecer una alianza, analicemos entonces :

- **Por qué quiere SEPSA una alianza**

SEPSA tiene una estrategia de ampliación de la cartera de productos – servicios que tiende a la oferta de paquetes integrales de administración de riesgos donde el seguro constituye el elemento indispensable para la transferencia de riesgos. Al tener una ocupación del mercado mayor que ESICUBA y ofrecer servicios con un contacto más frecuente con los clientes, existe la posibilidad de que ESICUBA utilice las fuerzas de venta de SEPSA como promotores y posibles ejecutores de ventas de seguros. Esta actividad adicional agrega valor al producto – servicio que se oferta actualmente por SEPSA y contribuye a reforzar la imagen de la organización con relación a su competencia en el territorio, pues la fortaleza del resto de las agencias de seguridad está en el precio.

³ Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Ordinaria. No. 30, p. 465

3.7. Conocimiento Mutuo de las Organizaciones

La transparencia en la información que se intercambian los posibles socios de una alianza es de gran importancia y una prueba preliminar de ello es el intercambio de información fidedigna entre las organizaciones. En el Capítulo 2, epígrafe 2.3 se describen los aspectos que deben ser de conocimiento mutuo por parte de los socios potenciales para comenzar el proceso de negociación. A continuación se detallan estos aspectos para las organizaciones objeto de estudio.

3.7.1. Caracterización General de SEPSA

- **Identidad Cultural e Historia**

La Empresa de Servicios Especializados de Protección, Sociedad Anónima (SEPSA), es una empresa con carácter nacional, que fue creada el 25 de Noviembre de 1993 al amparo de la legislación vigente, certificada por el Acta de Constitución de la Sociedad Anónima como corporación de capital 100% cubano. SEPSA está estructurada en nueve Gerencia Nacionales radicadas en la capital y siete Territoriales que la representan en el resto del país.

La Empresa ha tenido un desempeño satisfactorio en su gestión de mercado durante sus 10 años de operaciones, notándose un incremento sostenido de más de un 24% de los ingresos anuales. El margen de utilidad ha crecido de forma sostenida en más de un 10% y su cuota de mercado también ha ido en ascenso al ritmo de más de ---- clientes en servicios permanentes por año dentro del sector. Por su cuota de mercado, años de experiencia, calidad de productos y servicios es una empresa determinante, marcando pautas en modalidades de servicios, sistemas de estimulación a los trabajadores, modelos de instrucción y capacitación, estilos de diseño y difusión de la cultura de seguridad.

En el aspecto tecnológico, el sector va evolucionando a ritmo acelerado; manteniendo los estándares internacionales siendo el equipamiento que se utiliza de fabricación canadiense, español y norteamericano mayoritariamente.

La empresa se ha visto favorecida por el entorno legislativo, pues las regulaciones legales han generado nuevas demandas de servicios; la adopción por el Estado Cubano de una política de

apertura ordenada a la inversión de capital extranjero, posibilita el financiamiento necesario para la preservación de sus bienes muebles e inmuebles. Por otra parte, la política del Perfeccionamiento Empresarial para las empresas cubanas obliga a los directivos a tomar medidas de Protección y Seguridad, que garanticen altos niveles de efectividad.

El incremento de los índices delictivos en el entorno social y, como contrapartida, un aumento de la lucha estatal contra el delito, genera una tendencia al uso de sistemas especializados de seguridad y protección más eficientes. Los nuevos directivos y la población en general, tienen un alto nivel de conocimiento, que permite asimilar nuevos métodos y formas para proteger el patrimonio a su custodia. En este sector de negocios la rivalidad es muy baja dada la limitada cantidad de competidores y la alta demanda existente, pero debe tenerse en cuenta que existen elementos para valorar que la tendencia es a incrementarse. Existe amenaza real de aparición de nuevos competidores en todos los servicios excepto los detectives, donde no deben cambiar las regulaciones legales.

La Empresa de Servicios Especializados de Protección y Seguridad (SEPSA) Oficina Central se encuentra enclavada en la Ciudad de La Habana

Para el cumplimiento de su Objeto Social, cuenta con 8757 trabajadores, distribuidos por categoría ocupacional de la siguiente forma:

Tabla No. 4: Distribución de los Trabajadores de SEPSA Cienfuegos por Categoría Ocupacional

CATEGORIA OCUPACIONAL	HOMBRES	MUJERES
DIRIGENTES	300	64
TECNICOS	567	56
ADMINISTRATIVOS	63	42
SERVICIOS	6797	539
OBREROS	329	
TOTAL	8056	701

Fuente: Departamento de Recursos Humanos. SEPSA

3.7.2. Diagnóstico Comercial

▪ **Análisis del Comportamiento del Mercado**

La actividad de SEPSA se desarrolla en el sector de los servicios de seguridad y protección de bienes muebles e inmuebles. Este sector ha incrementado notablemente sus potencialidades de desarrollo debido al incremento de la demanda, favorecida por varios factores como: la legislación vigente, el aumento de la cultura de seguridad y protección en el sector empresarial, el surgimiento de nuevas inversiones en el territorio nacional, el incremento de la necesidad revolucionaria de preservar con mayor exigencia los bienes del estado, resultado de la tensión internacional y en particular la situación económica de nuestro país.

Las empresas mixtas y extranjeras, están obligadas por las regulaciones nacionales vigentes - Decreto Ley 186 sobre la Seguridad y Protección, a solicitar los servicios de protección con agentes de seguridad, solamente a empresas de seguridad con categoría de “especializadas”. Esta categoría en el país sólo está aprobada a SEPSA, sin embargo, el desarrollo alcanzado por otras empresas de seguridad ramales ha traído como consecuencia que puedan participar en la licitación de esos servicios.

El entorno donde esta empresa era única y ejercía un alto poder de influencia y negociador sobre sus clientes, dejó de ser un medio favorable para convertirse en un ámbito competitivo con la presencia de más de 5 agencias de seguridad y varios cuerpos de vigilancia propios y de alto nivel profesional, que paulatinamente han ido logrando posiciones en el mercado, amenazando con disminuir la cuota de crecimiento.

Los principales competidores son:

SEISA: Pertenece al Ministerio de Comunicaciones, desarrolla los servicios técnicos y la venta de medios de protección e higiene del trabajo, lleva más tiempo en el mercado. Tiene una estructura territorial más pequeña en activos pero abarca mayor territorio. Tiene sistemas de estimulación a su personal atractivos y goza de estabilidad laboral. No brinda servicios de posventa, tiene acceso a tecnologías más baratas en materia de sistemas de incendios e intrusos. Centra sus actividades fundamentales en las nuevas inversiones sobre todo en materia de incendios. Cuenta con buena cantidad de material publicitario, catálogos de servicios y ofertas de servicios a bajos precios. Cuenta

con personal certificado para redes hidráulicas, para extinción de incendios y equipamiento homologado para el servicio a buques.

DELTHA: Pertenece al Ministerio de la Industria Sidero - Mecánica. Tiene objeto social aprobado para brindar servicios técnicos, pero en el territorio solo ha comenzado a prestar servicios de protección con agentes de seguridad. Es de muy reciente creación, pero goza de prestigio en el mercado por la imagen transmitida de otras provincias. Emplea precios muy por debajo a los de SEPSA como estrategia fundamental para insertarse en el mercado. Tiene una estructura pequeña y cuenta con sistemas de estimulación y atención al hombre similares a los de SEPSA. Ha desarrollado poca publicidad en el territorio, aunque emplea uniformes parecidos al establecido por SEPSA.

AGESP: Pertenece al Ministerio del Transporte. Lleva varios años de creada en el territorio. Solo brinda protección con agentes de seguridad privada en el sector marítimo y ferroviario. Cuenta con buenos sistemas de estimulación a su personal y emplean tarifas bajas en relación con SEPSA. Ha sido autorizado en ocasiones a brindar servicios a terceros.

ESPCON: Pertenece al Ministerio de la Construcción, es de reciente creación, solo brinda servicios con agentes.

▪ **Cartera de productos o servicios**

La Cartera de Servicios de esta gerencia, con una cifra superior a 35 variantes independientes, se conforma en cinco grupos genéricos:

1. Protección con Agentes de Seguridad
2. Traslado y custodia de explosivos
3. Instalación y Mantenimiento de Medios Técnicos de Seguridad
4. Servicios de Detectives
5. Venta y Mantenimiento de Medios de Protección.

▪ **Ciclo de Vida del Producto**

Esta empresa opera en un sector en pleno crecimiento, actualmente se va perfeccionando la legislación, se elevan los intercambios de información con empresas foráneas, surgen nuevos

competidores, las empresas que se integran hacia atrás lo realizan con criterios de calidad elevados y a la altura de las empresas que operan en el sector, constantemente se aprecian cambios favorables al incremento de la calidad de los servicios y el aumento de la demanda.

Para tener una noción del mercado potencial de la empresa, así como de su competencia, la organización realizó un ejercicio estratégico donde se realizó por parte del consejo de dirección un análisis matricial utilizando las matrices Atractivo de mercado - Posición competitiva (Matriz General Electric) y la de Posición competitiva – Madurez (Matriz ADL).

En estas evaluaciones matriciales los resultados apuntan a desarrollar estrategias agresivas de inversión para consolidar la posición de liderazgo en el mercado que se torna en franco crecimiento, sin peligros inminentes, pero con probabilidades de apertura a los competidores, porque sus altas barreras dependen en lo fundamental del aspecto legislativo, que está en constante proceso de perfeccionamiento en materia de seguridad y protección, lo cual no excluye la posibilidad de facilitar a otras empresas en cualquier momento la posibilidad de brindar sus servicios a terceros y convertirse entonces el sector, en un mercado de alta rivalidad de los competidores.

- **Matriz BCG**

En una organización como SEPSA, elaborar una matriz BCG resulta difícil por dos razones:

- la competencia no es la misma para todos los productos – servicios que oferta,
- la estructura de la cartera de productos de SEPSA difiere notablemente de la de la competencia.

Aún así, fue posible elaborar un esbozo de matriz BCG con ayuda de una tormenta de ideas realizada con la Gerencia y los agentes comerciales que consideró ubicar a los 5 grupos de productos – servicios de la forma que se detalla en la siguiente figura.

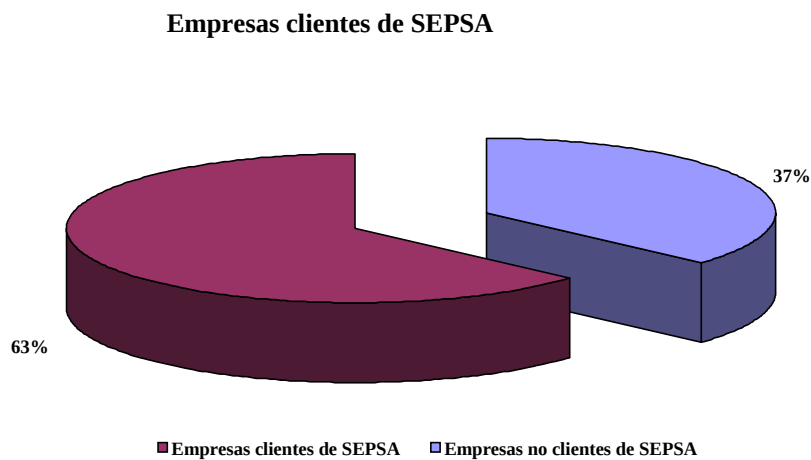
Figura No. 20: Matriz BCG de SEPSA



▪ Cuota de mercado

Del total de empresas con posibilidades de que SEPSA pueda acceder a ellas, solo el 63% son clientes de la misma, quedando un 37 % al que no se ha accedido.

Figura No. 20: Ocupación del Mercado Potencial de SEPSA



3.7.3 Diagnóstico Económico – Financiero

Desempeño económico financiero al cierre del 2004.

Estos resultados se muestran en la tabla que continúa.

Tabla No. 5: Razones Financieras de SEPSA al Cierre del 2003

Razones	Liquidez General	2,05
De Liquidez	Liquidez Inmediata	0,27
Razones de Administración	Ciclo de Cobros	20,64
De Activos	Gestión de Cobros	0,8
	Rotación de Activos Totales	0,5
	Rotación de Activos Fijos Netos	5,14
	Rotación de Activos Circulantes	20,64
Razones de Rentabilidad	Margen de Utilidad sobre Ventas	0,12
	Rentabilidad Financiera	0,18

Fuente: Informe de Desempeño de SEPSA, 2004

Aunque la Liquidez General se mantiene en parámetros aceptables (2,05), su comparación con la Prueba Ácida (1,07) demuestra que la proporción, que de la misma significan los inventarios es alta, alrededor del 50 %, señalándose negativamente que de ello solo el 3 % corresponde a los servicios en proceso.

El valor de endeudamiento está referido fundamentalmente a inversiones internas en inmueble y debe tender a cero al finalizar el periodo con el vencimiento del crédito interno. El Ciclo de Cobro se encuentra en (20,64). El resto de las razones, se ajustan a los valores planificados para el periodo y en correspondencia con el sector en que opera la gerencia y las condiciones actuales del entorno.

Se prevé que se imponga una reducción legislativa del margen de utilidad (por reducción de los márgenes comerciales permitidos), pero al no preverse un incremento de los activos, la Rentabilidad Financiera debe alcanzar valores superiores, en el entorno del 20 % esperado.

Con relación al cuadrante de navegación, esta empresa se ubica al igual que ESICUBA en el cuadrante I de Consolidada a causa de su rentabilidad y liquidez positivas.

3.8. Compatibilidad, Comunicación y Flexibilidad

El objeto social de ESICUBA, según su escritura notarial⁴, es: ***“el ejecutar y comercializar seguros y reaseguros, tanto en el territorio nacional como en el extranjero y realizar cuantas actividades sean intrínsecas a la ejecución y comercialización de seguros y reaseguros, en particular, operaciones de recobro, comercialización de salvamentos, contratación de protecciones de reaseguros, renovación de activos e inversión de su capital, reservas y otros fondos de que disponga, así como, la composición del capital, las acciones, las funciones y atribuciones de los órganos de gobierno, administración y representación de la sociedad, el pago de dividendos y el procedimiento a seguir para su disolución y liquidación”.***

SEPSA, por su parte, tiene como objeto social, acorde a la resolución emitida por el Ministerio de Economía y Planificación:

- Realizar la protección de bienes muebles e inmuebles de cualquier tipo.
- Efectuar la protección de personas naturales y jurídicas, así como a eventos de cualquier tipo.
- Diseñar, fabricar, instalar y dar mantenimiento a equipos, medios, objetos y sistemas de seguridad y protección u otros afines, incluyendo los servicios técnicos y electrónicos.
- Operar centrales de monitoreo y gestión de alarmas, incluyendo respuestas especializadas a señales y eventos y monitoreo y gestión de sistemas de localización y control de flotas, emergencias y tele vigilancia local o remota.
- Trasladar sustancias peligrosas, alucinógenos, explosivos y otros bienes que por su valor económico y expectativas que generan o por su peligrosidad, puedan requerir protección especial.
- Brindar servicios de protección antivirus y de las transmisiones e información computarizada, de almacenamiento y conservación de información y soportes, así como de protección contra

las emisiones electromagnéticas de computadoras y otros equipos que las produzcan y de protección física con software de medios y sistemas informáticos.

- Realizar la importación, consignación, distribución, comercialización mayorista y minorista y el arrendamiento de todo tipo de medios, equipos y accesorios y sistemas de seguridad y protección, incluyendo los de protección activa y pasiva contra incendios, así como toda clase de medios de protección humana, medios y sistemas de audio y megafonía, sistemas y medios de captura, grabación y transmisión de imágenes, iluminación, comunicaciones y señalización.
- Realizar la exportación de bienes y servicios que se generan de la actividad de seguridad y protección.
- Elaborar proyectos y ejecutar actividades constructivas modulares de seguridad para fines diversos, así como barreras fijas, rejas, puertas y otros medios de protección.
- Reparar y dar mantenimiento a medios de transporte, equipos y agregados vinculados a la seguridad y protección.
- Realizar las investigaciones de hechos y personas en materia de seguridad y protección.
- Brindar servicios de asesoría y consultoría integral para la supervisión, la calidad y la legalidad en materia de seguridad y protección.
- Brindar servicios en la observación participante de la actividad productiva, la transportación y los servicios en general.
- Realizar estudios de escenarios en materia de seguridad y protección.
- Formar y actualizar al personal dedicado a la actividad de seguridad y protección en técnicas de defensa personal, en moneda nacional. En caso de entidades, instituciones y personal extranjero el servicio se cobra en moneda libremente convertible.
- Brindar servicios de adiestramiento en técnicas caninas para funciones de protección, detección de personas y sustancias, en moneda nacional. En caso de entidades, instituciones y personal extranjero el servicio se cobra en moneda libremente convertible.
- Prestar servicios de adiestramiento y preparación del personal para la determinación de autenticidad de documentos financieros mercantiles, papel moneda y toda clase de instrumento de pago, en moneda nacional. En caso de entidades, instituciones y personal extranjero el servicio se cobra en moneda libremente convertible.

⁴ Escritura Notarial No. 136, que declara a ESICUBA S.A. como continuadora de la Empresa Estatal Socialista, denominada ESICUBA, que quedó oficialmente extinta mediante la Resolución V-1-94 del Ministerio de Finanzas y Precios, el 19 de mayo de 1994.

- Brindar servicios de investigaciones y pruebas periciales para la detección de falsificaciones y la autenticidad de documentos, obras de arte, bienes de valor museable y otros objetos.
- **Efectuar la gestión y venta de seguros y reaseguros, asociados a la seguridad y protección física, siempre con la previa autorización de la superintendencia de seguros del Ministerio de Finanzas y Precios.**
- Llevar a cabo la edición y comercialización mayorista de publicaciones especializadas en seguridad y protección física.
- Efectuar estudios y proyectos de seguridad, planes de seguridad y protección, planes de evacuación y contingencia, estudios de riesgos y planes de seguridad informática.
- Brindar servicios de supervisión en sistemas de seguridad y protección.

Como puede observarse, se han resaltado aquellos aspectos del objeto social de ambas organizaciones que propician la cooperación. A ello se adicionan aspectos tales como la comunicación habitual existente entre ambas organizaciones a causa, tener un radio de acción similar. No puede obviarse un aspecto de interés marcado y es que ambas organizaciones, independientemente de no ser empresas estatales socialistas tienen objetivos que responden a los intereses de la sociedad.

3.8.1. Perspectivas Futuras de la Alianza SEPSA - ESICUBA

La **misión** de ESICUBA, según la planeación estratégica que se extiende hasta el año 2005 consiste en:

“Brindar al mercado cubano productos de seguros que contribuyan a la protección financiera de la economía nacional sobre bases comerciales efectivas, distinguiéndose por su alta profesionalidad y solidez financiera”.⁵

Definiendo su **visión** como:

“Ser una empresa de Seguros Generales que mantenga su posición de líder en el mercado cubano, sustentada, entre otros factores, por su solidez financiera, con una filosofía de trabajo orientada hacia el cliente, cuyo carácter innovador permita la oferta constante de productos /servicios de alta calidad en un ambiente de máxima profesionalidad y confiabilidad”.⁶

⁵ Expediente de Perfeccionamiento Empresarial ESICUBA S.A., diciembre de 2001

⁶ *Ibíd*em

Se conoce que tanto la visión como los objetivos estratégicos miran hacia el futuro, éstos últimos indican los fines específicos que se desea alcanzar, siendo los de ESICUBA:

- Disponer de una red de comercialización que permita abarcar todo el territorio nacional.
- Incrementar los aportes a los fondos del Estado a un ritmo no inferior al 10% anual.

La auténtica riqueza de una empresa es su capital humano y el sistema de **valores** que los caracterizan, en la compañía son los siguientes:

- ***Buena fe: Mantener con la Institución y sus clientes una actuación honrada, digna, moral e insobornable.***
- ***Confiabilidad: Los clientes podrán confiar la protección de su patrimonio en la compañía y en sus especialistas, con la seguridad de que mantendrán una absoluta discreción y compartimentación de sus negocios.***
- ***Profesionalidad: De todos sus especialistas en la ejecución diaria de sus actividades.***
- ***Solidaridad: Trasmitir a los clientes el sentir de la compañía y sus trabajadores de estar siempre dispuestos a prestarles ayuda y cooperación en situaciones adversas.***
- ***Unidad: Mantener la ética al no contradecir públicamente las decisiones o acciones adoptadas por la Compañía, analizando internamente las discrepancias que pudieran surgir sin que trasciendan al cliente.***⁷

La **misión** de SEPSA, es, por su parte:

“Satisfacer las necesidades en materia de seguridad, de las personas naturales y jurídicas que operan en moneda libremente convertible en el territorio nacional , mediante el trabajo de un equipo competente y el uso de tecnologías de avanzada”.⁸

Su **visión** es:

“ser reconocidos por el mercado como la mejor opción en Servicios de Seguridad”.⁹

⁷ Ibidem

⁸ Planeación Estratégica SEPSA

⁹ Ibidem

Para ello se apoya en los **valores** definidos y acordados de manera participativa por la organización:

- ***Seguridad: Su trabajo consiste en proteger bienes y personas por lo que brindar seguridad al Cliente es el principal objetivo.***
- ***Calidad: La mejora continua de los servicios constituye un requisito fundamental de la empresa para lograr alta calidad de los servicios. Se trabaja por implantar un Sistema de Gestión de la Calidad, basado en las normas ISO 9000:2000.¹⁰***

Como puede observarse, tanto en una organización como en la otra, existe un marcado interés por mantener y ampliar el mercado considerando criterios de servicios profesionales de alto valor agregado que tiendan hacia la integralidad, pues ambas organizaciones operan en el mismo ámbito de la gestión del riesgo.

3.9. Funcionamiento de la alianza

Considerando las clasificaciones expresadas en el Capítulo 1, epígrafe 1.3 desde el punto de vista tecnológico se considera **una alianza complementaria**, que operaría con varias posibles variantes:

1. Las fuerzas de venta de SEPSA **promocionan** las coberturas de seguro que oferta ESICUBA actuando como un canal de marketing extendido,
2. Las fuerzas de venta o los equipos que realizan proyectos de seguridad y protección u otros servicios más avanzados e integrales **actúan como Agentes de ESICUBA:**
 - a. **Incluyendo** las pólizas de seguros relacionadas con el contenido de los paquetes que ofertan.
 - b. **Condicionando** la adquisición de las pólizas de seguro de ESICUBA vinculadas a su servicio en el paquete correspondiente,
3. Las fuerzas de venta de SEPSA **actúan como corredor de seguros:**
 - a. **Condicionando** las coberturas de seguro entre las que se encuentran mayoritariamente las que oferta ESICUBA.
 - b. **Convirtiéndose en un corredor de seguros** que dispone de fuerzas de venta dedicadas exclusivamente a ello.

Desde el punto de vista legal – ya explicado en el propio epígrafe 1.3 del Capítulo 1 – la clasificación para las diferentes variantes iría desde acuerdos de colaboración (que no son considerados legalmente como alianzas estratégicas), pasando por franquicia y llegar hasta contratos de manufactura – prestación de servicios.

- **Variante No. 1: Promoción**

En este caso la colaboración **no constituye una alianza estratégica** sino es resultado del acuerdo mutuo entre ambas organizaciones actuando el principio de buena fe entre ambas.

- **Variante No. 2: Agentes de Seguro**

La certificación de las fuerzas de venta de SEPSA como agentes de seguro de ESICUBA le permite recibir una comisión por actuar como un canal de distribución adicional, eleva la calificación profesional individual de su personal, mejora la imagen de la organización y propicia a ESICUBA el cumplimiento de uno de sus objetivos estratégicos referido a la creación de una red de agentes de seguros especializados en el territorio. Para ESICUBA hay la ventaja adicional de aumentar el alcance de sus ofertas, pues SEPSA tiene un mercado más vasto y el tipo de servicios que presta tiene una mayor frecuencia de contactos con los clientes que las ventas de seguros, además el proceso de formación – desarrollo de estos agentes de seguro – al estar incluido en los planes de desarrollo individuales – garantiza más el éxito que las formas convencionales de formación de agentes que se utilizan actualmente.

El Decreto Ley No. 177 (...) define, en el Artículo 2, inciso d) al agente de seguros como: ***“toda persona natural o jurídica que expresamente autorizada y vinculada a una entidad de seguros, mediante un contrato de mandato oneroso (agencia), se dedique de forma habitual y permanente a servir de mediadora entre ésta y los posibles tomadores, conservando una cartera de seguros reconocida”***.¹¹

En este caso se trata de SEPSA como persona jurídica la que actuaría como agente de seguros, por lo que puede clasificarse como una **franquicia** por lo cual SEPSA recibiría una comisión.

¹⁰ Ibidem

¹¹ Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Ordinaria. No. 30, p. 466

- **Variante No. 2. a) Inclusión en los Paquetes de Servicios**

Los paquetes de seguridad y protección integrales son un tipo de servicios a los que SEPSA aspira a llegar, a pesar de que ello precisa un cambio cultural en el universo de clientes actual y un mejoramiento en el desempeño económico de las empresas. Estos paquetes son la antesala de los servicios integrales de gestión del riesgo y, como tales, incluyen al seguro como su elemento de transferencia. En estos casos SEPSA se protege y propicia que se proteja el cliente, transfiriendo el riesgo a ESICUBA – entidad especializada en estas funciones, que gana mercado - y recibiendo una comisión por ello.

Esta modalidad propicia que SEPSA cumpla uno de sus objetivos estratégicos que es aumentar el valor agregado de sus ofertas. En realidad, el cliente tiene la opción de aceptar o no la oferta de pólizas incluida en el paquete tecnológico. Tiene, sin embargo, la desventaja de que con clientes poco habituados a regatear ofertas y con el precio como principal elemento de decisión de la compra, exista la posibilidad de que rechace el paquete completo cuando la competencia en este sector tiende a aumentar.

Considerando que un paquete tecnológico tiene un precio promedio de 7 200,000 CUC con un margen de ganancia promedio de 1 500,00 CUC y que este tipo de servicio ha crecido en 11% en los últimos años y se estima que crezca en 9% en los venideros, se asume una ganancia adicional de partida de 1 800,00 CUC anuales.

- **Variante No. 2 b) Complemento del Paquete Tecnológico con la Adquisición de Pólizas Vinculadas**

Esta modalidad es similar a la anterior con la diferencia de que no se oferta un paquete de pólizas incluidas sino ofertas independientes al paquete tecnológico que estén vinculadas a la cobertura de los riesgos que protegería SEPSA.

En este caso se cumple el principio de la transferencia de riesgos a quien corresponde (asegurador ESICUBA) pero el costo total para el cliente es mayor por lo que se asume un aumento en las ganancias del mismo valor que para la variante anterior, con una mayor probabilidad de ocurrencia a causa de las características de los clientes potenciales de estos servicios que ya fueron explicadas anteriormente.

- **Variante No. 3: Corredores de Seguro**

En el propio Decreto Ley No. 177 se define, en el Artículo 2, inciso c) al corredor de seguros como: *“toda persona natural o jurídica que, expresamente autorizada y sin que medie contrato de mandato (agencia) con entidad de seguros alguna, se dedique de forma habitual y permanente a servir de mediadora entre éstas y los posibles tomadores, ofreciendo asesoramiento profesional imparcial a quienes demandan la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestos sus personas, patrimonio, intereses o responsabilidades, conservando una cartera de seguros reconocida,”*¹²

Como puede observarse, en este caso SEPSA actúa independientemente de ESICUBA. Aparentemente puede pensarse que resultaría un competidor poderoso a causa de su más antigua permanencia en el mercado, el tipo de servicios que presta y el prestigio de que goza. Sin embargo, resulta un aliado para ESICUBA, compañía de seguros especiales que mantiene monopolio casi absoluto en la región y que no se afecta con las ofertas que se hicieran de su más cercano competidor (ESEN) que oferta una cartera de productos diferente en alcance y contenido.

- **a) Corredores de Seguro con Condicionamiento**

Cuando SEPSA actúa como corredor vende el seguro no solamente de ESICUBA, sino el que se adecue a las necesidades específicas del cliente usando las fuerzas de venta de que dispone actualmente sin crear nuevas capacidades para ello.

En este caso la función de corredor está condicionada a los clientes de SEPSA y con las fuerzas de venta disponibles. El incremento de la ganancia debe ser notable, por lo que se estima hasta un 85% (2 800,00 CUC) y con una alta probabilidad de ocurrencia.

- **b) Corredores de Seguro Independientes**

Esta es una variante que responde a la estrategia de diversificación que debe seguir SEPSA en años venideros cuando arribe a una etapa de madurez y tenga que comenzar a diversificar

¹² Gaceta Oficial de la República de Cuba. Edición Ordinaria. No. 30, p. 465

las ofertas a un mercado saturado y probablemente reducido. De esta forma se prevé una ganancia muy alta pero una probabilidad de ocurrencia baja para un primer intento.

3.10. Conclusiones del Caso

1. La alianza ESICUBA – SEPSA es necesaria para ESICUBA por su necesidad de penetrar mercados y cumplir con su razón social.
2. Para SEPSA la alianza es necesaria pues puede brindar un servicio mas competente al darla posibilidad de brindar protección financiera mediante ESICUBA.
3. ESICUBA reúne las condiciones para una alianza pues tiene solidez financiera, personal experimentado, estrategia afín y un mercado potencial debidamente identificado y descrito.
4. SEPSA tiene interés estratégico, solidez financiera y una estrategia de mercado bien definida que le permite asumir correctamente las tareas que la alianza le impondrían.

3.11. Conclusiones del Capítulo.

1. a). La alianza ESICUBA – BPA es necesaria para ESICUBA por su necesidad de penetrar mercados con nuevos tipos de servicios sin acudir precisamente a la contratación de nuevos agentes y para el BPA la alianza es necesaria porque sus servicios de línea de crédito adquieren un valor agregado al ofertar protección financiera al cliente y transfiriendo la gestión del riesgo a la institución que realmente está llamada a hacerlo.

b). La alianza entre ESICUBA y BPA les permite cumplir con una función social: proteger la economía nacional y contribuir a su desarrollo.
2. a). La alianza ESICUBA – SEPSA es necesaria para ESICUBA porque le brinda la posibilidad de aumentar su penetración de mercado y cumplir con su razón social, mientras que para SEPSA la alianza es representa la posibilidad de brindar un servicio mas competente, brindando protección financiera mediante la alianza con ESICUBA.

b). La variante de alianza óptima a corto plazo es fungir como agente vendiendo las pólizas de seguro adicionalmente a los paquetes de servicios, hasta tanto se logre una educación de la clientela real y potencial suficiente como para actuar de corredores independientes.

Conclusiones

- 1.- La forma de ejecutar una alianza esta descrita y definida en este trabajo. Las alianzas están motivada por los cambios constantes e impredecibles en el comportamiento del mercado los cuales provocan que las organizaciones no tengan tiempo de adquirir por si mismas determinadas capacidades distintivas o ventajas competitivas que las llevan a aliarse con otras organizaciones para poder sobrevivir. Es por ello que las Alianzas Estratégicas evidencian el mejor modo de lograr competitividad .
- 2.- Se ha demostrado que el procedimiento para estudiar la posibilidad de realizar una Alianza Estratégica entre empresas es valido, debe tenerse en cuenta la afinidad de los servicios que prestan las entidades. La conformación de una Alianza es un proceso que se extiende en el tiempo y que tiene varias etapas, cuyo orden y duración de ejecución puede variar en dependencia de las empresas que pretendan asociarse, la razón de ser de las mismas.
- 3.- **a). La alianza entre ESICUBA – BPA es necesaria pues permite a ambas entidades cumplir con la función social de brindar protección financiera a la economía nacional e impulsar de esta manera el desarrollo económico en el sector empresarial cubano.**
b). Esta alianza le permite a ESICUBA aumentar su participación en el mercado y al Banco brindar un servicio mas eficiente al conceder los créditos al sector empresarial.
- 4.- **a).**La alianza ESICUBA – SEPSA es necesaria para ESICUBA por su necesidad de penetrar mercados con agentes propios lo que le limita actualmente el aumentar su participación en el mercado. Para SEPSA la alianza es necesaria porque sus servicios adquieren un valor agregado al ofertar no sólo protección física sino también financiera, lo hacen más completo y profesional y les permite acercarse a su objetivo a largo plazo, que es llegar a gestionar el riesgo estando aún además con la estrategia inmediata de diversificar sus ofertas.
b).ESICUBA reúne las condiciones para una alianza pues tiene solidez financiera, personal dispuesto, estrategia afín y un mercado potencial debidamente identificado y descrito. SEPSA tiene personal capacitado en la gestión del riesgo, interés estratégico, solidez financiera y una estrategia de mercado muy bien definida que le permite asumir correctamente las tareas que la alianza le impondrían.

c).La variante de alianza óptima a corto plazo para SEPSA es fungir como agente vendiendo las pólizas de seguro adicionalmente a sus servicios hasta tanto se logre una educación de la clientela real y potencial suficiente como para actuar de corredores independientes.

Recomendaciones

1. Que se valoren los resultados de esta investigación en los consejos de dirección de ambas entidades BPA – ESICUBA para ponerlo en práctica.
2. Que el BPA y ESICUBA acuerden para comenzar el proceso de formación de sus respectivos especialistas en temas afines al seguro y la administración de riesgos especialmente el financiero y daños físicos.
3. Que se valoren los resultados de esta investigación en los consejos de dirección de ambas entidades SEPSA – ESICUBA para ponerlo en práctica.
4. Que SEPSA comience los trámites para la autorización para actuar como Agente de Seguros ante la Superintendencia de seguros del Ministerio de Finanzas y Precios
5. Que SEPSA y ESICUBA acuerden para comenzar el proceso de formación de sus especialistas como agentes de seguro

Bibliografía

Análisis, Planificación, Gestión y Control.--Madrid: Dirección de Marketing, 1991.--T.I

Ansoff, H. I. La Estrategia de la Empresa. / H. I. Ansoff.-- Eunsa: Original Corporate Strategy, 1976.--156 p.

Alianzas Estratégicas. Tomado De: <http://www.irconsultores.com>, 21 de Enero de 2005.

Alianzas estratégicas: posibilidades para superar la crisis. Tomado De: <http://www.ayudaglobal.com/canal/AlianzasEstrategicas> , 21 de Enero de 2005.

Bowman, Cliff. La Esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman.—Prentice Hall: A Simon and Schuster Company, 1996.--150 p.

Biblioteca práctica de la administración de la pequeña y mediana empresa.— Barcelona: Océano/Centrum, 1997.-- 176 p.

Chase, Richard. Dirección y administración de la producción y las operaciones./ Richard Chase, Aquilano, Nicholas.-- [s.l.]: Editorial Mc Graw Hill,1995.-- 861 p.

Cuba. BPA. Memoria Histórica del BPA, noviembre del 2003.-- 5 p.

Cuba. BPA. Licencia No. 105 dictada por el Banco Nacional de Cuba. La Habana, abril del 1997. --p. 3.

Cuba. BPA. Planeación Estratégica del BPA, diciembre de 2002.-- 45 p.

Cuba. ESICUBA SA. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial diciembre de 2001.-- 40 p.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 30. Decreto Ley No. 177: Sobre el Ordenamiento del Seguro y sus Entidades.-- La Habana, [199?].--16 p.

Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 23. Ley 77/95: Sobre la Inversión Extranjera en Cuba.-- La Habana, 1995.—25 p.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Escritura notarial No.136. Resolución V-1-94 del Ministerio de Finanzas y Precios.-- La Habana, [1994].--3 p.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Superintendencia de Seguros. Resolución No. S- 4- 99.-- La Habana, 1999.—10 p.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Superintendencia de Seguros. Resolución No. 32/99.-- La Habana, 1999.—8 p.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Superintendencia de Seguros. Resolución No. 35/99.-- La Habana, 1999.—12 p.

- Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Superintendencia de Seguros. Resolución No.38/99.-- La Habana, 1999.—16 p.
- Dávalos Fernández, Rodolfo. Las Empresas mixtas. Regulación Jurídica. / Rodolfo Dávalos Fernández.-- La Habana: Consultoría Jurídica Internacional,1993.-- 263 p.
- Estrategias de alianzas.--[s.l.]: Ediciones Macchi, 1999.-- 252 p.
- Fernández, José. Procedimiento para el análisis y aprobación de las operaciones de producción cooperada. Business Tips on Cuba : 44 – 47, Octubre del 2000.
- Fernandez Rodriguez, Celia. Alianzas estratégicas de carácter tecnológico. Tomado De: www.min.es/publicaciones/revista/num330/07mcfe~1.pdf , 19 de Enero de 2005.
- Ferré Trenzado, José María. Investigación de mercados estratégica. / José María Ferré Trenzado.-- Barcelona: Gestión S.A 2000, 1997.-- 173 p.
- Franco Zunda, Tamara. Estrategias de mercado: una necesidad para ESICUBA en Cienfuegos./ Tamara Franco, Ana L. Castillo, tutor.-- Tesis de Maestría, Universidad de La Habana(La Habana) 2004.-- 82 h.
- Galluci, Carlo María. El mercado gestión tecnológica y competitividad./ Carlo María Galluci.--[s.l.]: ESADE, 1999.-- 364 p.
- Garcia-Canal, E. "El Estudio de las Alianzas y las Relaciones Interorganizativas en la Dirección de Empresas: Tendencias Actuales". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa (Madrid) 5, (3): 109 --132 . 1996
- Genesca, E. "Estrategia de cooperación y competitividad". Dirección de empresas de los noventa (Madrid) 3, (2): 439 – 455 p. 1995
- Iniesta, Lorenzo. Manual del consultor de marketing. / Lorenzo Iniesta.--Barcelona: Gestión S.A, 2000. 1997.--168 p.
- Jiménez Aguado, R. "Las alianzas estratégicas como gestión empresarial: el caso de México". Tomado De: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/alianza/INICIO.HTML> , 20 de Enero de 2005.
- Kase, Kimio. Estrategia corporativa. / Kimio Kase.--[s.l.]: ESADE, 1999.-- 327 p.
- Kogut, B. "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives", Strategic Management Journal (Madrid) 9: 319 – 332, 1988
- Lipton, Charles. Intervención en el seminario sobre empresas mixtas organizado por el Consejo de Estado. / Charles Lipton.-- La Habana: Consejo de Estado, 1983.--30 p.
- Majaro, Simón. La Esencia de la mercadotecnia. / Simón Majaro.-- Prentice Hall: Hispanoamericano S.A., 1996.-- 226 p.
- Marketing y calidad total: dimensión de la calidad.--Barcelona: Edi Gestión S.A, 2000, 1997.--340 p.

- Martínez Espinoza, Eduardo. Alianzas estratégicas Estado-empresas para la formación profesional. Tomado De: http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/ges_for/xiv/ , 20 de Enero de 2005.
- Massons, Joan. Las Capacidades financieras de la empresa. / Joan Massons, J Fabregat .--[s.l.]: ESADE, 1999.-- 347 p.
- Menguzzato, M. La Dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management. / M. Menguzzato.-- [s.l.]:[s.n], 1988.-- 441 p.
- Menguzzato, M. "La Triple Lógica de las Alianzas Estratégicas". Dirección de Empresas de los Noventa (Madrid) 5, (3): 503 -- 523 p. 1995
- Miralles, F. Las Capacidades de la empresa (II) tecnología / know how/ información. / Miralles, M. Gómez, J. Ibañez.--[s.l.]: ESADE, 1999.--324 p.
- Nava, José. Dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. / José Nava, E. Guerra, Luis A.--[s.l.]: Editorial Civitas,1996.-- 597 p.
- Papel de la gerencia a la luz de las nuevas tendencias empresariales. Lupa Empresarial (Colombia) (5),23 -- 35 Octubre de 1998.
- Parisca Simón. Modelo integral de competitividad. / Simón Parisca, Alvarado Peña.— La Habana: Comisión Latinoamericana de Ciencia y Tecnología (COLCYT), 1995.— 156 p.
- Puig, Xavier. Comprender los mercados de futuro. / Xavier Puig, Jordi Viladot.— Barcelona: Gestión S.A, 2000, 1998.--149 p.
- Ramírez Juárez, Jorge. Alianzas Estratégicas y las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. Tomado De: www.uv.mx/iiesca/revista2002No.2/alianzas.pdf , 19 de Enero de 2005.
- Rapa Álvarez, Vicente. Manual de obligaciones y contratos. / Vicente Rapa Álvarez.- La Habana: Facultad de Derecho, Universidad de la Habana, 1991.--132 p.
- Recio, Eugenio. El Entorno económico. / Eugenio Recio.--[s.l.]: ESADE, 1999.--163 p.
- Salas, V. "Acuerdos de Cooperación entre Empresas. Bases Teóricas", Economía Industrial.(Madrid) 266,(7): 47 -- 60 p. 1989
- Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de Empresas. / Strategor.--[s.l.]: Ed Mc Graw Hill, [199?].-- 968 p.
- Veloz, Marta. Competitividad, la condición imprescindible. Opciones .--(La Habana) 14(12): 3, Octubre de 1999.
- Veloz, Marta. Inversión extranjera un complemento para el desarrollo del País. Opciones .-- (La Habana) 14(11): 8 – 10,1999.

Weston, J. Fred. Fundamentos de la administración financiera. / J. Fred Weston.--[s.l.]:
Ed. Mc Graw Hill, 1994.—430 p.

Referencia bibliográfica

- (1) Cuba. ESICUBA SA. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial diciembre de 2001.—p. 1.
- (2) Cuba. BPA. Planeación Estratégica del BPA, diciembre de 2002 – p. 2.
- (3) Strategor. Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresas.-- [s.l.]: Editorial Mc Graw Hill, [199?].-- p. 219.
- (4) Chase, Richard. Dirección y administración de la producción y las operaciones.-- [s.l.]: Editorial Mc Graw Hill, 1995.-- p. 465.
- (5) Ibidem . p. 254.
- (6) Lipton, Charles. Intervención en el seminario sobre empresas mixtas organizado por el Consejo de Estado. / Charles Lipton.-- (La Habana): Consejo de Estado, 1983.-- p. 17.
- (7) Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 23. Ley 77/95: Sobre la Inversion Extranjera en Cuba.-- La Habana, 1995.-- p. 5.
- (8) Cuba. Gaceta Oficial de la República de Cuba. No. 30. Decreto Ley No. 177: Sobre el Ordenamiento del Seguro y sus Entidades.-- La Habana, [199?]. --p. 9.
- (9) Cuba. BPA. Memoria Histórica del BPA, noviembre del 2003.-- p. 5.
- (10) Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Escritura notarial No.136. Resolución V-1-94 del Ministerio de Finanzas y Precios.-- La Habana, [1994].—p. 3.
- (11) Cuba. BPA. Licencia No. 105 dictada por el Banco Nacional de Cuba. La Habana, abril del 1997. —p. 3.
- (12) Cuba. ESICUBA SA. Expediente de Perfeccionamiento Empresarial diciembre de 2001.-- p. 3.
- (13) Ibidem. p. 3.
- (14) Cuba. BPA. Planeación Estratégica del BPA, diciembre de 2002. -- p. 4.
- (15) Ibidem. p. 4.