UNIVERSIDAD CIENFUEGOS
Carlos Rafael Rodríguez

GRUPO DE ESTUDIOS DE GERENCIA ORGANIZACIONAL
PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL GRADO CIENTÍFICO DE MASTER EN DIRECCIÓN

Título: Diseño estratégico con enfoque prospectivo de la Comercializadora ITH S.A. Cienfuegos.

Autor: Lic. José Luís López Prieto

Tutores: Dr. Francisco Angel Becerra Lois

MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente

Cienfuegos, Julio 2006

Año de la Revolución Energética en Cuba

Resumen.

La presente investigación se desarrolló en la Comercializadora ITH S.A. Cienfuegos con el objetivo de formular un Diseño Estratégico con enfoque prospectivo que contribuya a la organización el cumplimiento de su Misión y Visión y la satisfacción de sus clientes, realizando para ello los estudios siguientes: análisis estratégico con enfoque prospectivo y diseño de la planeación estratégica.

El análisis estratégico con enfoque prospectivo partió de una caracterización de la empresa objeto de estudio, donde a través de los métodos SMIC, MIC MAC y el MACTOR, usualmente utilizados en los análisis prospectivos, permitieron identificar en la organización las variables claves, los actores, los objetivos y el escenario en que ha de desenvolverse la organización para los próximos tres años.

El análisis matricial permitió ubicar a la empresa en las condiciones actuales que posee para poder hacerle frente a las condiciones que marcan el entorno competitivo de la misma y de esta forma se estableció el GAP estratégico y la estrategia maestra que ha de desarrollar la organización, partiendo de la misma se definieron las ARC, sobre las que ha de descansar el quehacer de la Comercializadora ITH para los años previstos, así como los objetivos estratégicos con sus correspondiente criterios de medidas, las estrategias especificas y sus objetivos anuales y criterios de medidas. Se evaluó una de las áreas claves de resultados para validar el cumplimiento y efectividad de la proyección estratégica.

Se concluye además la necesidad de cambiar los paradigmas que actualmente poseen los directivos por patrones de conductas que se adecuen a las exigencias actuales, dejando sentadas las bases para la implementación de la planeación estratégica.

Se recomienda proyectar un sistema de control estratégico de gestión que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias sino, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva y generalizar los resultados obtenidos en este trabajo como base metodológica y práctica para la elaboración de futuras planeaciones y asumir por la organización estudios superiores en las diferentes temáticas de la Dirección.

.

INDICE

Contenidos	Páginas
Resumen	
Introducción	
Capítulo I: Consideraciones generales del estado del arte y la ciencia de estrategia y prospectiva.	**1**
1.1 Caracterización de la Dirección Estratégica.	**7**
1.1.1 Pensamiento Estratégico, Planificación y Dirección Estratégica.	**7**
1.2 Proceso de Dirección estratégica.	**9**
1.2.1 Análisis estratégico.	
1.3 La planeación estratégica en Cuba	**20**
Capitulo II: Análisis estratégico de la Compañía ITH S.A. Cienfuegos.	**20**
2.1 Caracterización de la organización.	**41**
2.2 Análisis de la metodología utilizada en el objeto de estudio.	
2.3 Análisis estratégico.	**44**
2.3.1 Diagnostico general.	**44**
2.3.2 Diagnóstico específico.	**45**
2.3.3 Diagnóstico interno.	**47**
2.4 Análisis de las matrices estratégicas.	**47**
Capitulo 3: Toma de Decisiones estratégicas.	**58**
3.1 Formulación de la estrategia maestra de la empresa.	**61**
3.2 Definición de las ACR.	**75**
3.2.1 Formulación de los objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y estrategias específicas por cada ARC.	**79** **79**
3.3 Evaluación de la Estrategia No.2 del área clave Gestión Económica Financiera.	**79**
Conclusiones	**80**
Recomendaciones	
Bibliografía	**88**
Anexos	

	90 **92** **93**

CAPÍTULO I: Consideraciones generales del estado del arte y la ciencia de estrategia y prospectiva.

Las décadas últimas han sido reflejo del interés manifiesto por todas las cuestiones relacionadas con el entorno, sus cambios e inestabilidad, tratando de diferentes formas a investigar sobre el futuro para poder construir el propio y evaluar el potencial estratégico o la posición competitiva de la empresa, en la que se han incorporado conceptos relacionados con la llamada estrategia empresarial.
Esta es la esencia, la base fundamental del modelo de Dirección Estratégica, que se ha convertido en el nuevo paradigma explicativo de los procesos directivos empresariales.

1.1. Caracterización de la Dirección Estratégica.

Es importante destacar que la Dirección Estratégica es sinónimo de dirección de empresa por lo que el surgimiento y desarrollo de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de Dirección. La evolución de dichos sistemas han sido abordados por varios teóricos de la Teoría Administrativa, Ansoff, Garcías Falcón, Menguzzato y Renau, entre otros. De acuerdo al esquema propuesto por Garcías Falcón (1997), la evolución de los sistemas directivos atraviesan cinco generaciones, donde las dos primeras están vinculadas al *Paradigma*: formulación de políticas, donde se incluye la Dirección por control y la Dirección por extrapolación; la tercera y cuarta generación se vinculan al segundo *Paradigma*: formulación de Estrategias, incluyéndose en él la dirección por anticipación al cambio I y la dirección por anticipación al cambio II, y la quinta generación relacionada con el incremento de la efectividad en la toma de decisiones estratégicas. (Anexo 1).

En la observación y análisis de los modelos, aún difusos, puede hablarse no ya de la anticipación al cambio, sino de una dirección por sorpresa, donde a partir de señales débiles del entorno la dirección sea capaz de dar respuestas flexibles y rápidas a los cambios imprevistos que se produzcan en el ámbito externo.

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo, los que ya aprendieron, se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”.

Eric Hoffer, citado por Betancourt, 2000.

Atendiendo a estos enfoques que hacen los estudiosos sobre dirección de empresa se puede hablar del criterio expuesto por J. R Betancourt, donde habla del Cuarto Paradigma que se ha manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a estrategias organizacionales:

1. Primer paradigma llamado ¡Dios quiera que....! paradigma que se refiere a que ojalá las cosas salgan bien, que funcionen como se quiere que funcionen, modelo basado en simples deseos pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados deseados. En la actualidad pequeños negocios, como ocurren con los negocios familiares, funcionan con este modelo aún. Es de suponer que este paradigma fue manejado muchos atrás, cuando el mundo se movía muy despacio, por lo que se considera incompetente para las condiciones actuales, quien trate de llevar este modelo en la actualidad, su empresa está condenada al fracaso.
2. Segundo Paradigma, la tan aclamada Planificación Presupuestaria, basado en el poder del dinero, se inicia cuando las empresas comenzaron a organizar la Gestión Presupuestaria de la organización, en el que se expone que si se establece con claridad el presupuesto del próximo año , posiblemente se este mejor preparados para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos, se piensa que controlando mejor los presupuestos se tiene mejor resultado de la gestión de la empresa. Sin embargo esto no quiere decir que teniendo un mejor manejo de los recursos se esté gastando en lo que hay que gastarlos. Solo se ordena el gasto pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos.
3. Tercer Paradigma, este comienza con los conceptos de Planificación Estratégica y representa el llamado poder central. Con este paradigma se permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. El problema que presenta este enfoque es que hace suponer a los gerentes de las empresas, que la planificación es un problema de los planificadores ubicados en el centro de poder y no una responsabilidad gerencial, estableciéndose bellísimos planes que al final no se cumplen y sólo sirven como material de muestra a los visitantes a las organizaciones.
4. Cuarto Paradigma, Gestión Estratégica, basado en el poder de la *gente* y establece que cada gerente o líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobre vivir y ser competitivo a corto, mediano y largo plazo, apareciendo una serie de conceptos nuevos que no estaban dentro del marco de la planificación estratégica

Hablamos de Gestión Estratégica y no de Gerencia estratégica por tres sencillas razones:

1. Gestión: acción o efecto de administrar
2. Estratégica: perteneciente a la estrategia, que nos lleva a

3. Estrategia: arte de dirigir las operaciones, habilidad para dirigir un asunto.

De acuerdo con esto, el define la Gestión Estratégica como:

Arte y/o ciencia de anticipar o gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio.

Betancourt, 2000.

Todos estos elementos abordados sirven para darle el lugar que ocupa dentro de este caso de estudio la Planeación Estratégica con un enfoque prospectivo.

1.1.1 Pensamiento Estratégico, Planeación y Dirección Estratégica.

El origen del concepto de estrategia proviene del campo militar, apareciendo en el campo económico y académico con la teoría de juegos de Von Neuman y Mongentern en 1944. En ambos casos es una clásica idea de competición, de actuación frente el adversario para el logro de objetivos determinados. Su aplicación en el ámbito empresarial se da a partir de los años 60, evolucionando en la medida que van evolucionado los hechos del propio sistema empresarial y producto del desarrollo y profundización de los cambios del entorno.

Respondiendo a los enfoques y teorías que se han desarrollado en los últimos años sin que por ello se haya llegado a un consenso sobre el significado del término aportándose disímiles definiciones al concepto con amplitud y precisión.

En las primeras obras de los teóricos de la Administración se define la estrategia como la determinación conjunta de los objetivos y líneas de acción para alcanzarlas, definiéndose lo que desea la empresa ser en un futuro. Debiéndose destacar entre las diferentes definiciones las siguientes:

- *Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos, y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos (Porter,1990)*
- *La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción optima de ésta en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renao, 1991).*

- *Determinación de los objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de recursos necesario para alcanzarlos (Koontz, 1991).*
- *Dialéctica de la empresa con su entorno (Ansoff, 1993).*
- *La gestión estratégica de la empresa consiste en asegurar una transformación coordinada de sus cuatro tipos de recursos (humanos, técnicos, comerciales y financieros) hacia un futuro deseado. Para cada tipo de recuso pueden asignarse objetivos, herramientas estratégicas (presupuesto) y medios tácticos (contabilidad analítica). Sin embargo, estos objetivos (técnicos, económicos y sociales) son en parte, contradictorios y la gestión estratégica es precisamente el instrumento que permite realizar el arbitraje entre objetivos divergentes en un contexto más o menos turbulento. (Godet, 1993).*
- *Elección de las áreas de negocios en la que empresa intenta presentarse y asignar recursos de modo que ésta se mantenga y desarrolle las áreas de negocios (Strategor, l995).*
- *Movimientos y enfoques que la gerencia desempeña para conseguir que la organización tenga excelentes resultados, es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio (Thompson-Strickland, 1995).*
- *La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro (Gárciga, 1999).*
- *Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio, existiendo tres elementos claves de la Gestión Estratégica Empresarial para quienes desean ser competitivos hoy;*

*Excelencia**:** fundamento básico de las organizaciones para el siglo XXI, donde sus componentes básicos están relacionados con la calidad total que involucra calidad humana y calidad de proceso.*

*Innovación**:** Elemento que tiene que convertirse en una forma de vida para todos los miembros de la organización, basada en la creatividad innata, que poseen los seres humanos, como producto del uso de nuestro cerebro derecho.*

Anticipación: Aquí se habla de la organización proactiva, la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, el conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados (Betancourt, 2000).

Existen muchas más definiciones, pero con las ya mencionadas se pueden establecer los puntos comunes de esta diversidad de conceptos.

- Competencia,
- Implicaciones de la alta dirección y de todos los integrantes de la organización,
- Definición de misión y visión,
- Definición de objetivos a largo plazo,
- Adopción de cursos de acción, asignación de recursos necesarios para alcanzar estos propósitos,
- Relación empresa-entorno, siendo la estrategia la fuerza mediadora de dicha relación.
- Anticipación, proceso proactivo de todos los integrantes de la organización ante la vulnerabilidad y variabilidad del entorno.

"Si el hombre no piensa en lo que aún está distante, hallará pesaroso lo que está cerca".

Confucio, citado por Betancourt,2000.

Sin estrategia no existe dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante, de hecho, se convierte en la dirección intencionada del cambio hacia la consecución de la ventaja competitiva en el negocio, donde el medio ambiente impone las reglas de juego y las estrategias potencialmente disponibles para la empresa, encontrándose la clave de las distintas habilidades de la organización para enfrentarse a ellas.

Es importante significar que actualmente existen criterios divergentes sobre las estrategias y para hacer una valoración aceptable de estos criterios sería aconsejable abordar los puntos neurálgicos que han sido objeto de discusión de los estudiosos de esta materia, y pudiera partir del planteamiento de algunas interrogantes:

- *¿Las estrategias se formulan (se piensan) y después se implementan (se actúa)?*
- *¿Se puede hablar de estrategias deliberadas y estrategias emergentes?*
- *¿El proceso estratégico es privativo de administradores y planificadores o requiere de una actitud estratégica de toda la empresa y de un estilo participativo?*
- *¿La mejor información es la que proviene de los datos duros (hard) o también son importantes los datos blandos (soft)?*
- *¿Se puede hablar de una prospectiva que asegure un determinado grado de incertidumbre sobre los escenarios futuros?*

Hay autores que definen el proceso estratégico en dos fases: fase de formulación (planteamiento de la planificación estratégica) y la fase de implantación (puesta en práctica de la estrategia elegida, asegurando el control tanto en su ejecución como en su validez), sirviendo de base para elaborar múltiples metodologías para guiar el proceso en cada tarea.

No obstante existen autores que consideran que no existen dos fases, siempre y cuando de estrategias eficaces se trata, sino que simplemente hacen referencia a las estrategias emergentes como algo que se va configurando poco a poco a partir de un proceso de decisiones operativas, por tanto descartan a las estrategias deliberadas.

En la relación que establece H. Mintzberg en la intima conexión entre pensamiento y acción, considera que ésta es la clave del oficio para la elaboración de estrategias, describiéndolo como un proceso deliberado, primero se piensa y después se actúa.

Los diferentes estudios realizados han llevado a otorgarle más importancia a la Dirección Estratégica como actitud estratégica de la organización, que a la planificación estratégica como proceso formalizado y estructurado. Además se plantea que los factores internos de la empresa (estructura organizativa, liderazgo, cultura, los recursos humanos) son tan importantes para emprender una estrategia como los factores externos (características de la competencia, la estructura del sector, las condiciones económicas generales, tecnología).

Estos autores consideran de hecho que la concreción de la actitud estratégica implica la concepción de una estrategia deliberada y apoyan la interrelación entre la fase de formulación y la de implantación.

La necesidad de movilización de la inteligencia y de la participación de todos los miembros de la empresa, tanto en las decisiones como en su ejecución y control, devuelve a los recursos humanos un papel importante en la Dirección Estratégica, implicándolos en el proceso de desarrollo de la empresa, dotando a la misma de una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación, y por tanto de una mayor capacidad de anticipación y actuación, entonces reconocer la importancia de analizar los datos duros como los blandos, de manera que la Dirección Estratégica adopte un enfoque global que integre todos los aspectos, externos e internos, es necesario realizar.

Otro de los puntos neurálgicos actuales de la formulación estratégica lo es el cuestionamiento de la necesidad de una metodología para el desarrollo de todos los pasos del proceso, para quienes aplauden las estrategias emergentes, consideran que tal formalización obstaculiza el pensamiento creativo y se aleja de la realidad en que actúa la empresa, para aquellos que consideran importante las estrategias deliberadas proponen seguir una serie de pasos en la etapa de inteligencia o formulación, así como su implantación, contemplando los procesos de planificación y control. Existen una serie de metodologías que se muestran en el Anexo 2.

Cuando se habla del proceso estratégico se debe hacer referencia a aspectos de gran valor e importantes a evaluar de forma sistémica y participativa a partir de la información hard, como soft, los mismos están dentro del análisis interno como externo de la empresa y de la interrelación que se haga se obtendrán las estrategias deliberadas o emergentes. (Martínez, 2002). Sí como proceso continuo de reflexión y de búsqueda de opciones para el futuro de la empresa, se toma muy en cuenta el entorno caracterizado por el cambio y la incertidumbre y cómo la empresa con sus recursos actuales y potenciales puede insertarse de la mejor forma en él, para dar respuesta al problema estratégico (Gárciga, 1999), es necesario reflexionar sobre tres palabras claves.

Horizonte: ¿dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su misión, visión y estrategias identificadas?

Cambio: La única constante que tenemos a futuro. Ellos son inevitables, mientras que otros son resultados de los propios esfuerzos creativos. Un proceso de planeación eficaz debe abarcar con

eficacia ambos tipos de cambios (Morrisey, 1996). El directivo debe ser capaz de interpretar y monitorear el entorno de forma sistémica, siendo fundamental conocerlo todo, desde las necesidades del cliente hasta conocer el comportamiento de los competidores y apreciar quienes pueden ser sus mejores aliados.

Actitud: La actitud estratégica es una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de las propias concepciones y práctica administrativa, la cual supone la capacidad de cuestionarlo todo, salir de lo rutinario para poner en practica soluciones nuevas, constituyendo este aspecto uno de los más difíciles en cumplirse para dar respuesta a los cambios de conducta de acuerdo con los tiempos.

Una actitud adaptativa al entono constituye la base de la actitud estratégica (Menguzzato y Renao ,1991). Adaptarse al entorno consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos y supone también aprovechar ciertas oportunidades que el entorno ofrece.

Para asumir una actitud estratégica en los negocios requiere la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que permita que el negocio avance hacia el futuro de manera satisfactoria y para ello se necesita de un pensamiento estratégico. (Morrisey, 1996).

Morrisey valora en sus análisis que el propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, y plantea que el pensamiento estratégico es importante por varias razones.

El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es los mas importante que la empresa espera de sus directivos, que para que sea efectivo el juicio colectivo, éste depende de que quienes tomen las decisiones tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). El llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo es un prerrequisito esencial para una planeación efectiva.

El pensamiento estratégico constituye el cimiento para la toma de decisiones, garantizando la salud a largo plazo de la empresa, cuando el pensador estratégico es eficaz tiene la capacidad de hacer coincidir las acciones diarias con los objetivos a largo plazo. Esto en el sentido tradicional significa tomar decisiones congruentes con las estrategias de la organización y comprender cuándo las propias estrategias necesitan evolucionar en respuesta a los cambios y virajes potenciales del mercado.

El pensamiento estratégico proporciona las bases para la planeación estratégica y es en gran medida de naturaleza intuitiva: lleva a la perspectiva, mientras que la planeación a largo alcance lleva a la posición y la planeación táctica al rendimiento; trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viraje exitoso, la misión visión como conceptos actuales y futuros y la estrategia como la dirección en que debe avanzar la empresa. Requiere de la creación de un equipo con una visión compartida de futuro y de un compromiso personal, identificación con el proyecto y estrategias.

Las teorías y escuelas que abordan el pensamiento estratégico van desde un análisis conceptual hasta un análisis ideológico, con diferentes enfoques y planos de análisis acorde a los cambios que se operan en el entorno. Anexo 3.

Uno de los teóricos que desarrolla una conceptualización más completa sobre el tema es Henry Mintzberg (1991) quien hace una identificación de las escuelas y las agrupa en dos grandes ramas que son las dos escuelas del pensamiento estratégico. Estas dos escuelas han tenido un crecimiento distinto y coherente, pero frecuentemente también se han producido interrelaciones. Además, este pensamiento estratégico está íntimamente ligado al pensamiento sistémico, ya que de esta forma se logra la integración de las diferentes disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teorías y prácticas. (Senge, 2000).

Es importante distinguir que la estrategia cobra sentido dentro de la planeación estratégica, destacándose ésta como el proceso formal mediante el cual se desarrollan las estrategias y constituyen el punto de equilibrio entre el pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico (Morrisey , 1996), donde se efectúa el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar y, la selección de un compromiso estratégico entre los elementos que conforman el análisis

estratégico, y que a su vez, satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa (Menguzzato y Renao, 1991).

Es necesario destacar que las ideas básicas contenidas en el concepto de planeación estratégica están relacionadas con un análisis sistémico y riguroso, tanto internamente como con respecto a su entorno, en busca de aspectos negativos y positivos respectivos, haciéndolos compatibles. Además la existencia de una clara conciencia de cual es su aspiración en el entorno en el cual se desenvuelva, siendo la alta dirección la que mejor conoce y puede expresar dicha misión. De hecho la estrategia de la empresa será el resultado de este análisis y reflexión.

De hecho la planeación estratégica representa un proceso importante en relación con los anteriores intentos de planificación a largo plazo al introducir un análisis sistémico del entorno, dentro del diagnóstico estratégico de la empresa y un esfuerzo para generar varias alternativas estratégicas.

Sin embargo estas reflexiones a nivel teórico estuvieron carentes de su aplicación práctica, los estudios realizados por los teóricos del tema se preocuparon por investigar las posibles causas de las posibles deficiencias de planificación estratégica arribándose a las siguientes conclusiones. (Menguzzato y Renao, 1991).

- *Falta de comprensión de lo que son las estrategias*
- *Una implantación descuidada de la estrategia formulada.*
- *Una subestimación de la complejidad del problema estratégico de la empresa.*

De esta forma la planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico, lo que no permite dar solución al mismo, el ponerle énfasis a una sola parte del problema no resuelve el mismo, la formulación aún está carente de un análisis profundo del entorno sociopolítico, la atención de la relación empresa-entorno se describe bajo la idea de que la empresa

permanecerá esencialmente sin cambios y el proceso de implantación (ejecución y control) se obvia totalmente, siendo este el elemento que puede llevar a una incorrecta aplicación de las decisiones estratégicas definidas.

A partir de estas valoraciones y estudios efectuados sale a la luz y sube un escaño más el proceso de dirección de empresa, considerándose que la dirección estratégica *cubrirá las deficiencias de la*

planeación estratégica, ésta va más allá de la planeación estratégica, se articula en dos fases abarcadoras e interrelacionadas, la formulación por una parte y la formulación y control por otra parte.

La fase de formulación recoge básicamente el proceso de planeación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde la variables hard (técnico-económicas) hasta las variables soft (sociopolítica-culturales) ya comentadas anteriormente. Es necesario tener presente que el análisis para encontrar una solución al problema estratégico sin la adecuada preocupación por proporcionar a la empresa las condiciones estructurales e instrumentos necesarios para la aplicación correcta de la estrategia quedaría totalmente estéril, el proceso de implantación es de vital importancia.

La segunda fase del proceso de dirección estratégica es justamente aquel en el que se han de crear las condiciones que posibiliten la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez, definiéndose en ello:

1. *Necesidad de plasmar las líneas de acción, diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, especificándose en cada uno de ellos las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción en la medida que nos acercamos al nivel operativo.*
2. *Lo indispensable de la función de control a* priori*, objeto de la segunda parte constitutiva de esta fase. Función basada en la retroalimentación, permite decidir acciones correctoras, en base a la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.*
3. *Si bien el sistema de planificación y control se encuentra en la fase de implementación, es necesario asignar las tareas distintas y responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de comunicación por los que debe fluir la información.*

Esta primera aproximación a las fases del proceso de Dirección estratégica permite concebir a esta como un enfoque de management en el que es necesario destacar sus cuatros componentes:

- El campo de actividad. Campo de actuación de la empresa, definición de la amplitud y características de las relaciones productivas de ésta con su entorno.
- Determinación de los objetivos. Para la determinación de los objetivos existen numerosas definiciones, de cualquier forma que se definan deben cumplir determinadas funciones debiendo reunir cuatro cualidades (claridad, especificidad,

realismo y que sean medibles), especificación de sus niveles de actuación (misión, objetivos generales y objetivos operacionales).

- Las capacidades distintivas. Recursos y habilidades presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Estas capacidades son una combinación adecuada de: el saber (mezcla de los conocimientos científicos , técnicos organizacionales, de management, pero que es insuficiente para las aplicaciones prácticas), el saber hacer (acumulado por la experiencia y aprendizaje) y el saber vivir (saber comportarse, lo que es indispensable para que la organización funciones correctamente y que los hombres trabajen en sinergia)
- Las ventajas competitivas. Características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener una posición ventajosa frente a sus competidores, lo que pudiéramos decir ejecutar actividades diferentes a las de sus rivales o ejecutar actividades similares en forma diferente.
- Efecto sinérgico. Equilibrio entre el ámbito de la actividad, las capacidades distintivas y las ventajas competitivas. Con el efecto sinérgico se trata de lograr un efecto positivo que resulte de sus tres primeros componentes, es quien logra que se obtenga el mayor grado de eficacia posible, cobrando su sentido más particular en los niveles estratégicos que suelen distinguirse en la estrategia empresarial.

En el proceso estratégico la empresa funciona a partir de la jerarquización por niveles de la estrategia empresarial, respondiendo éstas a las necesidades de mejoras del management frente al entorno:

1. Nivel corporativo: *Es la que se formula en la cumbre estratégica de una organización. A este nivel corresponde principalmente decidir sobre los principales objetivo, en cuáles actividades participar, cuáles vías y formas de crecimiento a adoptar, acerca de la obtención, distribución y aprobación de los recursos para lograr los objetivos. En este primer nivel se establece la relación de la empresa con su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más adecuada de esta. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa.*

2. Nivel de negocio: *Obviamente los objetivos y estrategias deben ser muy coherentes con los del nivel que los preceden ya que este segundo nivel es una derivación del primero. Cuando la empresa es suficientemente diversificada, se suelen identificar en lugar de simples negocios, unidades estratégicas de negocios, constituyendo el segundo nivel de las estrategias, y no son*

más que un conjunto homogéneo de actividades de negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades. Este nivel se distingue por tres dimensiones:

- *Grupos de Clientes: Tipo de clientela al cual va el producto o servicio.*
- *Funciones: Necesidades cubiertas por el producto o servicio.*
- *Tecnología: Proceso de producción que utiliza.*

3. Nivel funcional*: En este nivel se precisa como utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada actividad a fin de maximizar la productividad de dichos recursos, además es donde se plantean una serie de decisiones fundamentales para el desarrollo de la estrategia y estas deben contribuir a que se alcancen los objetivos empresariales, dando sustento a la estrategia corporativa, a la vez que incita ya a acciones a nivel funcional (Menguzzato y Renao, 1991).*

4. Nivel operativo*: este nivel se refiere esencialmente al plan de acción para dirigir a pequeñas áreas o unidades dentro de un negocio y para manejar las tareas operativas estratégicamente importantes (Thompson/Strickland, 1995).*

Estos niveles en la empresa diversificados se distinguen con gran precisión y en las que desarrollan una sola actividad tienden a confundirse, las dos primeros, subordinándose cada una de ellas y conformando un todo en sistema. (Navas, 2002).

La tendencia hacia una mayor complejidad empresarial hace que se segmente y se fragmente más la actividad empresarial a efectos de analizar mejor su realidad y toma de decisiones con más elementos de juicios.

De esta forma se ha podido apreciar que el éxito de las estrategias depende de numerosas variables endógenas y exógenos que inciden en el actuar empresarial y que la resolución del problema estratégico no sería posible si sólo se proporcionan estrategias formuladas, que es necesario la formulación del conjunto de diferentes acciones y decisiones que la harán efectivas a través de la puesta en marcha, de modo que se consiga la misión y objetivos estratégicos previamente planteados.

1.2. Proceso de Dirección Estratégica.

El proceso de Dirección Estratégica se desarrolla a partir de los dos momentos anteriormente explicados y descritos por Menguzzato y Renao, que para otros autores constan de tres y hasta cinco fases, (José Navas y Thompson y Strircckland), no obstante todos describen de una forma u otra lo que es necesario desarrollar para llegar a una toma de decisiones estratégicas efectivas que se correspondan con las condiciones actuales del mercado.

Estas metodologías que sirven para el desarrollo del proceso de gestión estratégica responden en esencia al mismo procedimiento:

- *Efectuar un análisis estratégico que nos permita definir la posición estratégica de la empresa con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.*
- *Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la selección de la estrategia que se adecue a la organización.*
- *Implementarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.*

1.2.1 Análisis estratégico.

El análisis estratégico marca el punto de partida para la formulación de las estrategias, entendiéndose por análisis estratégico de una empresa, el proceso mediante el cual es posible

determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el ámbito a la empresa ofrece, conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, de forma tal que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia capaz de enfrentar cambios del entorno y anticiparse a ellos, una vez definida la misión y objetivos de la empresa.

Haciéndose imprescindible centrar el estudio en cuatro componentes básicos: misión, valores, visión y diagnóstico estratégico.

La misión *de una organización expresa su razón de ser, y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. La misión establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quieren servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias claves. Es la meta que moviliza las energías y capacidades, es la base para procurar una unidad de propósito en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar un sentido de pertenencia, es el aporte más importante y significativo a la sociedad, sin su definición clara ninguna organización puede progresar.*

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

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

La visión*, es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro es un estado final que se está tratando de lograr, es el sentimiento de vivir en el futuro, es una forma de sorprender al futuro antes de que el futuro sorprenda, es la forma de comprometer a la organización con el futuro que se quiere lograr con el corazón y los sentimientos. Ella ha de ser realista y optimista, constituir un reto y ser un factor de motivación y de movilización. Puede incluso reflejar cierto desfase entre ellos y los recursos disponibles. Debe estar en el límite de lo posible y de lo imposible, pero habrá siempre de*

ser realizable y estar acompañada y seguida de los criterios y pautas que establecerá la empresa en el avance hacia su consecución.

Como factor de movilización, la visión debe ser integradora, compartida por todos y convertirse en tarea diaria consistente con los principios corporativos, y expresar los resultados que se esperan, expresarse en términos que signifiquen acción, impulsar el compromiso y ser difundida y reconocida dentro y fuera de la organización.

Diagnóstico estratégico.

En el diagnóstico estratégico se deslindan los dos momentos del análisis: El análisis externo y análisis interno, el primero se refiere a los tipos de entornos en los que se mueve la empresa (general y específico), el segundo se refiere al análisis interno de la empresa, para los cuales los instrumentos de análisis de ambos tipos son diferentes, lo cual necesita de su estudio por separado.

Análisis del entorno *En el mismo se efectúa un diagnostico general que incluirá aquellos aspectos del entorno mas lejano a la empresa y sobre los que se tiene poca capacidad de incidencia,*

pudiéndole afectar aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Por otra parte se efectúa un análisis del entorno mas inmediato (su sector), allí donde la empresa compite y donde puede influir más a través de su actividad con: clientes, proveedores, competidores actuales y futuros, los nuevos ingresos, otros.

Entorno General: *Las dimensiones del entorno general son de diversas naturalezas, y comprende los aspectos económicos, legales, demográficos, culturales, económicos-competitivos, tecnológicos, etc.*

Dimensión sociocultural: *creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que rodean la empresa, así como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas y religiosas.*

Dimensión político-legal: *Las reglamentaciones sobre el comercio, las acciones de organizaciones internacionales y regionales, los sistemas de subsidios, las disposiciones sobre el medio ambiente y otras regulaciones jurídicas, ejercen una gran influencia en el atractivo de los mercados y las posibilidades de penetrar en ellos.*

Dimensión económica: *condiciones económicas que caracterizan el entorno y que tienen su incidencia sobre el actuar de la empresa.*

Dimensión tecnológica: *marco científico tecnológico que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.*

Entonces cabría preguntar. ¿Es necesario predecir el futuro? Por supuesto que si, sin romper con el pensamiento creativo, al contrario lo fortalece y enriquece la proyección futura de la empresa. El análisis del entorno general implica la utilización de un conjunto de técnicas. Para las empresas que se encuentran con un alto grado de incertidumbres de rápidos y abruptos cambios y donde se presentan muchos eventos impredecibles, es necesario disponer de métodos de análisis del entorno de mayor alcance y profundidad que los típicos análisis de tendencias. Estas empresas son las que probablemente encontrarán más útil el análisis de escenario.

Definición de escenarios: *El escenario es la descripción de un estado futuro que determina las condiciones que define el entorno en que la organización estará inmersa. La idea básica de este método es identificar las tendencias y las incertidumbres del presente, y con la combinación de ambas visualizar futuros que sean coherentes internamente y resulten posibles. El escenario no es una previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se*

desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia. En un entorno turbulento donde abundan cambios que suelen ser rápidos, no esperados y desconectados de la experiencia pasada, los modelos a emplear para su análisis no pueden basarse en hechos y acontecimientos pasados, ni puede partir de la hipótesis de una permanencia en el comportamiento de factores.

De hecho es necesario hacer una distinción entre proyección, previsión y prospectiva. (Menguzzato y Renao, 1991)

- *La proyección se entiende como la prolongación hacia el futuro de una situación pasada, realizada de acuerdo con determinadas hipótesis de extrapolación de tendencias.*
- *La previsión consiste en la apreciación, acompañada de un cierto grado de confianza (probabilidad) de la evolución de unas variables hacia un horizonte dado. Se trata de una apreciación cuantificada a partir de datos del pasado y que será generalmente válida si se produce pocos cambios en el entorno y estos son muy lentos, es decir se cumple la hipótesis de permanencia estructural.*

- *La prospectiva es un panorama de futuros posibles, de escenarios no improbables, teniendo en cuenta las tendencias del pasado y la confrontación de proyectos de actores, es decir, el futuro se explica tanto por la acción de las personas como por los determinismos del pasado. Por estas razones la prospectiva se debe aplicar en aquellas situaciones en la que hay riesgos de cambios bruscos y/o aparición de acontecimientos de naturaleza nueva, siendo por consiguiente imprevisibles si se tratan de interpretar a partir del pasado o de regularidades ya conocidas.*

La Prospectiva es la disciplina que ha conseguido convertirse en la herramienta clave de esa construcción del futuro deseado y posible, y en particular, sus últimos desarrollos que arriban a la llamada Prospectiva Estratégica constituyen el basamento fundamental del liderazgo y del management moderno. Por tanto, en pocas palabras, es la reflexión antes de la acción. Nos permite anticiparnos y preparar las acciones con menores dosis de riesgo e incertidumbre, ella permite hacer del futuro la herramienta del presente. (Godet, 1993).

Los objetivos de esta técnica son:

• Identificar los aspectos y cuestiones prioritarios de estudio (variables-clave), relacionando mediante un análisis explicativo global (lo más exhaustivo posible) las variables que caracterizan al sistema estudiado.

• Determinar, especialmente a partir de las variables-claves, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
• Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado teniendo en cuenta las evoluciones más probables de las variables-claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.
• Elegir las opciones estratégicas en coherencia con el escenario por el cual, o bien se apuesta, o en función de aquellas respuestas estratégicas que mejor se acomoden a los diferentes escenarios con el fin de mantener los máximos niveles de libertad de actuación ante escenarios adversos que se puedan producir.

Consideraciones sobre la metodología y métodos de la Prospectiva.
Es innegable que el proceso de prospectiva aporta un camino organizado, metodológico, progresivo para adoptar actitudes relacionadas con el actuar pre-activo (el que se preparaba para los cambios previsibles sabe que la preparación sale más cara que la prevención) y en particular el actuar pro-activo (que trata de provocar los cambios deseados). La prospectiva allana el camino, con su aplicación sistémica se logra un entendimiento de los nuevos paradigmas, se utilizan herramientas que permiten que la definición de los escenarios se exprese con mayor rigor objetivo y científico.
La respuesta es integral, completa y fundada, claramente orientada a los intereses propios, con una gran posibilidad de éxito, frente a lo que hasta momentos antes, fue el tenebroso mundo de la incertidumbre.

¿Cuál era la situación previa a implementar la prospectiva estratégica?

Las organizaciones tenían muy buena información de diagnóstico y de evolución del entorno en el pasado, producto de la estabilidad que ofrecía el entorno aunque fuera dinámico, permitiéndosele elaborar proyecciones de diversas tendencias hacia el futuro utilizando como técnica la previsión.

Técnicamente elaboraban escenarios tendenciales, y sobre esos resultados, diseñaban sus estrategias.

Al proyectar hacia el futuro las tendencias, asumían (concientemente o no) que los comportamientos históricos se repetirían, lo que prácticamente les impedía considerar cambios, situaciones distintas y nuevas tendencias.

¿Por qué se elige implementar la prospectiva?

En líneas generales, confluyeron dos aspectos. Por un lado, los repetidos fracasos o serias dificultades en lograr los objetivos planteados bajo esa forma de pensamiento reactivo eran ya evidentes; por el otro, las nuevas situaciones y cambios importantes eran de comentario permanente, sin que se encontraran respuestas apropiadas. Solo para citar algunos, la globalización, el incremento de asociaciones regionales de comercio, la nueva dinámica de los flujos financieros y de los mercados eran desafíos acerca de los que no había experiencia acumulada y se necesitaba de respuestas rápidas a esas nuevas características del entorno.

Ambos motivadores operaron en conjunto para generar, inicialmente, la curiosidad sobre esta “nueva” disciplina. A poco de comenzar sus aplicaciones, los resultados obtenidos, fundamentalmente en el diseño de estrategias muy flexibles y adaptables y de una anticipación a la ocurrencia de ciertos hechos o circunstancias, brindó una ventaja estratégica muy fuerte a los usuarios de la Prospectiva Estratégica.

Caracterización del Proceso Prospectivo.

Se trabaja sobre la base de la formulación de matrices de análisis, tales como:

1. Búsqueda de las variables claves (Matriz de Impactos Cruzados - Multiplicación Aplicada a una Clasificación MIC MAC
2. El método MIC-MAC es una herramienta de estructuración colectiva. Que tiene como objetivo con la ayuda de un programa de multiplicación matricial aplicado a los datos hacer aparecer las principales variables influyentes o motrices como suele también llamárseles y las dependientes
3. Esto permite establecer los impactos y relaciones directas o indirectas y por consiguiente jerarquizar las variables de la siguiente manera:
   - Censo de variables.
   - Diseño de la Matriz de Análisis Estructural
   - Llenado de la matriz MIC-MAC:
   - Índices de Motricidad y Dependencia
   - Clasificación Indirecta:

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

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

- Plantear los proyectos y las motivaciones de cada actor, sus influencias y sus medios de acción (construcción del tablero estrategia de actores).
- Identificar las supuestas estrategias y los objetivos asociados a estos campos de batalla.
- Colocar a cada actor sobre cada campo de batalla.
- Enumerar, para cada actor, las tácticas posibles (juegos de alianzas y conflictos) en función de las prioridades de objetivos.
- Evaluar las relaciones de fuerza y formular para cada actor las recomendaciones estratégicas coherentes con sus prioridades de objetivos y sus medios.
- Plantear las cuestiones claves del porvenir, es decir, formular las hipótesis sobre las tendencias, los acontecimientos y las rupturas que caracterizan la evolución de las

relaciones de fuerza entre los actores. A partir de estas preguntas claves y de las hipótesis sobre las respuestas, es que se elaboran los escenarios.

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

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

6. El método Delphi, utilizado para la selección de expertos. (Menguzzato y Renau, 1991).

El método de escenarios se combina y complementa con el análisis estructural, ya que un sistema, para que sea bien entendido, debe representarse por un conjunto de elementos relacionados entre sí. Por tanto, es esencial conocer la estructura del sistema y la red de interrelaciones existente entre sus elementos, al objeto de poder comprender mejor sus posibles evoluciones ya que, su estructura originaria siempre tenderá, salvo en casos de ruptura fragmentada del sistema, a mantener ciertos niveles de permanencia.

De lo anteriormente expuesto se puede resumir que el método de escenario se distingue por dos fases principales, construcción de la base (Anexo 4) y la elaboración de escenarios propiamente dicha.

El análisis del entorno general permite la identificación de las variables más importantes que afectan a la empresa, siendo valiosa esta información porque permite evaluar el impacto de cada variable sobre la rentabilidad o proceso de crecimiento y en consecuencia tomar las medidas oportunas para que dicho efecto sea favorable.

Entorno específico: *Análisis de las condiciones esenciales del sector industrial en el cual se mueve la empresa y donde ésta compite. Para ello se hace necesario definir que se entiende por sector industrial:* conjunto de empresas que desarrolla una misma actividad y venden un producto bien definido o una línea de productos afines *(Bueno, 1994).*

La situación de un sector industrial depende de las 5 fuerzas competitivas (Porter, 1990) y estas fuerzas determinan la rentabilidad, en un sector industrial, no teniendo todos los sectores el mismo potencial.

La esencia de la formulación de estrategias competitivas consiste en relacionar la empresa con el medio ambiente y el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector industrial o sectores

industriales en los cuales compite. La estructura del sector tiene fuerte influencia al determinar las reglas del juego en cuanto a competencia, así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa.

La competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamentalmente y va más allá del comportamiento de sus competidores actuales y dependen de la acción de las 5 fuerzas, ya que son éstas las que determinan la rentabilidad del potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. La interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, sin embargo excite una clave para la formulación de las estrategias que es cavar por debajo de la superficie y analizar cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la posición competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición de la empresa en su sector industrial, aclara las áreas donde los cambios de estrategias pueden producir los mejores resultados y señala las áreas donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, ya bien sea como oportunidades o como amenazas. El análisis industrial es el soporte fundamental para formular las estrategias y la piedra angular clave para gran parte de los conceptos.

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

Análisis de las cinco fuerzas. Sus características.
1. Amenazas de nuevos ingresos. (Competidores potenciales): La entrada de nuevas empresas en un sector puede representar algunas amenazas para las ya establecidas:

- *Aportan capacidad adicional*
- *Deseos de obtener participación en el mercado*

- *Y con frecuencia recursos sustanciales.*

Las empresas que se diversifican por adquisición al entrar en otros sectores y mercados convenientes, utilizan sus recursos generando inestabilidad. Por tanto, la adquisición dentro del

sector industrial, con el propósito de hacerse de una posición en el mercado, probablemente se deberá considerar como ingreso, aún cuando no constituya una cantidad nueva.

Las amenazas en un sector industrial dependen de las berreras de entradas que estén presentes:

1. *Economía de escala.*
2. *Diferenciación del producto.*
3. *Requisitos de capital.*
4. *Costos cambiantes.*
5. *Acceso a los canales de distribución.*
6. *Desventajas en costos independientes en la economía de escala.*

Otra barrera importante en la política de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir a empresas con controles tales como: los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materia prima. Los sectores industriales reglamentados por el Gobierno son impenetrables para la entrada de nuevos ingresos.

2. Rivalidad entre los competidores actuales.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batalla publicitaria, introducción de nuevos productos e incrementos en los servicios al cliente o de la garantía. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o sea la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento, es decir las empresas son mutuamente dependientes.

Algunas formas de competir, en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y muy propensos a dejar a un sector industrial peor, desde el punto de vista de la rentabilidad. Las rebajas de los precios son rápidas y fácilmente igualables por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada. Por otra parte, las campañas publicitarias bien podrían ampliar la demanda o incrementar el nivel de diferenciación del producto en el sector industrial para beneficio de todas las empresas.

3. Amenazas de productos sustitutos: Son aquellos que pueden desempeñar la que el de la empresa en cuestión. Todas las empresas de un sector industrial están compitiendo con empresas que

producen productos sustitutos. Éstas limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden carga rentablemente.
Los sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen estos en tiempo de auge. La identificación de los productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempañar la misma función que el producto en el sector industrial.
Los productos sustitutos que merecen especial atención son aquellos que:

- *Están sujetos a tendencias que embotan su desempeño y precios contra el producto del sector industrial.*
- *Los producidos por sectores industriales que obtiene elevados rendimientos.*

4. Poder negociador de los compradores.
Los compradores compiten en el sector industrial:

- *Forzando la baja de precios.*
- *Negociando por una calidad superior o más servicios.*

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes situaciones:

- *Esta concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.*
- *Las materias primas que compra al sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador.*
- *Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.*
- *Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.*
- *El comprador tiene información total de su proveedor.*

5. Poder negociador de los proveedores:
Los proveedores son poderosos cuando:

- *Sus productos compiten con otros sustitutos.*
- *Si la empresa a la que vende no es un cliente importante.*
- *Si los productos que vende constituyen un insumo importante para el comprador.*
- *Si sus productos están diferenciados.*

Este análisis es importante ya que determina la capacidad que tiene una empresa para influir de manera decisiva en la industria que le precede en el proceso de producción.

Por tanto las cinco fuerzas determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de formulación de estrategias(Porter, 1990).

Este análisis de las cinco fuerzas se representa a continuación en la figura 1.1.

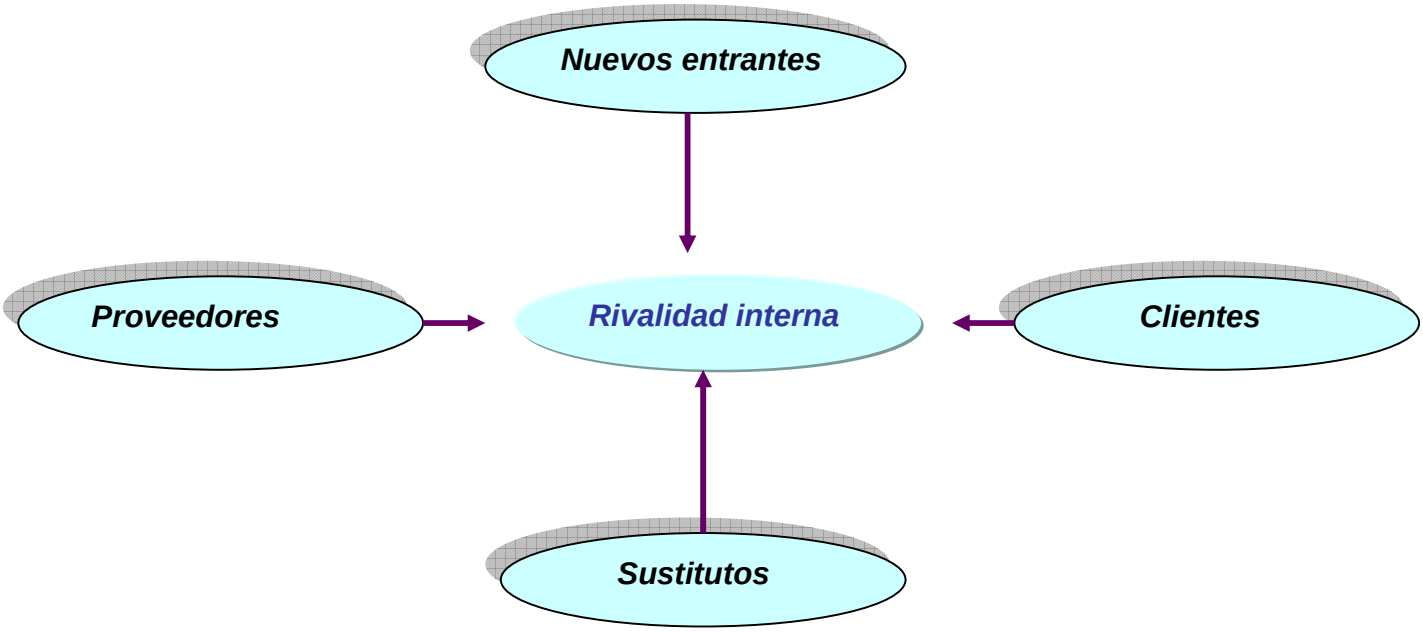


Figura1.1. Análisis de las 5 fuerzas. M. Porter, 1990

Con el análisis de ambos entornos (general y específico) se conforma el diagnóstico externo, el cual proporciona las oportunidades y amenazas que se encuentran en el mismo y que formarán parte de la matriz DAFO.

Diagnóstico interno de la empresa.

Análisis interno: Con él se pretende diagnosticar los recursos de la empresa, siendo una de las formas de estudiar la capacidad interna de una organización para la determinación de las fortalezas y debilidades de la organización. El análisis interno de la empresa es tan o más complejo que el del entorno competitivo, este análisis debe ir orientado a una evaluación del

potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica, que resultan ser activos materiales e inmateriales, que además se refuerzan unos a otros y genera por lo tanto sinergia.

Las técnicas más utilizadas para diagnosticar son:

Análisis de la estructura económica: Algunas de las características básicas del sistema empresarial que pueden ser consideradas para esta descripción general son las siguientes (BUENO, 1996).

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

Análisis funcional: Evidentemente, las áreas funcionales a considerar, el número de variable a identificar y el contenido de estas variables depende de cada empresa.

Análisis de los recursos y capacidades: El propósito de este análisis es el de identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es especialmente importante en la formulación de la estrategia de la empresa, sobre todo por dos motivos: En primer lugar, los recursos y capacidades juegan un papel relevante en la definición de la identidad de la empresa. La empresa no se plantea qué necesidades quiere satisfacer sino qué necesidades puede satisfacer. En segundo lugar, el beneficio es tanto consecuencia de las características competitivas del entorno, como de la combinación de los recursos de la empresa.

La “cadena de valor”. *La cadena de valor de M. Porter (1990) permite estudiar la empresa como una sucesión de actividades, donde cada una de ellas añade valor al servicio o producto, esta*

constituye la más utilizada por parte de los directivos y constituye uno de los instrumentos más útiles desarrollados para el análisis y diagnóstico de la empresa.

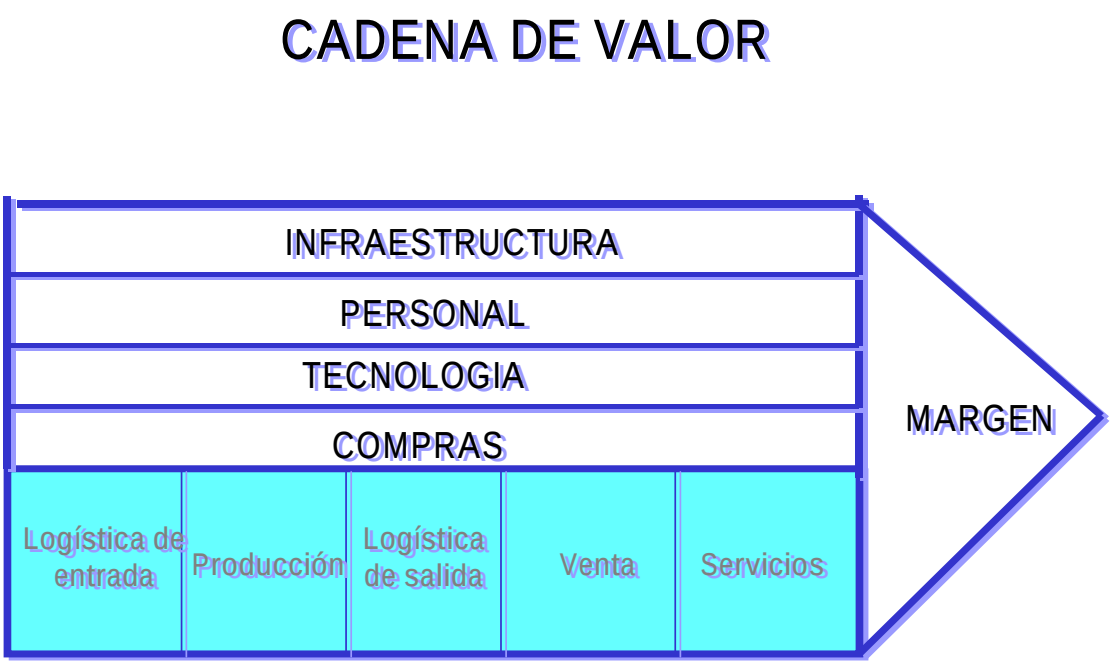


Figura 1.2 Cadena de Valor de M. Porter, 1990.

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para realizar un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (Valor generado por la empresa).

El objetivo de este importante instrumento para el análisis estratégico radica en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la misma que

más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes de ventajas competitivas pueden encontrarse en:

Las actividades básicas.

Las interrelaciones entre actividades.

Las interrelaciones dentro del sistema de valor.

La construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la identificación de las actividades básicas de la organización, las cuáles a su vez, pueden ser clasificadas en actividades primarias y de apoyo.

1. Actividades primarias: *Las que conforman el proceso productivo básico de la empresa desde un punto de vista físico, así como su transferencia y atención postventa al cliente, estas son:*

Logística interna o de entrada de factores: dentro de este análisis se encuentra la recepción, almacenamiento, control de existencia y distribución interna de materia prima y materiales auxiliares.

Operaciones o producción propiamente dichas: Proceso operacional de transformación física de los factores entrantes.

Logística externa o distribución: Aquí nos encontramos en el proceso de almacenamiento y distribución de los productos al cliente.

Marketing y ventas: Actividades encaminadas a conseguir la venta del producto.

Servicio postventa: Mantenimiento de las condiciones de utilización del producto vendido.

2. Actividades de apoyo*: Son las que sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa, las cuales son:*

Aprovisionamiento. Aquí se hace referencia a las actividades de compra que ha de realizar la empresa para ser utilizadas en el proceso productivo y/o servicios, deben considerarse aquí materia prima, materiales de servicio, maquinarias, etc.

Desarrollo de tecnologías. Estas están relacionadas con la obtención, mejora y gestión de la tecnología en la empresa.

Administración de recursos humanos. Son las actividades encaminadas a toda la parte correspondiente del proceso de recursos humanos, búsqueda, contratación, formación,

adiestramiento, motivación y otras de todos los tipos de personal, constituyendo el soporte fundamental para las actividades primarias y las de apoyo.

Infraestructura de la empresa. Todas aquellas actividades que genéricamente se incluyen dentro de la administración e incluye la planificación, el control, la información, la contabilidad, las finanzas, etc.

Interrelaciones de la cadena de valor.

Del análisis de las distintas actividades de la empresa en forma desagregada así como de las interrelaciones entre las mismas o con los proveedores y los clientes, la empresa puede deducir las fuentes de ventajas competitivas (puntos fuertes) así como los aspectos que pueden resultar en una desventaja competitiva (o puntos débiles).

Esta desagregación en actividades específicas y cómo cada una de ellas interviene el proceso de creación de valor resulta de significativa importancia por cuanto las actividades de la empresa no se ven aislada sino como todo un proceso dentro de la misma.

Todo este análisis va dirigido a analizar la identificación, valoración y explotación de los recursos y competencia de la empresa.

Análisis de matrices estratégicas.

Las matrices estratégicas o de negocio comienzan a utilizarse como instrumento útil para el análisis estratégico, en un intento de desarrollar un marco analítico que permitiera a la empresa confrontar todos los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado y a partir de ello formular su estrategia global. En este análisis matricial se trata de hacer una representación del posicionamiento de la empresa en la competencia, en las distintas actividades o unidades estratégicas y cuál es el interés de dichas actividades para la empresa para de esta forma proporcionar un apoyo formalizado a la toma de decisiones.
Existen una gran variedad de matrices a utilizar, dentro de ellas se encuentran:

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

Decisiones estratégicas

Constituyen parte de la gestión estratégica las decisiones estratégicas, las cuales tienen como finalidad ayudar a la elección de una estrategia, estando compuesta por tres pasos:

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

1. Estrategias competitivas :Presuponen el emprender opciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en su sector industrial, y así enfrentarse con éxito a las fuerzas de la competencia y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (M. Porter,1998), siendo la base fundamental de este rendimiento superior la de lograr una ventaja competitiva que caracterice y diferencie a la empresa de las otras, colocándola en una posición superior que le permita incrementar su eficiencia y distanciarse de la competencia. (Bueno, 1996).

Porter define dos ventajas competitivas básicas: liderazgo en costes y diferenciación del producto y a partir de la combinación de las mismas con el ámbito competitivo para el que se desea dicha ventaja, define tres estrategias genéricas: liderazgo en costes, diferenciación del producto y segmentación del mercado. (Navas, 2002).

2. Estrategias con base en la característica de la industria: Esta se define a partir de las distintas tipologías de industrias económicas, en función de las cuales es posible justificar líneas de acción recomendables para la empresa , adecuadas a las características especificas de la industria. El primer criterio que se utiliza en la clasificación se basa en el grado de madurez de la industria, en función de la cual se definen las industrias emergentes en crecimiento, maduras y en declive.

B) Evaluación de opciones

Los criterios que se utilicen para la evaluación de las estrategias deben ser capaces de identificar la que, al menos a priori, parezca la mejor estrategia o alternativa posible.

Criterios:

1- Adecuación: Con este criterio se intenta conocer como las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico, tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades y evitando las debilidades y amenazas, comprobando la adecuación de las estrategias con los

objetivos organizacionales ya definidos:

a) *Cómo hace frente a las dificultades identificadas (debilidades y amenazas)*
b) *Cómo se explotan las fortalezas y oportunidades*
c) *Cómo se adecua a los objetivos de la organización.*

La definición de la adecuación de las estrategias puede llevarse a cabo a partir de diversos enfoques: enfoque de la lógica estratégica, enfoque de la evidencia empírica y enfoque de la adecuación cultural.

2. Factibilidad: Análisis del funcionamiento de la estrategia en la práctica tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

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

Los criterios más importantes para medir la aceptabilidad son:

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

Técnicas a utilizar: Son los instrumentos prácticos que puedan ayudar a valorar las distintas opciones estratégicas que no hayan sido eliminadas en la primera etapa de definición de la adecuación.

- *Selección a través de los objetivos.*
- *Referencia a una actividad superior.*
- *Implantación parcial.*
- *Consultores externos.*
- *Cual es la mejor para cada posible escenario.*
- *Que estrategia se puede eliminar ya que no se adecuan a ningún escenario.*

C) Selección de la estrategia: Este análisis que se efectúa en cuanto al rendimiento, riesgo y expectativas se esta en condiciones de hacer la elección de la estrategia a implementar

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de "implantación estratégica".

Implementación de las estrategias.

En este momento se hace referencia al conjunto de actividades que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia.

Es necesario hacer énfasis que generalmente la implantación de la estrategia constituye un problema, fundamentalmente complejo de abordar por la cantidad de factores que influyen en el proceso (Navas, 2002), pudiendo convertirse en el fracaso de las mismas. La implantación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer y dar respuesta a la generación de cambios reales de la organización. El riesgo de fracaso de una estrategia puede deberse a numerosas causas:

- *Se necesita más tiempo para la implementación que el inicialmente previsto.*
- *Definición pobre de las tareas y actividades claves para la implantación e ineficaz coordinación de las mismas.*
- *Insuficiente capacidades de los empleados implicados así como un escaso entrenamiento e instrucción de los empleados de los niveles inferiores.*
- *Factores del entorno no controlables.*
- *Inadecuada dirección y liderazgo por parte de los directores de departamentos.*
- *Inadecuado seguimiento de las actividades por parte del sistema de información.*

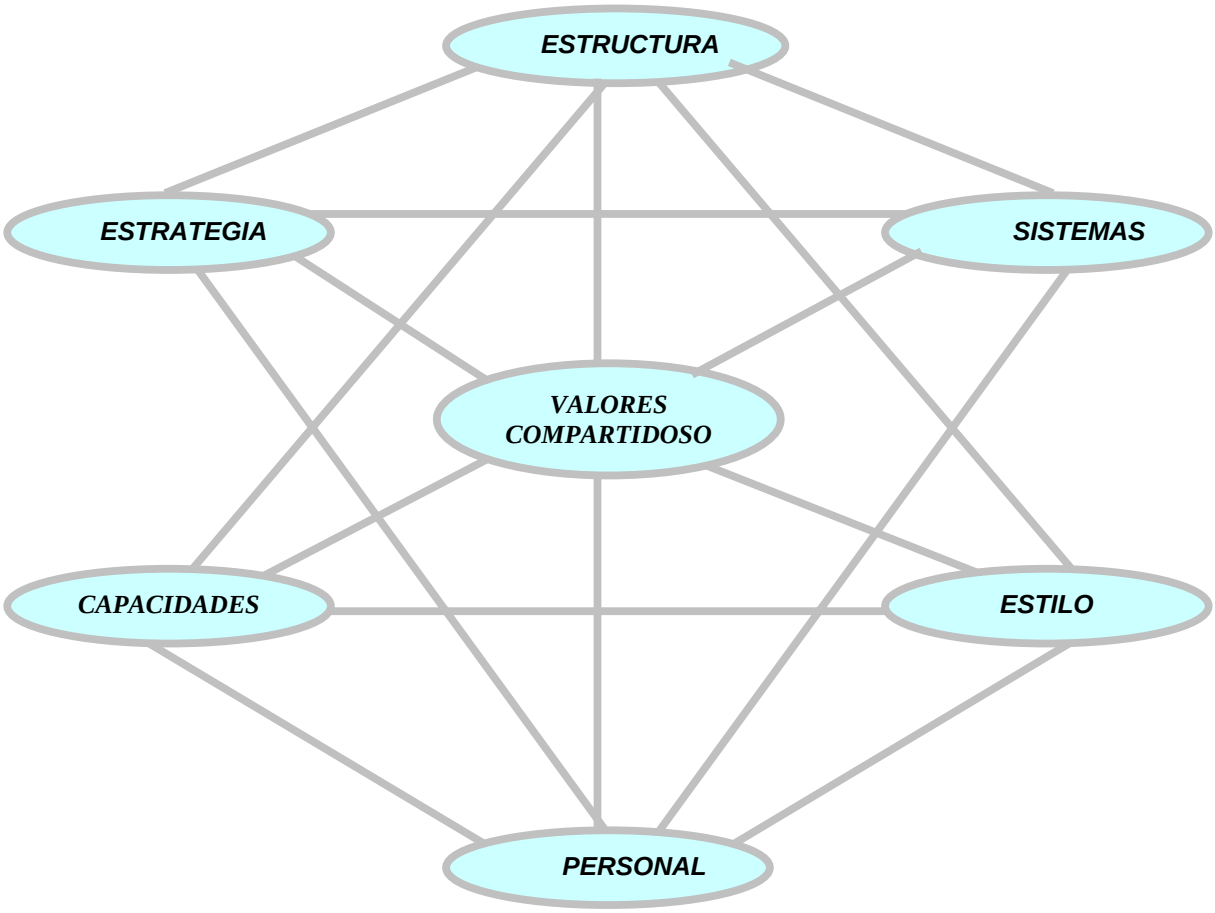
Estos factores de riesgo del fracaso de una estrategia conducen a la identificación y análisis de las principales actividades o tareas necesarias para una adecuada implantación.

Estos factores que influyen en el cambio estratégico son:

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

Uno de los esquemas que integran los diferentes factores que inciden en el éxito del proceso estratégico lo refleja el esquema de las 7S de McKinsey que a continuación se muestra. Figura 1.3.

Figura 1.3 Esquema 7-S de McKinsey, (Citado por Navas, 2002)



En el esquema se sugieren algunas ideas importantes. Primero que todo se debe reflexionar en el conjunto de factores (los señalados en el gráfico) que influyen en el cambio estratégico de la empresa, lo que supone reconocer la complejidad de dicho proceso de cambio. En segundo lugar, los siete factores están interconectados y es difícil conseguir resultados significativos en un factor sin que se produzcan mejoras en los resultados de otros factores. Tercero, muchas estrategias pueden fracasar sin la debida atención a varios factores básicos. Finalmente, no es una cuestión obvia saber cuál o cuáles de los sietes factores serán más importantes en cada momento o en cada empresa.

Partiendo de estos factores de fracaso de la implementación así como de los factores incluidos en el esquema anteriormente citado se puede hacer una agrupación del conjunto de actividades necesarias para su implementación en cuatro categorías básicas:

- *Diseño organizativo: Relacionados con el tipo y características de la estructura organizativa coherente con la estructura.*
- *Factor Humano: Los valores y creencias que imperan en la organización deben estar acorde a la estrategia definida.*
- *Cultura empresarial: Define el conjunto de valores y creencias que esperan en la empresa y puede facilitar la implantación de la estrategia consiguiendo el esfuerzo y compromiso de los miembros de la organización, o de lo contrario, presentando barreras invisibles que retrasan o impiden el cambio estratégico.*
- *Sistemas administrativos: Dentro de ellos se encuentra el sistema de planificación y control, sistemas de información, que permitan traducir el plan estratégico en plan operativo. (Navas, 2002).*

Si bien la estrategia es formulada por un número determinado de personas, aunque exista representación de todos los niveles, la implantación implica a todas las personas que forman parte de la organización y por tanto las tareas ha desarrollar será por parte de estas en cada puesto o cargo que ocupe, debiéndose significar el papel que juega el liderazgo en este proceso:

- *Fijación de la reorientación básica de la empresa.*
- *Diseño de la organización*
- *Desarrollo de una cultura comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.*

De esta forma se aprecia la necesidad de darle al momento de implementación el lugar que le corresponde dentro del proceso de dirección estratégica, por cuanto la estrategia sólo puede dar resultados positivos en la medida que se ponga en funcionamiento, cualquier proceso estratégico por muy bien pensado que sea si no se implementa de la forma correcta dejará de ser efectivo y no permitirá efectuarse la evaluación del mismo ni tampoco corregirse en el caso de que ocurriera algún cambio en el entorno empresarial.

1.3. La Planeación Estratégica en Cuba.

Los cambios operados en la arena internacional así como la política agresiva de los EEUU contra Cuba condujeron a cambios significativos, profundos y radicales en la economía cubana, las nuevas concepciones empresariales y gubernamentales llevan a cambios de paradigmas que hagan posible la inserción del país en un mercado globalizado, caracterizado por una cruenta competencia unipolar mundial, ritmos acelerados de los cambios tecnológicos y la necesidad de que las empresas actúen de manera proactiva.

Los procesos de integración con países latinoamericanos, permiten en estos momentos alinear la economía cubana, fortaleciendo su proyección y constituyendo un reto para los directivos empresariales, la necesidad de la adopción de un liderazgo estratégico capaz de proyectar las empresas estratégicamente requiere de cambios de mentalidad y actitud acorde a las exigencias actuales y que respondan efectivamente a los objetivos trazados por la Dirección del país.

En la Resolución Económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba se plantea: ¨ El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y

basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de la información y las telecomunicaciones, debe constituir prioridad del país, a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y en los procesos productivos *¨ , lo que ha alentado y alienta al desarrollo del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial a partir de la introducción de la Dirección estratégica y la Dirección por Objetivos en todas las Empresas del país.*

Con las orientaciones del Consejo de Estado y de Ministros se comienza a introducir en el país una nueva filosofía, orientándose desde 1995 la introducción de la Dirección por Objetivos, incorporándose en el año 1998 La Planificación Estratégica y, más recientemente , el trabajo con los valores compartidos, como parte del proceso de perfeccionamiento de la labor del Estado y Gobierno encaminados a la aplicación de la Dirección Estratégica, conformándose de esta forma una cultura organizacional socialista acorde a nuestras condiciones concretas.

En la actualidad se trabaja y perfecciona la metodología a seguir por las empresas en la conformación de sus planeaciones estratégicas, haciéndose énfasis en la definición de los escenarios a partir de la aplicación de la prospectiva como técnica más precisa para conformar los mismos, en la conformación de los criterios de medidas que han de guiar la consecución de los objetivos estratégicos, elaboración de los planes de acción y todo un sistema de control y evaluación de los objetivos que acrediten su correcta aplicación.

Se considera que todo este proceso llevará a un cambio de cultura que se gestionará a partir de la implementación del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial como expresión de la implementación de la Dirección Estratégica en Cuba.

Conclusiones Parciales.

1- Los conceptos y teorías abordados en el capítulo demuestran la evolución que ha venido desarrollando el proceso de Dirección de Empresa, incorporándose en el mismo (de acuerdo a los cambios del entorno) los nuevos conceptos sobre la Dirección Estratégica como proceso que aúna todas las variables endógenas y exógenas que inciden en el actuar empresarial.

2- La resolución del problema estratégico no sería posible si sólo se proporcionan estrategias formuladas, resultando necesario la formulación del conjunto de diferentes acciones y decisiones que la harán efectivas a través de la puesta en marcha, de modo que se consiga la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

3- La prospectiva permite a la organización la construcción de su futuro considerando las variables del entorno, lo cual resulta muy ventajoso para las empresas cubanas que tienen definidos su objeto social y que planean su desarrollo para satisfacer expectativas sociales.

4- La introducción de la Dirección Estratégica como filosofía empresarial de nuevo tipo en Cuba, ha llevado a la conjugación de la Dirección por Valores y la Dirección por Objetivos, sirviendo de base y orientación para la proyección estratégica de las empresas.

CAPITULO II: Análisis estratégico de la Compañía ITH S.A. CIENFUEGOS.

Concluido el estudio de las bases teóricas que sustentan la planeación estratégica y la prospectiva se está en condiciones de realizar el análisis estratégico en la organización objeto de estudio.

2.1. Caracterización de la organización.

Como resultado de la reorientación de la economía cubana y el desarrollo de sectores emergentes que dieran respuesta a las condiciones de cambio del entorno y en la búsqueda de un alto nivel de efectividad, se reinicia en 1980 el desarrollo turístico internacional, manifestándose a un ritmo de crecimiento acelerado lo que llevó a la ampliación de toda una estructura turística que diera respuesta con rapidez y flexibilidad a las exigencias del sector.

Desde 1994 el turismo se convirtió en la principal fuente de ingresos en divisas del país, superando los obtenidos por la exportación de bienes con una tendencia ascendente.

Para acometer el desarrollo acelerado del turismo se ha tenido que enfrentar numerosos problemas, entre los que se destaca, la débil estructura económica de suministros, producto de la poca competitividad de la industria nacional, lo que determina una alta dependencia de la importación.

Ubicados en este sector turístico se encuentra la SA. Comercializadora ITH, con personalidad jurídica y un patrimonio propio, siendo su objeto social:

- Importar y adquirir en Cuba productos y equipos para la comercialización y distribución a las entidades del sector de turismo, a las vinculadas directamente o indirectamente al turismo y terceros de conformidad con la legislación vigente.
- Operar almacenes, medios de izaje y de transportación de carga, propios y arrendados, para la recepción, deposito , distribución y comercialización de las mercancías propias o en consignación, que importan, exportan o adquiere.
- Prestar servicio de almacenamiento, manipulación, izaje y transportación de cargas a entidades del sector turístico a las vinculadas directamente o indirectamente al turismo y a otras, que operan fundamentalmente en moneda convertible.
- Ceder temporalmente en arrendamiento áreas de almacenamiento, medios de manipulación e izaje de carga y medios de transporte a entidades del sector turístico a las vinculadas directamente o indirectamente al turismo y a otras, que operan fundamentalmente en moneda convertible.

- Establecer, operar y prestar servicios de centros Comerciales Mayoristas, Centros de Ventas Mayoristas (al por menos y al por mayor) y Salones de Exposición, propios y arrendados en la que podrán ceder en arrendamiento espacios y locales para facilitar y garantizar la realización de actividades comerciales afines.
- Operar y prestar servicios de Corredor Aduanal.
- Prestar servicio de transportación en Moneda nacional a terceros en los viajes de retorno sin carga.
- Realizar ocasionalmente ventas mayoristas de mercancías en Moneda nacional, previa las autorizaciones correspondientes y de acuerdo a la legislación vigente a tales fines.
- Prestar servicio de asesoramiento técnico sobre las actividades inherentes a su objeto social a entidades del sector turístico a las vinculadas directamente o indirectamente al turismo y a otras.

La actividad de esta nueva empresa determinó, gracia a su enfoque de gestión, un acelerado proceso de su estructura y un crecimiento oportuno de razón económico-financiero, conllevando a una rápida expansión por el Territorio Nacional, creándose la Comercializadora ITH División Cienfuegos.

La División Territorial Cienfuegos, se constituye según Acta de la Junta de Accionistas Extraordinaria el 24 de julio de 1998, con personalidad jurídica propia, balance financiero y gestión económica independiente, su Gerencia situada en el Ave. 58 esquina 31 y sus Almacenes y Centro Comercial en Calle 27 esquina 46, ambos en la ciudad de Cienfuegos. Asumiendo el mismo Objeto Social de su Casa Matriz.

2.2. Análisis de la metodología utilizada en el objeto de estudio.

Una vez concluido el estudio y análisis de las particularidades del arte y la ciencia efectuada en el capitulo anterior se considera necesario definir el modelo (tecnología) de gestión estratégica que se ha de utilizar en el proceso de Planeación Estratégica de la Comercializadora ITH S:A. Cienfuegos, el cual se corresponde a los planteados por los clásicos en la materia, en este estudio se incorpora en la definición de los escenarios el método de prospectiva expuesto y trabajado por Michel Godet, aquellos que diagnostican el entorno general, pasando al análisis del sector competitivo y análisis interno, los que permitirán definir el GAP estratégico y el proyecto de posibles estrategias para el trabajo futuro y desarrollo de la organización.

L a metodología utilizada en este trabajo se expone a continuación: (Anexo 5).
Definición de misión y visión de la organización.

Definición de los valores compartidos de la organización.
Análisis estratégico, incluye el análisis de escenarios con los métodos de prospectiva, donde se definen las variables claves, el juego de actores y los objetivos.
Definición del GAP estratégico.
Formulación de la estrategia maestra.
Determinación de las áreas claves de resultados.
Formulación de los objetivos estratégicos con sus criterios de medidas y grados de consecución.
Formulación de las estratégicas específicas que indiquen como lograr la visión declarada.
Formulación de los planes de acción para el logro de las estrategias propuestas.

Se desarrollaron varias sesiones de trabajo para la validación y toma de decisiones así como para el procesamiento de la información, donde se decidió trabajar con el Consejo de Dirección de la entidad integrado en su totalidad por 12 miembros.

Una vez definida la metodología y el grupo de trabajo se procedió a aplicar la misma, procediéndose a la definición de misión, visión y valores.

Esta entidad desde el año 2000 ha trabajado en el proceso de planeación estratégica, el cual no se ha puesto en implementación por carecer sus directivos de una mentalidad y actitud estratégica que permita su desarrollo, no obstante se encuentran definida la Misión, Visión y Valores, los que se reflejan a continuación:

Misión
Somos la Comercializadora del sector del turismo en el territorio de Cienfuegos que trabaja para garantizar productos y servicios oportunos, de calidad, con buenos precios para alcanzar la satisfacción de sus clientes, a través del trabajo de un colectivo laborioso, revolucionario y conocedor de los valores de la revolución y de la organización.

Valores:

- Alta moral revolucionaria, patriotismo y lealtad.
- Profesionalidad y ética en el desarrollo de la actividad.
- Espíritu de colectivismo, organización y dinamismo.
- Fiabilidad, calidad de los servicios,
- Sentido de pertenencia y de ahorro.
- Motivación

Visión

Somos una Comercializadora que se distinga por contar con la confianza de proveedores y clientes, convirtiéndonos en el principal proveedor de las instituciones e instalaciones turísticas del territorio y por ofrecerles a todos nuestros clientes servicios a la medida de sus necesidades, manteniendo un comprometimiento de los valores revolucionarios que promulgamos.

2.3 Análisis estratégico.

En consecuencia con la metodología seleccionada para la realización de este trabajo, el análisis de la situación o Diagnostico Estratégico general pretende considerar todos los factores internos y externos que determinan la actuación de la organización, teniendo en cuenta su comportamiento actual y sus tendencias futuras. Esta parte del estudio se estructuró en dos componentes fundamentales: Análisis del Entorno, (general y específico) y el Análisis Interno.

2.3.1 Diagnóstico general

Para el análisis del entorno que influye en la organización se utilizó el Método de Expertos para poder definir de esta forma los elementos que resulten claves para el desenvolvimiento de la organización. Este método se selecciona atendiendo a que su basamento es la utilización sistemática e interactiva de juicios de opinión hasta llegar a un acuerdo, tratando de evitar la influencia de individuos o grupos dominantes sin que deje de existir la retroalimentación del grupo, simplifica el procedimiento para conformar un listado a lo sumo de 4 factores claves a incluir en el análisis.

Se trabajó con el Consejo de Dirección de la entidad siendo un total de 12 los miembros del mismo, y que de ahora en lo adelante este equipo de expertos será nombrado como *"Equipo de Análisis Estratégico" (EAA).* Para la votación individual y anónima de los expertos se utilizó una escala

creciente en importancia del 1 al 5 y se tomó como base para la decantación un listado de 10 factores del entorno que se conformó en una sesión del trabajo EAA, donde los expertos propusieron elementos que se indican muy frecuentemente en la literatura especializada y en general por los especialistas cubanos para este tipo de análisis.

Con posterioridad para seleccionar y ponderar los elementos del entorno a considerar en el análisis se realizaron 2 rondas de votación individual y anónima de los expertos, utilizando la escala de 1 a 5 anteriormente referida. Se conformaron con esta información las matrices de juicio correspondiente a cada interacción para decantar y establecer prioridades en la lista.

Como resultado de este análisis se obtuvo con una alta correlación en los criterios, que los cuatro elementos más significativos para realizar el análisis macro del entorno de la organización Comercializadora ITH de Cienfuegos por orden de prioridad serían:

- Económico.
- Científico-Tecnológico.
- Político Legal.
- Socio Cultural.

Aplicación del Método de Escenarios.

En el estudio prospectivo del diseño estratégico de ITH donde la técnica a utilizar será la de métodos de escenarios, se parte de la idea de que el futuro es múltiple e incierto en todo momento y que, independientemente de todo, la confrontación de los diferentes actores presentes y de sus proyectos es la que determinará cuál será el futuro que efectivamente ocurra.

Con la metodología empleada se propusieron tres objetivos:

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

Definición de las Variables.

Para obtener las posibles variables que pudieran caracterizar a la Comercializadora ITH de Cienfuegos se utilizaron métodos de expertos como el Delphi y Tormenta de Ideas.

Mediante varias sesiones de Tormenta de Ideas, se definieron las variables que a su juicio podían influir en el sistema que iba a ser objeto de estudio y se separaron en variables internas y externas. Las primeras caracterizan el fenómeno estudiado y las segundas el entorno de dicho fenómeno en sus aspectos económico, político-legal, científico tecnológico y socio-cultural.

De este proceso resultaron 6 variables internas y 6 externas atendiendo a los criterios de la mayoría de los expertos, las cuales se caracterizan a continuación:

Variables internas:

- Infraestructura del ITH: en esta variable se analiza la influencia que ejercen, positiva o negativamente, el resto de las variables sobre la existencia de locales y medios disponibles dentro del ITH para ofrecer servicios al cliente.
- Competitividad: considera el capital humano; la calidad, ya sea de los servicios o del producto ofertado; los precios, que incluyen los precios del transporte, de las ofertas que brinda el ITH, etc.; asimismo, se considera la relación o correspondencia que existe entre los precios y la calidad, los estudios de mercado, o sea, los estudios de los hábitos y preferencias de los clientes no sólo de los del sector turístico sino la totalidad de ellos y el estudio de los principales competidores del área, así como la publicidad, la capacidad de innovación, etc.
- Cultura organizacional: se refiere a los valores éticos empresariales, a la preparación del personal del ITH y a la posibilidad de superación de los trabajadores.
- Situación Económico-Financiera del ITH: considera la capacidad de cubrir sus gastos con sus ingresos, la posibilidad de obtener utilidades, así como su capacidad de cumplir con los compromisos contraídos.
- Imagen Corporativa: se refiere a la imagen que tiene los clientes sobre ITH. Está determinada por los procesos de identidad corporativa; o sea, el historial del ITH, sus creencias, sus filosofías, los valores compartidos, etc. Se logra a través de la comunicación corporativa para proporcionar un significado visual atractivo a los clientes.
- Logística: comprende la acción dirigida a garantizar las actividades del flujo material, informativo y financiero en el ITH, desde sus fuentes de origen hasta sus opciones finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada para proveer al cliente de los servicios en la cantidad, calidad, precio, plazo y lugares demandados.

- Variables externas:
- Financiamiento: se analiza la capacidad y posibilidad de obtener financiamiento externo por parte de la Casa Matriz de ITH.

- Bloqueo económico: en esta variable se hace difícil desligar el impacto que tiene el mismo sobre el país y de su influencia en ITH propiamente, pero es de vital importancia que se entienda que en este caso la variable se analizará por su influencia mayormente en el mismo.
- Hábitos y preferencias del cliente: incluye las costumbres y gustos de los posibles clientes, su preferencia por la calidad, por el producto que satisfaga sus necesidades.
- Situación internacional política, económica y social: aquí se tiene en cuenta la influencia sobre los clientes de las crisis económicas mundiales, la estabilidad de las tasas de cambio de las monedas en los principales emisores, que generalmente son potencias económicas (países de la Unión Europea, Canadá) y sobre todo en la potencia política y económica más grande del mundo: los Estados Unidos de América; la estabilidad política en los países emisores; la atención social; los ingresos personales; las tasas de desempleo, entre otras.
- Marco Regulatorio: se consideran las leyes y regulaciones en materia turística.
- Situación nacional política, económica y social: aquí se hace referencia a la influencia que pueda tener sobre la demanda de clientes la estabilidad política del país, el sistema que se ha establecido en el mismo, la estabilidad de la tasa cambio, la crisis económica en general; la pobreza, el vandalismo, la prostitución, la tasa de mortalidad y demás indicadores sociales, así como las políticas que en este sentido se adoptan.
- Estrategia Nacional de Turismo: la estrategia creada por el MINTUR aprobada por los órganos y organismos superiores.

Determinación de las Variables Claves. Método MIC-MAC

Mediante el análisis estructural, (MDI), se llevó a cabo el estudio de las influencias directas entre todas las variables (internas sobre externas y viceversa, internas sobre internas y externas sobre externas), (Anexo 6). Cada experto llenó una matriz y de ellas se obtuvo una matriz resultante. Los valores que se le dieron a la mayor o menor influencia entre las variables fueron: (0) no influye, (1) influencia débil, (2) influencia mediana, (3) influencia fuerte e (4) influencia potencial. (Anexos 7 y 8).

El análisis arrojó, en un inicio, que la variable de enlace es la Infraestructura Turística del ITH y la Imagen Corporativa y la más motriz es la Competitividad. Las variables Bloqueo Económico y Marco Regulatorio quedaron como autónomas y la variable Situación Internacional Política, Económica y Social como dependiente.

Para la determinación de las variables ocultas se procede a la aplicación del método MIC-MAC, para analizar los efectos indirectos, observándose que con sólo 3 iteraciones se logró la estabilidad.

En el gráfico (Anexo 9) se observan los movimientos de las variables, donde la variable Infraestructura Turística del ITH continuó siendo una variable de enlace, al igual que la variable Imagen Corporativa, mientras que la Competitividad continuó siendo una variable motriz al moverse dentro de su mismo cuadrante. La variable Bloqueo Económico continuó siendo autónoma, al igual que la variable Marco Regulatorio. La Cultura Organizacional pasó de variable de pelotón a dependiente, y la Situación Internacional Política, Económica y Social continuó como variable dependiente. El resto de las variables también se movió, pero dentro de sus mismos cuadrantes o continuaron como variables de pelotón.

Así, las variables claves definidas fueron:

- Infraestructura Turística del ITH.
- Bloqueo Económico.
- Competitividad.
- Imagen Corporativa.
- Cultura Organizacional.
- Marco Regulatorio.
- Situación Internacional Política, Económica y Social.

Definición de los Actores y Objetivos Fundamentales. MACTOR

Mediante el método MACTOR y a partir de las variables claves se determinaron los principales actores que influyen sobre las mismas y su interrelación sistémica.

De los expertos se obtuvo un total de 10 actores y mediante la técnica de tarjado, se seleccionaron 5 actores

Principales actores**.**

1. Gobierno de los Estados Unidos de América (EUA): se tendrá en cuenta su poder sobre el bloqueo económico y la influencia que éste ejerce sobre el sector turístico específicamente, sin desligarlo de su principal objetivo que es destruir a Cuba económicamente; de esta manera, teniendo en cuenta que para evitar el arribo de clientes al país, ya sea de altos ingresos o de bajos, mediante cruceros o por vía aérea con cualquier fin; para evitar la importación de insumos necesarios para el desarrollo del sector, el acceso a nuevas tecnologías, entre otras, el principal objetivo de este actor es recrudecer el bloqueo.

2. Instituciones nacionales gubernamentales:

Este actor se tiene en cuenta ya que en el país las entidades y organismos no toman decisiones por separado, aunque el MINTUR sea el mayor responsable de que todo funcione bien en el ITH, la estrategia que defina esta Institución tiene que ser aprobada por los órganos superiores, contar con el plan de la economía nacional, con las políticas e ideas que sigue el país, jugar con las tasas de

cambio existentes, etc. De esta forma, no se le pueden atribuir objetivos específicos al MINTUR sin aclarar que estos son también objetivos sobre los cuales actúan fuertemente otras instituciones. Por esta razón, se tiene en cuenta dicho actor y se le atribuyen objetivos más específicos al próximo actor, por ser el que se vincule directamente con la entidad objeto de estudio.

3. MINTUR: este actor crea, dirige y controla las estrategias en materia turística; traza como principal meta la satisfacción de las necesidades del turista para de esta manera obtener mayores ganancias; lograr una correspondencia entre la calidad y los precios, minimizar sus costos y convertir el producto cubano como uno de los más atractivo del área del Caribe.

4. Entidades nacionales del sector: aquí se incluyen todas aquellas entidades que de una forma u otra están vinculadas al sector y que además de contribuir en alguna medida en la elaboración de la Estrategia Nacional de Turismo y en su cumplimiento, son las que están en contacto directo con los clientes (Por ejemplo: las cadenas que brindan servicios gastronómicos, tiendas, oficinas de renta de carros, institutos de investigación, etc.).

5. Clientes: los clientes son el principal objetivo de estudio, pues sobre la base de sus gustos, preferencias y hábitos se trabaja para que así elijan el producto y se incrementen las ganancias en el sector.

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

Objetivos.

1. Recrudecimiento del bloqueo.
2. Creación, dirección y control de las estrategias en materia turística.
3. Lograr una correspondencia entre los precios y la calidad del servicio.
4. Minimizar costos.
5. Maximizar ganancias.
6. Satisfacción de las necesidades del cliente.
7. Elección de ITH como la mejor opción.

Con la información disponible se dio paso a la elaboración de las matrices, una donde se evaluara la posición de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (MAO) (Anexo 10), en una escala de valoración de –3 a 3, para determinar el carácter fuerte, medio o débil de su oposición o concordancia, y la otra que evaluara la influencia de cada actor sobre el resto (MAD) (Anexo 11),

atendiendo a los medios de que disponen, utilizando una escala de 0 a 3. En los resultados de este análisis se pudo comprobar:

En la matriz actores/objetivos se observa el desacuerdo total del gobierno de los Estados Unidos con todos aquellos objetivos que de una forma u otra beneficien a la estabilidad del país, así como al desarrollo del sector en específico (objetivos del 2 al 7).

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

A los clientes les interesa al máximo que se logre una correspondencia de los precios con la calidad para así satisfacer sus necesidades pagando lo justo por el servicio que recibieron o el producto escogido; asimismo están de acuerdo en alguna medida con los objetivos 2 y 3 porque les favorece, pero ellos más bien piensan en que el producto esté acorde a sus necesidades, en si hay calidad o no en lo ofertado y no en los mecanismos que tiene los organismos superiores para crear, controlar y dirigir sus estrategias. El desacuerdo con la maximización de ganancias del sector consiste en que de cierto modo a los mismos le es indiferente siempre que satisfagan sus necesidades, pero cuando no pasa así van en contra de la misma.

Los actores cubanos están a favor de que los clientes elijan el ITH como mejor opción, pero no pueden decidir por ellos, sólo crear estrategias que hagan el producto más atractivo, que lo haga más competitivo y así crear una verdadera imagen corporativa; no obstante, los clientes siempre van a tener sus preferencias, lo que hay que hacer es estudiar los mercados y trabajar en base a estos.

A través de la MAD se determinaron las posibles alianzas y conflictos entre los actores. (Anexo 12).

Si se analizan las primeras matrices de convergencia (1CAA) (Anexo 13) y divergencia (1DAA) (Anexo 14) entre actores y la matriz de posiciones simples se puede concluir que los actores cubanos podrían aliarse para lograr los objetivos del 2 al 7 e incluso para disminuir los efectos del bloqueo sobre el sector.

De la matriz resultante de los medios de acción directos entre los actores (MAD), la cual resultó del criterio de los expertos, se obtienen las relaciones de fuerza aparentes y un análisis de la sumatoria por filas y columnas de la misma permite ver cuáles son los actores más influyentes o motrices y cuáles los más influidos o dependientes; pero, un actor puede influir sobre otro por mediación de un

tercero, por lo que se hizo necesario analizar la matriz de medios indirectos, que se obtuvo multiplicando la MAD por ella misma (Anexo 15).

De ello se concluye que el actor más motriz es el Gobierno de los EUA y el más dependiente las entidades nacionales del sector. Es importante analizar que el gobierno de los EUA ejerce una gran influencia sobre el sistema y que es el menos dependiente. Esto es importante de tener en cuenta, porque puede actuar libremente sin contar con estas instituciones, lo cual no pueden hacer éstas; las mismas tienen que tener en cuenta en todo momento las presiones del mismo sobre el país.

Para introducir las relaciones de fuerzas en el análisis de las alianzas y conflictos entre los actores se multiplican los mismos (Ri) por cada línea de la matriz 1MAO y se obtiene la matriz de posiciones evaluadas (2MAO) (Anexo 16). En esta matriz se jerarquizan los objetivos para cada actor, donde resultó que los objetivos que más implicación tienen en el sistema son el recrudecimiento del bloqueo y la satisfacción de las necesidades del cliente. El tener el objetivo 7 el menor valor no significa que sea el menos importante, sino que se deriva del logro de los otros, por ejemplo, para que el cliente considere y elija al ITH como opción tiene que existir en este una correspondencia entre los precios y la calidad, y para ello tienen que trazarse determinadas estrategias, para lo cual hay que tener en cuenta, entre otros factores, los efectos del bloqueo económico.

Los clientes juegan un papel importante porque del incremento de sus compras depende el aumento de las ganancias del ITH, aunque influyan otros factores, pero de lo que sean capaces de hacer los actores cubanos dependerá en gran medida esta situación.

Para obtener una segunda matriz de alianzas y conflictos se multiplica la 2MAO por su transpuesta (2CAA y 2DAA) (Anexos 17 y 18). De una a otra matriz aumentan las divergencias entre el gobierno de los EUA y el resto de los actores en mayor proporción que las convergencias. Es una señal muy positiva que también aumente la convergencia entre los actores cubanos, lo que significa que pueden aliarse en la búsqueda de nuevas ofertas, en su diversificación.

Una tercera matriz (3MAO) (Anexo 19) muestra el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y el peso de estos últimos en el sistema, donde queda el gobierno de los EUA como el actor de mayor peso, al cual hay que tener en cuenta en cada decisión que se vaya a tomar en el ITH por su potencial influencia sobre el bloqueo económico que, a su vez, frena el desarrollo del mismo.

La convergencia entre el resto de los actores y los clientes indica que se refuerzan las alianzas entre estos cada vez más, claro que esto siempre va a depender de cuán satisfechos se sientan los

mismos, de cuán competitivos sea el ITH, de las condiciones económicas y del desarrollo positivo de ciertas variables como las que se expusieron al principio.

En cuanto a los objetivos se puede plantear que de la 1MAO a la 2MAO se observan como posibles resultados favorables en los objetivos 2, 3 y 5, a pesar del total desacuerdo del gobierno de los EUA, lo cual hasta el momento se ha logrado aunque no en su totalidad.

El objetivo 4 (minimización de costos), puede ser favorable a pesar de la neutralidad de los clientes, pero el gobierno de los EUA influye fuertemente en esto pues es un país altamente desarrollado del cual se pueden obtener productos a más bajos precios, así como de otros países que el bloqueo económico no permite negociar con ellos y que pueden ayudar a minimizar los costos en el ITH. Por otro lado las entidades vinculadas al mismo deben tratar de minimizar sus costos al máximo y crear una estrategia que a su vez sea un facilitador en la maximización de las ganancias.

Definición de los Posibles Escenarios. Método SMIC.
En la elaboración de los escenarios finales se utilizó el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), definiéndose un conjunto de hipótesis generadas a partir del análisis con los expertos tomando como antecedentes a las variables claves, el comportamiento de los actores involucrados y los campos de batalla, Este método va a determinar las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis, así como las probabilidades de combinaciones de las mismas teniendo en cuenta las interacciones entre ellas.

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

Las hipótesis resultantes fueron las siguientes:
H1: Contracción del turismo internacional.
H2: Aumento de la competencia.
H3: Afectaciones en la logística.
H4: Recrudecimiento del bloqueo.
H5: Incremento de las demandas de los clientes.
H6: Aprovechamiento al máximo de las capacidades.

En las matrices iniciales se observa que la contracción del turismo internacional (H1) tiene una alta probabilidad de ocurrencia (0.75), lo que se demuestra en la caracterización del turismo en el período 1990-2005, ya que hay una tendencia a que los clientes prefieran opciones conocidas y accesibles.

El mundo va hacia un aumento de la competencia (H2) en todos los sectores y Cuba no está ajena a la misma, pues mientras más competitivo sea el sector turístico más atractivas serán las opciones, aunque en esto último influyan otros factores. De ahí que sea altamente probable esta hipótesis (0.85).

En cuanto la logística (H3), se puede argumentar que ha fluctuado en los últimos años y es un problema importante a tener en cuenta sobre todo en Cienfuegos. Es por ello que se consideró en el análisis una posible afectación en este ítem. Por eso se le da una probabilidad mediana de ocurrencia (0.55).

Las contradicciones de Cuba con el gobierno de los EUA (H4) tienden a agudizarse y se demostró en el MACTOR, es por eso que la tendencia es a recrudecer el bloqueo, lo que le da una probabilidad alta (0.90). No se da como muy probable porque sería absolutizar y se tiene a favor que en el mundo cada vez hay más países que se manifiestan en contra del bloqueo económico impuesto a Cuba, aunque esto no sea todo lo que se necesita.

Las demandas de los clientes (H5) pueden incrementarse debido a posibles inversiones en el sector en la provincia, así como planificaciones incorrectas por parte de los clientes que conlleva a que deban incrementar sus pedidos. No obstante, la probabilidad que se le da es poco probable (0.30 - improbable).

El ITH tiende a aumentar la cantidad de ofertas (H6), pero la brecha entre las capacidades existentes y las aprovechadas ha tenido fluctuaciones; en algunos años tiende a disminuirse o a mantenerse igual, pero la proporción en que aumenta es mayor. No obstante, las perspectivas son llegar a aprovecharlas al máximo en algún momento, pero contra esto está atentando la poca correspondencia entre el proceso inversionista y las capacidades utilizadas; de ahí que se le dé una probabilidad baja de ocurrencia (0.40 - improbable).

La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado, de los seis eventos genera un total de 64 escenarios tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia. (Anexo 20). Quedando finalmente cinco posibles escenarios como los más probables. (Anexo 21).

De ellos el grupo llegó al acuerdo de trabajar con el escenario 1, por considerarlo el más realista, independientemente de no dejar de tener en cuenta los cuatros restantes, dada en que las circunstancias en que se manifiesta el entorno actualmente resulta imprescindible revisarlo y hacer los ajustes necesarios, para lograr una respuesta más rápida y apropiada por parte de la organización.

Escenario hasta el 2009 (Realista).

Se recrudece la política agresiva y el bloqueo de EEUU, agravándose la posibilidad de contraerse el turismo internacional.

La consideración del mercado internacional implica una mayor demanda de la calidad de los productos y servicios, así como del trabajo profesional, existiendo una tendencia a incrementarse la competencia en el área.

El déficit de la moneda libremente convertible impide el desarrollo acelerado en la introducción de tecnología de punta en el país, independientemente de los esfuerzos que realiza la Dirección del Estado y el Gobierno lo que pudiera llevar a una afectación de la logística. No obstante se desarrolla según lo previsto las política de prioridad y apoyo del Estado Cubano al Sector Turístico, modificándose las regulaciones y legislaciones que competen al sector por los organismos rectores, lo cual favorecerá el desarrollo de la empresa y el alcance de un crecimiento en la cuota de mercado.

Los cambios operados en la política económica y con la implantación del proceso de Perfeccionamiento Empresarial se han alcanzado niveles superiores en los resultados del PIB, lo que ha favorecido el desarrollo del factor humano en la sociedad, como elemento más importante dentro del proceso empresarial.

Una vez concluido el análisis del entorno general se da paso al análisis del entorno específico.

2.3.2 Diagnóstico especifico

La necesidad del análisis del entorno específico radica en que el atractivo de éste constituye el primer factor fundamental del beneficio de la empresa y que de hecho constituye uno de los soportes principales para formular la estrategia competitiva de la empresa.

El análisis del entorno específico comienza por la delimitación del sector industrial, que para ITH además de estar ubicada en el sector turístico atractivo y prometedor en altos beneficios constituye un sector importante dentro de la economía cubana.

Sus clientes lo conforman las cadenas hoteleras, extrahoteleras y de apoyo al turismo así como todas las empresas de los restantes sectores de la economía con posibilidades de adquisición en moneda libremente convertible.

Para el análisis del entorno específico se parte de aplicar la técnica de discusión en pequeños grupos, se aplicó una encuesta (Anexo 22), .cuyos resultados se muestran a continuación:

Se encuestaron a los 12 compañeros que integran la totalidad del Consejo de Dirección Ampliado de la Comercializadora ITH:

- El 91.6 % estuvo de acuerdo que es muy difícil que el gobierno apruebe la aparición de nuevas empresa en el sector.
- El 58.3 % están en desacuerdo en que sus productos y servicios están muy diferenciados por su relación calidad_ precio respecto a las restantes empresas del sector.
- El 66.6 % están de acuerdo en que el crecimiento del mercado es rápido.
- El 75 % están de acuerdo en que la actuación de las restantes empresas del sector ejerce una gran influencia sobre el desempeño.
- El 91,6% están de acuerdo en que no es fácil para los clientes cambiarse para otra empresa.
- El 83,3 % consideran que existen proveedores determinantes para el funcionamiento de la empresa.
- El 16,7 % consideran que tienen muchas opciones de selección de proveedores.
- El 91.6 % están de acuerdo en que ITH es un proveedor muy importante para sus clientes.
- El 66, 6 % están de acuerdo en que en la actualidad esta equilibrado las preferencias de sus clientes con las acciones de la empresa.
- El 83,3 % están en desacuerdo en que la probabilidad de que una empresa en el sector obtenga resultados mejores que los ya existentes.

Teniendo en cuenta los resultados arrojados con la aplicación de estos instrumentos, se aplicó el modelo de M. Porter (1980) que está en función de las llamadas cinco fuerzas de la competencia, siendo el siguiente:

1. Rivalidad entre competidores

Numero de competidores**.**

El número de competidores se analiza teniendo en cuenta las diferentes actividades que desarrolla la comercializadora, en el caso de estudio se considera que la empresa mantiene el monopolio en los productos y servicios que requiere el sector.

2. Poder de negociación de los proveedores**.**

ITH cuenta con dos grupos de proveedores fundamentales: La casa Matriz y Nacionales.

Casa Matriz: La central de compras realiza las mismas con su grupo de especialistas a proveedores extranjeros. Estas compras representaron un 64 % de entrada de mercancías a la comercializadora. En ellas existe la posibilidad de solicitar las mercancías que el cliente necesita.

Nacionales: La sucursal cuenta con más de 40 proveedores nacionales, entre sus principales se encuentran:

- Suchel Camacho
- Bravo S.A
- Cárnico Cienfuegos
- Los Portales S.A
- Tropical Island
- Polialba
- Sakenaf
- Pinturas Vitral
- Cepil
- Plastimec
- Suchel Tropical
- Suchel Lever
- Suchel Debon

Estos representan el 36 % de entrada de mercancías a la entidad, se tiene la posibilidad de seleccionar lo que necesita mediante su participación en rondas de compras mensuales. Todos estos proveedores al comercializar con ITH S:A. utilizan el canal de distribución de la misma considerando además que concentran en la empresa la facilidad de crédito en una sola entidad, lo que constituye para ellos un menor riesgo financiero.

Actualmente se considera que los proveedores nacionales son débiles en la sistematicidad de las mercancías que ofertan. Por otra parte se exige a escala central que hay que aumentar la representación de los productos nacionales en las empresas, de cumplirse la tendencia de mejorar la calidad, variedad y sistematicidad de los productos nacionales, este proveedor es el que representa mayor ventajas para la Comercializadora ITH Cienfuegos. De esta forma se considera que la empresa tiene un poder negociador fuerte con respecto a sus proveedores.

3. Poder de negociación de los clientes.

La empresa posee una gama de productos y servicios diferenciados, expresado esto en: ventas de un universo de mercancías donde se le da facilidades de créditos a los clientes, almacenamiento y transportación de los productos hasta los almacenes de los mismo, precios diferenciados, esto hace que no le sea fácil a los clientes cambiarse a la competencia, de esa forma siente a la empresa como un proveedor importante, en este caso el poder de los clientes es bajo, por otra parte en la

actualidad el nivel de exigencia del cliente se ha elevado en cuanto a la calidad, variedad de los productos y el precio, lo que les facilita cierta posibilidad de incremento en su poder. Estas facilidades que le brinda ITH S.A. a los clientes la calidad de los productos y entrega en tiempo hace que el proceso de relaciones empresa-cliente se fortalezca, estableciéndose una alianza entre ambos, corroborándose el poder fuerte en el proceso de negociación de la empresa.

4. Amenaza de nuevos ingresos.

No existen nuevos competidores con posibilidad de entrada, ante la posibilidad de alguno la principal barrera de entrada estaría dada por la política gubernamental encargada de aprobar la inserción de nuevos negocios, en segundo lugar la diferenciación del producto ya que obliga al que se quiera incorporar superar la facilidad del existente.

5. Productos sustitutos:

El producto sustituto no constituye una fuerza competitiva en el mercado que se analiza.

A modo de conclusión del análisis específico se puede plantear que la empresa se encuentra en un sector altamente atractivo, competitivo y con tendencia a hacerse cada vez más fuerte como resultado del creciente proceso inversionista y desarrollo del sector turístico, las exigencias del mercado se incrementan, las proyecciones del sector hacia la excelencia conllevan a que la posición de la Comercializadora ITH y la imagen que proyecten sea de excelencia. Además es necesario significar que por las características del sector turístico y de ITH propiamente la competencia no es significativa para la empresa ya que ésta se considera monopolio en el territorio.

2.3.3 Diagnóstico interno.

Una vez concluido el análisis del entorno se dio paso a evaluar los recursos de la organización, a partir de las variables internas definidas con anterioridad , siendo una de las formas de estudiar la capacidad interna de la misma el considerar sus fortalezas y debilidades, para confrontarlas al análisis del entorno, de acuerdo a la metodología ¨SWOT¨, considerándose que lo importante es detectar cuáles son las competencias esenciales y ver cómo pueden ser desarrolladas o adquiridas estas capacidades por la organización.

Las técnicas y métodos de investigación utilizadas fueron: Observación de la realidad, revisión de documentos, entrevistas, test, sesiones de trabajo en grupo, encuestas, tormentas de ideas, técnicas de consenso y reducción de listados.

Las informaciones recopiladas con el uso de las técnicas antes expuestas permitió reflejar varios aspectos fundamentales de la situación de la Comercializadora ITH , su caracterización actual y las particularidades más importantes que permiten determinar las oportunidades y amenazas así como las capacidades internas de la organización.

Además del análisis estructural se aplicó un formulario para evaluar los factores claves del coeficiente estratégico de la organización, que sirvió como un test de entrada para que los miembros del consejo de dirección realizaran una auto evaluación del nivel de pensamiento estratégico existente en su organización. (Anexo 23). Los objetivos de este formulario fueron:

- Saber donde se encuentra en lo que representa a la aplicación de una gestión estratégica (y no solo táctica) del ITH.
- Detectar los posibles vacíos y deficiencias que existen.
- A partir de estos conocimientos definir un camino más consciente hacia la implantación de los necesarios procesos de gestión estratégica.

El análisis arrojó los siguientes resultados:

- La gerencia de la empresa no posee una proyección de lo que desea que sea la organización a mediano y largo plazo, se trabaja solamente con objetivos anuales.
- La entidad cuenta con directrices globales que dan pautas más o menos precisas, pero fundamentalmente a corto plazo.
- Los ejecutivos de la empresa conocen las directrices globales existentes hasta el nivel de los cuadros intermedios, en la base existe desconocimiento de las mismas. Se plantea que estas directrices la conocen pero a veces no se comparten, aunque se ven obligados a aceptarla.
- Consideran que estas directrices no definen con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa, solamente establecen los niveles de venta a alcanzar.
- No se encuentran identificados los productos específicos que deberán ser lanzados por la empresa en el futuro, la tendencia es a una amplia diversificación a través de un crecimiento extensivo.
- Las distintas áreas de la empresa lo que poseen son objetivos anuales, los cuales se encuentran en consonancia con el plan global de la organización.
- La empresa no posee un sistema que le asegure un flujo permanente, preciso y fiable de información sobre el consumidor, los competidores, los canales de distribución en los demás sectores de mercado y del entorno, ya que en la misma no se realizan estudios de mercado, ni de Benchmarking.

- La Comercializadora ITH posee capacidad gerencial, pero no estructural para cambiar el rumbo cuando las oportunidades del mercado o el entorno lo aconsejan.
- La empresa no ha desarrollado habilidades y capacidades internas que le permitan realizar una labor eficaz en el área de la segmentación, el establecimiento de objetivos y el posicionamiento de sus productos y servicios, por lo que no cuentan con directrices claras en el futuro, carecen de una estrategia de diferenciación de los mismos y se encuentran orientados a las ventas y no al cliente.
- No existe un plan de desarrollo de nuevos productos.
- No existe en la empresa un plan de marketing.
- Se encuentran definidas de forma muy general las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implantación de las directrices globales de la empresa, lo que dificulta en ocasiones el cumplimiento de estas directrices.
- No existen planes de contingencia en caso de que las tácticas no cumplan con su cometido en los plazos establecidos, se actúa de forma reactiva y no proactiva.

Teniendo en cuenta los resultados de este formulario, que corroboran y amplían los análisis realizados con anterioridad con el método prospectivo, se consideró por consenso del EAE centrar el análisis interno de la Comercializadora ITH en las variables internas ya definidas:

1. Infraestructura.
2. Cultura organizacional.
3. Competitividad.
4. Situación Económico-financiera.
5. Imagen corporativa.
6. Logística.

1-Infraestructura

ITH cuenta con tres naves de almacenamiento:

- Refrigerados
- Alimentos secos
- Ferretería e insumos para la venta

En cuanto a la capacidad de almacenamiento se considera adecuada para cumplimentar el objeto social de la entidad, manteniéndose desde el punto de vista constructivo en buenas condiciones.

Los almacenes aprovechan correctamente sus áreas mediante la utilización de estanterías fraccionadas y paletizadas y medios de manipulación apropiados consistentes en dos montacargas diesel de 2.5 TM y varias carretillas traspaletas.

Los medios de pesajes reúnen los requisitos, contando con básculas digitales para el mejor desempeño en la actividad logística.

La capacidad de almacenamiento (m^2) (m^3) se muestra en la siguiente tabla:

Almacén	Metros Cuadrados	Metros Cúbicos	Observaciones
Ferretería	1770.8	10624.8	
Alimentos	976.8	5860.8	
Congelación	184.2	266.8	40 TM de 0-20 grados
Mantenimiento	34.96	101.4	40 TM de 15-0 grados

Se cuenta con un parque de equipos de transporte conformado por cuatro camiones de diferentes tonelajes y tres paneles de dos toneladas, aunque la tecnología no es pareja y con cierto grado de envejecimiento.

Para una mejor atención al cliente se brinda el servicio de exposición y ventas de sus productos en un salón habilitado para tales efectos.

Un edificio administrativo en el que están ubicados la gerencia y el resto de las actividades funcionales de la organización.

Se disponen en medios técnicos de computadoras, fotocopiadoras y equipos varios.

No se cuenta con un sistema automatizado integrado, se trabaja con sistemas informáticos sobre plataformas muy obsoletas, los cuales pueden ser vulnerados y resultan inoperantes en algunos casos.

2 –Cultura organizacional: Es sabido que no se puede entender las diferentes dimensiones de la cultura organizacional si no se tiene en cuenta los factores que han incidido en la creación de la misma. En tal sentido en el análisis de estos factores el grupo de expertos arribó a las siguientes conclusiones:

- Los factores externos que inciden en el desarrollo de la cultura organizacional en cuanto a cultura turística tanto nacional como local se determinaron como no significativos por ser esta una cultura que se está fomentando en el país, el resto de los factores, como son la

regulación en el sector y las características del entorno, ya fueron analizados en acápites anteriores.

- En cuanto a los factores históricos, que vienen determinados por los fundadores, crisis empresariales y referencias organizativas, es importante destacar que no hay una cultura totalmente establecida en el desarrollo de la actividad que desempeña por ser una organización joven, las características del turismo como actividad importante de la economía cubana adquiere significado a partir de 1994 y para ITH S.A. como ya se sabe, a partir de 1998.
- Respecto a los factores internos (que pueden considerarse los más abundantes en la generación de la cultura organizativa y que además pueden ser modificados por la dirección para moldear la cultura de acuerdo con un conjunto de valores deseados) se consideró centrar el análisis en los aspectos incluidos en lo que habitualmente se conoce como dirección de personal o de los recursos humanos, que puede y debe ser incluido entre las estrategias a nivel funcional como una de las funciones claves de la empresa, dada la importancia del factor humano cuyas habilidades, formación y experiencia dependen en muchos casos el éxito de la estrategia corporativa y el comportamiento de la alta dirección.

El análisis de la política de recursos humanos y liderazgo se muestran a continuación:

Sobre la plantilla de cargos

En la Comercializadora ITH laboran un total de 45 trabajadores distribuidos en dirección general, subdirección económica, subdirección comercial, subdirección de logística y departamento de servicios internos. (Ver Anexos 24 y 25).

De forma general la cantidad de trabajadores está en correspondencia con la carga de trabajo, aunque debe ser objeto de estudio para su determinación más adecuada en el área de logística (almacenes). En todos los casos la calificación formal y real demostrada se corresponden con la complejidad y responsabilidad de las tareas, no obstante algunos cargos y puestos de trabajo, necesitan la recalificación.

Capacitación del personal.

El sistema establecido para lograr el desarrollo de los recursos humanos (que responde a los planes de capacitación confeccionados de acuerdo a las necesidades de cada trabajador), ha conseguido notables avances que se manifiestan en el establecimiento de un plan de carrera para el personal joven, la evaluación periódica del desempeño, que si bien no alcanza a un sistema de control de gestión, si está en función de los objetivos estratégicos de la división. Con esto se ha logrado

aumentar la preparación técnico profesional de los empleados, su nivel de satisfacción y la calidad con que se prestan los servicios. No existiendo dificultades para el desarrollo de los distintos cursos de capacitación desde el punto de vista financiero. Muestra de ello son los entrenamientos que han efectuado trabajadores de la organización en México (finanzas, logística, auditoria), España (finanzas), Republica Dominica (recursos humanos).

Disciplina laboral

La disciplina laboral en la empresa es positiva, el índice de ausentismo es bajo y se aprovecha al máximo la jornada. El sistema de control de la entrada y salida del personal se realiza por medio de tarjetas y no presenta dificultades. Los Órganos de Justicia Laboral de Base (OJLB) están conformados y capacitados acorde a lo regulado al respecto. Los mecanismos que se utilizan en la Empresa para atender las quejas, conflictos y reclamaciones son los tradicionales, como los Órganos de Justicia Laboral, el Sindicato y Comisiones Representativas.

Organización del salario**.**

En la Comercializadora ITH el trabajador tiene un Perfil de Cargo el cual ha sido redactado sobre la base de lo que realmente realiza en su puesto. No se trabaja con calificadores de ocupaciones de Cargos. No existen incongruencias entre los salarios de los jefes y sus subordinados. El sistema de pago aplicado en la actualidad es a tiempo para todas las categorías ocupacionales. EL sistema de estimulación establecido en la entidad que es por resultados finales no ha propiciado motivación, ya que en solo dos ocasiones se ha podido pagar a los trabajadores, al no cumplirse con los indicadores establecidos para ello.

El salario del personal dirigente no es lo suficientemente estimulante para que trabajadores de otras categorías ocupacionales aspiren a ocupar dichos cargos, el salario aplicado a los mismos no está, en general, en correspondencia con el nivel de complejidad y responsabilidad que emanan de las funciones asignadas al cargo que desempeñan.

Atención al hombre

Con relación al presupuesto aprobado, se exponen las cifras que atendieron algunas necesidades durante el 2005.

UM MCUC

CONCEPTO	PLAN	REAL	%
Módulo de aseo	5.8	5.4	93
Ropa y calzado	2.3	2.3	100
Comedor Obrero	11.0	8.3	75
TOTAL	19.1	16.0	84

No existe en la entidad una estrategia que permita la garantía de la actividad de Atención al Hombre.

Los Convenios Colectivos de Trabajo abarcan y precisan todas las actividades a las que deben dirigirse los compromisos de la administración y los trabajadores.

En general, en el diseño de los contenidos de trabajo se cumple la relación especialización-satisfacción, es decir que cada trabajador pueda demostrar sus habilidades y su calidad de desempeño y lo haga con altos niveles de motivación.

Las condiciones de seguridad en los puestos de trabajo son buenas, se mantiene actualizado el inventario de riesgos y se trabaja en la eliminación de estos.

Como elemento importante en el proceso de formación de valores y cultura organizacional se encuentra el liderazgo y en tal sentido fue analizado por parte de los expertos, los resultados obtenidos en la encuesta aplicada lleva a las siguientes conclusiones: (Anexo 26).

- Se aprecia un estilo de dirección democrático participativo,
- La orientación a las tareas y no a las personas,
- Existe una tendencia a la centralización de las tareas con determinado grado de participación en la solución de problemas,
- Existen posibilidades de desarrollar la creatividad por parte de los miembros de la organización,
- Un estilo de dirección abierto al cambio,
- Tendencia a resolver los conflictos.

En la encuesta aplicada a la totalidad de los trabajadores, excluyendo a los miembros del Consejo, (Anexo 27) sobre cultura organizacional, se pudo apreciar que:

- hay coincidencia en el estilo de dirección que desarrollan los directivos, democrático-participativo,

- que los trabajadores están motivados por el trabajo que realizan, que existen buenas condiciones de trabajo y con medios de trabajo adecuados para cumplir con sus funciones,
- la información es favorable y el grado de participación de los subordinados en la toma de decisiones es alto,
- Consideran que existen amplias posibilidades de superación para los trabajadores lo que posibilita avanzar a puestos superiores

Todas estas valoraciones muestran la necesidad de una comunidad de intereses en cuanto al desarrollo de los recursos humanos, el estilo de liderazgo, la estructura organizativa, etc, factores que inciden de una forma u otra en potenciar determinados valores y desechar otros para la consecución de una cultura organizacional que se corresponda con las estrategias de la entidad y del sector turístico.

3-Competitividad e imagen corporativa

Estas dos variables independientemente de haber salido en el análisis de matrices como variables independiente serán analizadas de conjunto a los efectos de no ser reiterativos en el procedimiento de diagnóstico del caso de estudio, por constituir ambas partes del mismo sistema en la función de comercialización.

Desde el punto de vista de mercado, es ya conocido (análisis entorno específico) que ITH S.A. tiene el control de la competencia por considerarse monopolio dentro de ella, la evolución de su cuota de mercado desde su creación ha ido en ascenso, dependiendo sólo de las características del mercado y de las legislaciones y leyes trazada por el gobierno para el desarrollo del turismo, el desarrollo del servicio, precios, posicionamiento de mercado y distribución, no obstante a continuación se hace la valoración de estas variables.

En el Anexo 28 se muestra el comportamiento de las ventas en los últimos tres años en la Comercializadora ITH.

Como se observa en los años 2003 y 2004 se cumple con el indicador de ventas, no así en el 2005

que muestra además decrecimiento con respecto a los años anteriores, apreciándose un decrecimiento en los resultados por gama de productos, significando en valores totales 205.5 MCUC.

A partir de resultados obtenidos en la investigación se pudo detectar que la gestión de mercados de ITH Cienfuegos es aún incompleta, donde se puntualizan las siguientes carencias:

- No se dispone de un sistema de información (fuentes) sobre la evolución de sus principales mercados o segmentos de mercado para conocer realmente la evolución cuantitativa de la demanda,
- No se analizan las necesidades potenciales de los clientes,
- No se considera la evolución de las ofertas de la competencia.

La información proveniente del departamento de ventas se analiza empíricamente, con lo que no pueden establecerse estrategias de acción, sino que todas las decisiones son eminentemente operativas.

Con relación a la gestión de productos se detectaron las siguientes deficiencias:

- Sólo se dispone de estadísticas regulares y periódicas sobre la evaluación de las ventas, en el volumen del negocio de manera general, sin detallar en los productos o servicios.
- Se realizan análisis de tendencia secular como forma tradicional para la planeación, basados en pronósticos que infieren las estadísticas pasadas.
- No se utiliza la prospectiva para el mejoramiento de los procesos de coordinación y planeación.
- El fuerte de la gestión de productos es la evaluación constante de posibilidades de insertar nuevos productos y de mejorar los existentes. Esta potencialidad fuera aún mayor si estuviera acompañada de una mejor gestión de mercados.
- El tratamiento que se da a las reclamaciones incluyendo aquellas que implican devoluciones no se utilizan en elaborar programas de mejora de la calidad del servicio. Por otra parte y, paradójicamente, no se dispone de un fichero comercial con los principales productos de la competencia, no realizándose evaluaciones sistemáticas comparativas en este sentido que contribuyen a perfeccionar el servicio brindado.
- La gestión de ventas, fundamentalmente la relacionada con el precio se realiza en función de parámetros comerciales y no se realizan comparaciones cada año de la evolución de precios de los productos con los de la competencia.
- Los clientes de ITH no están clasificados ni segmentados de ninguna forma, no se dispone de un fichero de clientes donde se comprueben las cantidades solicitadas y el volumen del negocio tanto por productos como por períodos, ni se realizan evaluaciones de las ventas de

la empresa en los clientes más importantes, por lo que no se dispone de la valiosa información referida a criterios de elección de clientes, parámetros de la calidad, relación calidad-precio, capacidad de venta servicios posventa.

Los objetivos de venta son fijados anualmente de forma global por la gerencia comercial. Estos niveles se determinan a partir de:

- Los resultados obtenidos anteriormente de la tasa de crecimiento y no a partir de los planes de negocios,
- Objetivos generales y comerciales de la empresa que no se detallan por grupos o líneas de productos.

Estas deficiencias parten de la dirección general de la compañía y pudieran tener una explicación al observar los pesos relativos de las ventas de las divisiones territoriales en los volúmenes totales comercializados por la Casa Matriz. Sin embargo, es útil puntualizar que, con esta posición que da mayor peso al aspecto operativo se niega – al menos en parte – la posición de acercamiento al cliente de la estrategia general de ITH S.A.

Se necesita de una amplia visión estratégica que comprende resultados anteriores, tendencias del mercado, actividad de la competencia y programas de esfuerzo por parte de la empresa.

No se disponen de información y estadísticas sobre las tendencias del mercado, sus ventas, estadísticas de clientes y la competencia. No se realiza monitoreo por el área de ventas que pueda arrojar criterios acerca de:

Opiniones de los clientes,

Resúmenes periódicos respecto al comportamiento de la gestión de ventas, la calidad de los servicios y la post venta,

Explicaciones y análisis comparativos de objetivos y resultados,

No se controla actividad de búsqueda de nuevos clientes.

La gestión de administración de ventas es francamente débil. Aunque diariamente se registran los pedidos, confirmándose tras comprobar referencias, precios y plazos, se producen en ocasiones demoras en el proceso de facturación de los productos, lo cual atenta contra la imagen corporativa,

no se conoce permanentemente el estado de la lista de pedidos, ni el volumen de negocio por entregar ni los plazos de entrega.

De la misma manera, no se avisa de manera inmediata a los clientes ante eventuales retrasos de entrega. Las reclamaciones en ocasiones no se atienden rápidamente y no se registran las respuestas de los clientes.

Gestión de la calidad

No se aplican las normas ISO ni otras normas de calidad Se pudo comprobar que no se posee una política de Gestión de la calidad por escrito, ni se han establecido criterios de gestión de calidad por área, no existen objetivos cuantificados para la calidad, no se comparan la calidad de los servicios con los de los otros competidores y no están definidos los sistemas de calidad.

En el control de la calidad al no estar establecidos los sistemas de calidad no se realiza este proceso, por ello tampoco existen metas de calidad. En el caso de faltantes y discrepancias por calidad de productos recibidos se realizan las devoluciones a la Casa Matriz y con respecto a los proveedores nacionales se realiza la conciliación con el proveedor con la reclamación necesaria. Siendo estos los mecanismos establecidos.

Este estilo de trabajo se corresponde con el de una organización que constituya un monopolio en su radio de acción, lo que ha resultado así para ITH S.A., División Cienfuegos por muchos años, pero que tendencialmente cambia con la competencia en la provincia que va tomando fuerzas y obliga a la organización a revisar sus acciones tácticas en función de sus estrategias. Para ello es necesario analizar el desempeño económico de la organización a fin de trazar metas que propicien el mantenimiento de su supremacía en Cienfuegos.

4-Económico-financiera

Existe una organización adecuada de las tareas a desarrollar en el área y está dotada la misma del personal adecuado. Se lleva a cabo la planificación financiera sirviendo la misma de verdadero instrumento para la toma de decisiones.

Periódicamente se comparan los datos financieros predeterminados con los reales, manteniéndose actualizada la información financiera interna, de esta forma, se analiza la situación económica y

financiera de la entidad, el comportamiento de los gastos e ingresos del presupuesto y los resultados obtenidos.

Se preparan oportunamente y se analizan los estados financieros así como los presupuestos de la empresa siendo analizados los mismos en el Consejo de Dirección.

Se analizaron los resultados del balance general y el estado de resultado de los años 2004 y 2005 para realizar una valoración de la situación de la Comercializadora al cierre del 2005 comparado con el plan y el año anterior. (Anexo 29).

El análisis del estado de resultado se muestra a continuación

- Se cumple el plan de ingresos en divisas al 88.1% y al 89.5% en moneda total y decrece en divisa y moneda total en 5.5% y 3.6%, respectivamente con respecto al año anterior.
- El ingreso por Trabajador acumulado es de 98.5 MUM, que representa un 97.6% de cumplimiento del plan. El promedio de trabajadores queda en 4 trabajadores por debajo del plan que fue de 48.
- El costo por peso de venta de mercancía en divisa se incrementa con relación al plan en 0.0115 centavos y en moneda total en 0.0145 centavos, respecto al año anterior existe un incremento de 0.0225 centavos en divisas y de 0.0120 centavos en moneda total.
- El costo más gasto por peso de ingresos en divisa se incrementa 0.0083 centavos con relación al plan y 0.0200 centavos con relación al año anterior. En moneda total se incrementa 0.0048 centavos con relación al plan.
- El índice real de costo más gastos en moneda total es de 0.9882 centavos y en divisa 0.9858 centavo, para un cumplimiento del plan del 100.5% y 100.8% respectivamente y un crecimiento respecto al año anterior de 1.2% y 2.1% respectivamente.
- El gasto por peso de ingresos en divisa crece en 0.0014 centavos con respecto al plan y en 0.0019 centavos con relación al año anterior. En moneda total queda por debajo del plan en 0.0045 centavos. En el Anexo 30 se muestran los elementos del gasto que mostraron sobregiro en su ejecución al cierre del 2005
- La utilidad en Divisa se cumple al 55.7% y en Moneda Total al 63.6%. La utilidad real total obtenida es de 51.2 MUM y la obtenida en divisa es de 53.2 MCUC.
- Cierran con un saldo en inventario de mercancía para la venta de 488.3 MUM para 48 días de existencia, de ellos 30 días en Alimentos y 75 en Productos Industriales.

- Cuentas por cobrar

- El ciclo de cobro muestra un total de 71 días con litigio y 64 días sin litigio, presentando entre cuentas y efectos por cobrar un saldo de 626.4 MCUC (cuentas 582.6 MCUC y efectos 43.8 MCUC). En más de 30 días presenta un saldo de 166.6 MCUC que representa el 28.6 % del total por cobrar.
- Del saldo por cobrar 275.2 MCUC corresponden a ajenos al turismo, y de ellas se encuentran en más de 30 días 30.2 MCUC que representa el 11.0% del saldo por cobrar. (Anexo 31).

Liquidez General

En el 2005 la Comercializadora ITH presenta una liquidez general de 1.24, apreciándose que se trabaja con financiamiento externo lo cual lleva implícito riesgo. Debe vigilarse constantemente el indicador aunque muestra un valor aceptable.

Liquidez Inmediata

La liquidez inmediata o la capacidad que tiene los activos más líquidos para cubrir los pasivos circulantes es de 0.18, considerando que la actividad fundamental es la comercialización de productos no se cobra con suficiente rapidez sus mercancías por lo que su capacidad de pago inmediata no es aceptable.

Liquidez a corto plazo

Muestra un resultado de 0.82, lo aceptable en este indicador es que muestre 1 ya que para la empresa en esta situación tener que afrontar todos sus adeudos tendría que utilizar parte de sus activos fijos.

Solvencia

La entidad puede pagar sus deudas 1.7 veces, lo óptimo es que muestre valores en el orden de 2.

Endeudamiento

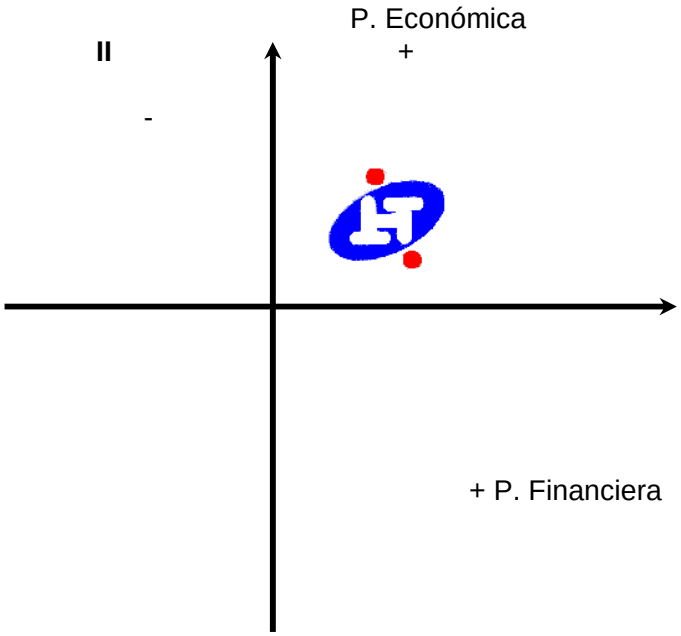
Muestra el indicador un valor de 0.6, en este indicador a menor valor mayor independencia financiera, es decir que la empresa ha buscado fuentes de financiamiento externo con vistas a elevar sus rendimientos.

Estabilidad de los Activos Fijos

Al mostrar esta razón 0.96 nos indica un balance equilibrado, observándose una adecuada proporción los activos fijos respecto a los recursos permanentes.

A modo de conclusión se considera que la Comercializadora ITH Cienfuegos tiene posición económica porque tiene utilidad demostrada en el estado de resultado y tiene posición financiera porque tiene liquidez demostrada en el balance general y en las razones de liquidez y endeudamiento, por tanto se ubica en el primer cuadrante de navegación. Se encuentra en desarrollo, como se observa en el gráfico 2.1 mostrado a continuación.

Cuadrante de Navegación.



5-Logística.

Referente a esta variable el EAA consideró aplicar un cuestionario al Subdirector que atiende la logística en la entidad, con el objetivo de conocer el estado actual de la gestión logística, resultado que se muestra en el (Anexo 32).

Mediante la misma se detecta:

- la logística está ubicada en la estructura de la organización como una subdirección.
- que la organización debe perfeccionar las estrategias logísticas orientadas al cliente.
- que la entidad no tiene acceso a Internet, ni clientes ni proveedores conectados en red en intercambio informativo –financiero con la organización.
- la verdadera gestión de existencias es pobre, la empresa trabaja sobre pedidos, se registra de forma informatizada, pero en ocasiones no está actualizada.

- no se realizan controles de stock de forma permanente ni análisis para saber su composición y reparto, ciclos de rotación, ventas contra existencia, etc.
- no existe una política de información en los servicios de gestión a los vendedores de las existencias fijas o de aquellas que se precisa acelerar su salida.
- de manera sistemática no se realizan evaluaciones regulares de costos.
- que la entidad no tiene subcontratado ningún tipo de servicio.

Concluido este análisis, se listaron las amenazas, oportunidades del entorno y las fortalezas y debilidades de la empresa, las que servirán como variables para desarrollar la matriz DAFO. (Anexo 33).

2.4 Análisis de las matrices estratégicas.

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

Grafico 2.2 MATRIZ D.A.F.O

	OPORTUNIDAES	AMENAZAS
FORTALEZAS		
	235 Y 33 %	138 Y 19 %

DEBILIDADES		
	185 Y 26 %	**158 Y 22 %**

Como se puede observar en la matriz DAFO la empresa se encuentra en el primer cuadrante, en posición ofensiva (235 puntos que representan un 33 %) seguida de una posición adaptativa en el cuadrante tres.

No obstante las proyecciones estratégicas serán formuladas a partir del tercer cuadrante para llevar a la empresa a un crecimiento real a partir de un proceso de especialización que garantice la permanencia en el mercado actual, diferenciando el servicio que presta la entidad en el territorio.

Análisis de la matriz ADL y matriz Mc Kinsey.

De conjunto con el análisis de la matriz DAFO, se procedió al análisis de las matrices ADL y Mc Kinsey, partiendo de la posición competitiva que tiene la empresa en el territorio que es dominante, del análisis del atractivo y madurez del sector que es el de un sector en crecimiento y atractivo, se arribó a las conclusiones que muestran los gráficos que aparecen en los anexos 34 y 35. Respecto a la valoración que se efectúa en la matriz se encuentra la empresa en una posición alta y fuerte, ubicándola en una posición fuerte en la competencia llevando consigo la necesidad de atender más directamente inversiones en la preparación del factor humano, la tecnología, desarrollo de las técnicas comerciales, la informática y las comunicaciones. En el caso de la matriz ADL, de la misma manera al efectuarse el análisis de la posición competitiva respecto a la madurez del sector comercial en el que compite la misma se aconseja asegurar el desarrollo natural, o sea, dedicar todos los recursos necesarios para mantener y/o potenciar el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa.

De hecho el análisis de las tres matrices y el análisis de su posición competitiva, muestran que la empresa está en fase de crecimiento y partiendo del mismo se considera que el GAP estratégico sólo puede vencerse a partir del completamiento de la infraestructura y tecnologías necesarias para lograr una eficiente y eficaz cadena de abastecimiento, sobre la base de la determinación de las necesidades de los clientes, unido a un desarrollo de los recursos humanos, con una orientación al marketing, ofreciendo al mercado un valor agregado fundamentalmente en parámetros tales como: imagen, atención al cliente, información y desarrollo de una cultura organizacional totalmente orientada al mismo.

Conclusiones Parciales

1. Fueron definidas con la técnica de escenarios las variables claves externas e internas, los actores principales y los objetivos principales con las cuales ha de trabajarse en la planeación estratégica de la organización, resultando:

a) Variables claves:

- Infraestructura Turística del ITH.
- Bloqueo Económico.
- Competitividad.
- Imagen Corporativa.
- Cultura Organizacional.
- Marco Regulatorio.
- Situación Internacional Política, Económica y Social.

b) Actores principales

- Gobierno de los EE.UU. (actor que más fuerza tiene en el sistema)
- Institucionales nacionales gubernamentales.
- MINTUR.
- Entidades Nacionales.
- Clientes.

c) Los principales objetivos

- Recrudecimiento del bloqueo
- Creación, dirección y control de estrategias en materia turística
- Lograr una correspondencia entre los precios y la calidad;
- Minimizar costos; maximizar ganancias;
- Lograr la satisfacer las necesidades de los clientes y
- La elección de ITH como la mejor opción.

2. Con la utilización del SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) se llegó a la obtención de 64 posibles escenarios (E), de los cuales cinco fueron los más probables, clasificándose dentro de ellos el más probable, el más optimista, el más pesimista y el resto como tendenciales.
3. En la profundización del análisis estratégico interno, tomando como base el análisis prospectivo, se puso de manifiesto la necesidad de cambiar los paradigmas que actualmente poseen los directivos por patrones de conductas que se adecuen a las exigencias actuales.
4. Se definieron las variables, el atractivo del sector y la posición competitiva para la elaboración de las matrices DAFO, ADL y Mc Kinsey respectivamente.
5. Se analizaron las matrices DAFO, ADL y Mc Kinsey las que proporcionaron la información necesaria para definir el GAP estratégico, el cual sirvió de base para la proyección de las posibles opciones estratégicas.

CAPÍTULO III. Toma de decisiones estratégicas.

3.1 Formulación de la estrategia maestra de la empresa.

Luego de concluido el análisis estratégico y en conocimiento de causa de cual es la situación que presenta la empresa para enfrentar los nuevos retos, se revisa nuevamente la misión y la visión, reafirmándose la definida con anterioridad y con la información obtenida a partir de los análisis anteriores se define la estrategia maestra a seguir por la Dirección Territorial de la Comercializadora ITH Cienfuegos determinándose por el grupo de planeación la siguiente:

Estrategia General.

Desarrollar una estrategia de diferenciación del servicio y crecimiento que permita afianzar el posicionamiento de la organización en el polo, completando la infraestructura y tecnologías necesarias para lograr una eficiente y eficaz cadena de abastecimientos, sobre la base de la determinación de las necesidades de los clientes, priorizando los del Sector de Turismo, determinando y afianzando los rasgos distintivos del servicio que ofrece la Entidad, de forma tal que le permita obtener ingresos crecientes en sucesivos períodos, y mantener los puntos de equilibrio internos de la gestión del negocio, tomando medidas para eliminar los impagos e implementar una adecuada política de precios.

3.2 Definición de las Áreas de Resultados Claves.

Los aspectos resultantes del diagnóstico, están relacionados con las siguientes vertientes del trabajo, que serán consideradas como Áreas de Resultados Claves, que son cinco (5).

1. Trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores, de forma tal que se garantice el comprometimiento de todo el colectivo con los valores revolucionarios y con los declarados por la organización, en función del cumplimiento de su Misión, aquí se incluiría las acciones de las organizaciones políticas y de masas del centro en función de elevar la moral revolucionaria de todos los trabajadores.

2. Gestión Comercial, profundizando en los análisis de los actuales y nuevos negocios determinando su efectividad y confeccionando sus fichas de costo, desarrollo del Marketing Estratégico y Operacional de forma tal, que se obtenga un incremento sostenido en las ventas.
3. Gestión Económico – Financiera, perfeccionar la gestión financiera de la Entidad, así como mantener un estricto control sobre los indicadores económicos fundamentales que garanticen el incremento sostenido del negocio. Lograr la certificación de la contabilidad.

4. Prestaciones del Servicio, considerar en esta esfera de trabajo la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad que establezca los procedimientos de los procesos básicos de prestación del servicio en toda la Entidad de forma tal que garantice el "hacer las cosas bien" para generar eficiencia, determinando los rasgos distintivos que la caracterizan y completar la infraestructura técnica y tecnológica.

5. Capital Humano: encaminar las acciones necesarias para garantizar el comportamiento adecuado de los indicadores de eficiencia en la utilización de la fuerza de trabajo; la superación del personal en función de las necesidades de Entidad; perfeccionar la aplicación de lo establecido para el trabajo con los cuadros y sus reservas; avanzar en la aplicación de sistemas de pagos por resultados y de estimulación material.

3.2.1 Formulación de los objetivos, criterios de medidas, grados de consecución y estrategias específicas por cada ARC.

ARC: Trabajo político ideológico con los cuadros y trabajadores.

Objetivo estratégico

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

Criterios de medida

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

2- Se garantiza la calidad, rigor y transparencia en un 100% en los procesos de selección de ingreso de nuevos trabajadores y directivos de la empresa.

3- Se logra en un 100 % que los trabajadores y directivos de la empresa mantengan los requisitos de permanencia en la empresa.

4- El 100 % de los actores críticos de la organización goza de una reputación y una imagen favorable.

Grados de consecución

No.	Indicadores	UM	2006	2007	2008	2009

1	*Directivos preparados*					
	Temas políticos	*%*	*100*	*100*	*100*	*100*
	Temas económicos	*%*	*100*	*100*	*100*	*100*
2	*Trabajadores Preparados*					
	Temas políticos	*%*	*75*	*80*	*90*	*100*
	Temas económicos	*%*	*60*	*70*	*85*	*100*
3	*Se logra en un 100% los requisitos de permanencia.*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
4	*El 100 % de los actores críticos de la organización goza de reputación.*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*

Estrategias

- *Determinar y analizar los problemas que afectan los valores éticos y morales de los cuadros y trabajadores de la Entidad.*
- *Potenciar el incremento sostenido del compromiso, motivación y combatividad de directivos y trabajadores de la entidad por el cumplimiento de sus objetivos y misión.*
- *Diseño y puesta en marcha de programas de superación político-ideológicos-económicos que respondan a las necesidades del puesto y/o cargo que ocupa el individuo.*

ARC: Gestión Comercial.

Objetivo estratégico

Lograr incrementos sostenidos de los niveles de ventas con una tasa promedio anual de crecimiento de un 5 %.

Criterios de medida

1. Se trabaja con una estrategia de distribución territorial que se corresponde con las necesidades que demandan los clientes.
2. Se mantiene al 80 % estable y suficiente el surtido de productos.
3. Existe una correspondencia entre el volumen de inventarios y estructura de las ventas con una rotación promedio anual de 8 veces.
4. Se cuenta con un 90 % del parque automotor para las labores de distribución.
5. Se cuenta con el 100 % de los manuales de merchandising para la totalidad de los productos que se comercializan.
6. El 50 % de los productos que comercializa la empresa son de producción nacional.

Grados de consecución

No	Indicadores	UM	2006	2007	2008	2009
1	Estrategia de distribución					
	Elaboración de la estrategia	X	X			
	Aplicación de la estrategia	%		60	80	100
2	Estabilidad y suficientes productos	%	65	70	75	80
3	Parque automotor	%	75	80	85	90
4	Se tiene todos los materiales de e merchandising	%	50	60	80	100
5	Productos Nacionales	%	40	45	48	50

Estrategias

- *Identificar y establecer los márgenes comerciales de los productos en correspondencia con su estacionalidad para lograr mantener el equilibrio financiero de la Entidad y atenuar las diferencias entre las temporadas altas y bajas.*
- *Realizar estudio de las necesidades de los clientes para actualizar la cartera de productos básicos de la Entidad, así como identificar los posibles niveles de ventas a obtener en otras familias de productos.*
- *Confeccionar el Plan de Compras realizando el análisis costo – beneficio de estas acciones tomando como base el estudio de las necesidades de los clientes.*
- *Diversificar las compras en mejores mercados tomando como elemento comparativo la mejora de los índices de precios.*
- *Pactar ciclos de pagos en las negociaciones comerciales favorables para nuestra Entidad en correspondencia con su situación financiera.*

ARC: Gestión Económico Financiera.

Objetivo estratégico

Incrementar la eficiencia económica y el perfeccionamiento de la actividad financiera.

Criterios de medida

- *Se obtiene un índice de costo más gasto total por CUC de ingreso de 0.95 centavos.*
- *Se obtienen utilidades no menores a 100.0 MCUC*
- *Los niveles de gastos por CUC de ingreso no deberán excederse de 0.06 centavos.*
- *Los niveles de gastos totales por peso de ingreso no deberán excederse de 0.12 centavos.*

Grados de consecución

No.	Indicadores	UM	2006	2007	2008	2009
1	Índice de costo por pesos de ingreso	Ctvos	0.98	0.97	0.96	0.95
2	Utilidades	MCUC	75.0	85.0	90.0	100.0
3	Gastos de CUC por peso de ingreso	ctvos	0.085	0.08	0.07	0.06
4	Gastos totales por peso de ingreso	ctvos	0.15	0.14	0.13	0.12

Estrategias

- *Introducir y sistematizar la utilización de las técnicas de análisis de riesgos en las operaciones financieras.*
- *Diseño y aplicación de un sistema informativo que contribuya al análisis y evaluación del comportamiento de los indicadores y establecer con los mismos estados comparativos.*
- *Mantener un estricto control económico financiero en las todas las áreas de la entidad, desarrollándose una cultura de eficiencia económica de los trabajadores.*

ARC: Prestaciones del Servicio.

Objetivo estratégico

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

Criterios de medida:

1. *Monitorear el mercado en el que opera la empresa*
2. *Se desarrolla en la entidad el concepto de cliente interno y externo de manera que todos son proveedores de servicios tanto hacia dentro como hacia fuera de la organización*
3. *Se cuenta con un sistema de comunicación con los clientes que mantiene de manera sistemática una relación entre ambos.*
4. *El 100 % de los productos se comercializan de acuerdo a los estándares establecidos.*

5. Todas las instalaciones y medios cuentan con las condiciones requeridas que garantizan la actividad de la empresa.

6. Se cuenta con una infraestructura informativa interna y externa que ayuda al conocimiento del comportamiento de la calidad en la organización.

Grados de consecución

No.	***Indicadores***	***UM***	***2006***	***2007***	***2008***	***2009***
1	*Se cuenta con un sistema de calidad implantado*	*%*	*50*	*75*	*85*	*100*
2	*Evaluación del comportamiento*	*%*	*50*	*75*	*85*	*100*
3	*Satisfacción del cliente*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
4	*Comercialización de acuerdo a estándares internacionales*	*%*	*100*	*100*	*100*	*100*
4	*Instalaciones y medios con condiciones*	*%*	*70*	*80*	*90*	*100*
5	*Se cuenta con la infraestructura informativa.*	*%*	*70*	*80*	*90*	*100*

Estrategias

- *Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa, dirigido a incentivar la excelencia del servicio por parte de los trabajadores y directivos.*
- *Enfatizar el rol de la Calidad en los resultados integrales de la Gestión de la Entidad mediante la definición y monitoreo de indicadores.*
- *Realizar estudios para determinar el nivel de satisfacción de los clientes, determinando los rasgos distintivos del servicio que ofrece la Entidad.*
- *Implantar un Sistema de Administración Empresarial logrando una alta integración de las actividades de: compras, abastecimientos, económico financiera, contable, gestión de recursos humanos y calidad entre otros.*

ARC: Capital Humano.

Objetivo estratégico

Lograr una eficiente utilización del capital humano mediante una correcta preparación en función de las necesidades del servicio que ofrece la Entidad.

Criterios de medida

- *El 100 % de los directivos y reservas de la empresa se supera en los componentes básicos de la estrategia nacional de superación y las nuevas directivas.*
- *Se aplica un sistema de estimulación por los resultados del trabajo que contribuya a mantener la motivación y permanencia de directivos y trabajadores.*
- *Se aplica un sistema de evaluación del desempeño que se adapte a las necesidades y requerimientos de cada puesto.*
- *Se logra que el 100 % de los trabajadores estén identificados con los valores deseados.*

Grados de consecución

No.	***Indicadores***	***UM***	***2006***	***2007***	***2008***	***2009***
1	*Acciones superación en los componentes*					
	Defensa	*%*	*100*	*100*	*100*	*100*
	Dirección	*%*	*50*	*60*	*70*	*80*
	Preparación técnica-profesional	*%*	*60*	*70*	*75*	*80*
	Económica	*%*	*75*	*80*	*85*	*90*
2	*Aplicación de sistema de estimulación*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
3	*Aplicación sistema evaluaciónn desempeño*	*X*	*X*	*X*	*X*	*X*
4	*Identificación con los valores compartidos.*	*%*	*70*	*80*	*90*	*100*

Estrategias

Diseñar un sistema de gestión de los recursos humanos acorde a las necesidades y eficacia que requiere la organización en estos recursos.

Elaborar los programas de capacitación que respondan objetivamente a las necesidades y expectativas de trabajadores y directivos.

A partir de la puesta en práctica de las estrategias la organización debe vencer el GAP estratégico.

Corresponde ahora realizar una adecuada asignación de los recursos en función de dar cumplimiento a cada estrategia según lo planificado a resolver en cada período establecido dentro de los grados de consecución, lográndose una adecuada sincronización como base esencial para la asignación de responsabilidades en cada área de resultado clave, a su vez es necesario un sistema de control estratégico que permita descubrir a tiempo cualquier modificación que ocurriera en el entorno, así como cualquier cambio interno que fuese necesario realizar para enfrentar los cambios externos, debiéndose llevar hasta el nivel operativo.

Se asume entonces por la Dirección de la Organización la necesidad de actuar consecuentemente con la proyección estratégica efectuada, la aplicación de un enfoque estratégico como vía para desarrollar un proceso de cambio estratégico trae implícita la necesidad de formar y desarrollar de manera paulatina un pensamiento estratégico en todos sus directivos que garantizaran una acción anticipadora a los cambios que se producirían en el entorno.

En el desarrollo del trabajo ha quedado manifiesto que están sentadas las bases para que suceda el cambio de mentalidad, no solo hasta el punto que los directivos identifiquen con anticipación necesidades de cambio sino también, la voluntad y el compromiso de llevarlos a cabo.

Para el manejo de esta nueva situación es preciso utilizar un liderazgo basado esencialmente en la educación, comunicación y participación de los implicados, desarrollando sesiones de trabajo en grupo buscando el consenso y creando un clima favorable de confianza y reforzamiento del compromiso con la nueva estrategia.

El hecho de que la gerencia ponga en práctica la estrategia es un logro, es la práctica la que hace cambiar el pensamiento y provoca como efecto inmediato que no sólo se piense y se trabaje por la eficiencia sino también por la eficacia, asumiendo una actitud proactiva y voluntariosa donde no se acepta la pasividad o el acomodamiento, al contrario se promueve el desarrollo de lo que constituye el punto de partida de todo pensamiento estratégico: el análisis y la capacidad de cuestionamiento en la búsqueda de nuevas opciones.

3.5 Evaluación de la Estrategia No.2 del área clave Gestión Económica Financiera.

A modo de conocer cómo se manifiesta el comportamiento de la proyección estratégica diseñada para la Comercializadora ITH, S.A., se toma la estrategia No. 2 del área clave Gestión económica Financiera para validar su cumplimiento en el primer cuatrimestre del año 2006.

Estrategia No 2:

- *Diseño y aplicación de un sistema informativo que contribuya al análisis y evaluación del comportamiento de los indicadores y establecer con los mismos estados comparativos.*

Objetivo:

1. *Diseñar un sistema informativo que refleje una base de datos que facilite el análisis y evaluación de principales indicadores económicos.*

2. *Aplicar el sistema informativo en la entidad.*

Plan de Acción.

No.	***Tarea***	***Responsable***	***Fecha de cumplimiento***
1	*Reuniones de trabajo y coordinación entre las áreas económicas y de informática.*	*Sub. Director Económico Informático*	*15 de Diciembre 2005*
2	*Tiempo de máquina de la analista en la programación.*	*Informática*	*30 de Diciembre 2005*
3	*Prueba del programa diseñado.*	*Sub. Director Económico Informático*	*10 de Enero 2005*
4	*Puesta en marcha del programa.*	*Sub. Director Económico*	*15 de Enero2006*

El programa diseñado Modelo1-Estado de Resultados y otros anexos de costos y gastos, recoge un estado comparativo de los principales indicadores de ingresos, costos y gastos del mes en curso y el acumulado hasta la fecha de cierre.

Como se observa en el Anexo No. 36 al cierre del primer cuatrimestre del año en curso se continúa aplicando en la entidad el programa diseñado, el cual se ha utilizado como una herramienta eficaz para evaluar de forma efectiva el control de sus principales indicadores económicos, sirviendo de pauta para la toma de decisiones en la organización y su proyección futura.

CONCLUSIONES

1- Los conceptos y teorías abordados en el documento demuestran la evolución que ha venido desarrollando el proceso de Dirección de Empresa, incorporándose en el mismo (de acuerdo a los cambios del entorno) los nuevos conceptos sobre la Dirección Estratégica como proceso que aúna todas las variables endógenas y exógenas que inciden en el actuar empresarial.

2- La prospectiva permite a la organización la construcción de su futuro considerando las variables del entorno, lo cual resulta muy ventajoso para las empresas cubanas que tienen definidos su objeto social y que planean su desarrollo para satisfacer expectativas sociales, como es la caso de la organización objeto de estudio: Comercializadora ITH División Cienfuegos.

3- Fueron definidas con la técnica de escenarios las variables claves externas e internas, los actores principales y los objetivos principales con las cuales ha de trabajarse en la planeación estratégica de la organización, resultando:

a) Variables claves:

Infraestructura Turística del ITH.
Bloqueo Económico.
Competitividad.
Imagen Corporativa.
Cultura Organizacional.
Marco Regulatorio.
Situación Internacional Política, Económica y Social.

b) Actores principales

Gobierno de los EE.UU. (actor que más fuerza tiene en el sistema)
Institucionales nacionales gubernamentales.
MINTUR.
Entidades Nacionales.
Clientes.

c) Los principales objetivos

Recrudecimiento del bloqueo.
Creación, dirección y control de estrategias en materia turística
Lograr una correspondencia entre los precios y la calidad;
Minimizar costos; maximizar ganancias;

Lograr la satisfacer las necesidades de los clientes y
La elección de ITH como la mejor opción.

4- Con la utilización del SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) se llegó a la obtención de 64 posibles escenarios (E), de los cuales cinco fueron los más probables, clasificándose dentro de ellos el más probable, el más optimista, el más pesimista y el resto como tendenciales, valorándose por el autor las grandes oportunidades que le proporciona el entorno a la organización.

5- En la profundización del análisis estratégico interno, tomando como base el análisis prospectivo, se puso de manifiesto la necesidad de cambiar los paradigmas que actualmente poseen los directivos por patrones de conductas que se adecuen a las exigencias actuales.

6- Las bases para el desarrollo estratégico de la organización están creadas así como el conjunto de criterios de medidas y grados de consecución que servirán de guía para elaborar los planes de acción a lo largo de lo diseñado estratégicamente.

RECOMENDACIONES

1- Una vez concluidos los planes de acción, proyectar un sistema de control estratégico de gestión que permita no solo medir el cumplimiento de las estrategias sino, ser capaces de avizorar los cambios del entorno con una actitud proactiva.
2- Considerar los resultados obtenidos del análisis prospectivo en los diferentes procesos estratégicos que realice la organización.
3- Adoptar dentro del sistema de dirección un estilo y mentalidad estratégica en los miembros de la entidad que contribuya además, al logro de la implicación de los trabajadores en la implementación de las estrategias, manteniendo un sistema de información a los mismos.
4- Efectuar de forma sistemática un monitoreo del entorno que permita la introducción de estrategias emergentes de darse cambios en el mismo.
5- Generalizar los resultados obtenidos en este trabajo como base metodológica y práctica para la elaboración de futuras planeaciones y asumir por la organización estudios superiores en las diferentes temáticas de la Dirección.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff, Igor .El planeamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ H Ansoff, R. P. Declerk , Hayes R. I. –México: Editorial Trillas, 1993.—[s. p].

Arzola. R J. Sistemas de Ingeniería / R. J. Arzola.-- La Habana: Editorial Félix Varela, 2000.—120p.

Astiarraga, Eneko. “La función Prospectiva en la empresa”. Apuntes de Prospectiva para el módulo de Dirección Estratégica/ Enero Astiarraga. – [s. l. : s. n.], 2005.—[s. p]

Band, William A. “Creando Valor para los Consumidores: Diseñando e Implementando una Estrategia Corporativa Total¨ / Wiliam A. Band. – La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1997.—5p.

Bas, Enric, Prospectiva; herramientas para la gestión estratégica del cambio. / Enric Bas. – Barcelona: Ariel, 1999. – 183p.

Berry, Leonard. “¡Un buen servicio no basta!: cuatro principios del servicio excepcional al cliente. / Leonard Berry. – Bogotá: Edit. Norma., 1997. -- 333 p.

Besseyre des Horts, Charles H. “Gestión Estratégica de los Recursos Humanos’’. / Charles Besseyre des Horts. – Madrid: Editorial DEUSTO, 1987. – 212p.

Betancourt Tang, José R. Gestión Estratégica Navegando hacia el cuarto paradigma. / José R. Betancourt Tang. – Venezuela: Editorial Porlamar, 2000. -- 172 p.

Blake, Oscar J. “La Capacitación, un Recurso Dinamizador de las Organizaciones”. / Oscar J. Blake. – Madrid: Ediciones Macchi, 1997. -- 156 p.

Blumberg, Donald F. “Strategic examination of reserve logistics & repair service requirements, need, market size and opportunities”. / Donald F Blumberg. – London: Edit. D.F. Blumberg & associates, 1997. -- 27 p.

Bowman, Cliff. “La esencia de la Administración Estratégica”. / Cliff Bowman. / Madrid: Prentice Hall, 1996. -- 150 p.

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

Castellanos Castillo, José R. “Diseño organizativo: Enfoques y Tendencias”. / José R. Castellanos Castillo. -- La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 2000. --8 p.

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

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

Cuba. CECM. Carta Circular No. 21/96. Orientaciones acerca de la introducción de la Dirección

por Objetivos en el país.—La Habana, 1996. – [s p]

Drucker, Peter F. Dirección dinámica de empresas. / Peter F Drucker. - - New Jersey: Internacional Business Institute Inc., 1980. – 325 p.

Gabiña, Juanjo. *"El futuro revisitado"/ Juanjo Gabiña:* Bogotá: Alfaomega Grupo Editor, 1997. – 130 p.

García, S. "Dirección por Valores" / S. García, S. Dolan. – La Habana: Ediciones Cuba. 1999. -- 307p.

Gárciga Marrero, Rogelio J. "Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos" / Rogelio J. Gárciga Marrero. – La Habana: Editorial Félix Varela, 1999. -- 270 p.

Godet, Michel. De la anticipación a la acción. / Michel Godet. -- París: UNESCO, 2000. – 120 p.

Godet, Michel. Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Fool / Michel Godet. – Barcelona: Editorial Económica, 2001. – 143 p.

Godet, Michel. Prospectiva y planificación estratégica. / Michel Godet. – Barcelona: Editorial S.G, 1991. –198 p.

INIE-MEP. Prospectiva y planificación estratégica. Selección de lecturas / INIE-MEP, 1996. --115 p.

INIE-MEP. Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías Generales. Prospectiva estratégica y al método de escenarios, / INIE-MEP, 1996. – 115 p.

Isidor Castro, José Luis. “Planeación Estratégica de los Recursos Humanos”. / José L. Isidor Castro. -- Habana: Programa de Cooperación México - Cuba, 1997. -- 112 p.

Jhonson, G. Dirección Estratégica: Análisis de la estrategia de las organizaciones /. G. Jonson, Acholes K.—Madrid: Prentice Hall, 1996.—316 p.

Koontz, Harold. Elementos de Administración / Harold Koontz.-- México: Ed. Mac Graw Hill, 1991.—595 p.

Kotler, Philip. “Dirección de Marketing”./ Philip Kotler.—[s. l. :s. n.] ,1995.-- 720 p.

Kroll, Cristina. Gerencia: visión y misión. Tomado de: http/www.lafacu.com/notables/misión visión/. 21 de septiembre de 2002.

Landeta John. El método Delphi Una técnica de previsión para la incertidumbre / John Landeta.-- Barcelona: Ariel, 1999. [s. p.]

Londoño Ch., Carlos E. ¿El ocaso de la planeación estratégica?, Revista Universidad Eafit (Medellín), (97).51-61,1995.

Martínez Martínez, Carlos Cristóbal. Planificación Estratégica: un reto en el siglo XXI. Tomado http://www/caloscrsitobal.com , 10 de diciembre de 2001.

Mendoza, X . ¨Strategor". / X Mendoza.—Madrid: Edición Española.1995 -- 668p.

Menguzzato Boulard, M. "La dirección estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Managment¨/ M. Menguzzato Boulard, J. J. Renau Pigueras.—[s.l. : s. n.], 1991.—427 p.

Metodología de la investigación.—Segunda Edición.—Palma Soriano: Empresa Gráfica Haydee Santamaría, 2001.500p.

Minztberg, Henry. Diseño de organizaciones eficientes / Henry Minztberg. Argentina: Editorial Ateneo, 1991.-- 254 p.

Minztberg, Henry. La estructura de las organizaciones / Henry Minztberg. Barcelona: Editorial Ariel, 1998. 258 p.

Morrisey, George. "Planeación a largo plazo. Creando su propia estrategia"/ George Morrisey.-- Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.—109 p.

Morrisey, George ."Pensamiento Estratégico"/ George Morrisey.--Madrid: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.—60 p.

Morrisey, George. Planeando con Morrisey. Planeación táctica: Produciendo resultados a corto plazo / Gorge Morrisey.—México: Editora Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1996.—119 p.

Muñiz Gónzalez, Rafael. La dirección estratégica. Tomado de: http://www.marketing-xxi.com/la-. direccion-estrategica-16htm, 12 de febrero de 2005.

Navas, J.E. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teorías y Aplicaciones / Madrid: Editorial Civitas, 2002.—297 p.

Partido Comunista de Cuba. Congreso 5to. Resolución Económica/ P.C.C.—La Habana, 1997.-- 426 p.

Porter, Michael. "¿Qué es Estrategia?" / Michael Porter.— La Habana: Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1998.—27 p.

Porter, Michael. "Ventaja Competitiva: sostenimiento de empeño superior"/ Michel Porter.-- México: Editora Continental, 1990.—125 p.

Portuondo Vélez, Angel L. "¿Son estos los valores que deben tener los gerentes y dirigentes del siglo XXI?". / Angel L. Portuondo Vélez.—La Habana: [s. n.] , 1997.—8 p.

Portuondo Vélez, Ángel L. "Implicación, Algo más que Participación". Temáticas Gerenciales Cubanas. / Angel L. Portuondo Vélez.—La Habana: [s. n.] , 1997.—53 p.

Portuondo Vélez, Ángel L "Sistemas Participativos". Temáticas Gerenciales Cubanas. / Angel L. Portuondo. / Angel L. Portuondo Vélez.—La Habana: [s. n.], 1997.—28 p.

Portuondo Vélez, Ángel L. “¿Elaboración de Estrategias o Determinación de Objetivos?” ¿Dirigir por Objetivos o Estratégicamente ?” / Angel L. Portuondo Vélez.—La Habana: [s. n.], 1997. 11 p.

Robbins, Stephen P. Administración teoría y práctica. / Stephen P. Robbins. - - México D.F: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1987.—425 p.

Ronda Pupo, Guillermo A. "Las Leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica¨ [en línea] 5 campus.com. Control de gestión. Tomado de: http://www.5campus.com/leccion/leyrige.España.2002.

Schroeder, R. G. Administración de Operaciones. / R. G. Schroeder. –México: Mc Graw Hill, 1991. --154 p.

Senge, P. The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. / P. Senge. New Cork: Currency Doubleday, 1990.—357 p.

Stoner, J. “Administración”. / J. Stoner.—[s. l. : s. n.], 1997.—2 T.

Taylor, James N. Planificación estratégica para la empresa de éxito, Modern Business Reports. / James N. Taylor.—New York: Alexander Hamilton Institute, 1979.—146 p.

Thompson, Strikland. Dirección y Administración estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Strickland Thompson.—Buenos Aires: Programa Educativo S.A. de CV, 1995.—420 p.

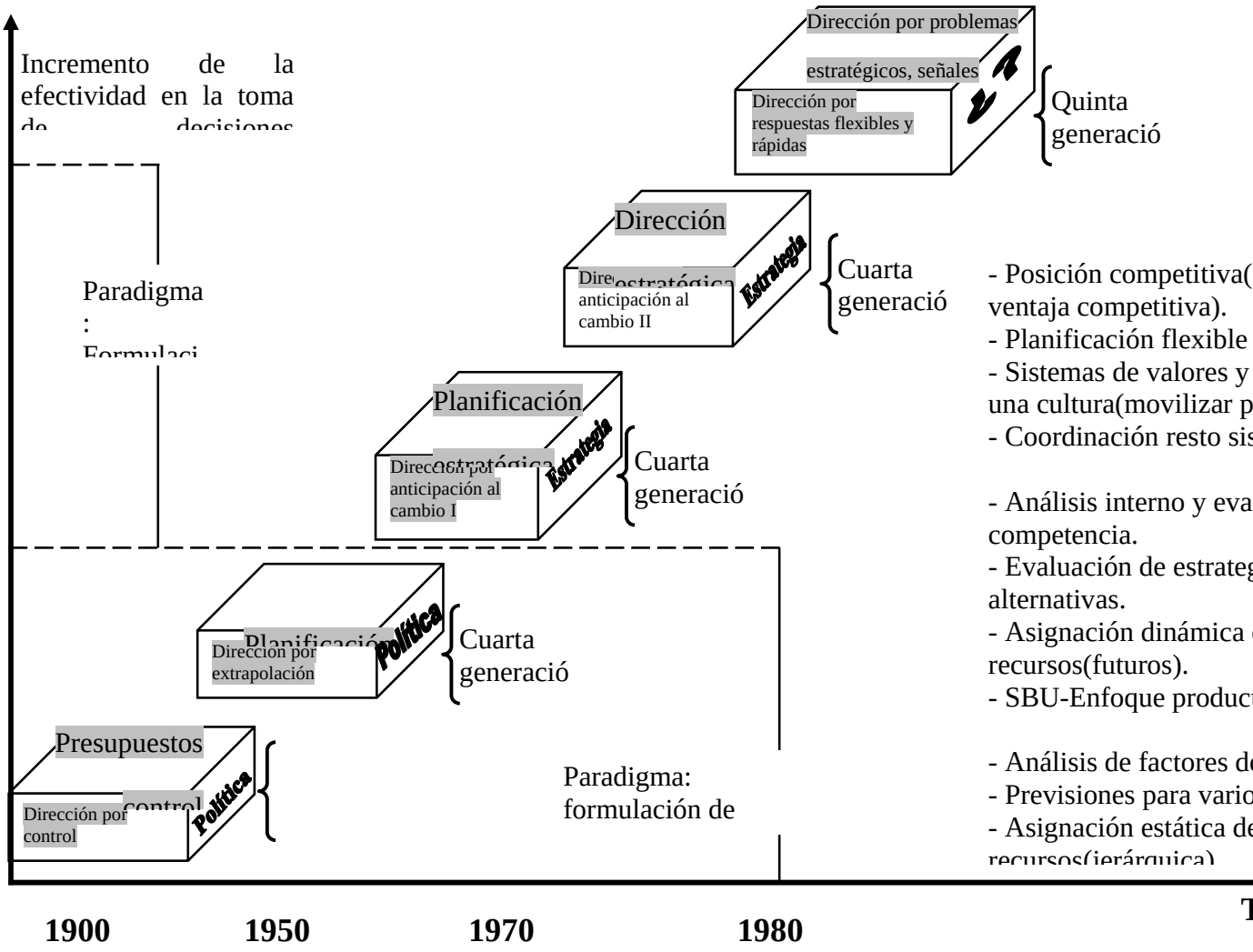
Urquiola, O. Material Complementario sobre Estrategia. Maestría en Dirección. / O. Urquiola.-- Cumanayagua: [s. n.] , 2004.—27 p.

Vogel, Mario Héctor. BSC Base del proceso para diagnosticar la situación financiera futura de la empresa. Tomado de: http://www.tablero-decomando.com, 14 de octubre de 2004.

Zambrano Rodriguez, Douglas. Pasos para el proceso de la Gerencia por objetivo. Tomado: de http://www.monografías.com/trabajos10/gerob/gerob,shtml, 12 de marzo de 2004.

Anexo 1: EL PROCESO EVOLUTIVO DE LOS SISTEMAS DE DIRECCION.

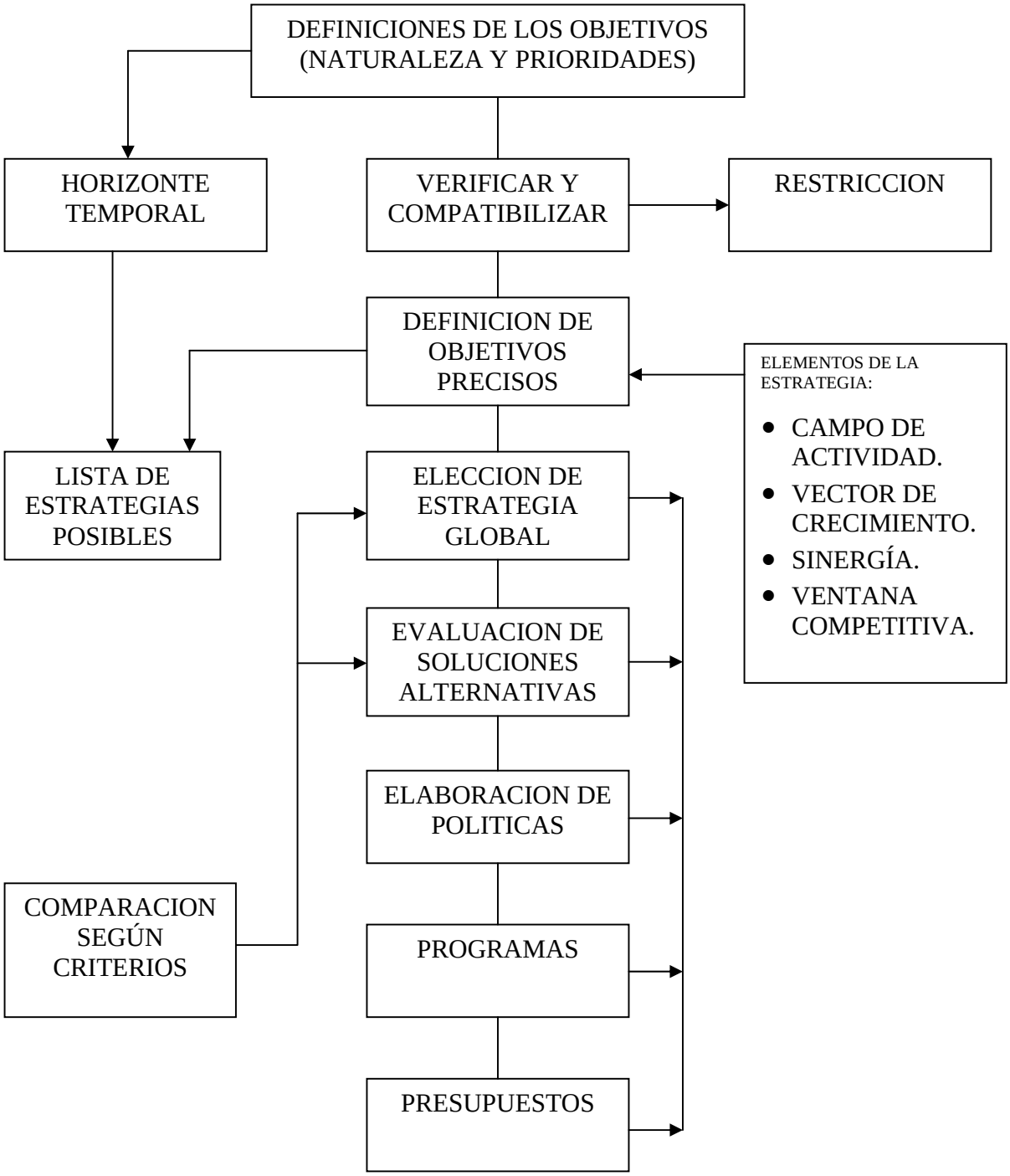
AUTOR: García Falcón, (1987).



Anexo 2 A.

MODELO DE DIRECCION ESTRATEGICA.

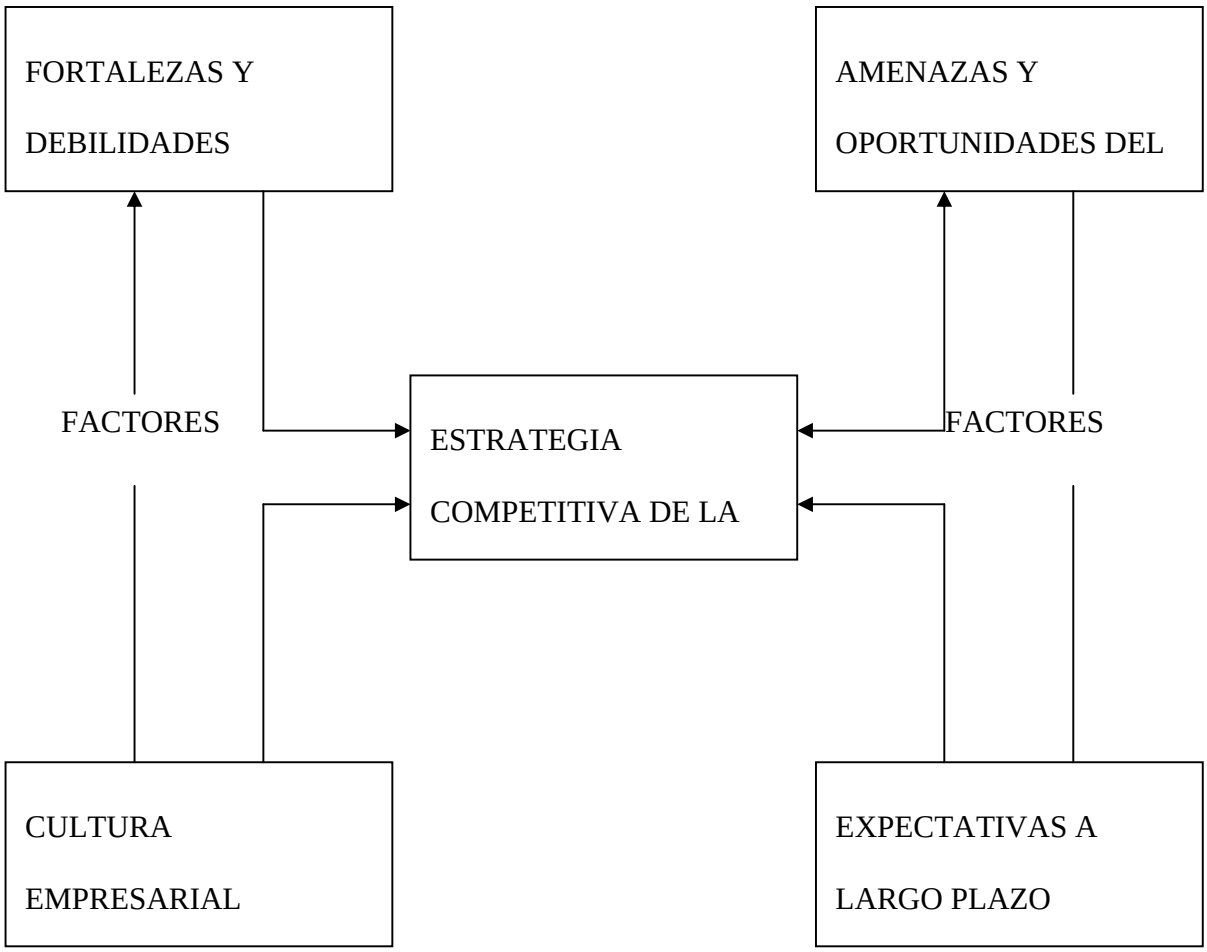
AUTOR: Eduardo Bueno Campos.



Anexo 2 B.

PROCEDIMIENTOS PARA LA FORMULACION DE ESTRATEGIAS.

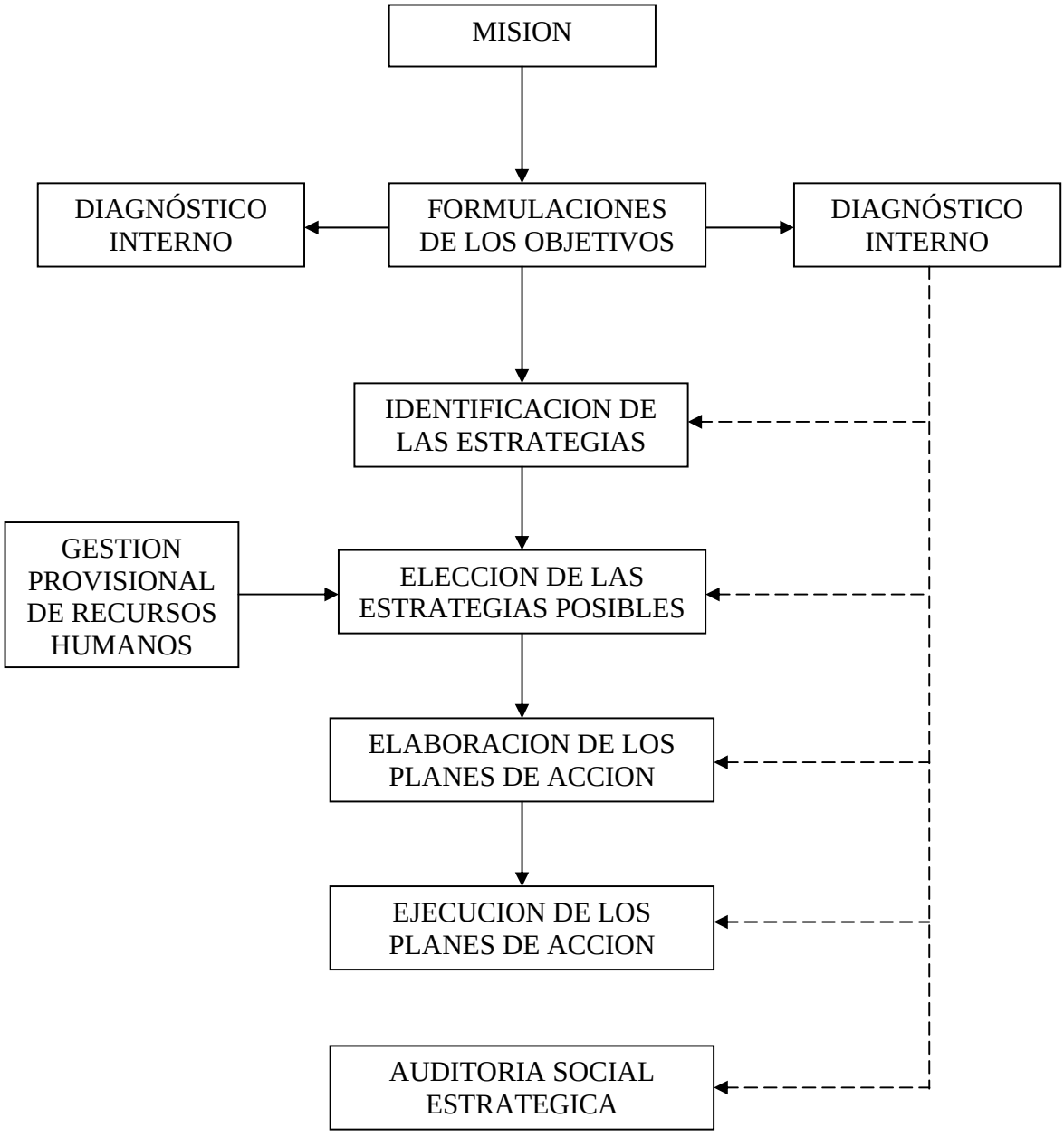
AUTOR: M. Porter.



Anexo 2 C

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

AUTOR: CH. Besseyre Des. Horts.



ANEXO 2 D

El Proceso de Dirección Estratégica.

Cliff Bowman

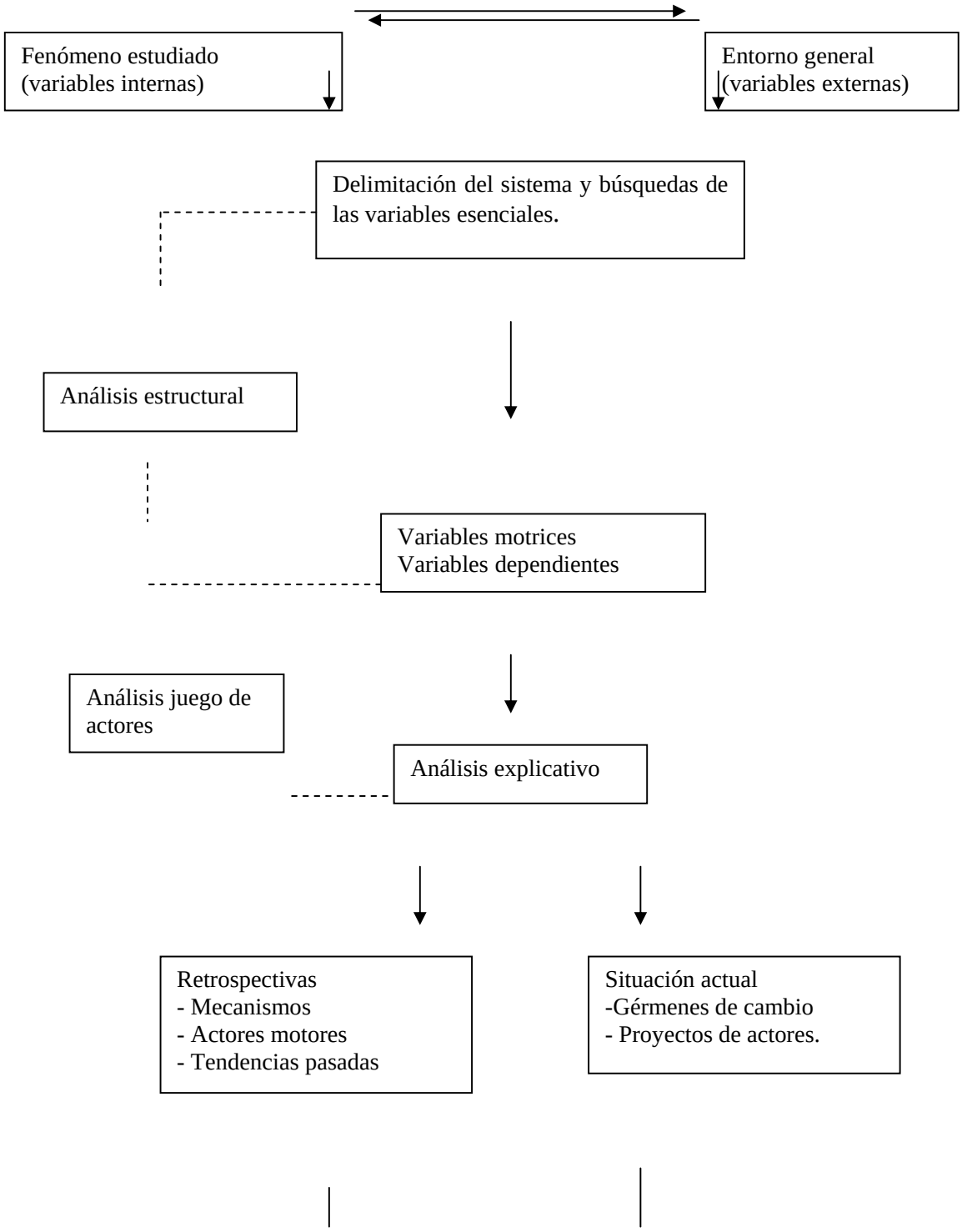
1. Fijación de metas
2. Análisis de la brecha.
3. Evaluación de Estrategias. Diagnóstico.
4. Identificación de Ventajas Competitivas.
5. Redefinir Metas.
6. Formulación de Estrategias.
7. Aplicación de la Estrategia.

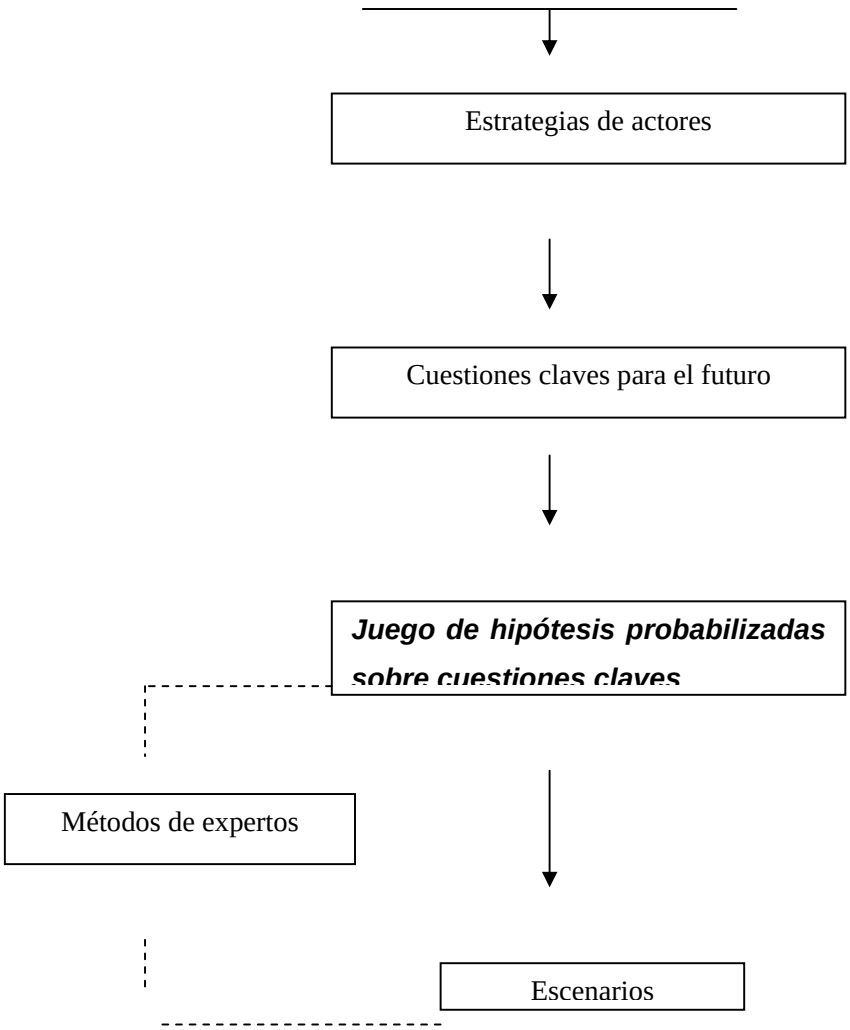
Anexo3. Escuelas del pensamiento estratégico

Escuelas de Pensamiento	Autores	Concepción de la estrategia
Diseño-prescriptiva (Un proceso de concepción)	Chandler, Andrews	Relación entre fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas.
Planificación- prescriptica (Un proceso formal)	Ansoff	Proceso planificado siguiendo un guión y soportado por diferentes técnicas (objetivos, presupuestos, programas y planes.
Posicionamiento-prescriptiva (Un proceso analítico)	Porter, Schendel, BCG, PIMS Project	A través del análisis formalizado del sector industrial seleccionar una estrategia genérica.
Emprendedora-descriptiva (Un proceso visionario)	Schumpeter	El centro es el emprendedor y su visión del proyecto.
Cognitiva-descriptiva (Un proceso mental)	Simons, March	Como un proceso mental de las personas que procesan información y construyen nuevos conceptos.
Aprendizaje-descriptiva (Un proceso emergente)	Quinn, Prahalad, Hamel	Algo que surge de la organización en el proceso colectivo de acción y reflexión.
Poder-descriptiva (Un proceso de negociación)	Allison, Astley	Proceso político que implica negociación, conflictos y acuerdos.
Cultura-prescriptiva (Un proceso social)	Rhenman, Normann	Proceso social basado en los valores y creencias de la organización.
Ambiental –decriptiva (Un proceso reactivo)	Hannan, Freeman	Proceso influido por las características ambientales del entorno Proceso influido por las características y comportamiento de las organizaciones.
Configuración-descriptiva (Un proceso de transformación	Chandler, Mintzberg, Miles, Snow	

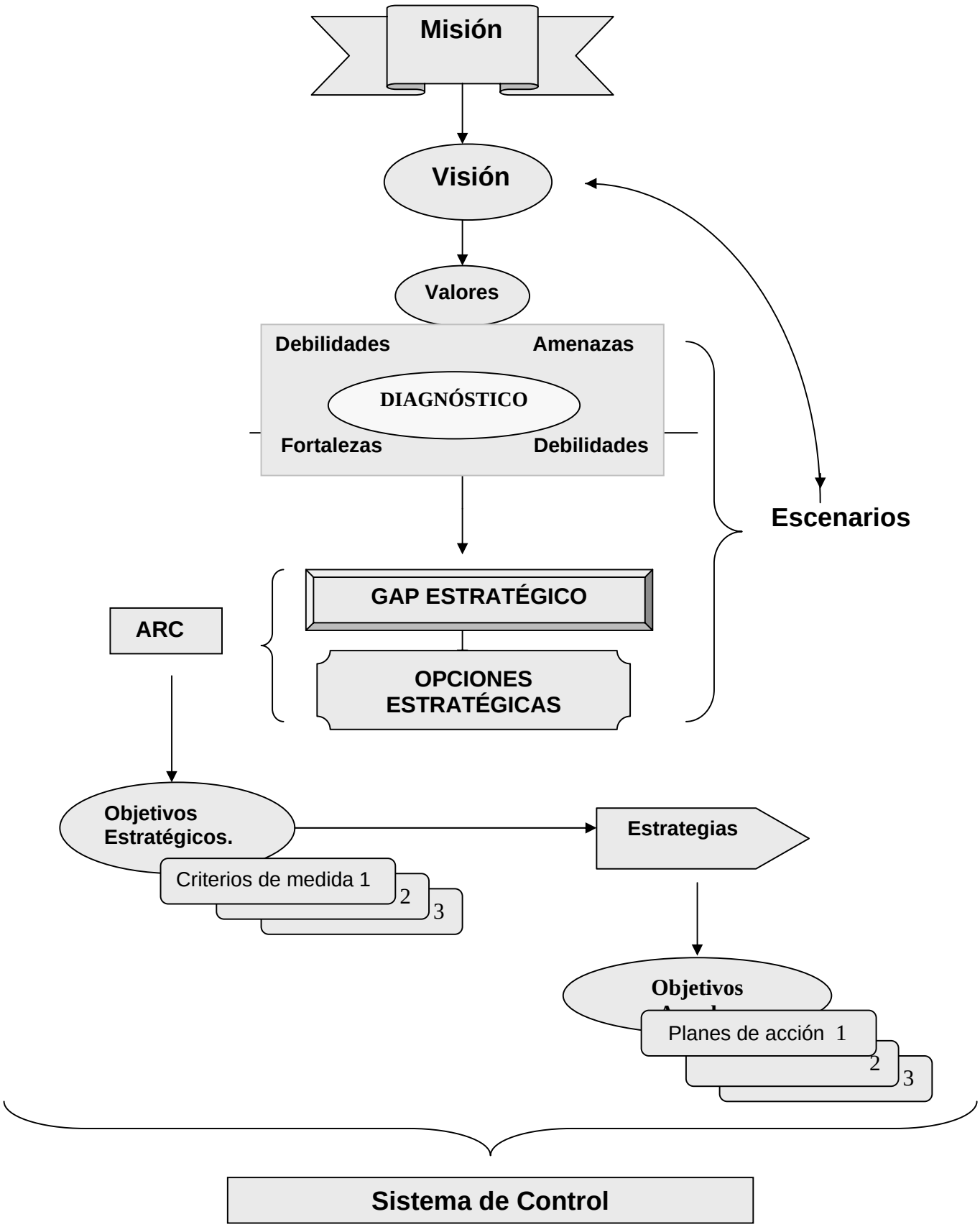
.
Fuente: Navas, 2002.

Anexo 4. Método de escenarios (adaptación de Godet, 1985, citado por Menguzzato y Renau, 1991).




Estrategias de actores
Cuestiones claves para el futuro
Juego de hipótesis probabilizadas sobre cuestiones claves
Métodos de expertos
Escenarios

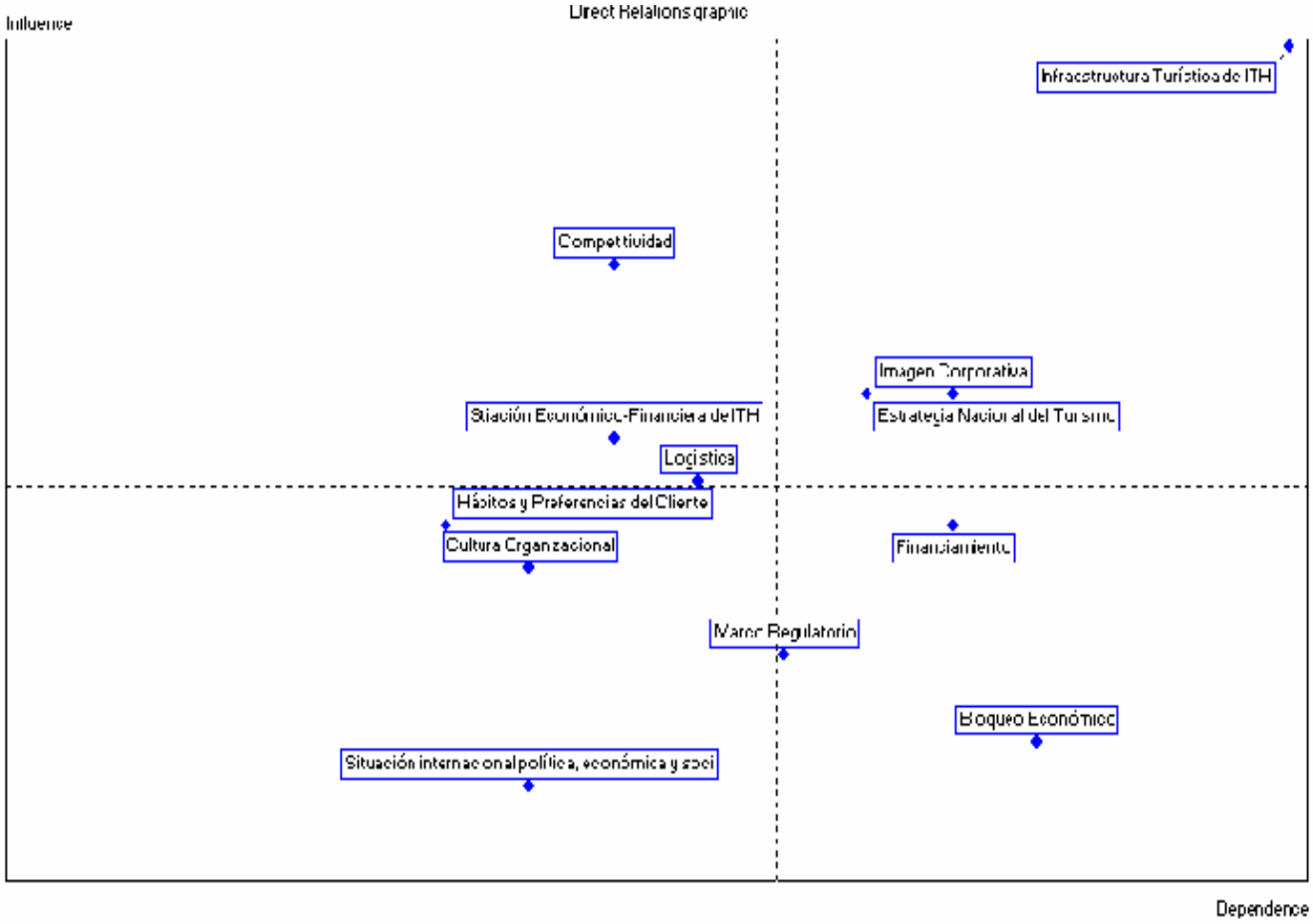
Anexo 5: Elementos básicos de la metodología de la Planeación Estratégica.



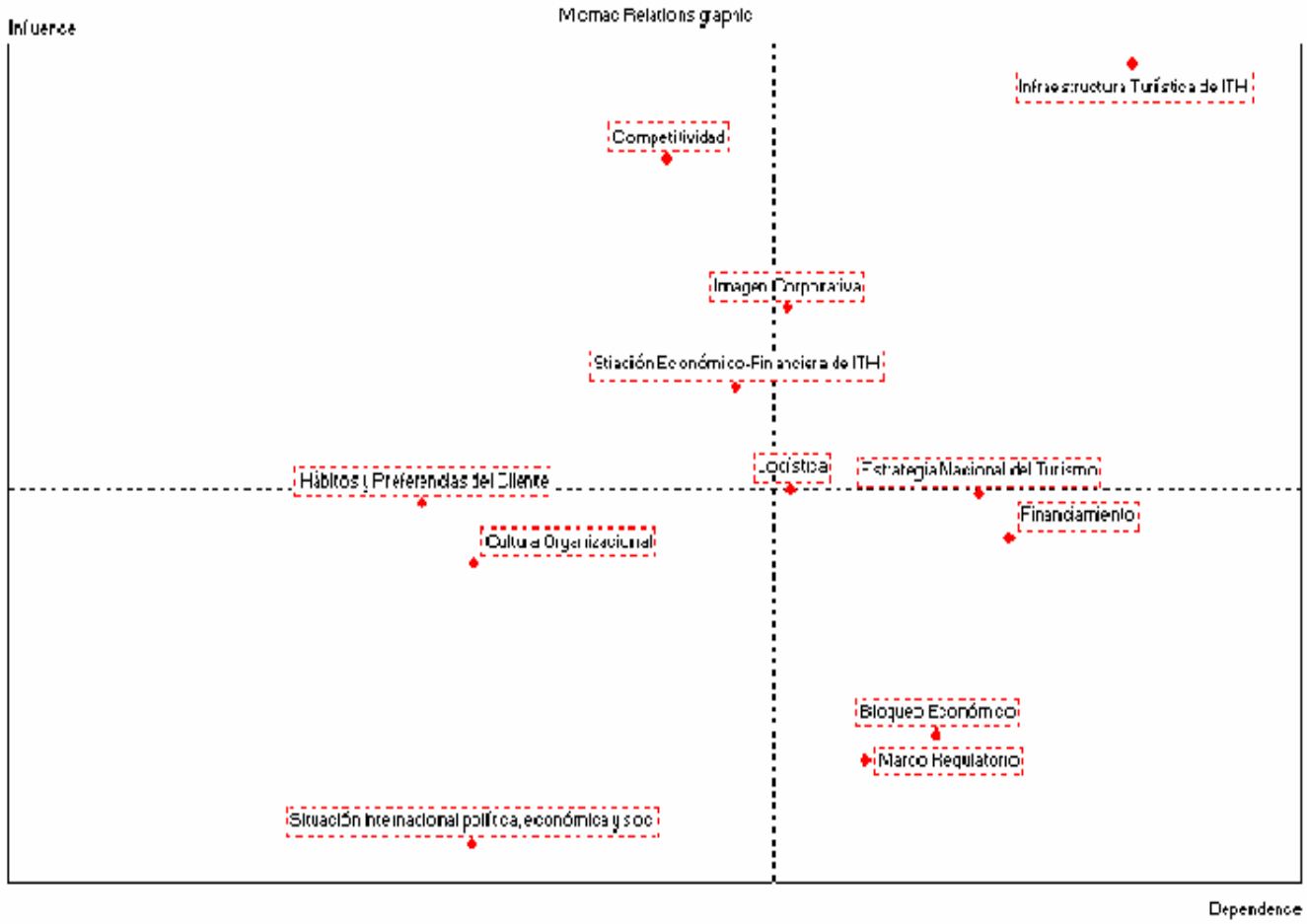
ANEXO 6: Matriz de Influencias Directas

	InfraTur	Compet	CultOrg	SitEcon	Imagen	Logist	Financ	Bloqueo	Habitos	SituacInt	Regulac	EstrTur
Infraestructura Turística d	0	2	0	3	2	3	3	1	0	0	2	3
Competitividad	3	0	3	1	3	2	1	1	0	0	0	0
Cultura Organizacional	1	0	0	0	2	0	0	1	1	0	1	1
Stiación Económico-Finan	2	2	0	0	0	1	3	1	0	1	0	0
Imagen Corporativa	3	1	2	0	0	0	1	0	2	0	1	1
Logística	1	1	1	1	0	0	2	1	0	0	1	1
Financiamiento	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	1	2
Bloqueo Económico	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
Hábitos y Preferencias de	2	0	0	0	3	0	0	1	0	2	0	0
Situación internacional pol	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0
Marco Regulatorio	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	0	1
Estrategia Nacional del Tur	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2	2	0

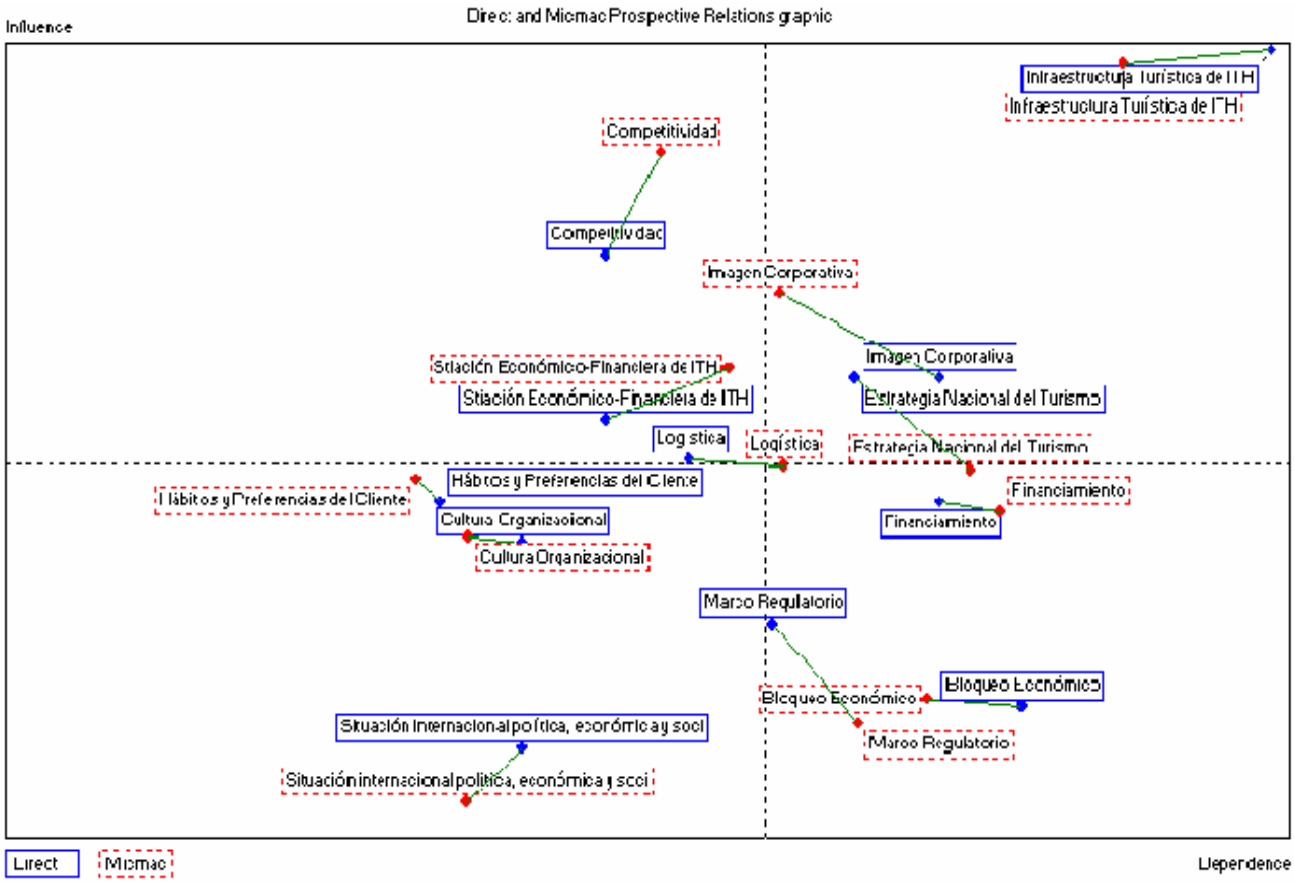
Anexo 7. *Gráfico de las Influencias Directas.*



Anexo 8. *Gráfico de las Influencias Indirectas.*



Anexo 9. *Gráfico de los movimientos de las variables después del MIC-MAC.*[9]



[9] Azul……relaciones directas;
Rojo……..relaciones indirectas

ANEXO 10: ***Matriz de Actores / Objetivos (MAO).***

	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7
Actor nº 1	3	-3	0	-1	-2	-2	-2
Actor nº 2	-3	3	2	3	2	1	0
Actor nº 3	-3	3	0	3	3	3	1
Actor nº 4	-3	2	0	2	2	3	2
Actor nº 5	-2	1	3	0	-1	3	0

ANEXO 11: ***Matriz de Influencia Directa (MAA).***

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5
Actor n° 1	0	1	2	1	3
Actor n° 2	0	0	2	2	1
Actor n° 3	0	1	0	2	2
Actor n° 4	0	1	1	0	0
Actor n° 5	1	2	3	2	0

ANEXO 12. ***Matriz de posiciones simples.***

	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	Conc.
Actor nº 1	1	-1	0	-1	-1	-1	-1	6
Actor nº 2	-1	1	1	1	1	1	0	6
Actor nº 3	-1	1	0	1	1	1	1	6
Actor nº 4	-1	1	0	1	1	1	1	6
Actor nº 5	-1	1	1	0	-1	1	0	5
Sum +	1	4	2	3	3	4	2	
Sum -	-4	-1	0	-1	-2	-1	-1	
Act. Conc.	5	5	2	4	5	5	3	

ANEXO 13. ***Matriz de Convergencia.***

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5
Actor nº 1	0	0	0	0	1
Actor nº 2	0	0	5	5	4
Actor nº 3	0	5	0	6	3
Actor nº 4	0	5	6	0	3
Actor nº 5	1	4	3	3	0
C(i)	1	14	14	14	11

ANEXO 14: ***Matriz de Divergencia.***

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5
Actor n° 1	0	5	6	6	3
Actor n° 2	5	0	0	0	1
Actor n° 3	6	0	0	0	1
Actor n° 4	6	0	0	0	1
Actor n° 5	3	1	1	1	0
D(i)	20	6	7	7	6

ANEXO 15: ***Matriz de relaciones de fuerza aparentes.***

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	Mi
Actor nº 1	1	5	7	6	6	24
Actor nº 2	1	3	4	5	3	13
Actor nº 3	1	4	4	5	3	13
Actor nº 4	0	2	2	2	2	6
Actor nº 5	1	5	7	7	4	20
Di	3	16	20	23	14	76

ANEXO 16: ***Matriz de posiciones evaluadas.***

	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	Imp. A
Actor n° 1	3	-3	0	-1	-2	-2	-2	13
Actor n° 2	-3	3	2	3	2	1	0	14
Actor n° 3	-3	3	0	3	3	3	1	16
Actor n° 4	-3	2	0	2	2	3	2	14
Actor n° 5	-2	1	3	0	-1	3	0	10
Sum +	3	9	5	8	7	10	3	
Sum -	-11	-3	0	-1	-3	-2	-2	
Implication Sum +	14	12	5	9	10	12	5	

ANEXO 17: Segunda *Matriz de Convergencia.*

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5
Actor nº 1	0.0	0.0	0.0	0.0	1.5
Actor nº 2	0.0	0.0	13.5	12.0	9.0
Actor nº 3	0.0	13.5	0.0	15.0	7.5
Actor nº 4	0.0	12.0	15.0	0.0	7.0
Actor nº 5	1.5	9.0	7.5	7.0	0.0
C(i)	1.5	34.5	36.0	34.0	25.0

ANEXO 18. Segunda *Matriz de Divergencia.*

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5
Actor nº 1	0.0	11.5	14.5	13.5	7.0
Actor nº 2	11.5	0.0	0.0	0.0	1.5
Actor nº 3	14.5	0.0	0.0	0.0	2.0
Actor nº 4	13.5	0.0	0.0	0.0	1.5
Actor nº 5	7.0	1.5	2.0	1.5	0.0
D(i)	46.5	13.0	16.5	15.0	12.0

ANEXO 19. Segunda *Matriz de posiciones evaluadas.*

	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	Imp. A
Actor n° 1	7.9	-7.9	0.0	-2.6	-5.3	-5.3	-5.3	34.3
Actor n° 2	-1.7	1.7	1.2	1.7	1.2	0.6	0.0	8.1
Actor n° 3	-1.4	1.4	0.0	1.4	1.4	1.4	0.5	7.3
Actor n° 4	-0.3	0.2	0.0	0.2	0.2	0.3	0.2	1.5
Actor n° 5	-2.4	1.2	3.6	0.0	-1.2	3.6	0.0	12.2
Sum +	7.9	4.5	4.8	3.3	2.7	5.9	0.7	
Sum -	-5.9	-7.9	0.0	-2.6	-6.5	-5.3	-5.3	
Actors Mobilisation Sum	13.8	12.5	4.8	6.0	9.2	11.2	6.0	

ANEXO 20. *Resultados del SMIC*

atafile: a:\ITH.dat

Computation parameters:

Find Max of Pi (k): Yes (How many: 6)

Compute sequential vectors corresponding

to the highest of Max of Pi (k): Yes (How many: 6)

Sensitivity analysis

according to P (I): Yes (Value of Delta: 0.10)

Compute by groups of experts: Yes

Compute for all groups and/or

experts together: Yes

GROUP n° 1

Weight of group n° 1: 1

Number of experts of group n° 1: 1

I - COMPUTATION FOR EXPERTS OF GROUPE n° 1

A/ RAW DATA relative to expert n° 1 of group n° 1

Weight of expert n° 1: 1

Matrix P of raw and conditional probabilities

P (i, i) = P (Hi=1); P (i, j) = P (Hi=1/Hj=1)

0.750	0.400	0.900	0.800	0.100	0.200
0.700	0.850	0.500	0.900	0.700	0.600
0.400	0.700	0.550	0.900	0.100	0.100
0.400	0.800	0.800	0.900	0.200	0.000
0.800	0.900	0.600	0.900	0.300	0.900
0.800	0.900	0.700	0.900	0.800	0.400

Matrix Pb of raw and conditional probabilities

Pb(i,i) = 0 ; Pb(i,j) = P(Hi=1/Hj=0)

0.000	0.700	0.400	0.500	0.700	0.800
0.700	0.000	0.800	0.800	0.400	0.100
0.600	0.200	0.000	0.300	0.700	0.800
0.800	0.600	0.800	0.000	0.600	0.400
0.800	0.200	0.700	0.900	0.000	0.100
0.900	0.200	0.700	0.800	0.300	0.000

B/ INTERMEDIATE SOLUTION: expert n° 1 of group n° 1

Probability sequences of the scenario

Number	Scenario	Probability
48	111110	0.133
18	010011	0.128
22	101100	0.106
27	111101	0.099
8	010111	0.094
39	111100	0.077
33	110011	0.069
24	011110	0.066
3	111111	0.039
9	110111	0.025
15	111001	0.022
61	101000	0.021
56	000100	0.019
45	100100	0.008
1	011111	0.002
5	101111	0.000
2	001111	0.000
10	100111	0.000

Quadratic residue = 0.653

Residue > 0.2 : weak coherence

C/ NET RESULTS relative to expert n° 1 of group n° 1

New matrix P of net individual and conditional probabilities

P(i,i) = P(Hi=1) ; P(i,j) = P(Hi=1/Hj=1)

This matrix is unique.

0.493 0.502 0.763 0.609 0.369 0.413

0.656 0.608 0.651 0.685 0.880 1.000

0.712 0.462 0.430 0.657 0.316 0.208

0.701 0.608 0.808 0.539 0.552 0.436

0.342 0.630 0.317 0.440 0.429 0.626

0.314 0.522 0.170 0.281 0.518 0.353

New matrix Pb of net conditional probabilities

P(i,i) = 0 ; P(i,j) = P(Hi=1/Hj=0)

This matrix is unique.

0.000 0.481 0.217 0.314 0.694 0.624

0.661 0.000 0.676 0.586 0.410 0.503

0.154 0.462 0.000 0.129 0.683 0.733

0.422 0.465 0.321 0.000 0.633 0.734

0.661 0.000 0.676 0.518 0.000 0.376

0.507 0.000 0.676 0.586 0.259 0.000

D/ PROBABILITIES AND HIERARCHY OF SCENARII: expert n° 1 of group n° 1

Max Pi(k) requested

Number	Scenario	Probability
48	111110	0.169
18	010011	0.144
22	101100	0.156
27	111101	0.124
8	010111	0.136

E/ SENSITIVITY ANALYSIS: expert nø 1 group nø 1

Elasticity computation

delta = 0.100

(Delp(j)/P(j))/Delta/P(i)) array

(Unstandardized results)

0.409	-0.036	0.044	-0.010	-0.078	-0.054
-0.015	0.375	-0.013	-0.004	0.197	0.211
0.011	-0.040	0.409	0.009	-0.071	-0.095
0.002	-0.022	0.056	0.367	-0.041	-0.093
-0.084	-0.004	-0.085	-0.057	0.401	0.003
-0.062	-0.013	-0.085	-0.069	-0.015	0.414

(Delp(j)/P(j))/(Delp(i)/P(i)) array

(Standardized results)

1.000	-0.089	0.108	-0.025	-0.191	-0.132	0.545
-0.041	1.000	-0.035	-0.010	0.526	0.562	1.174
0.027	-0.097	1.000	0.023	-0.173	-0.233	0.552
0.005	-0.061	0.153	1.000	-0.112	-0.252	0.583
-0.210	-0.009	-0.212	-0.141	1.000	0.007	0.579
-0.151	-0.031	-0.206	-0.166	-0.037	1.000	0.591

0.433	0.286	0.715	0.366	1.039	1.186	Total

Anexo 21 Escenarios más probables después de aplicado el Método SMIC.

Escenario # 1 (P= 0.169): se contrae el turismo internacional, aumenta la competencia, habrá una afectación a la logística y se recrudecerá el bloqueo, además de un posible incremento de las demandas de los clientes y no se aprovecharán al máximo las capacidades.

Escenario # 2 (P= 0.144): no se contrae el turismo internacional; aumenta la competencia; no se afecta la logística, ni se recrudece el bloqueo; aumentan las demandas de los clientes y se aprovechan al máximo las capacidades.

Escenario # 3 (P= 0.156): se contrae el turismo internacional; no aumenta la competencia; habrá una afectación a la logística; se recrudece el bloqueo; no aumentan las demandas de los clientes ni se logra aprovechar al máximo las capacidades del ITH.

Escenario # 4 (P= 0.124): se contrae el turismo internacional; aumenta la competencia; hay una afectación a la logística; se recrudece el bloqueo, no aumentan las demandas de los clientes y se aprovechan al máximo las capacidades del ITH.

Escenario # 5 (PA 0.136): no se contrae el turismo internacional, aumenta la competencia, no se afecta la logística; se recrudece el bloqueo; aumentan las demandas de los clientes y se aprovechan al máximo las capacidades.

ANEXO 22

Encuesta. Análisis del sector de negocios

Evalué las siguientes afirmaciones sobre el sector de actividades donde su empresa participa mediante una escala de 1 a 5 donde:
1-totalmente desacuerdo, 2-en desacuerdo, 3-medianamente de acuerdo, 4-de acuerdo, 5-totalmente de acuerdo.

Es muy difícil que el gobierno apruebe la aparición de nuevas empresas en el sector _____

Nuestros productos o servicios están diferenciados por su relación calidad –precio respecto a las restantes empresas del sector. _____

El crecimiento del mercado es lento. _____

La actuación de las restantes empresas del sector, ejerce una gran influencia Sobre nuestro desempeño. _____

Es fácil para nuestros clientes cambiarse a otra empresa. _____

Ningún proveedor es importante para nuestro funcionamiento. _____

Tenemos muchas opciones de selección de nuestros proveedores. _____

Somos proveedores muy importantes para nuestros clientes. _____

Las preferencias de nuestros clientes ejercen actualmente una influencia decisiva En las acciones de nuestra empresa. _____

La probabilidad de que una empresa del sector obtenga resultados mejores que los ya existentes es baja. _____

Anexo # 23. Evaluación de los Factores Claves del Coeficiente Estratégico de su Empresa.

	Evaluación				
	1	2	3	4	5
1. Ha definido la gerencia de la empresa una proyección de lo que desea que sea la organización a corto, medio y largo plazo.					
2. De no haber una proyección de objetivos detallada y precisa ¿Existen al menos directrices globales que den pautas más o menos precisas?.					
3. Conocen todos los ejecutivos de la empresa la proyección o directrices globales existentes.					
4. Además de conocerlas ¿ Los niveles ejecutivos comparten plenamente esta proyección o directrices?.					
5. La proyección o directrices definen con precisión los mercados a los que ha de dirigirse la empresa.					
6. Estas guías de acción ¿ Han descendido en sus detalles hasta identificar productos específicos que deberán ser lanzado por la empresa en el futuro?.					
7. Poseen a su vez las distintas áreas de la empresa sus propias directrices sectoriales en consonancia con el plan global de la organización.					
8. Mantiene la empresa un sistema que le asegure un flujo permanente preciso y fiable de información sobre el consumidor, los competidores, los canales de distribución en los demás sectores de mercado y del entorno.					
9. Incluye esta información datos fiables sobre las tendencias futuras de esos sectores.					
10. Utiliza la empresa esta información para planificar sus acciones futuras en función de las demandas y las condiciones previstas del mercado.					
11. La empresa ¿Posee capacidad gerencial y estructural para cambiar de rumbo cuando las oportunidades de mercado o el entorno lo aconsejan.					
12. La empresa¿ Ha desarrollado habilidades y capacidades internas que le permitan realizar una labor eficaz en el área de la					

segmentación, el establecimiento de objetivos y el posicionamiento de sus productos o servicios, de tal manera que le permitan mantener directrices claras en el futuro?.					
13. La empresa ¿ Desarrolla sus nuevos productos basada en un plan que es el resultado de un trabajo en equipo?.					
14. ¿ Se han definido claramente las fronteras de la empresa en términos de: • Productos o servicios. • Mercados o segmentos. • Estructura de distribución. • Objetivos futuros en estas áreas?.					
15. ¿Existe en la empresa: • Un plan de marketing. • Que sea compatible con los planes corporativos. • Que se revise regularmente. • Fundamentado en el análisis detallado de los comportamientos pasados y del potencial de los mercados?.					
16. Existe en la empresa alguna persona o grupo de personas que sea responsable del análisis de los factores que afecta la evolución de la empresa(mercado, entorno, competencia, etc.) y se convierta ese análisis en información básica para trazar planes con miras al futuro?.					
17. El clima organizacional existente en la empresa ¿ Permite realizar análisis a fondo sin que los mismos se interpreten como ataques a determinados departamentos o zonas de interés?.					
18. ¿ Existe en la empresa un conjunto de premisas (supuestos de partida) que definan el comportamiento esperado en áreas tales como: • El entorno de la empresa. • El mercado. • La competencia. • El sector?					
19. ¿Están debidamente definidas las responsabilidades y niveles de autoridad que tendrán a su cargo la implantación de las directrices globales de la empresa?.					
20. ¿Se preocupa activamente la gerencia por temas, actividades y estrategia que se					

desarrollan en el área de marketing?.					
21. ¿Se pueden detectar fácilmente debilidades en la estructura y organización de la empresa en el área de planificación?.					
22. ¿ Existen planes de contingencias en caso de que las estrategias básicas no cumplan con su cometido en los plazos establecidos?					

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

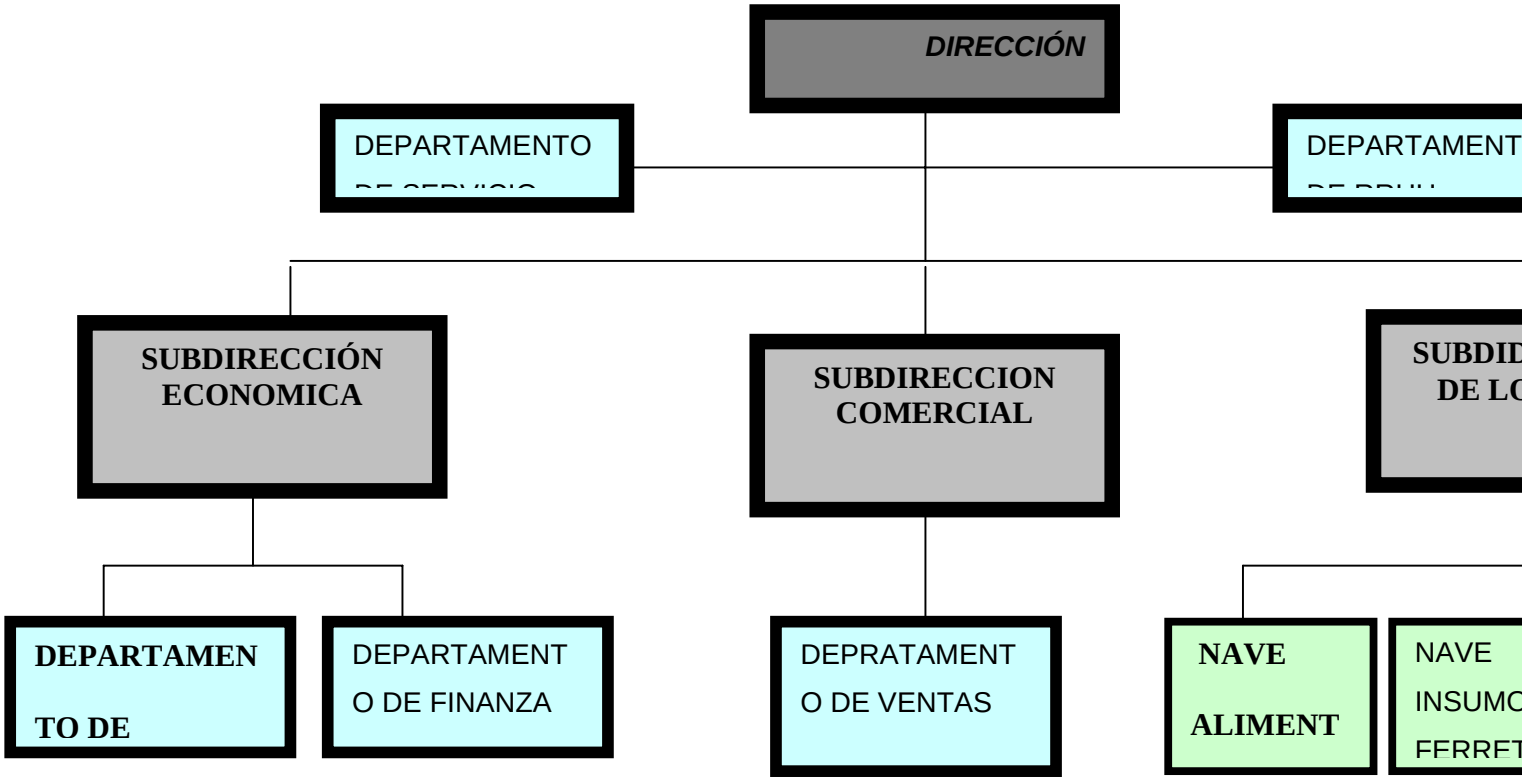
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	36,9091	101,8909	,7147	,9520
V2	36,7273	104,2182	,3318	,9551
V3	36,6364	101,0545	,4604	,9544
V4	36,6364	98,4545	,6569	,9519
V5	37,0909	100,4909	,4379	,9552
V6	37,2727	104,6182	,2358	,9566
V7	37,2727	99,8182	,6398	,9521
V8	37,0909	93,2909	,7987	,9501
V9	37,3636	94,4545	,8387	,9493
V10	37,3636	95,0545	,7970	,9500
V11	37,4545	96,4727	,8278	,9497
V12	37,3636	98,0545	,7354	,9509
V13	37,0909	94,6909	,8358	,9494
V14	37,3636	99,2545	,6378	,9521
V15	37,8182	100,5636	,7588	,9513
V16	37,8182	100,5636	,7588	,9513
V17	37,6364	102,2545	,5078	,9535
V18	37,7273	96,8182	,8003	,9500
V19	37,5455	100,0727	,7222	,9514
V20	37,6364	95,2545	,9063	,9486
V21	37,5455	96,2727	,8261	,9497
V22	37,5455	93,8727	,8397	,9493

Reliability Coefficients

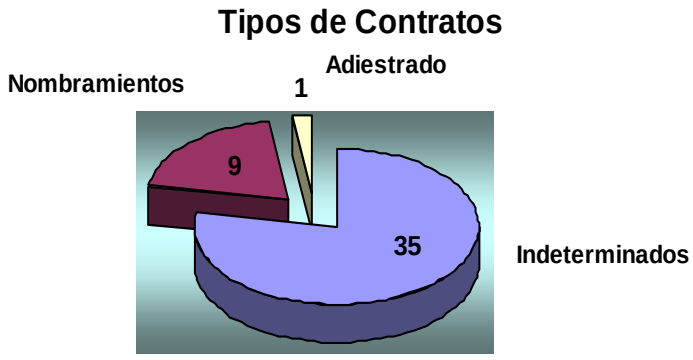
N of Cases = 12,0 N of Items = 22

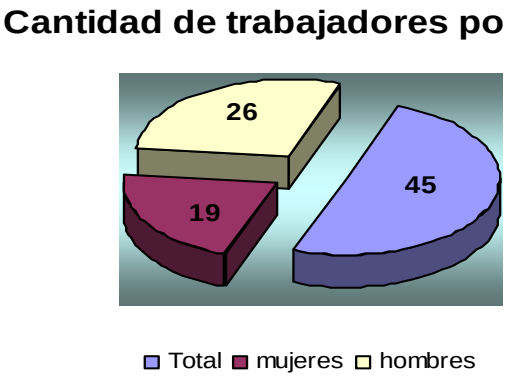
Alpha = ,9537

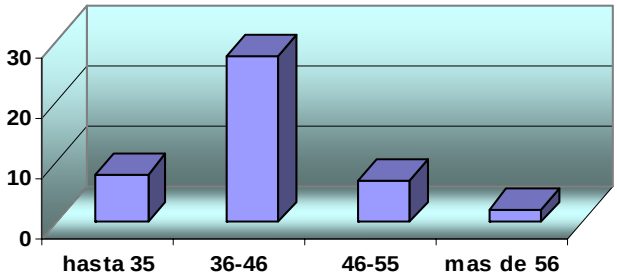
Anexo 24. ORGANIGRAMA
ESTRUCTURA DE DIRECCIÓN
ITH CIENFUEGOS



Anexo 25. Caracterización de los recursos humanos en ITH Cienfuegos



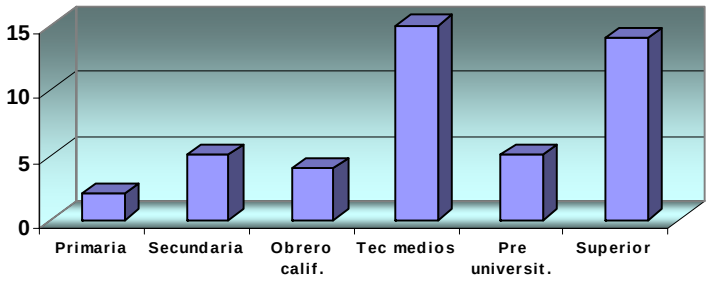




Leyenda:

Hasta 35.....	***8***
De 36 a 45.....	**28**
De 46 a 55.....	**7**
Mas de 56.....	**2**

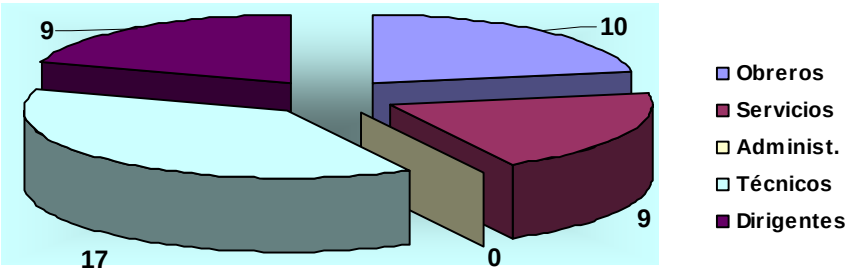
Nivel educacional de los trabajadores



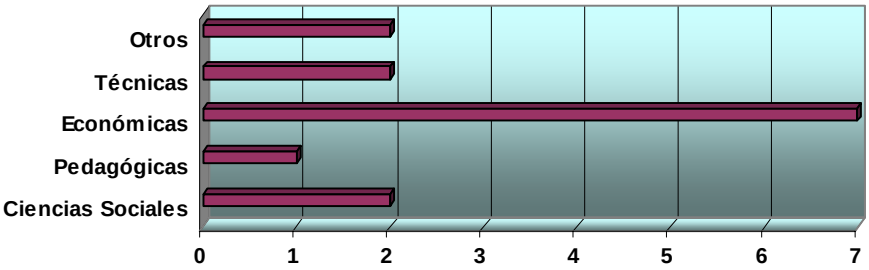
Leyenda:

NIVEL EDUCACIONAL	
Primaria.....	2
Secundaria.....	5
Obreros Calificados.....	4
Técnicos Medios.....	15
Pre Universitario.....	5
Superior.....	14

Distribución por categoria ocupacional



Graduados universitarios por especialidades



Leyenda

GRADUADOS UNIVERSITARIOS POR ESPECIALIDAD	
Ciencias Sociales.....	3
Económicas.....	7
Técnicas.....	2
Pedagógicas.....	2

Anexo 26.
Encuesta para dirigentes

Las siguientes aseveraciones describen aspectos de la conducta de liderato. Responda a cada aseveración de acuerdo a la forma que más se acercaría a cómo usted actuaría si fuere el líder de un grupo de trabajo. Marque en una de las columnas de la derecha como sería su comportamiento.

S - Siempre
F - Frecuentemente
O – Ocasionalmente
R –Rara vez
N - Nunca

No.	Aseveración	S	F	O	R	N
1	Mayormente actuaría como representante del grupo					
2	Le daría a los miembros completa libertad en su trabajo					
3	Enfatizaría el uso de procedimientos uniformes					
4	Le permitiría a los miembros usar su propio juicio en la solución de problemas					
5	Presionaría a los miembros para obtener un mayor esfuerzo					
6	Dejaría a los miembros hacer su trabajo en la forma que ellos consideran es la mejor					
7	Mantendría el trabajo moviéndose a un paso rápido					
8	Dejaría el trabajo a los miembros y les permitiría trabajar con libertad					
9	Resolvería los conflictos cuando estos ocurran en el grupo					
10	Me opondría a permitirles a los miembros cualquier libertad de movimiento					
11	Decidiría lo que se hará y cómo se ha de hacer					
12	Presionaría para un aumento de la producción o de los servicios					
13	Asignaría a los miembros del grupo trabajos particulares					
14	Estaría dispuesto para hacer cambios					
15	Programaría el trabajo a hacerse					
16	Me negaría a explicar mis acciones					
17	Persuadiría a otros de que mis ideas son para su ventaja					
18	Permitiría que el grupo fijara su propio paso					

Tomado: Taller ¨El Empowerment¨. Msc Rafael Armas Moya

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	45,8182	169,1636	,7317	,9586
V2	46,4545	167,0727	,6772	,9588
V3	46,2727	164,8182	,7269	,9581
V4	46,1818	165,7636	,8667	,9569
V5	46,3636	158,2545	,8909	,9554
V6	46,3636	163,8545	,7435	,9578
V7	46,0000	165,6000	,7292	,9581
V8	46,6364	158,0545	,7329	,9584
V9	45,8182	168,5636	,5326	,9607
V10	46,9091	157,0909	,8006	,9570
V11	46,4545	159,2727	,9327	,9550
V12	46,1818	164,7636	,5981	,9601
V13	46,6364	156,0545	,8035	,9570
V14	46,0909	164,6909	,8350	,9569
V15	46,0909	164,6909	,8350	,9569
V16	47,1818	157,7636	,6437	,9610
V17	46,5455	158,6727	,7721	,9574
V18	46,5455	163,0727	,8662	,9564

Reliability Coefficients

N of Cases = 12,0 N of Items = 18

Alpha = ,9601

Tabla de frecuencia.

Mayormente actuaría como representante del grupo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	33	33	33
	Frecuentemente	5	42	42	75
	Ocasionalmente	3	25	25	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Le daría a los miembros completa libertad en su trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	50	50	50
	Frecuentemente	5	42	42	92
	Ocasionalmente	1	8	8	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Enfatizaría el uso de procedimientos uniformes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	25	25	25
	Frecuentemente	4	33	33	58
	Ocasionalmente	5	42	42	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Le permitiría a los miembros usar su propio juicio en la solución de problemas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	17	17	17
	Frecuentemente	7	58	58	75
	Ocasionalmente	3	25	25	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Presionaría a los miembros para obtener un mayor esfuerzo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	25	25	25
	Frecuentemente	4	33	33	58
	Ocasionalmente	4	33	33	91
	Rara Vez	1	9	9	100
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Dejaría a los miembros hacer su trabajo en la forma que ellos consideran es la mejor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	42	42	42
	Frecuentemente	6	50	50	92
	Ocasionalmente	1	8	8	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Mantendría el trabajo moviéndose a un paso rápido.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	33	33	33
	Frecuentemente	5	42	42	75
	Ocasionalmente	3	25	25	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Dejaría el trabajo a los miembros y les permitiría trabajar con libertad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	33	33	33
	Frecuentemente	7	58	58	91
	Ocasionalmente	1	9	9	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Resolvería los conflictos cuando estos ocurran en el grupo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	50	50	50
	Frecuentemente	3	25	25	75
	Ocasionalmente	3	25	25	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Me opondría a permitirles a los miembros cualquier libertad de movimiento.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	42	42	42
	Frecuentemente	5	42	42	84
	Ocasionalmente	2	16	16	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Decidiría lo que se hará y cómo se ha de hacer.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	17	17	17
	Frecuentemente	5	42	42	59
	Ocasionalmente	4	33	33	92
	Rara Vez	1	8	8	100
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Presionaría para un aumento de la producción o de los servicios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	4	33	33	33
	Frecuentemente	4	33	33	66
	Ocasionalmente	3	25	25	91
	Rara Vez	1	9	9	100
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Asignaría a los miembros del grupo trabajos particulares.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	17	17	17
	Frecuentemente	5	42	42	59
	Ocasionalmente	3	25	25	84
	Rara Vez	1	8	8	92
	Nunca	1	8	8	100
	Total	12	100	100	

Estaría dispuesto para hacer cambios.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	25	25	25
	Frecuentemente	6	50	50	75
	Ocasionalmente	3	25	25	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Programaría el trabajo a hacerse.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	25	25	25
	Frecuentemente	6	50	50	75
	Ocasionalmente	3	25	25	100
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Me negaría a explicar mis acciones.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	17	17	17
	Frecuentemente	2	17	17	34
	Ocasionalmente	4	32	32	66
	Rara Vez	2	17	17	83
	Nunca	2	17	17	100
	Total	12	100	100	

Persuadiría a otros de que mis ideas son para su ventaja.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	2	17	17	17
	Frecuentemente	5	42	42	59
	Ocasionalmente	4	33	33	92
	Rara Vez	-	-	-	-
	Nunca	1	8	8	100
	Total	12	100	100	

Permitiría que el grupo fijara su propio paso.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	5	42	42	42
	Frecuentemente	7	58	58	100
	Ocasionalmente	-	-	-	
	Rara Vez	-	-	-	
	Nunca	-	-	-	
	Total	12	100	100	

Anexo 27.
Encuesta para trabajadores.

Se necesita de su colaboración para conocer cómo se desarrolla en su empresa diferentes aspectos relacionados con la actividad laboral y el colectivo de trabajo al que usted pertenece. Deberá responder en la escala de 1 a 4, siendo:

1-Totalmente de acuerdo. 2-Medianamente de acuerdo.
3-Medianamente en desacuerdo. 4-Totalmente en desacuerdo.

		1	2	3	4
1	Este lugar es bueno para trabajar.				
2	En ocasiones se propagan rumores por falta de exactitud en la información.				
3	Mi jefe se preocupa por conocer y dar solución a los problemas existentes en el área.				
4	Los trabajadores cuentan con los medios necesarios para realizar su trabajo.				
5	Mi jefe se preocupa por conocer y evitar aspectos que afecten la claridad y comprensión en el proceso comunicativo.				
6	Mi jefe logra comprometer a los trabajadores en la realización de las tareas.				
7	Mi jefe se preocupa por el bienestar personal de sus trabajadores.				
8	Los trabajadores cuentan con la información que necesitan para realizar su trabajo.				
9	Los trabajadores tienen la oportunidad de plantear los problemas que afectan su trabajo.				
10	Los trabajadores están motivados por la actividad que realizan.				
11	Mi jefe es adecuado y se expresa correctamente al dirigirse a sus subordinados.				
12	Mi jefe da ciertas libertades a sus subordinados para tomar decisiones.				
13	Mi jefe reconoce el buen trabajo y estimula en consecuencia.				
14	Los trabajadores se mantienen actualizados sobre los resultados de la organización.				
15	Mi jefe tiene prestigio, los trabajadores reconocen su autoridad y lo aceptan.				
16	Los trabajadores tienen posibilidad de superación y desarrollo en la empresa.				
17	Mi jefe es capaz de escuchar a sus subordinados y dar respuestas a sus inquietudes.				
18	Mi jefe confía en los trabajadores.				
19	Los trabajadores tienen posibilidad de avanzar hacia puestos superiores en la empresa.				
20	Mi jefe logra implicar a los trabajadores en el logro de los objetivos.				
21	Mi jefe tiene capacidad para evitar y manejar conflictos				

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

_

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
V1	31,6875	116,4153	,2153	,9627
V2	30,6875	107,6411	,5640	,9610
V3	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V4	31,7500	115,0323	,4951	,9611
V5	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V6	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V7	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V8	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V9	31,6875	116,4153	,2153	,9627
V10	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V11	31,7188	115,8861	,3132	,9620
V12	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V13	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V14	31,0000	101,2903	,9541	,9553
V15	31,3125	106,3508	,7701	,9579
V16	31,6875	116,4153	,2153	,9627
V17	31,3125	106,3508	,7701	,9579
V18	31,3125	106,3508	,7701	,9579
V19	31,6875	116,4153	,2153	,9627
V20	31,3125	106,3508	,7701	,9579
V21	31,7188	115,8861	,3132	,9620

Reliability Coefficients

N of Cases = 33,0 N of Items = 21

Alpha = ,9605

Tabla de frecuencia.

Lugar bueno para trabajar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	28	84,8	84,8	84,8
	Medianamente de Acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Medianamente en Desacuerdo	-			
	Total	33	100,0	100,0	

En ocasiones se propagan rumores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	10	30,3	30,3	30,3
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	57,6
	Medianamente en Desacuerdo	14	42,4	42,4	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Los dirigentes dan solución a los problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	10	30,3	30,3	72,7
	Medianamente en Desacuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores con medios para realizar su trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	30	90,9	90,9	90,9
	Medianamente de Acuerdo	3	9,1	9,1	100,0
	Medianamente en Desacuerdo	-			
	Total	33	100,0	100,0	

Dirigentes preocupados por el proceso comunicativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	69,7
	Medianamente en Desacuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores comprometidos con los dirigentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	69,7
	Medianamente en Desacuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Dirigentes preocupados por el bienestar de los trabajadores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	69,7
	Medianamente en Desacuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores informados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	69,7
	Medianamente en Desacuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores con oportunidad de plantear los problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	28	84,8	84,8	84,8
	Medianamente de Acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Medianamente en Desacuerdo	-			
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores motivados por la actividad que realizan

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	69,7
	Medianamente en Desacuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Los dirigentes se expresan correctamente al dirigirse a sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	24	72,7	72,7	72,7
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Medianamente en Desacuerdo				
	Total	33	100,0	100,0	

Subordinados con libertad para tomar decisiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	10	30,3	30,3	72,7
	Medianamente en Desacuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Totalmente en desacuerdo	33	100,0	100,0	
	Total				

Los dirigentes estimulan el buen trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	69,7
	Medianamente en Desacuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores actualizados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	14	42,4	42,4	42,4
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	69,7
	Medianamente en Desacuerdo	10	30,3	30,3	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Dirigentes con prestigio y autoridad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	20	60,6	60,6	60,6
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	87,9
	Medianamente en Desacuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Posibilidades de superación para los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	28	84,8	84,8	84,8
	Medianamente de Acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Medianamente en Desacuerdo	-			
	Total	33	100,0	100,0	

Los dirigentes escuchan a sus subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	20	60,6	60,6	60,6
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	87,9
	Medianamente en Desacuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Los dirigentes confían en los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	20	60,6	60,6	60,6
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	87,9
	Medianamente en Desacuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores con posibilidades de avanzar hacia puestos superiores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	28	84,8	84,8	84,8
	Medianamente de Acuerdo	5	15,2	15,2	100,0
	Medianamente en Desacuerdo	-			
	Total	33	100,0	100,0	

Trabajadores implicados en el logro de los objetivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	20	60,6	60,6	60,6
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	87,9
	Medianamente en Desacuerdo	4	12,1	12,1	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

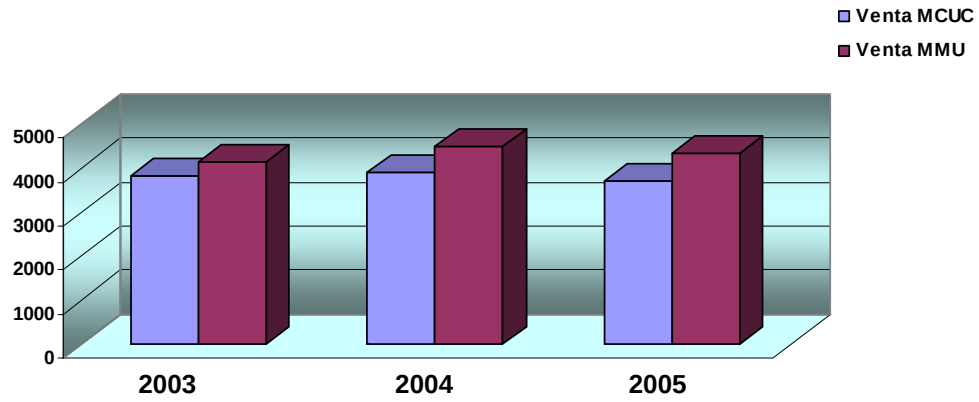
Dirigentes con capacidad para evitar y manejar conflictos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente de acuerdo	24	72,7	72,7	72,7
	Medianamente de Acuerdo	9	27,3	27,3	100,0
	Medianamente en Desacuerdo				
	Total	33	100,0	100,0	

Anexo 28.Comportamiento del indicador Ventas Comercializadora ITH Cienfuegos

	2003			2004			2005		
	Plan	**Real**	**%**	**Plan**	**Real**	**%**	**Plan**	**Real**	**%**
Ventas mercancías MCUC	3624.2	3854.1	106	3814.8	3923.6	103	4200.0	3718.1	88
Ventas de Mercancías MMU	3931.3	4174.2	106	4327.6	4497.2	104	4844.0	4335.6	90

Comportamiento de los niveles de venta por años



Ventas de mercancías en el 2005. (MCUC)

	Real 2004 (1)	**Plan 2005 (2)**	**Real 2005 (3)**	**Crec. (3-1)**	**Variación (3-2)**	**Cump. (3/2)**
Alimentos y bebidas	2769.3	2730.0	2558.0	(211.3)	(172.0)	93.70%
Insumos varios	454.1	630.0	408.7	(45.4)	(221.3)	64.87%
Ferretería general	700.2	840.0	751.4	51.2	(88.6)	89.45%
Total	**3923.6**	**4200.0**	**3718.1**	**(205.5)**	**(481.9)**	**88.5%**

Fuente Informe de Resultados Económicos ITH Cienfuegos Cierre 2005

Anexo 30.
Elementos del gasto año 2005

PARTIDAS	Partidas sobre ejecutadas	
	Divisas	MN
Utensilios y Herramientas	1.2	0.2
Otros Materiales	0.9	
Lubricantes	0.2	
Depreciación y Amortización		2
Intereses	0.9	
Gastos de Años Anteriores	5.2	2.8
Gastos de Dietas, Albergamiento y Pasajes	0.3	
Comunicaciones y Mensajería		0.6
Arrendamientos de Locales e Inmuebles	1.1	
Servicios de Asesoría y Consultoría		1.1
Servicios Contratados para Mtto.	6.6	1.3
Servicios de Cubacontrol		0.5
Servicios Varios	0.1	1
Gastos por Faltantes	0.4	
Aranceles		0.1
Bajas de Activos Fijos	0.6	
Habilitación del personal	0.1	0.2

- Las partidas sombreadas corresponden a gastos ejecutados no planificados

Fuente: Estado de resultados Comercializadora ITH, año 2005

Anexo 31

Situación cuentas por cobrar

Fuente: Estado de Balance General año 2005.

DIVISIÓN	Ciclo de Cobros		Cuetas por Cobrar					Efectos por Cobrar		Ctas y Efectos por Cobrar	Ctas y Efectos Ajenos al Turismo
			Ctas por cobrar			Ctas Ajenas al Turismo					
	Con Litigio	Sin Litigio	Saldo Total	Con más 30 días		Saldo Total	Con más 30 días	Total	Ajeno al Tutismo		
				Saldo	%del Total						
Cienfuegos	71	64	582.6	166.6	**28.6**	275.2	30.2	43.8		**626.4**	**275.2**

Compañero:
Con el objetivo de estudiar el estado actual en que se encuentra la gestión logística, le presentamos esta herramienta que permite por una parte identificar y evaluar las diferentes prácticas que en este campo se existen en el territorio y por otra avanzar en el desarrollo de mejoras operacionales y estratégicas. Para ello, requerimos de Usted, su más sincera y valiosa colaboración por lo cual le agradecemos de antemano.

Propuesta de cuestionario a ser aplicado a ejecutivos relacionados con la logística:

1) Actividad económica a que pertenece su empresa:

____Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos.
____Elaboración de productos lácteos.
____Elaboración de productos de molinería almidones y productos derivados del almidón y de alimentos preparados para animales.
____Construcción de edificios completos y de partes de edificios; obras de ingeniería civil.

____Hoteles, campamentos y otros tipos de hospedaje temporal.
____Cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales (explotación mixta).
____Reciclamiento de desperdicios y desechos metálicos y no metálicos.
____Generación, captación y distribución de energía eléctrica.
X__Comercio al por mayor y en comisión, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas.
____Comercio al por menor, excepto el comercio de vehículos automotores y motocicletas; reparación de efectos personales y enseres domésticos.
____Fabricación de productos de la refinación del petróleo.
____Extracción de petróleo crudo y gas natural.
____Actividades de servicios relacionadas con la extracción de petróleo y gas, excepto las actividades de prospección.
____Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas; venta al por menor de combustible para automotores.
____Otras actividades. ¿Cuál?_____.

2) La logística está ubicada en la estructura de su organización como:

_**x**___Un departamento o área
____Una actividad dentro de cada área de la organización
____Una actividad centralizada
____Una combinación de área o departamento/actividad centralizada

3) Cargo que ocupa en la organización el responsable de la logística:
____Administrador
____Director
____Vicepresidente
____Presidente
____Otros. ¿Cuál? **Subdirector**

4) Área de la logística en que se ha desempeñado el responsable de la logística.
____Logística
____Gestión de la cadena de suministro
__**x**__Distribución
__**x**_ Control de inventarios
____Planificación /pronóstico de ventas
__**x**__Almacenamiento
____Embalaje/envasado
____Planeación de la producción
___**x**_ Servicio al cliente
____Compras
____Otras ¿Cuál?_____

5.) Año de nombramiento en el cargo:
____Antes 1985
____1986-1990
____1991-1995
__**X**__1996-2001
____2002-2004
____Aún no

6) Actividades que abarca el trabajo del responsable de la logística.
____Dirección General
____Gestión de la cadena de suministro
____Logística
___**X** Distribución
__**X** Control de inventarios
____Planificación /pronóstico de ventas
__**X** Almacenamiento
____Embalaje/envasado
____Planeación de la producción
___**X** Servicio al cliente
____Compras
____Otras ¿Cuál?_____

7) Grado de autoridad que posee el responsable de la logística sobre las actividades (%)

____Dirección General
____Gestión de la cadena de suministro
____Logística
100 Distribución
100 Control de inventarios
____Planificación /pronóstico de ventas
100 Almacenamiento
____Embalaje/envasado
____Planeación de la producción
50 Servicio al cliente
____Compras
____Otras ¿Cuál?_____

8) Tiempo que dedica el responsable de la logística a cada actividad. (%)

____Dirección General
____Gestión de la cadena de suministro
____Logística
100_Distribución
100_Control de inventarios
____Planificación /pronóstico de ventas
100__Almacenamiento
____Embalaje/envasado
____Planeación de la producción
50_Servicio al cliente
____Compras
____Otras ¿Cuál?_____

9) Edad del responsable de la logística:

_**41**___ Años

10) Nivel educacional del responsable de la logística:

____Obrero calificado
____Técnico medio
_**X**___Universitario
____Master
____Doctor
____Otro. ¿Cuál? _____

11) Año de graduación del responsable de la logística: _1988_____

12) Años experiencia del responsable de la logística en:

_**8**___El cargo
_**9**__La organización
_**8**_La logística

13) Vías por la que trabaja y obtiene nuevos conocimientos de logística:

X__ Entrenamiento
____Por el uso de la computadora (paquetes estadísticos, modelos, obtener y procesar información).
____Acceso a red en la oficina
____Acceso a Internet
__**X**__Auto preparación
___**X**_Cursos de postgrado
____Otros ¿Cuál? _____

14) Número de e-mail que recibe al día sobre logística: **0.3**

15) Cantidad de tiempo (Días / Año) que dedica en las vías por las que trabaja y obtiene nuevos conocimientos de logística:

_365___Entrenamiento
____Por el uso de la computadora (paquetes estadísticos, modelos, obtener y procesar información).
____Acceso a red en la oficina
____Acceso a Internet
_365___Auto preparación
____Cursos de postgrado
____Otros ¿Cuál?_____

16) Salario básico más estimulación devengado mensualmente 455 pesos mas 10 cuc

17) Tema curricular que seleccionaría para un periodo de estudio de un año:

____Tecnología de la información/ Integración
___**X** _Gestión de la cadena de suministro
____Impacto financiero
____Gestión de Cambio
____Gestión estratégica / Pronóstico
____Logística
____Logística Integral
____Otro ¿Cuál? _____

18) ¿Qué factores Usted considera afectarán en la próxima década el desarrollo de la logística?

____Desempeño financiero
__**X**__Integración a la cadena de suministros
____Mejora global / Internacional
____Tecnología de la información
____Velocidad de los cambios
____Otro ¿Cuál? _____

19) Cantidad de clientes que tiene la organización: **120**

20) Cantidad de clientes conectados en red (En intercambio informativo-financiero) con la organización: 0

21) ¿Quién es su cliente más importante? PALMARES CIENFUEGOS

22) ¿Existen en la organización estrategias logísticas orientadas al cliente?
____ No. ¿Por qué?
_____
_____

__**X**__ Si. ¿Cuales?
__**RELACIONADAS CON EL SERVICIO Y PRIORIDAD**

23) Cantidad de proveedores que tiene la organización: 40

24) Cantidad de proveedores conectados en red (*En intercambio financiero e informativo*) con la organización: 0

25) ¿Cuál es su proveedor más importante? Central de compras Casa Matriz

26) Considera usted que los proveedores internacionales ofrecen mayor confianza que los nacionales?

___**X**_ Sumamente de acuerdo
____ De acuerdo
____ No tengo criterio
____ Estoy en desacuerdo.
____ Estoy sumamente en desacuerdo

¿Por qué? **Por la estabilidad**, **calidad y garantía**

27) Su organización inspira confianza y seguridad a sus clientes y proveedores más importantes
____ Sumamente de acuerdo
__**X**__ De acuerdo
____ No tengo criterio
____ Estoy en desacuerdo.
____ Estoy sumamente en desacuerdo

¿Por qué?_____

28) ¿Cuántos servicios tiene subcontratados? 0
¿Cuáles?_____
_____

29) ¿Es la subcontratación una buena alternativa para el rápido desarrollo y seguridad de lo procesos?

__**X**__ Sumamente de acuerdo
____ De acuerdo
____ No tengo criterio
____ Estoy en desacuerdo.
____ Estoy sumamente en desacuerdo

¿**Por qué? Te libera responsabilidades de las que no tienes que dedicarte y puedes concentrarte a tu actividad fundamental**.

Anexo 33.Variables de la Matriz DAFO. A

Oportunidades.

1	Estar insertados en un sector priorizado de la economía
2	Incremento del turismo y de la demanda de mercancías para satisfacer sus necesidades
3	Ser considerados como la primera opción de compras del sector
4	Existencia de una política y programa nacional de desarrollo del turismo
5	Existencia de una bolsa con fuerza de trabajo calificada
6	Existencia de proveedores nacionales que utilizan el sistema de distribución
7	Modificaciones de regulaciones y legislaciones que competen al sector por órganos rectores
8	Crecimiento del producto interno bruto(PIB)

Amenazas

1	Mejor sistema logístico de organizaciones similares y del sistema integral de datos en apoyo a su gestión
2	Recrudecimiento de la política agresiva de EE.UU contra el país.
3	Déficit de MLC que impide la introducción de tecnología de punta
4	Fuerza de incremento de la competencia en el área
5	Crecientes impagos de los clientes que afectan la liquidez
6	Existencia de regulaciones vigentes que son obsoletas en relación al desarrollo del sector
7	Fortalecimiento de los esquemas productores y distribuidores en el caso de la Industria Nacional

Debilidades

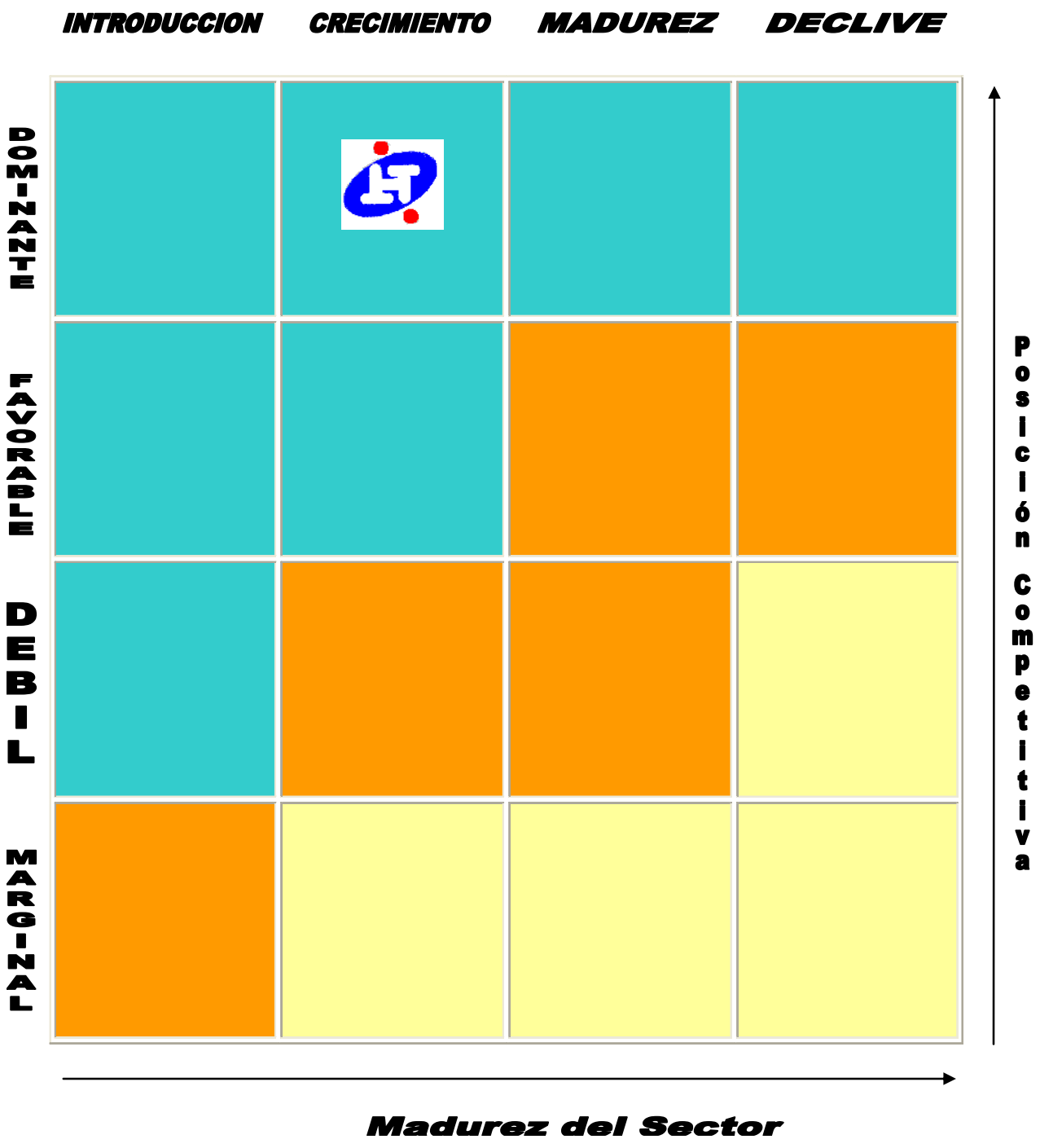
1	Débil gestión en el área de comercialización así como la no existencia de una política de ventas
2	No se cuenta con la introducción de técnicas modernas para el comercio.
3	No se cuenta aún con el sistema integral automatizado de gestión empresarial.
4	Deficiencias en el servicio que ocasionan la pérdida de clientes, dado entre otras causas por no contar con el Sistema de Gestión de la Calidad
5	Problemas organizativos como son: estructura no funcional y poca delegación de facultades.
6	Falta de integración de los niveles estratégicos y operativos.
7	No definido el sistema de estimulación de la entidad en divisas y poco motivador el de moneda nacional

Fortalezas

1	Curva de experiencia de la empresa
2	Elevado nivel político-ideológico del colectivo
3	Principal proveedor y distribuidor de productos y servicios del sector en el territorio
4	Buena calidad del capital humano
5	Estabilidad de la fuerza laboral
6	Equilibrio financiero
7	Apoyo a la capacitación y desarrollo del personal
8	Tener aprobado un objeto social que ampara una adecuada cartera de acciones de negocios

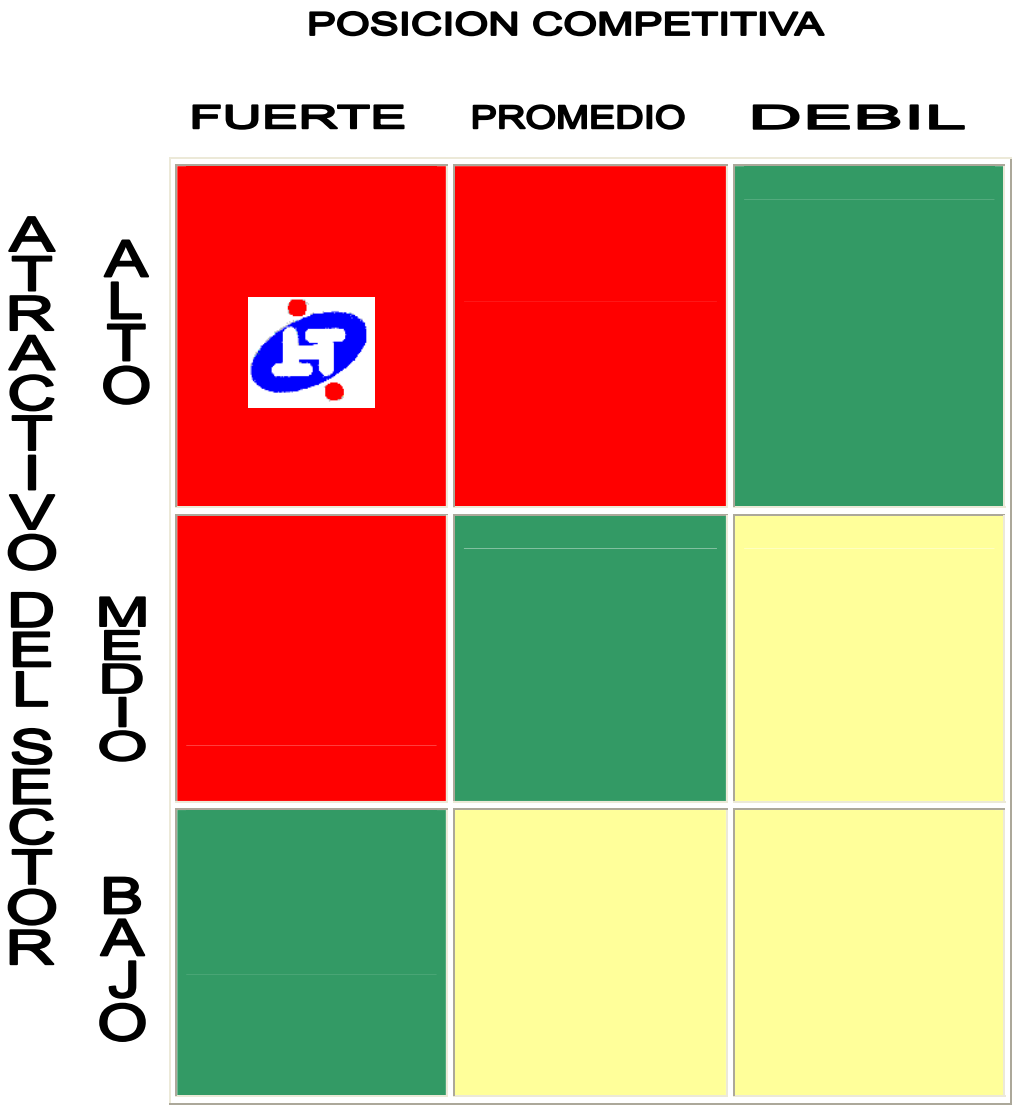
ANEXO No.34

POSICION COMPETITIVA – MADUREZ DEL SECTOR. ADL



ANEXO No. 35

MATRIZ MC. KINSEY – ATRACTIVO DEL SECTOR Y POSICION COMPETITIVA.



LEYENDA

GANADORAS | INTERMEDIAS | Perdedoras

1. Comentario de Libro. (Spanish) By: Neriz, J. Liliana. Panorama Socioeconómico, Jul2005, Vol. 23 Issue 31, p178-180, 3p; Language: Spanish; (*AN 20943517*)
Texto completo en PDF (77K)

2. Insis Ltda. y la industria de los sistemas ERP. (Spanish) / Insis Ltd. (English) By: Kramer, Enrique. Academia: Revista Latinoamericana de Administración, 2005 Issue 34, p79-105, 27p, 5 charts, 3 diagrams, 1 graph; Language: Spanish; (*AN 17395881*)
Texto completo en PDF (332K)

3. La ciencia e innovación tecnológica en el desarrollo de la universidad. (Spanish) / The science and technological innovation in the development of the university. (English) By: Romillo, T. Antonio; Taboada, Z. Adianez. Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias, 2005, Vol. 14 Issue 2, p58-62, 5p; Language: Spanish; (*AN 20885274*)
Texto completo en PDF (671K)

4. LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO. Revista de Empresa, oct-dic2004 Issue 10, p56-72, 17p; (*AN 15230558*)
Texto completo en PDF (180K)

5. DIRECCION ESTRATEGICA INTEGRADA: Conceptualización en las condiciones de Cuba. (Spanish) Folletos Gerenciales, abr2004, Vol. 8 Issue 4, p42-51, 10p; Language: Spanish; (*AN 18820216*)
Texto completo en PDF (390K)

6. ECONOMÍA DIGITAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL: UN ANÁLISIS DESDE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Revista de Empresa, jul-sep2003 Issue 5, p54-69, 16p; (*AN 11256879*)
Texto completo en PDF (147K)

7. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERSONAS. EVIDENCIAS Y PERSPECTIVAS PARA EL SIGLO XXI. Empresa y Humanismo, ene2003, Vol. 6 Issue 1, p239-240, 2p; (*AN 10646578*)
Texto completo en PDF (205K)

8. El perfeccionamiento de los procesos estratégicos en las Cadenas Hoteleras en Cuba. (Spanish) By: Deulofeu Crespos, María Elena. Economía y Desarrollo, ene-jun2002, Vol. 130 Issue 1, p95-116, 22p; Language: Spanish; (*AN 18810128*)
Texto completo en PDF (78K)

9. Dirección estratégica de empresas de comunicación (Book). Comunicacion y Sociedad, dic2000, Vol. 13 Issue 2, p287, 3p; (*AN 6491142*)
Texto completo en PDF (141K)

10. El factor gerencial y el perfeccionamiento de la empresa estatal cubana. (Spanish) By: Blanco Rosales, Humberto. Economía y Desarrollo, ene-jun2000, Vol. 126 Issue 1, p11-41, 31p; Language: Spanish; (*AN 18810089*)
Texto completo en PDF (96K)

1 - 10 de 10 Páginas: 1

Añadir (1-10)

Inicio de página