



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

TESIS EN OPCIÓN AL GRADO DE

MASTER EN DIRECCIÓN

**ANÁLISIS PROSPECTIVO ESTRATÉGICO
DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN
DE UNA EMPRESA.
(CASO ASTISUR)**

Autor: Ing. Lázaró N. Brito Dorticós

Tutora: Dr. C. Ana Lilia Castillo Coto

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

DEDICATORIA

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

A la memoria de Raúl Dorticós
Jiménez,
dirigente estudiantil, luchador
clandestino,
combatiente del Ejército
Rebelde,
las FAR y el MININT,

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

revolucionario íntegro de estos tiempos

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

AGRADECIMIENTOS

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

La culminación de una tesis, no es solo el final de un trabajo investigativo, sino una meta parcial de muchos años de sacrificio y esfuerzo en la vida; por ello agradezco a:

- Mi madre, por haberme dado el derecho de nacer.
- Mi país y la Revolución por haberme brindado la oportunidad de estudiar y superarme.
- Mi tutora por su colaboración.
- Mis maestros y profesores, por ser fruto de su trabajo.
- Todos los compañeros que hicieron posible la realización de esta investigación.

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

EXORDIO

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

La gente admira y aprecia a los demás no por los valores materiales que atesoren, sino por las cualidades morales cosechadas en una vida fecunda, donde el hombre se ha preparado para ser como el árbol que muere de pie. Saber morir de pie y caer con la misma dignidad con que lo hacen los árboles cuando son derribados, es graduarse de hombre.

Con ese título llega el reconocimiento a las emociones y las cosas vividas en las que se ha participado, por las cuales la

gente admira y saluda con respeto a los demás.

Es un respeto que se recibe a veces solo con la mirada y se sabe, se siente entonces la satisfacción personal por lo que se ha hecho. Es la consagración.

Juan Almeida Bosque

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

INDICE

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

INDICE

	Pág
Resumen	
Introducción	
Capítulo I	1
1.1 Surgimiento y desarrollo de la dirección estratégica	1
1.1.1 Niveles de la estrategia	4
1.1.2 Principales técnicas de dirección introducidas en nuestro país	6
1.1.2.a Dirección por Objetivos	7
1.1.2.b La Dirección Estratégica	8
1.2 Definiciones	8
1.2.1 Definiciones	8
1.2.2 La Dirección estratégica de la empresa	10
1.2.3 Las matrices de análisis estratégico	11
1.2.4 Sistema de Servicios Homologados	12
1.2.5 Mercadotecnia	15
1.2.6 Prospectiva	16
1.3 Conclusiones Parciales	18
Capítulo II	20
2.1 Caracterización de la empresa	20
2.1.1 Generalidades	20
2.1.2 Objeto social	21
2.1.3 Declaración de la misión y visión de la empresa. Valores compartidos	22
2.1.4 Identificación del objeto de estudio	23
2.1.5 Análisis y resultados de las matrices	24
2.1.5.a Matriz DAFO. Resultados	24
2.1.5.b Matriz Mc Kinsey	27
2.1.5.c Matriz ADL	29
2.2 Análisis del Sistema de Servicios Homologados	30
2.2.1 Homologación de personal calificado	31
2.2.2 Homologación de materiales de aporte	32
2.2.3 Homologación de buzos especialistas	33
2.2.4 Homologación de servicios especializados	33
2.2.5 Homologación de productos	34

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

2.2.6 Homologación de servicios de uso naval	37
2.3 Caracterización de la Dirección de Mercadotecnia	37
2.3.1 Productos y servicios considerados líderes	40
2.4 Conclusiones Parciales	41
Capítulo III	42
3.1 Generalidades	42
3.2 Determinación de las variables claves	43
3.2.1 Variables internas	43
3.2.2 Variables externas	45
3.2.3 Método MIC-MAC	45
3.3 Estudio de los actores fundamentales	47
3.3.1 Principales actores	47
3.3.2 Objetivos	49
3.3.3 Método MACTOR. Juego de actores	50
3.4 Composición de los posibles escenarios. Método SMIC	53
3.4.1 Hipótesis	54
3.4.2 Selección de escenarios. Análisis	57
3.5 Conclusiones Parciales	58
Conclusiones	
Recomendaciones	
Glosario	
Bibliografía	
Referencias Bibliográficas	
Anexos	

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

RESUMEN

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

RESUMEN

En las últimas décadas se ha venido desarrollando un interés manifiesto por todas las cuestiones relacionadas con la llamada estrategia y la necesidad de estudiar y evaluar lo conocido como potencial estratégico o la posición competitiva de la empresa, motivado por la creciente complejidad del entorno que rodea la actuación empresarial.

La Empresa Astilleros ASTISUR perteneciente al Grupo Empresarial ARGUS del Ministerio de la Industria Pesquera se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, por lo que se hace necesario revisar a fondo sus mecanismos de dirección y de comercialización. La Dirección Estratégica ha sido aplicada en la práctica; pero no con todo el rigor necesario, quedando demostrado que en el estado actual no favorece del todo la eficiencia y eficacia de la organización, lo cual pone de manifiesto que no dará respuesta total a las exigencias del entorno.

En estos términos se plantea la necesidad de recurrir a la Prospectiva Estratégica como forma superior de enfrentar la problemática de la organización.

A este efecto, el presente trabajo realizado en dicha entidad, aborda un estudio a partir de la bibliografía nacional e internacional actualizada acerca de la evolución de la dirección con énfasis en la dirección estratégica, realizándose un diagnóstico de las condiciones de la planeación estratégica actual con sus ventajas y los métodos de análisis prospectivo aplicados al sistema de comercialización, teniendo en cuenta la caracterización de la dirección de mercadotecnia y las condiciones que presenta en su aplicación el sistema de servicios homologados de la rama naval en la misma.

Se proponen recomendaciones, resaltándose la importancia de llevar el análisis prospectivo a todas las áreas de la empresa en su totalidad.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

INTRODUCCIÓN

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

INTRODUCCIÓN

El 5to congreso del PCC al evaluar en su Resolución Económica la evolución desde el 4to congreso, se plantea que “la empresa estatal cubana dada las nuevas condiciones del escenario internacional debe pasar de su sistema o modelo excesivamente centralizado de planificación en un sistema de dirección estratégico basado en la experiencia de las FAR en la aplicación de nuevas técnicas de dirección en el sistema y la implantación de un mecanismo progresivo de alto funcionamiento que logre avances sustanciales uniendo esto al establecimiento de nuevas formas de pago vinculando los salarios a los resultados productivos y estableciendo nuevos esquemas de estimulación” (1998:57)¹. Este proceso el cuál conocemos todos por perfeccionamiento empresarial fue calificado por el compañero Ricardo Alarcón de Quesada como “Proceso Estratégico para la Salvación Nacional y del Socialismo” y por nuestro Comandante en jefe como “Proceso de implantación de la Nueva Empresa Estatal Socialista que persigue elevar la eficiencia, la productividad del trabajo y las condiciones de vida del pueblo y poder reinsertarnos con competitividad en la economía internacional.”

En la política económica en la fase de recuperación se plantea que “nuestra exportación deberá diversificarse e ir modificando su estructura a favor de servicios de alta calificación que incluye una alta disciplina laboral y tecnológica” (1998:60)².

Dentro de las perspectivas de la economía cubana se plantea que uno de los sectores determinantes será el crecimiento del sector pesquero para aportar cada vez más ingresos externos al país y es necesario crear servicios que aseguren ese incremento.

La industria pesquera deberá lograr altos ingresos a la economía resultará necesario la aplicación de la ciencia y la técnica para sostenerla e incrementarla.

Por lo antes expuesto el siguiente trabajo se realizará a partir de la caracterización de la empresa astilleros Astisur integrante del grupo empresarial Argus del Ministerio de la industria pesquera teniendo en cuenta los siguientes antecedentes. Desde el punto de vista territorial la entidad a desarrollado un rendimiento económico desde hace algunos años lo cual ha fomentado una cultura para el cambio de la fuerza laboral, así como su preparación.

Nacionalmente el proceso de perfeccionamiento empresarial propicia un paso de avance en la creación de una empresa socialista de nuevo tipo.

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

En cuanto a los antecedentes científicos técnico contamos con los estudios vinculados a la actividad marítima portuaria, a la actividad industrial pesquera y de exportación de servicios al exterior como vía de financiamiento a entidades nacionales expuestas en Publicaciones del MINCEX (Ministerio del Comercio Exterior) así como las del CEPEC (Centro para la Promoción de las Exportaciones de Cuba), creando un precedente cultural en la actividad empresarial cubana que por su magnitud, importancia e impacto económico posibilitan extender sus logros a otras ramas de la economía perfeccionando la cultura organizacional y fomentando empleos en otros sectores como transporte y almacenaje y creemos que Astisur será un ejemplo como empresa socialista en el nuevo milenio.

La no existencia de condiciones técnico-organizativas en la entidad y el desconocimiento de los directivos y especialistas de Astisur de los métodos de análisis prospectivo estratégico que lo conlleven a realizar un estudio de sus sistema de comercialización para consolidarse en el mercado naval nacional y proyectarse ante el Caribe exportando servicios de reparación naval y construcción de embarcaciones constituyen el problema científico de nuestro trabajo. Es decir ante la siguiente situación problémica de que la entidad inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial adolece de condiciones técnico-organizativas y comerciales así como desconocimiento de su personal técnico y directivo sobre los métodos de análisis prospectivo estratégico que los conlleven a realizar un estudio de su sistema de comercialización que le posibilitaría consolidarse en el mercado naval nacional y proyectarse al exterior con una visión que la convierta en una empresa líder en el mercado naval del área del Caribe.

En el presente trabajo se proyectará el siguiente objetivo general:

Evaluar las potencialidades del sistema de comercialización de la empresa para consolidarse en el mercado nacional y la exportación de determinados servicios al exterior a partir de un análisis prospectivo estratégico que permita definir en el futuro una estrategia de marketing adecuada.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

Objetivos específicos:

1. Fundamentar con enfoque histórico lógico el desarrollo de la dirección estratégica, sus etapas y niveles así como las principales técnicas introducidas en Cuba.
2. Realizar una evaluación de las condiciones organizativas, técnico-productivas y de dirección de la empresa a partir de su caracterización y diagnóstico interno y externo.
3. Evaluar y caracterizar la Dirección de Mercadotecnia como subsistema del Perfeccionamiento Empresarial que se realiza en la organización.
4. Análisis del Sistema de Servicios Homologados como vía para la mejora del servicio a prestar.
5. Realizar un análisis prospectivo estratégico del Sistema de Comercialización de la empresa.

Se partirá del enunciamiento de la siguiente hipótesis general:

Si la empresa astilleros Astisur perteneciente al Grupo Empresarial Argus teniendo en cuenta sus potencialidades realizara una valoración estratégica a partir del análisis prospectivo de su sistema de comercialización podría definir en el futuro una estrategia de marketing que la conllevarían a consolidarse en el mercado naval nacional y proyectarse al exterior como una empresa líder del mercado naval en el área del Caribe.

Variables:

1. Todos los factores del Micro y Macro-entorno.
 - A partir de la necesidad y toma de conciencia de la fuerza laboral de la tarea.
 - Existencia de clientes para la realización de trabajos.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

Esquema de la investigación

Para la investigación a realizar se utilizará como método de estudio:

- Métodos teóricos, métodos de análisis históricos lógicos y el análisis y síntesis.
- Las conferencias impartidas en los módulos de la maestría.
- Internet:
- <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
- <http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/bases.asp>
- <http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Bases.asp#2>
- Estudio de bibliografía sobre dirección Estratégica de autores como:
 - Michael Porter
 - Detrie, Jean Pierre
 - Menguzzato, Martinay Renau, Juan José
 - Marise George L.
 - Andreu, Ricard J. Josep
 - Garciga. Rogelio J.
 - Michel Godet
 - Phillip Kotler
- Estudio de conferencias y folletos del instituto del COMEX.
- Estudio de la resolución económica del 5to Congreso del PCC.
- Estudio de Anuario de homologación(productos, servicios y personal calificado) RCB (registro central de buques)Sociedad Clasificadora.
- Entrevistas a profesores de la maestría.
- Contactos con Director general y directores de la entidad.
- Entrevista con director de perfeccionamiento empresarial de la entidad.
- Entrevista con director de Mercadotecnia.
- Contacto con especialistas en Mercadotecnia.
- Contactos y entrevistas con obreros directos a la producción.
- Entrevistas con funcionarios Argus.
- Entrevistas con funcionarios de RCB Sociedad Clasificadora.
- Entrevista y contacto con Directora y Funcionarios de ESI Cuba.

Durante el proceso investigativo se utilizarán como técnicas principales:

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

-Observación: Estudio de documentos y materiales

Entrevista personal

Consulta con los expertos

Implementación de métodos de análisis prospectivo
(MIC-MAC, MACTOR y SMIC)

Participación en consejos de dirección

Participación en seminarios de calidad y perfeccionamiento

La investigación se resume de la siguiente forma:

- Capítulo I: Fundamentación teórica.
- Surgimiento y desarrollo de la dirección estratégica.
- Definiciones.
- Capítulo II: Diseño y análisis del objeto de estudio. Caracterización de la empresa
- Diagnóstico interno y externo previo al resultado de las matrices.
- Análisis del sistema de servicios homologados.
- Análisis y caracterización de la dirección de Mercadotecnia.
- Capítulo III: Análisis prospectivo estratégico del sistema de comercialización.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

CAPÍTULO I

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Surgimiento y desarrollo de la dirección estratégica

La dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de dirección. Menguzzato y Renau (1991:23)³, identifica cuatro etapas de esta evolución.

Etapas:

Dirección por Control (1900-1950.): Es un sistema de evolución válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación y control de los recursos porque el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.

Dirección por Extrapolación (1950-1970): Es este sistema también llamado de planificación clásica, el entorno sigue siendo estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas. De este modo, se podrían fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación, el camino a correr y recursos empleados para llegar sin sobresaltos a dichos objetivos. Los sistemas modernos de presupuestación tal como el control de gestión son herramientas especialmente útiles para definir el control de todo el proceso.

Tercera y cuarta generación. Dirección Por Anticipación (1970-1980): Esta etapa de la evolución de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable, finales de los años 60 y principio de los 70 por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En ese momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la evolución estratégica de las empresas. Aunque el entorno es dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del mismo dando respuestas a las amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas, sin embargo esta fase inicial de la dirección estratégica o de planificación estratégica centra más su

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno descuidando de cierto modo los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas y tecnológicas. Además, los años setenta vieron como se multiplicaban los interlocutores de la empresa, (sindicatos, estados, movimiento ecológico, movimientos asociativos, organismos internacionales, colectivos locales, sistema educativo). La mayor atención que los medios de comunicación prestan a las empresas refleja el interés del gran público.

En los años setenta a la planeación estratégica se le reprocha entre otras cosas:

- Dar prioridad al desarrollo por expansión de las actividades existentes en detrimento de las nuevas operaciones.
- Limitar el examen del entorno de la empresa solo a la esfera económica cuando no únicamente a la esfera competitiva.
- Estar construida sobre hipótesis de estabilidad relativa que quedan desmentidas por los hechos.
- Traducirse con frecuencia en un proceso administrativo que se desarrolla con una velocidad constante, difícil de modificar, no apto para detectar ni resolver problemas verdaderamente nuevos y que exigen una respuesta rápida.
- Conferir las cifras, en un principio con márgenes e hipótesis, una precisión y una legitimidad. En esta tercera generación comienza a regir el paradigma de estrategias.

Esto es el sistema integrado que comprende sucesivamente:

- Un diagnóstico de la posición competitiva de la empresa en los diferentes segmentos estratégicos.
- Un plan estratégico que determine el lugar que quiere ocupar la empresa dentro del conjunto de estos segmentos.
- Planes operativos, correspondientes a la programación y coordinación de acciones para realizar la estrategia elegida.
- Un sistema presupuestario para poner en práctica y controlar las acciones a corto plazo que derivan de los planes operativos.
- Una síntesis asegurada principalmente por herramientas financieras clásicas: cuentas de resultados o balances provisionales.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

La principal ventaja que se espera de este sistema; derivado de los sistemas de planificación a largo plazo de los que son una extensión; es una elevada coherencia, a la vez vertical (entre niveles de decisión diferentes) y horizontal (entre áreas diversas).

Quinta etapa. Dirección a través de Respuestas Flexibles y Rápidas (1980-actualidad): La presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello se hace necesario una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados a cada momento y será la dirección de este nuevo siglo. Se requiere por tanto ya no solo flexibilidad en la planeación sino a la vez ser flexible sobre lo planeado. Se trata de integrar **planeación, pensamiento e implantación estratégicos** en un único proceso. De este modo, el modelo directivo de finales de siglo y principio de este nuevo milenio, aún difuso en algunos aspectos, se basa ya no en la simple anticipación sino en una dirección por problemas estratégicos, por señales o por sorpresas como también se le considera, donde la proacción significa el elemento común. El ritmo acelerado de los cambios no da lugar a otro procedimiento de respuesta, donde a partir de señales aún débiles del entorno, la dirección sea capaz de dar respuestas rápidas, flexibles y lo más efectivas posibles a los cambios prácticamente imprevisibles del entorno.

De esta manera “los sistemas de dirección se han estado modificando en la misma medida en que el entorno lo ha hecho; única manera de desarrollar las capacidades necesarias de respuesta a sus exigencias. Así, los procesos de dirección se han complejizado tanto como el entorno; pues sus decisiones han sufrido la influencia de gran número de variables presentes en ese entorno y no controlables como en etapas anteriores, hasta el punto de que se considera no está claramente definido el paradigma de la administración en los próximos años” (Asnoff, 1979:83)⁴.

El enfoque estratégico de dirección viene a ser por tanto, la respuesta imprescindible a las transformaciones del medio, por la sobrevivencia organizacional. Es este un proceso de adaptación y adelanto acelerados donde los cambios de paradigma se han sucedido a velocidades superiores que las que permite la adaptación de su surgimiento. Se requiere entonces, tanto pensamiento como previsión y acción estratégicas. El proceso de dirección estratégica busca dar respuesta a este reto.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

1.1.1 Niveles de la Estrategia

“Habitualmente se suele considerar en el pensamiento estratégico tres niveles de definición de estrategia correspondientes a distintos niveles jerárquicos en la organización, a cada uno de los cuales se le asignan diferentes competencias respecto a la toma de decisiones, estos tres niveles corresponden a la estrategia corporativa o de empresa, estrategia de negocios o divisionales y estrategia funcional”. (Morales, 2002:47)⁵.

Los tres niveles aparecen claramente diferenciados en empresas diversificadas, es decir, que actúan con distintos productos o mercados, en las cuales es posible distinguir la actuación global de la empresa, entendida como un conjunto de actividades o negocios, respecto a su comportamiento específico en cada una de estas actividades. En aquellas empresas que desarrollan una única actividad, los dos primeros niveles se confunden, al limitarse a buscar la mejor actuación posible en dicha actividad.

Las características básicas de estos niveles son:

- **Estrategia Corporativa o de Empresas:** En este primer nivel se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en que actividades se quiere participar y cual es la combinación más adecuada de estas. La estrategia corporativa constituye el plan general de actuación directiva de la empresa diversificada y esta referida a las decisiones para establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diversificados.

En este nivel de estrategia, cobra mayor importancia relativa el primer componente del concepto de estrategia (campo de actividad). El cuarto componente se entiende entonces como la búsqueda del efecto sinérgico resultante de la integración y complementariedad de las distintas actividades de la cartera de negocios.

La estrategia corporativa se crea en los más altos niveles de la dirección. Por lo general, los altos ejecutivos corporativos tienen la responsabilidad primordial de formular la estrategia corporativa y de sintetizar las recomendaciones que surjan de los directivos de niveles inferiores. Los jefes de las unidades de negocios claves también pueden ejercer

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

cierta influencia, en especial en las decisiones estratégicas que afecten los negocios bajo su mando. Por lo general el consejo de administración de la organización, revisa y aprueba las principales decisiones estratégicas

- En un segundo nivel está la **Estrategia de Negocios**: se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o mejor dicho, para las denominadas unidades estratégicas de negocio. Se denomina también este nivel como de estrategia divisional, ya que la mayoría de las empresas diversificadas adoptan dicha estructura de organización divisional.

En este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o actividades correspondientes a la unidad estratégica. El problema concierne pues, al segundo y tercer componente de la estrategia. En el cuarto, el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acertada de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

La principal preocupación de una estrategia de negocio es cómo construir y fortalecer la posición competitiva a largo plazo de la organización en el mercado. Para lograr este fin la estrategia de negocio se centra en:

1. Crear respuesta para los cambios que se producen en la industria, la economía en general, los campos regulativos y políticos y otras áreas importantes.
 2. Crear movimientos competitivos y enfoques hacia el mercado que puedan originar unas ventajas competitivas persistentes.
 3. Unir las iniciativas estratégicas de los departamentos funcionales.
 4. Concentrarse en los problemas estratégicos específicos a los que se enfrenta el negocio.
- En el tercer nivel está la **Estrategia Funcional**: dentro de este último nivel la cuestión se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las áreas funcionales más caracterizadas son: **Producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras.**

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

Los componentes clave de la estrategia funcional son el segundo y el cuarto, este último correspondiendo al afecto sinérgico que se deriva de la coordinación e integración correcta de las distintas políticas y acciones que se diseñen dentro de cada área funcional. Las estrategias funcionales coordinadas y apoyadas mutuamente entre sí, deben contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa y son esenciales para que las estrategias a niveles superiores tengan el máximo impacto.

La anterior idea plantea “la necesidad de una interacción estrecha entre los distintos niveles para el éxito de una estrategia empresarial, esto supone que las decisiones que se tomen en un nivel superior condicionan las decisiones que se pueden adoptar en los niveles estratégicos inferiores al definir el contexto en que dichas decisiones deben adoptarse” (**Whiteley y Hessian, 1996:19**)⁶. Por ello, el intercambio de información y la comunicación entre los responsables de los distintos niveles se hace necesaria para la coordinación de las distintas estrategias y asegurar así la coherencia y consistencia de las mismas con los objetivos supremos de la empresa.

No obstante hay autores (Thompson / Strickland, 1998) que consideran un cuarto nivel, pero este se refiere fundamentalmente a planeaciones, más operativas, que por su trascendencia tienen carácter estratégico.

1.1.2 Principales técnicas de dirección introducidas en nuestro país

Los cambios en las concepciones gerenciales, por su implicación en la economía y en el desempeño de cualquier tipo de organización, han provocado un debate muy amplio desde finales del siglo XX. Aunque presentes, las discusiones acerca de esos temas no han sido tan intensa y menos aun en la vida de las empresas de nuestro país. Sin embargo en los últimos años de la década de los noventa del siglo pasado, la situación comenzó a cambiar y los métodos de gestión se fueron integrando a la estrategia cubana para salir de la compleja realidad económica. Sobre este asunto se ha actuado a partir de concepciones ajustadas a las nuevas condiciones; al respecto en 1996, el secretario del Consejo de Ministro Carlos Lage, expreso: “La elevación de la eficiencia del sector estatal se está logrando por diversas vías. En primer término se ha cambiado el método de planificación y de gestión de las empresas estatales”.

(García, 2001)⁷.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

En nuestra empresa y otras organizaciones estatales se habla crecientemente de un proceso de transformación de su gestión estratégica y operativa para elevar de forma integral su desempeño, medido por el aumento de los niveles de oferta de productos y servicios con menores costos, mayor calidad y oportunidad.

La búsqueda de nuevos paradigmas gerenciales ha pasado de la intención a los hechos, al hacerse firme la trascendente decisión de implantar un proceso de perfeccionamiento empresarial, cuyas bases fueron aprobadas por el Consejo de Estado de la República de Cuba, el 18 de agosto de 1998.

“En Cuba de principios del siglo XXI, los nuevos conocimientos sobre las buenas prácticas de gestión empresarial son bien valorados y se aplican progresivamente, al calor del surgimiento de sectores emergentes de la economía y con el apoyo de un programa nacional de innovación organizacional conocido como perfeccionamiento empresarial, que de hecho comienza a rebasar el universo empresarial”

(Dr. Faloh Bejerano, 2001; 32-34)⁸.

Se presentan a continuación alguno de los enfoques gerenciales introducidos en nuestro país, herramientas poderosas del presente, y sobre todo del futuro, imprescindible para la nueva empresa y empresarios cubanos.

1.1.2.a Dirección por objetivos

La dirección por objetivos es una de las herramientas dentro del sistema de gestión que debe convertirse en todo un sistema de administración que integra a la organización con su ambiente y las diversas actualidades administrativas claves.

“La Administración por Objetivo (APO) según George S. Odiorne es un proceso en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, difieren las principales áreas de responsabilidad de cada persona en términos de los resultados que se esperan de él, y usan estas mediciones como pautas para operar la unidad y evaluar la contribución de cada uno de sus miembros”. **(Porter; 1998:27)⁹.**

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

El hombre es la base de la empresa, y lo que esta hace es volverlo un elemento pasivo, apático, atento solo al reloj, desinteresado por alcanzar objetivos establecidos rutinarios, inflexibles, dependientes de sus superiores. La administración por objetivos tiene un punto de vista completamente diferente. Sus técnicas se basan en la experiencia práctica de que el administrador responde con vitalidad a objetivos verdaderamente desafiantes, se tiene colaboración en la fijación de esos objetivos y se trabaja en un clima organizacional que estimula el autodesarrollo y el autocontrol y que facilite las comunicaciones.

Los objetivos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital al supervivencia y la prosperidad de la organización. La administración por objetivos es un método de evaluación del desempeño, una forma de integrar los objetivos individuales y organizacionales, y un instrumento de planeación a larga distancia.

1.1.2.b La Dirección Estratégica

“La dirección estratégica puede definirse como un proceso de gestión que permite visualizar de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución de la misión, de sus orientaciones, sus metas, de sus objetivos, sus programas, así como determinar los pasos para la implantación”. (Morales, 2002:85)¹⁰.

1.2 Definiciones

1.2.1 Definiciones

PETER DRUCKER: Fue uno de los primeros en mencionar el término estrategia en la administración. Para él, estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas:

- ¿Qué es nuestro negocio?
- ¿Qué debería ser?

ALFRED CHANDLER JR: Define a la estrategia como la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

KENNETH ANDREWS: Combina las ideas de Drucker y Chandler en su definición de estrategia. La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecida de tal modo que definan en que clase de negocio la empresa esta o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser.

IGOR ANSOFF: La estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencia naturaleza de los negocios en que esta la organización y los negocios que la organización planea para el futuro.

HENRY MINTZBERG: es quien brinda la definición mas completa de estrategia, ya que identifica cinco definiciones de estrategia, a partir de variadas representaciones del término:

- a) **LA ESTRATEGIA COMO PLAN:** es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- b) **LA ESTRATEGIA COMO PAUTA DE ACCION:** funciona como una maniobra para ganar a un oponente.
- c) **LA ESTRATEGIA COMO PATRON:** funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- d) **LA ESTRATEGIA COMO POSICIÓN:** la estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.
- e) **LA ESTRATEGIA COMO PERSPECTIVA:** la estrategia como perspectiva corresponde a una visión más amplia, implica que no solo es una posición, sino también, una forma de percibir el mundo. La estrategia es un concepto, una abstracción en la mente de los actores. Lo importante es que la perspectiva es compartida por y entre los miembros de la organización, a través de sus intenciones y acciones.

1.2.2 La dirección estratégica de la empresa

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras. En los últimos años el concepto de estrategia ha evolucionado de manera tal que, sobre la base de este ha surgido una nueva escuela de administración y una nueva forma de dirigir a las organizaciones, llamada "administración estratégica". El empleo del término estrategia en administración significa mucho más que las acepciones militares del mismo. Para los militares, la estrategia es sencillamente la ciencia y el arte de emplear la fuerza armada de una nación para conseguir fines determinados por sus dirigentes.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella. Los últimos 20 años fueron 5 veces más turbulentos que los 80 años anteriores. Los cambios tecnológicos, políticos, la economía global y la crisis social creciente, confirman que el mundo plantea novedad, diversidad y transitoriedad. Este mundo esta lleno de incertidumbre, las variables son cada vez menos controlables, el valor máspreciado es la especulación, el manejarse con supuestos, la capacidad de interpretar. Estos cambios tienen como límite la creatividad y la innovación de la gente y esto tiene que ver con la estrategia. La estrategia es descubrir, no programar; es guiar, no controlar. Es liderar las ideas.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas. Recurrir a la estrategia en situaciones inciertas, no estructuradas, no controlables, es decir en aquellas situaciones donde hay otro bando cuyo comportamiento no podemos pronosticar. Tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir, explorar. El sentido de la orientación debe responder:

- ¿Qué empresa queremos ser?
- ¿Adónde queremos llegar?

Una de las claves empresarias es tener claro el negocio actual y futuro, no se puede decidir sin saber adonde se quiere llegar.

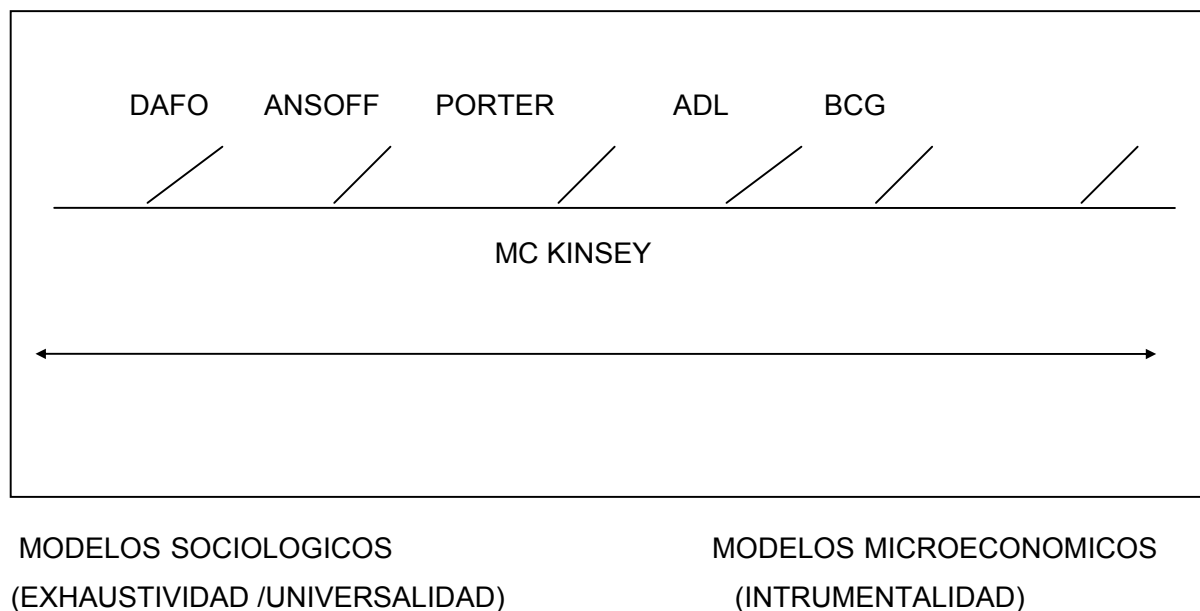
**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

1.2.3 Las matrices de análisis estratégico

Los modelos de análisis surgen a partir de los años 60 y 70 como consecuencia de una necesidad.

- Necesidad de un marco conceptual y de herramientas adecuadas para racionalizar las elecciones estratégicas (el mérito del estratega todavía es cuestionado).
- Necesidad de comprar las diferentes áreas de negocio y de gestionar una *cartera* de estos negocios de acuerdo a métodos homogéneos.

Todos estos modelos se pueden inscribir en un continuo que va de lo más universal a lo más instrumental, como se puede apreciar a continuación.



Enfoque universal: DAFO. Modelo LACG.

Se basa en un sistema que relaciona con la exhaustividad de las variables que se integran en un razonamiento lógico e iterativo.

Es el fruto de universitarios atentos a no olvidar nada.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa. Caso ASTISUR

Enfoque instrumental: Da prioridad a algunas variables clave sobre las que se concentra. Es el producto de las empresas de consultoría y tiene como objetivo facilitar las elecciones estratégicas de las empresas diversificadas mediante la gestión de una cartera de **segmentos de negocios distintos**.

En este trabajo se planteará a partir del fundamento teórico histórico de la empresa Astilleros Astisur y los métodos de análisis conocidos los aspectos planteados en la formulación de su planeación estratégica hasta el 2006 basada en cada uno de los factores fundamentales del éxito financiero y competitivo de la misma conteniendo la declaración de su misión, visión, valores compartidos, la identificación del objeto de estudio, y principales negocios. Más adelante se valorará el resultado desde el análisis estratégico previo al resultado de sus matrices comenzando por la Matriz DAFO con su análisis e interpretación y la solución estratégica, complementándose con el resultado de análisis de la matriz MCKINSEY (atractivo del mercado y posición de la empresa) y la matriz ADL que se construye a partir de dos variables (grado de madurez y posición competitiva).

1.2.4 Sistema de Servicios Homologados

Tal como se plantea en el Anuario de Homologación (RCB Sociedad Clasificadora Productos, Servicios y Personal Calificado) (1998, 4)¹¹. “El desarrollo del trabajo en los últimos años del Registro Central de Buques (RCB) Sociedad Clasificadora vinculado con la homologación a favorecido la asimilación de los principios y regulaciones internacionales, sobre este tema coadyuvando así a elevar la calidad de las importaciones, los productos y servicios a brindar”.

Constituye su aspiración continuar el mejoramiento y profundización de su labor seleccionando las mejores opciones para sus clientes.

La homologación es el reconocimiento formal y documentado del RCB a un producto o servicio que cumple con las exigencias técnico organizativas de esa sociedad clasificadora referentes a sus reglas, a normas técnicas nacionales e internacionales aplicables a cada caso y a los requisitos fundamentales de la serie de normas ISO9000 para los sistemas de aseguramiento de la calidad.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

La homologación no se realiza a entidades o instituciones, esto es aplicable solo a productos , servicios y personal calificado y a todos los aspectos técnicos organizativos vinculados a los mismos que tienen alguna influencia sobre su calidad.

El criterio que se emplea para la homologación es compatible con normas internacionales por lo que un producto o servicio homologado puede con mayor facilidad que otro adaptarse a las exigencias del mercado internacional.

Los procesos de homologación referentes a productos y servicios se realizan de acuerdo al procedimiento para la homologación de productos y servicios DR4020-19, mientras que los referentes al personal calificado se realizan de acuerdo al procedimiento para la homologación del personal calificado DR4020-21. A partir de estos documentos rectores el RCB (registro central de buques) posee instrucciones específicas para la homologación de cada producto, servicio y para las diferentes categorías de personal calificado.

A los efectos de garantizar el seguimiento y supervisión del objeto después de homologado, el RCB planifica una serie de controles que tienen las siguientes características:

- Cada producto o servicio homologado requiere de inspecciones periódicas según las exigencias del RCB. La frecuencia de las inspecciones no deberá exceder los 6 meses y podrán ser incluso de forma sorpresiva.
- Los productos o servicios homologados además, no podrán ser modificados sin la aprobación previa del RCB.
- Cualquier no conformidad detectada en inspecciones periódicas, sorpresivas o procedentes de otras fuentes (quejas, reclamaciones u otros) implicará un análisis por el RCB para determinar la vigencia o cancelación de certificado de homologación.
- Cada personal homologado puede mantener la vigencia de su certificado demostrando en su trabajo diario la preparación y habilidad mostrada al RCB en su proceso de homologación.

Uso de la homologación:

- La homologación de productos , servicios y personal calificado en la rama naval constituye una exigencia del ministerio del transporte de la República de Cuba, de acuerdo a lo estipulado en la resolución 90/92 del Ministro de Transporte, publicada en la Gaceta Oficial con fecha 31 de julio de 1992.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

- Los productos o servicio de uso naval deberán además según correspondan cumplir todas las exigencias explícitas de los convenios de la Organización Marítima Internacional (OMI), de la cual nuestro país es signatario.
- Los productos y servicios homologados serán aceptados por los inspectores del RCB; y aquellos que no estén debidamente homologados serán objeto de una rigurosa supervisión técnica.
- Los inspectores del RCB y sus clientes deberán cerciorarse que los certificados de homologación se encuentren vigentes, de lo contrario estos productos o servicios deberán ser rehomologados.

Vigencia de la homologación y renovación:

- La vigencia de los certificados de la homologación es por lo general de 2 años y estará condicionada a lo establecido al dorso de cada uno de ellos.
- La renovación del certificado de homologación siempre requerirá inspecciones del RCB mediante la solicitud previa del cliente.
- La vigencia del certificado de homologación renovado será igualmente de 2 años.
- En casos excepcionales el período de vigencia del certificado de homologación puede ser limitado a un tiempo inferior a 2 años pero nunca podrá ser mayor que esa fecha.

El estudio que se realizará tendrá como principal objetivo valorar las acciones realizadas por la empresa Astilleros Astisur para concretar la homologación de su personal calificado de acuerdo a las especificaciones del RCB (Sociedad Clasificadora).

Primero se partirá fundamentalmente de las distintas especialidades que requieren de certificado de homologación y más adelante se particularizará en lo que debe hacerse en cada una de ellas, culminando en el tipo de producto y servicio que requiere la misma para acometer esta difícil tarea que tiene como objetivo tener las condiciones mínimas para en un futuro convertirnos en una empresa líder del mercado naval en el Caribe.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

1.2.5 Mercadotecnia

En un estudio histórico del marketing se puede observar primero, los factores que causaron los cambios del marketing; segundo la herencia actual de antiguas prácticas e instituciones del marketing, y tercero, la relativa estabilidad a través del tiempo.

Tal como plantea Phillip Kotler (1995:36)¹² “el objetivo del marketing es percibir, sentir y satisfacer necesidades humanas”.

En una economía feudal, agraria o forestal, la población es en gran parte autosuficiente. Produce sus propios alimentos, hace sus propias telas y construye sus propias casas y utensilios. Hay muy poca especialización en el trabajo y muy poca necesidad de cualquier tipo de comercio. En el transcurrir del tiempo, sin embargo, comienza a nacer el concepto de división del trabajo y los artesanos concentran sus esfuerzos en la producción de aquel artículo en el que sobresalen. Esto da como resultado que cada hombre produce de algunos artículos más de lo que necesita, pero careciendo de los demás productos. En cuanto aparece una persona que produce más de lo que desea, o desea más de lo que produce, existe la base para el comercio y el comercio es el corazón del marketing.

Cuando el intercambio comienza a desarrollarse en las economías agrarias, lo hace sobre bases muy sencillas. La mayoría de los negocios lo son en pequeña escala sin especialización alguna en su dirección. Se desarrollan a partir de organizaciones artesanas familiares y se atiende principalmente a la producción, prestando muy poca o ninguna atención al marketing. De hecho la práctica normal es producir manualmente bajo pedido.

En el paso siguiente de la evolución histórica del marketing los pequeños productores comienzan a fabricar sus productos en mayor cantidad anticipándose a los pedidos futuros. Aparece una nueva división en el trabajo cuando un tipo de hombre de negocio comienza a ayudar a la venta de esa mayor producción. Este hombre -que actúa como ligazón entre productores y consumidores- es el intermediario.

Para ser más fácil la comunicación, la compra y la venta, las distintas partes interesadas tienden a agruparse geográficamente; de esta forma se crean los centros comerciales. Existen hoy en día algunas naciones que están atravesando esta etapa de desarrollo

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

económico. Se puede apreciar que los refinamientos y los avances del marketing van en general de los avances de la civilización.

El marketing moderno en los Estados Unidos nació con la Revolución Industrial. Asociado o como subproducto de la Revolución Industrial vino el crecimiento de los centros urbanos y el descenso de la población rural. La artesanía familiares se transformaron en fábricas y la gente pasó del campo a la ciudad buscando trabajo. Crecieron las empresas de servicios para satisfacer las necesidades diarias de los obreros industriales que dejaron de ser autosuficientes. El marketing apenas se desarrolló durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX. Todo el interés se centraba en el aumento de la producción debido a que la demanda del mercado excedía a la oferta del producto.

De hecho, el marketing masivo fue un requisito previo para la producción en serie. Solamente con un sistema de marketing masivo pudieron funcionar las fábricas en un nivel óptimo de la producción, con la ventaja de poder disfrutar de las economías de producción derivado de la dimensión a medida en que se desarrolló la economía fabril y se hizo más compleja, los canales por lo que fluyó el comercio se hicieron mayores; tuvieron que encontrarse métodos mejores para vender la producción industrial. El aumento de especialistas en marketing fue el paso obligatorio de este desarrollo evolutivo.

En el presente trabajo se realizará una valoración de la dirección de mercadotecnia de la empresa Astisur y una caracterización general de su entorno en relación con sus competidores potenciales, tanto internos como externos y sus niveles de productividad y eficiencia, sus proveedores, compradores, además del enfoque de su trabajo en la actualidad en cuanto a satisfacción de necesidades del cliente, así como la participación en ferias y eventos comerciales, productos y servicios considerados líderes y la explicación del servicio de postventa.

1.2.6 Prospectiva

Frente a un mundo donde de forma natural prevalece una alta incertidumbre se hizo necesario establecer métodos de ajuste y medición más robustos, un nuevo método que complementara a los métodos clásicos de análisis y previsión que tenían una amplia acogida tradicionalmente y donde tomar como referencia el ayer para prever el futuro era aceptable, la incertidumbre fuertemente presente obligaba a nuevas formas de

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa. Caso ASTISUR

modelación, la efectividad de los mismos pasaba a ocupar un puesto paralelo y complementario al nuevo paradigma. Para observar la evolución del mundo contemporáneo como son los cambios estructurales, por ejemplo en nuestra sociedad.

De esta manera, nace en los años '70 la prospectiva, que estudiaría los posibles futuros de determinados fenómenos, basándose en la acción presente para la elaboración de estrategias y considerando el juego de actores, sus objetivos y medios para alcanzarlos. Estos estudios incluyen el análisis tanto de variables cualitativas (impacto de la aplicación de nuevas tecnologías, modificaciones en los hábitos y comportamientos sociales, etc.) como cuantitativas (PIB, la renta per cápita etc.)

“El primer estudio prospectivo se realizó en Francia, fue un estudio de prospectiva geográfica” DATAR(1971:12)¹³ que “después se fue extendiendo a otros sectores como la industria, la demografía, el empleo, entre otros” (**Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), Estudio prospectivo sobre EUA, Cuba y el bloqueo:2**)¹⁴. También han tenido experiencias en este sentido países como España, Portugal y los países de la cuenca del Mediterráneo.

El estudio que a continuación se realizará tiene como principal objetivo implementar los métodos prospectivos de análisis en la empresa Astilleros Astisur para perfeccionar su planificación y que conlleven a demostrar su liderazgo en el mercado naval del Caribe. Se escogió el sector pesquero por ser uno de los más dinámicos y figurar entre los principales impulsores de la economía cubana. Así a partir de una caracterización de la metodología y los métodos de prospectiva y teniendo en cuenta las principales tendencias en el país y en el mundo (según la bibliografía consultada), se aplicarán los métodos prospectivos.

Para la aplicación de dichos métodos es imprescindible la opinión de los expertos, o especialistas en el tema; así se escogió un grupo de ellos de diferentes organismos como el MEP (Ministerio de Economía y Planificación), CITMA (Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente), el MIP (Ministerio de la Pesca), el INIE, el CEEC (Centro de Estudios de la Economía Cubana) y el MAC (Ministerio de Auditoría y Control), resultando ocho los escogidos.

Se pretenden obtener pues las variables claves del sistema, así como los principales actores involucrados que influyen sobre ellas, definiendo sus principales objetivos, medios y campos de batalla. A partir de ello y de los análisis de los expertos se construye la familia de hipótesis que permiten estructurar los posibles escenarios sobre la base de la estimación del cuadro de probabilidades subjetivas.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

1.3 CONCLUSIONES PARCIALES

1. Después de realizado el estudio y una valoración desde el punto de vista teórico del origen, desarrollo de la dirección estratégica así como los métodos de análisis y aplicación de una planificación estratégica básica en una entidad además del comportamiento y la importancia de su sistema de homologación y su dirección de mercadotecnia; podemos concluir en la importancia que tiene el análisis prospectivo de esta dirección con el objetivo de perfeccionar la misma y en el futuro llevar el mismo a la totalidad de la organización.

2. En base a lo que se va a realizar sería bueno enfatizar en que:

La prospectiva surge como una necesidad de sustituir los métodos clásicos y de previsión, que consistían en prever el futuro tomando como base el pasado; pero estos métodos resultaron ser insuficientes para comprender y dominar los cambios estructurales observados en la evolución del mundo contemporáneo (no solo en la economía, sino también en la sociedad, en la cultura), el cual se tornaba cada vez más complejo y además, excluían toda noción de libertad y el juego de actores.

De esta manera la metodología propuesta y que se ha utilizado en estudios fuera del país consta de cuatro fases:

- 1- El análisis de la situación económica y la búsqueda de las variables estratégicas.
- 2- La identificación de las variables claves del sistema y de sus interrelaciones.
- 3- La anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
- 4- La elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.

Para ello se emplea el método de escenarios que se combina y complementa con el análisis estructural. El análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos que constituyen un determinado sistema y que me permite ver las variables más dependientes y las que más influyen en la evolución de dicho sistema.

Estas variables pueden tener la influencia indirecta de otras variables y que se les denominan ocultas. Para detectarlas se usa el método MICMAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Aplicación) del cual se puede finalmente, obtener las variables claves del sistema (variables motrices y de enlace).

A partir de estas variables se analiza el juego de actores, o sea, las relaciones de fuerza entre ellos y sus convergencias y divergencias con respecto a un número de objetivos

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

(alianzas y conflictos); lo cual se hace a través del método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones).

Seguidamente se pasa a destacar los escenarios más probables y a examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori lo cual se hace mediante el SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).

Este método de los escenarios permitirá a partir de su conocimiento definir una estrategia de trabajo en el futuro que se pliegue a la convulsa situación económica y política internacional actual.

CAPÍTULO II

CAPITULO II DISEÑO Y ANÁLISIS DEL OBJETO DE ESTUDIO

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Caracterización de la empresa

Análisis general: Objeto social, misión, visión y valores

2.1.1 Generalidades

La empresa Astilleros No 8 Andrés Glez Lines del MIP se creó en el propio año 59. Inicialmente se dedicó a la construcción de embarcaciones de madera destinadas a las cooperativas pesqueras de todo el país. En 1962 pasa a ser Empresa Nacional de Astilleros; con el paso del tiempo y la aparición de nuevas técnicas en materia de reparación y construcción de embarcaciones, fueron incrementando la calidad de sus servicios, profesionalidad y capacitación de sus especialistas; paralelamente a la introducción de la tecnología del ferrocemento se trabajan las construcciones de acero y plástico reforzado con fibra de vidrio (PRFU). Esto nos da una idea del potencial humano y experiencia que tiene esta empresa. Es una entidad fuerte en activos, tiene reconocido prestigio entre sus clientes, buenas relaciones con sus proveedores, situación geográfica favorable y equipamiento tecnológico adecuado.

En el año 1989 comienza un período de decadencia de la producción por falta de materias primas que procedían básicamente de la URSS. No es hasta el año 1990 que comienza a elevarse la construcción naval gracias a la decisión ministerial de construir barcos PRFV.

Desde 1990 fue creciendo paulatinamente la construcción de barcos langosteros hasta alcanzar cifras que condujeron a la saturación de la flota de barcos langosteros del MIP.

El 1 ro de diciembre de 1995 se integra a la asociación de la Industria Naval y Servicios Técnicos (Argus) con la Empresa Astilleros Astisur, la misma se encuentra situada en ave 46 y calle 25 en la ciudad de Cienfuegos.

Es en el año 1997 que la empresa se traza un plan de 6,5 millones de pesos de los cuales 2,5 millones no tienen respaldo material para su realización y el MIP adopta nuevas medidas económicas financieras que hacen que la empresa busque fuentes de financiación para que se resuelva sus problemas. Tal es el reto que tiene ante sí la nueva

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

empresa Astisur. Para cumplir su plan de producción anual por sus propios medios. Claro está que aquí comienza su declive económico incumpliendo sus planes en 1997 y 1998 comenzando su recuperación en 1999; pero sin llegar todavía a su record históricos de producción.

Tomando como base la resolución económica del V Congreso del PCC y con el objetivo de elevar la eficiencia y eficacia en cada uno de los renglones involucrados. La empresa presentó y le fue aprobada una nueva propuesta para ampliar su objeto social como parte del proceso de perfeccionamiento empresarial.

2.1.2 Objeto social

El objeto social de la Empresa Astilleros Astisur aborda las características actuales y perspectivas inmediatas de la empresa tanto en la producción como en la comercialización de los servicios que brinda teniendo como premisa su posición competitiva no solo en Cuba sino en el área del Caribe.

Mediante Resolución No 131/2001 del Ministerio de Economía y Planificación el objeto social de la Empresa Astilleros Astisur queda de la siguiente forma.

- Realizar construcciones, reparaciones y mantenimiento a buques y embarcaciones para armadores nacionales y extranjeros en moneda nacional y libremente convertibles.
- Prestar servicios técnicos de construcción y mantenimiento civil e industrial para clientes nacionales en moneda nacional y libremente convertibles.
- Ofrecer servicio de pailería, soldadura, carpintería, plomería, mecánica y maquinado para clientes nacionales en moneda nacional y libremente convertibles.
- Efectuar la producción, comercialización y el montaje de artículos plásticos para clientes nacionales y extranjeros en moneda nacional y libremente convertibles.
- Llevar a cabo producciones y servicios de transportación marítima y terrestre a entidades pesqueras en moneda nacional y a terceros, en monedas nacional y libremente convertibles de acuerdo con las capacidades disponibles sin efectuar inversiones con el propósito de ampliar el servicio a terceros.
- Brindar servicio de almacenaje bajo techo y a cielo abierto, en moneda nacional a embarcaciones de entidades pesqueras y de terceros cuando las capacidades disponibles lo permitan, evitando inversiones con el propósito de ampliar el servicio

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

a terceros. Para los clientes extranjeros este servicio se ofrecerá en moneda libremente convertible.

- Prestar servicio de hospedaje y gastronómicos en casa de visita a funcionarios en gestión de trabajo en moneda nacional.
- Ofrecer servicios de alquiler de locales para actividades festivas y culturales a entidades pesqueras y terceros en moneda nacional.
- Vender equipos industriales y plásticos a entidades pesqueras y a terceros en moneda nacional y para clientes extranjeros en MLC.
- Brindar servicio de reparación y mantenimiento de enseres menores a trabajadores del sector en MN y de forma mayorista a terceros en MN y MLC.

El 17 de octubre del 2001 la empresa Astilleros Astisur es autorizada a implantar el proceso de perfeccionamiento empresarial mediante el acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos es que se decide la realización de la planeación estratégica hasta el 2006 basada en cada uno de los factores fundamentales del éxito financiero y competitivo para la misma.

2.1.3 Declaración de la Misión y Visión de la Empresa.

Valores Compartidos

Misión

La Empresa Astilleros ASTISUR de Cienfuegos tiene como misión:

Brindar con profesionalidad, calidad y personal competente, servicios de construcción y reparación naval, servicios de saneamiento ecológicos y respeto ambiental, producción y comercialización de artículos plásticos orientados hacia la satisfacción del cliente.

Visión

Por su parte la Visión es ver a lo lejos, es la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que estamos tratando de lograr.

Es por ello y teniendo en cuenta lo anterior que se redacta la visión de la empresa Astilleros ASTISUR como sigue:

Somos una empresa de excelencia líderes en la reparación y construcción naval .

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

Valores Compartidos de la Empresa

Algunos de estos valores existen y son verdaderamente compartidos, otros son más deseados que compartidos, por lo que los líderes deberán trabajar en su reforzamiento para lograr implantarlo como parte de la Cultura dentro de la Empresa.

Si la empresa logra fortalecer esos valores compartidos estarán en mejores condiciones para vencer los principales problemas de Adaptación Externa y de Integración Interna

Elevados principios morales	Sistema de estimulación por resultados
Fieles a nuestra ideología	Orientación hacia el cliente
Incondicionales a la Patria	Creatividad
Calidad en la prestación de los servicios	Iniciativas propias
Ambiente de vencedores	Arriesgados
Creatividad y excelencia	Lealtad
Integración a la sociedad	Innovación en los diseños
Ambiente laboral positivo	Solidaridad humana
	Tenacidad
	Autonomía de Gestión

2.1.4 Identificación del objeto de estudio

El trabajo se desarrolla en la Empresa Astilleros Astisur perteneciente al Grupo Empresarial ARGUS del Ministerio de la Industria Pesquera autorizada a implantar el Perfeccionamiento Empresarial desde el 17 de abril del 2001, que presenta para su Gestión de Dirección y Administrativa problemas con su Presupuesto de Gastos ascendente y para adquirir los aseguramientos, garantizar el refuerzo alimentario de los trabajadores, el pago de Estimulación, la compra de combustible y de medios de protección individuales y colectivos así como de otras operaciones financieras. Es una empresa fuerte en activos y con gran experiencias en la actividad naval.

La empresa tiene en la provincia de Cienfuegos y parte de Villa Clara con una estructura de dirección compuesta por 1 Director General, 4 Directores Funcionales, 3 Unidades Empresariales de Base y un equipo de Staff con funciones que abarcan todas las esferas de la Gestión Administrativa, además de las áreas: Jurídica, Perfeccionamiento Empresarial y Desarrollo de los Cuadros.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

Es función principal de las Unidades Empresariales de Base la construcción y reparación de barcos de acero y ferrocemento así como de PRFV así como la construcción de plantas residuales, también otras actividades con las que diversifica su producción.

La entidad cuenta con un liderazgo emprendedor con un enfoque participativo, una fuerza de trabajo altamente calificada y especializada, así como una sólida unidad de acción entre los factores del centro, estas competencias ejemplares unidas constituyen su principal fortaleza para minimizar las deficiencias y amenazas y maximizar las oportunidades.

2.1.5 Análisis y resultados de las matrices

2.1.5.a Matriz DAFO. Resultados

Esta matriz cuyo nombre surge del acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades constituye una herramienta útil para la determinación de los objetivos estratégicos de la empresa. En ella se resumen todo el análisis anterior, su esencia se basa en identificar las amenazas y oportunidades claves que se derivan del análisis del entorno general y competitivo, así como la fortaleza y debilidades que resulta del análisis del diagnóstico de las capacidades distintivas del negocio.

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

MATRIZ DAFO

Fortalezas	P	Debilidades	P
1. Ubicación geográfica favorable	5	Insuficiente mecanismo de organización del trabajo	5
2. Alta calificación, experiencia y disposición de los obreros directo a la producción	5	Poco uso de la contabilidad como herramienta de negociación y dirección	5
3. Presencia de un sistema gerencial superior	4	Carencia de medios de comunicación en las unidades de bases	4
4. Existe un conocimiento de los objetivos precisos de trabajo	5	Insuficiente preparación de los cuadros de nivel intermedios	5
5. Líder en los negocios de PRFV y negocios de plantas residuales	5	Escaso poder de negociación con los proveedores	5
6. Consejo de dirección preparado para el cambio	5	Poco personal egresado de Ingeniería Naval	5
7. Pertenecer a un grupo empresarial de prestigio	4	Escasa Gestión Comercial	5
8. Instaurado el Perfeccionamiento Empresarial	5	No existe un conocimiento profundo del mercado en que se opera	5
9. Trabajo conjunto de las organizaciones política y de masas con la dirección	3	No existencia de un sistema de la calidad	5

Oportunidades	P	Amenazas	P
1. Situación geográfica favorable de la provincia para realizar las exportaciones de servicios hacia el Caribe	5	Bloqueo Económico	5
2. Existencia de Ferias Internacionales en el territorio	5	Aparición en el mercado productor y servicios sustitutos	5
3. Aprovechamiento de la necesidad del tratamiento de residuales	5	Situación del recrudescimiento del precio del petróleo	5
4. Potencial generador de divisa industrial y turística del territorio	5		
5. Aplicación De nuevas tecnologías en construcciones y reparaciones navales	5		
6. Poseer un puerto con Bahía que brinda posibilidades de un mayor desarrollo de los servicios	5		
7. Implantación del proceso de perfeccionamiento en el territorio	5		

Leyenda: P: Puntuación en una escala de 1-5 según niveles de importancia otorgados

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

Interpretación y análisis de la MATRIZ DAFO

Después de analizar el inventario de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se seleccionaron aquellas que se debían llevar a la matriz, realizándose el proceso de votación de incidencias el cual se analiza a continuación.

Se realizó el análisis cuantitativo y los resultados fueron los siguientes:

$F + O = 76$ $F + A = 56$ $D + O = 93$ $D + A = 73$

Suma total de todas interacciones = 298

Por lo que podemos llegar a la siguiente gráfica

Ofensiva F + O 25 %	Defensiva F + A 18 %
Adaptativa D + O 31 %	Supervivencia D + A 24 %

De forma general la Empresa Astilleros se encuentra en fase adaptativa donde debe de tratar de disminuir las debilidades para poder aprovechar todas las oportunidades del entorno. Como puede observarse las posibilidades de que la empresa pase posteriormente al cuadrante ofensiva son evidentes por lo que recomendamos la estrategia de fase adaptativa y ofensiva con el objetivo de disminuir el periodo de tránsito hacia ese cuadrante. Esto se realiza teniendo en cuenta la visión declarada para la empresa de ser líder en el Caribe.

Solución Estratégica

Es necesario aprovechar la posibilidad de tener una situación geográfica favorable para realizar exportación de servicios hacia el Caribe, la aplicación de nueva tecnología en construcciones y reparaciones navales, la necesidad del tratamiento de residuales y la implantación del proceso de perfeccionamiento, potenciando la alta calificación, experiencia y disposición de los obreros directo al producción, así como el conocimiento preciso de los objetivos de trabajo. Una buena ubicación geográfica, liderar los negocios de PRFV (Plástico Reforzado con Fibra de Vidrio), así como pertenecer a una asociación de prestigio, tratando de minimizar el nivel de gestión organizativa que es poco ágil incluyendo la toma de decisiones y la relación entre las áreas para poder atenuar el bloqueo económico, la competencia con buena ubicación geográfica y el recrudescimiento de los precios del petróleo.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

2.1.5.b Matriz Mckinsey

Matriz Mckinsey (Valoración del atractivo del mercado y de la posición de la Empresa)

Elementos claves

Se construye a partir de dos elementos claves:

- Posicionamiento de la entidad para aprovechar las oportunidades del mercado
- Posición competitiva que usa valores de factores claves de éxito más numeroso que en la ADL y ponderados unos con otros

El valor del sector tiene en cuenta el atractivo de los negocios para la empresa explicando el punto de vista subjetivo.

Resultado valorado por el método de expertos.

Posición de la empresa.

NEGOCIOS	VARIABLES							
	Cuota de mercado	Crecimiento del mercado	Materia Prima	Calidad	Capacidad productiva	Beneficios	MK	Valor Medio ponderado
UB Industria	5	3	3	3	5	4	2	3,6
UB Transervi	4	3	3	3	5	4	2	3,4
UE Hanabanilla	4	3	3	3	5	3	2	3,3

NEGOCIOS	ATRACTIVO DEL SECTOR						
	Tamaño del mercado	Capacidad de penetración	Crecimiento	Competencia	Restricciones	MK	Valor medio ponderado
UB Industria	4	5	4	3	3	3	3.7
UB Transervi	4	4	5	3	3	3	3.7
UB Hanabanilla	4	4	3	3	3	3	3.3

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

Las Unidades Empresariales de ASTISUR se encuentran en los siguientes cuadrantes

Fuerte	Media	Débil
		①
③ ②		

Posición competitiva de la Empresa

Leyenda:

1. Industria (invertir para construir). Invertir selectivamente, mejorar posición generadora. Potencial de crecimiento futuro.
2. Transervi (proteger posición). Mantener posición e invertir.
3. Hanabanilla (proteger posición). Mantener posición e invertir.

Unidades Básicas Empresariales (UEB):

Hanabanilla: Se encuentra en el cuadrante de proteger posición (mantener posición e invertir), puede corresponderse con uno de los negocios estrella, con un alto atractivo en el mercado y buena posición de la empresa, se recomienda invertir en nuevos mercados para garantizar el desarrollo cuidando la rentabilidad apoyándose en los puntos fuertes de la misma y en la exclusividad del servicio que presta del cual pueden ser líder si fortalecen aún más su posición en el mercado.

Industria: Se encuentra en el cuadrante de invertir para construir (invertir selectivamente, mejorar posición generadora, potencial de crecimiento futuro) donde las acciones deben dirigirse hacia la búsqueda del liderazgo ya que son los negocios más fuerte en cuanto al mercado e imagen. Para ello se debe apoyar en las capacidades distintivas de cada UEB y disminuir los puntos vulnerables. Esta posición recomienda invertir pero de forma selectiva, ya que tiene un buen atractivo pero una posición media. Debe apoyar su trabajo en los FCE declarado para poder pasar a una posición más fuerte.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

Transervi: Se encuentra en el cuadrante de proteger posición (mantener posición e invertir) puede corresponderse con unos de los negocios estrella, con un alto atractivo en el mercado y buena posición en la empresa, se recomienda invertir en nuevos mercados para garantizar el desarrollo de las UEB cuidando la rentabilidad, apoyándose en los puntos fuerte y en la exclusividad de servicios que presta del cual puede ser líder si fortalece aún más su posición.

2.1.5.c Matriz ADL

Se estructura a partir de dos variables

1. Grado de madurez del negocio: se basa en las 4 fases del ciclo de vida del producto: inicio, crecimiento, madurez y declive.
2. La posición competitiva: mide la fuerza relativa con relación a los competidores de la empresa sobre los principales FCE del negocio

Inicio	Crecimiento	Madurez	Declive
		1	

Grado de Madurez

Leyenda:

1. Empresa ASTISUR

ADL Evalúa la posición competitiva de la empresa de modo cualitativo. Supone que la competitividad no se basa solamente en los costos y precios sino en la fuerza relativa de la empresa en relación con sus competidores. Es más realista.

No obstante no hay un método científico para evaluar la posición competitiva.

ADL propone una lista de factores claves de éxito. Los expertos determinan cual será para cada negocio, aunque un poco subjetiva es una excelente herramienta en empresas muy diversificadas.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

Esta matriz mide también las necesidades financiera de las modalidades de negocios más importante y el nivel de riesgo asumido en los negocios de la empresa. Para el análisis de la empresa acorde a su ciclo de vida se tomó además de otros factores la tasa de crecimiento en el año. En el caso de ASTISUR se encuentra en una fase de crecimiento tardío en tránsito hacia la madurez por lo que se recomienda elevar las posiciones competitiva en el mercado mediante valores agregados en los productos para que estos logren ser distintivos para las UEB Hanabanilla e Industrias Auxiliar y elevar las cuotas de mercados con que se operan diferenciando más los servicios en base a los parámetros de calidad que se establezcan y orientado a las necesidades del cliente.

2.2 Análisis del Sistema de Servicios Homologados

Para realizar el servicio que se propone la empresa a embarcaciones extranjeras la misma se encuentra inmersa en un proceso de homologación de su personal calificado de acuerdo a las especificaciones del RCB (Sociedad Clasificadora).

La empresa Astisur requiere de certificado de homologación en los siguientes aspectos contenidos en el listado vigente por el RCB.

- Homologación de soldadores
- Homologación de inspectores de soldadura
- Homologación de materiales de aporte
- Homologación de personal para realizar medición de espesores
- Homologación de buzos especialistas
- Homologación de servicios especializados
- Poseer los certificados de calidad de homologación de productos que avalen el lote que se está utilizando tanto de materiales básicos como de aporte.
- Aplicar los métodos de control para las uniones soldadas según las reglas del RCB.
- También se coordinó el listado de productos de la rama naval que requiere de homologación y de los servicios (objetos de homologación) y procedimientos de soldadura (WPS) . Welding Procedure Specification.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

2.2.1 Homologación de personal calificado

Homologación de soldadores: La empresa se encuentra inmersa en ello previo acuerdo con el RCB, este tipo de homologación es considerada como uno de los elementos básicos en la construcción y reparación de objetos supervisados por el mismo. Este proceso comenzó a partir de grandes exigencias del mundo marítimo en este trabajo, lo cual lo obligó a realizar análisis características técnicas de los objetos y las exigencias del cliente.

Esta homologación se ha ido desarrollando en correspondencia con las normas internacionales más reconocidas, sin excluir nuestras condiciones y características.

A partir de 1995 el RCB decide insertar dentro de sus procedimientos la norma EN287 con algunas modificaciones relacionadas con las exigencias de nuestro cuerpo de regla y características de nuestro servicio.

La homologación de soldadores por parte del RCB es un servicio ampliamente difundido y permitirá nuestra empresa contar con personal especializado a realizar trabajos de alta calidad competitiva, los mismos contarán con:

- Certificado de homologación vigente por dos años
- Rango de homologación para el cual el soldador queda calificado (posiciones, espesores, tipos de materiales de aporte y otros)

Homologación de inspectores de soldadura: nuestra entidad prevé este tipo de homologación teniendo en cuenta los retos que se le avecinan en materia de elevar la calidad de sus servicios para tratar de mantener el puesto de líder. Este tipo de calificación del RCB surge como resultado de la necesidad de asegurar que el personal técnico a cargo de la elaboración de los procedimientos de soldadura, control técnico de parámetros principales, así como el control de la calidad de las uniones soldadas se realice por personal debidamente preparado, conocedor de las exigencias del RCB establecidas en sus reglas.

La homologación de inspectores de soldadura por la RCB se realiza de acuerdo a las exigencias de AWS (*American Welding Society*) adecuada a las características de su trabajo.

Dada la existencia en nuestra entidad de personal técnico calificado y por la importancia de esta especialización nos proponemos la realización de dos compañeros con los siguientes requisitos requeridos:

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

1. Amplios conocimientos en soldadura, según los criterios internacionales de clasificación de este personal (de acuerdo al nivel solicitado: 1, 2 o 3).
2. Preparación y experiencia en la actividad.

Después de homologado contarán con:

- Certificado de homologación vigente por 2 años
- El alcance del certificado, para el cual el inspector de soldadura está homologado

Homologación del personal para realizar medición de espesores: nuestra empresa como parte de la superación del personal y de su especialización en trabajos en la rama naval coordinará la homologación de dos compañeros en este aspecto.

La homologación del RCB del personal que realiza medición de espesores en objetos supervisados por el registro es un elemento básico en la determinación del estado técnico de estructuras. Estos trabajos permiten a la RCB valorar el deterioro de medios y equipos en explotación, considerándose como aspecto fundamental en la definición de trabajos de reparación, así como garantizarán a la empresa la calidad de los servicios.

El esquema establecido para la homologación de este personal incluye valoración de experiencias, amplios conocimientos teóricos y destreza práctica, además de poseer conocimientos básicos del objeto en cuestión (Ej: embarcaciones, calderas, medios de izaje, etc).

Los mismos contarán al homologarse con:

- Certificado de homologación vigente por 2 años

Los equipos con que cuenta el personal de acuerdo a los espesores aproximado que serán verificados.

2.2.2 Homologación de materiales de aporte para soldadura de uso naval

Astisur requiere de utilización de materiales de aporte homologados por el RCB y también por tener a su disposición materiales que cumplen condiciones para su posible homologación.

A partir de 1996 se aprobó en el sistema de calidad del RCB la metodología para la homologación de materiales de aporte de uso naval; de acuerdo a las exigencias para estos materiales especificados en el capítulo 14 de las (reglas para la construcción y clasificación de buques marítimos).

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

La homologación de los materiales de aporte para soldadura en el ámbito de la supervisión técnica del RCB en el sector marítimo es una exigencia básica de nuestra sociedad y constituirá una garantía para nuestra empresa al brindar un servicio.

Los materiales de aporte para soldadura homologados para uso naval nos brindarán resultados muy satisfactorios en aplicaciones de soldadura en la industria naval y el general, los mismos contarán con:

- Vigencia de los certificados de homologación por dos años
- Alcance del certificado (clase RCB obtenida, posiciones, diámetros y otros)

2.2.3 Homologación de buzos especialistas

La entidad necesita la homologación de sus buzos para cometer trabajos de más envergadura y con mayor calidad. Su homologación para la inspección subacuática de las embarcaciones u otros objetos flotantes es uno de los servicios de apoyo al trabajo de inspección y clasificación de la RCB de mayor importancia.

El servicio tiene ya algunos años y el personal homologado logra insertarse dentro de otras actividades de inspección subacuática.

Los buzos homologados serán los ojos del RCB en el medio subacuático y una garantía para la prestación de servicios de la entidad la cual está prestando mucha atención a los candidatos, ya que se exige de los mismos amplios conocimientos teóricos y prácticos, haciéndose especial énfasis en las características constructivas de las embarcaciones u objetos flotantes y los criterios de valoración de daños y defectos en concordancia con los criterios de la sociedad.

Los mismos contarán con:

- Certificado de homologación vigente por dos años
- El alcance del certificado para el cual el buzo queda homologado (buques clase A o Clase B)

2.2.4 Homologación de servicios especializados

La empresa coordinará con la asociación a la cual pertenece que gestione la homologación de servicios especializados de taller radiocomunicaciones (NAVALEC) en Cienfuegos perteneciente a nuestra misma asociación ya que necesita de su servicio y

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

trabajo conjunto en cuanto a reparación mantenimiento e instalación de sistema de comunicaciones y electrónica naval en:

- Instalación de sistemas de antena VHF y HF, máquinas de video, intercomunicadores, audio y TV
- Reparación de radares, ecosondas, correderas, radiogoniómetros, girocompás, pilotos automáticos, equipos de navegación por satélites, radioteléfonos en todas las bandas, fuentes de amplificación y amplificadores, bronceo de giro esfera y sistemas automáticos en los grupos de electrógenos navales.

En este grupo existen compañeros preparados y de nivel superior.

La homologación de servicios especializados para la esfera marítima es sin lugar a dudas el ámbito mas amplio dentro de la homologación. La metodología establecida para la homologación RCB de los diferentes servicios se apoya fundamentalmente en exigencias internacionales adecuadas en cada caso a las condiciones y los intereses del país sin dejar de ser compatibles con las exigencias a los convenios internacionales aplicables para cada esfera del transporte.

Los servicios que requieren de homologación RCB son cada año conciliados con la administración marítima como órgano rector de la actividad.

Los mismos contarán con:

- Certificado de homologación vigente por 2 años
- El alcance para el cual el servicio está homologado

2.2.5 Homologación de productos

Nuestra empresa necesita la homologación de productos que utiliza en las reparaciones navales como parte de la garantía de nuestro servicio.

La homologación de productos de acuerdo a la exigencia de la administración marítima y en cumplimiento de la resolución 90/92 del MITRANS, es uno de los servicios de homologación del RCB. La diversidad de productos de diferentes aplicaciones y características técnicas hace que esta actividad sea considerada como la más compleja de todas las incluidas en nuestro servicio.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

La metodología utilizada por el RCB abarca a grandes rasgos:

1. Revisión y evaluación de las especificaciones del producto
2. Verificación del proceso productivo de la fábrica
3. Pruebas y ensayos del producto
4. Evaluación del sistema de la calidad del fabricante
5. Seguimiento del producto en el mercado

Los mismos constarán con:

- Certificado de homologación vigente por 2 años
- Alcance de la homologación del producto (características técnicas y aplicaciones)

Objetos de homologación: a continuación se listan los principales productos y servicios que deben ser objetos de homologación según las regulaciones vigentes del ministerio del transporte.

Esta lista no es exacta y podrá ser completada a partir de nuevas necesidades del país y de la empresa.

Productos de uso naval que requieren de homologación:

1. Seguridad de navegación:
 - Lámparas de señales
 - Compás magnético y girocompás
 - Escalas navales
 - Pitos, gones y campanas
2. Electricidad y electrónica:
 - Pizarras eléctricas
 - Interruptores automáticos
 - Cables eléctricos de uso naval
 - Luminarias antivibratorias
 - Portalámparas
 - Radares
 - Equipos de radionavegación
3. Izaje, tracción y fijación:
 - Cables de acero
 - Cabos de fibra sintética y vegetal

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

- Cadenas
- Molinetes y cabrestantes
- Winches
- Maquinillas de amarre, remolque y arrastre
- Ancas
- Cadenas de anclas, escobén y retenes
- Elementos de fijación de contenedores
- Bitas y cornamuzas

4. Propulsión:

- Hélices
- Ejes
- Motores marinos de combustión interna. Partes y accesorios (principales y auxiliares)
- Cigüeñales

5. Materiales:

- Materiales de soldadura
- Resinas de polyester
- Pegamentos y selladores de uso naval
- Aceros navales y materiales no ferrosos de uso naval
- Aceites para motores marítimos
- Compresores de aire y frío
- Pinturas marinas

6. Otros:

- Ánodos de sacrificio (Zn-Al-Cd)
- Equipos de respiración autónomos-accesorios
- Bombas de achique
- Válvulas
- Mangueras de presión
- Boyas
- Juntas y frizas

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

2.2.6 Servicios de uso naval que requieren homologación en nuestra empresa

1. Reparación de botes de salvamento
2. Reparación de molinetes
3. Reparación de Winches
4. Reparación de maquinillas de amarre, remolque y arrastre
5. Reparación de mecanismos de gobierno
6. Verificación, rectificación y balanceo de cigüeñales y ejes
7. Recuperación de hélices
8. Reparación de pizarras eléctricas
9. Reparación de radales
10. Reparación de equipos de radionavegación
11. Reparación de boyas
12. Verificación , rectificación y recuperación de ejes
13. Reparación y mantenimiento de compases y girocompases

Es decir nuestra empresa como planteamos al principio se encuentra inmersa en este proceso de homologación para ofertar cada vez más servicios y de mejor calidad, este proceso exige sacrificio por parte nuestra pero estamos concientes de que es la garantía de ofertar servicios con rango competitivo para ser líder ante posibles competidores de nuestro entorno nacional e internacional.

2.3 Caracterización de la Dirección de Mercadotecnia

La dirección de mercadotecnia está conformada por su director y especialistas estando los demás descentralizados en las distintas unidades empresariales de base. Teniendo en cuenta los cambios que se están produciendo en la economía cubana donde se hace necesario aplicar una estrategia para su supervivencia es evidente que cada entidad trate de ser eficiente y explote al máximo su principal recurso: el hombre, con lo que se pretende dar un vuelco total que le permita proyectarse al futuro aumentando la profesionalidad del personal encargado de la actividad comercial, la gestión promocional y la cantidad de clientes.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

Es real que en el entorno nacional e internacional tenemos no pocos competidores potenciales representados en las empresas armadoras que poseen instalaciones y fuerza calificada y especializada.

- Astilleros NASCA (Marina de Guerra Revolucionaria)
- Astilleros ENA (Empresa Nacional de Astilleros)
- Geocuba
- Astigolf (Astilleros de Manzanillo)
- Astillero Forestal (Batabanó)
- Astilleros la Coloma (Pinar del Río)
- Astilleros (de Oriente) (Santiago de Cuba)

Es de señalar en sentido general que todos los competidores actuales tienen subutilizadas sus instalaciones y fuerzas de trabajo aspecto que conspira con la eficiencia de estas entidades, a pesar de ello el redimensionamiento empresarial los ha llevado a una reorganización en función de su eficiencia por lo que en la medida que se fortalezcan más serán competidores mas potenciales.

En cuanto a los proveedores la situación actual es que el mayor por ciento de los principales recursos son suministrados por AVOS-APROPES, no porque sean escogidos sino porque el MIP centralizadamente le asigna los recursos financieros.

Valorando los compradores tenemos que los principales son las empresas de los organismos estatales, empresas mixtas y otros. Hay recursos asignados centralizadamente que son para hacer frente a las demandas de las empresas pesqueras del MIP, no obstante se buscan fuentes de financiamiento para satisfacer las demandas de otros clientes. El poder de negociación se encuentra en manos de los compradores. Ellos corroboran la importancia que para nuestra organización tiene lograr competitividad en el mercado tratando de posicionarnos en el área del caribe donde no abunda la fuerza calificada ni las instalaciones con condiciones, entre estos posibles está República Dominicana, Jamaica, Islas del Caribe Oriental y Belice.

En cuanto a los niveles de productividad y eficiencia entre las empresas son muy similares y esta rivalidad se incrementará en la medida que algunas de estas entidades logre ser líder en la actividad.

La dirección de mercadotecnia de la empresa tiene potencialidades para llevar a la empresa al cumplimiento de los objetivos que se propone, existe gran disposición de los especialistas además de su preparación, solo faltan las herramientas y el compromiso de la tarea. Estamos en presencia de un colectivo muy capaz y emprendedor.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

Teniendo en cuenta que en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial deben descentralizarse adecuada y oportunamente las decisiones que deben ser tomadas a los distintos niveles estimulando la iniciativa, la acción oportuna y la agilidad en la toma de decisiones, se decide desagregar los especialistas de la dirección de mercadotecnia que se encontraban a nivel de empresa hacia las Unidades Empresariales de Base teniendo en cuenta además que de esta forma aumenta el nivel de exigencia y de comprometimiento de los mismos a responder a intereses más específicos. De esta forma quedan en la dirección solamente el director y un especialista encargados de supervisar, controlar y orientar metodológicamente a las UEB y de llevar a cabo actividad de publicidad.

El trabajo del área de mercadotecnia se orienta hacia la realización periódica y sistemática de estudio de mercados dirigidos a los principales clientes reales y potenciales con vistas a poder determinar sus necesidades para proyectarnos a su satisfacción. Este nuevo enfoque dirigido al cliente constituye una novedad con relación a lo que se había hecho hasta el momento pues el trabajo de la actividad comercial se orientaba a la venta de los productos o servicios que tradicionalmente se realizaban sin tener en cuenta si estos satisfacían las expectativas y deseos de los clientes, tratando a toda costa de imponerlos en el mercado.

Dirigiendo el trabajo a la satisfacción y superación de las expectativas de los usuarios pretendemos lograr que estos sean nuestros principales promotores a la par que se trabaja en sistematizar y mejorar el trabajo de publicidad y promoción que realiza la empresa con el objetivo de dar a conocer todas nuestras potencialidades explotando al máximo los recursos disponibles y diversificando las formas con una proyección tanto nacional como internacional a través de la utilización de los medios de comunicación radial televisivos y escritos, confección y distribución de spots, plegables sueltos, souvenirs, etc, la realización de encuentros de negocios con muestras de nuestras producciones, todo lo cual esta dirigido tanto a nuestros principales cliente como a los que tienen más potencialidades. Además participamos en eventos promocionales como ferias y exposiciones. Ej: Feria Internacional de la Habana (FIHAV), Feria Internacional Amigos del Mar (FIMAR) Cienfuegos, donde se exhiben nuestros productos y se promocionan nuestros servicios.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

Como resultados de los análisis de factibilidad económica realizados a los productos y servicios de la entidad, donde se tuvo en cuenta además la relación precio calidad y demanda real y potencial se llegó a la determinación de los productos y servicios que se van a considerar como líderes.

2.3.1 Productos y servicios considerados líderes

- Construcción de embarcaciones de mediano y pequeño porte de acero o de material no ferroso, ferrocemento, madera y plástico reforzado con fibras de vidrio. (PRFV).
- Reparaciones navales a flote a cualquier tipo de embarcación.
- Reparaciones navales en seco a embarcación hasta 300 T
- Servicios técnicos y de mantenimiento a cualquier tipo de embarcación.
- Construcción de plantas de tratamiento de agua residual.
- Construcción de lanchas, botes y tanques de (PRFV)

En la entidad se estableció el servicio de posventa con el objetivo de conocer el grado de satisfacción de las expectativas de los clientes con los productos y servicios que ofrece ASTISUR el cual consta de dos fases:

1. Consiste en recoger las opiniones y sugerencias de los clientes inmediatamente después de recibir el producto o servicio. Esto se hace a través de una encuesta que se aplica a todos los clientes.
2. Una vez transcurrido un tiempo prudencial, que se define según el tipo de producto o servicio que se ha brindado, se visita los clientes que han adquiridos productos y servicios líderes o de los que mas efectividad económica reporten a la empresa, para recoger sus opiniones y sugerencias a través de entrevistas y encuestas.

Los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas son procesados y analizados para sobre esta base proponer la incorporación al proceso productivo de los cambios pertinentes.

Se ha elaborado programa de capacitación de todo el personal que labora en el área de mercadotecnia e incluye a los jefes de UEB, el cual contempla las posibilidades que tiene el MIP y las que brinda la Universidad Carlos Rafael Rodríguez, abarcando las temáticas siguientes:

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

- Técnicas comerciales
- Contrataciones
- Marketing
- Propiedad industrial
- Enfoque al cliente

Se pretende que en el presente quinquenio teniendo en cuenta el impulso dado a la capacitación y calificación en el país al calor de la batalla de ideas, que todo el personal previsto haya recibido la capacitación correspondiente.

2.4 CONCLUSIONES PARCIALES

Realizando una valoración del objeto de estudio y la caracterización de la empresa Astisur concluimos que la empresa tiene definido su objeto social, misión, visión, valores y a partir del desarrollo del análisis interno y externo está bien concebida su planificación estratégica básica.

1. Es necesario trabajar sobre la base de disminuir la intensidad de los puntos débiles de la empresa para dar cumplimiento a la misión y la visión instituidas
2. La empresa se encuentra en el cuadrante adaptativa donde debe atenuar las debilidades para poder aprovechar las oportunidades del entorno
3. Los porcentajes hallando mediante la MATRIZ DAFO orientan que de desarrollar de forma concreta el plan de adaptativa la empresa podría trasladarse a un cuadrante de ofensiva
4. Los principales negocios de la empresa se encuentra en los cuadrantes de invertir, crecer y gestión selectiva
5. La Empresa Astilleros ASTISUR transita por una fase de selección (transición entre crecimiento y madurez.) en los momentos actuales con una posición media, esto se traduce en que mediante las estrategias propuestas podrá elevar su composición competitiva.

CAPÍTULO III

CAPITULO III ANÁLISIS PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION ASTISUR

3.1 Generalidades

El método de escenarios es una herramienta que se emplea en el análisis de problemas o situaciones cualitativas. Así, nos permite incluir en nuestras investigaciones factores que los métodos tradicionales no podían tener en cuenta, como por ejemplo: la aceleración del cambio en algunas áreas como las políticas, tecnológicas e industriales; la agudización de las incertidumbres y la acentuación de las inercias en sectores como el demográfico, energético y sociocultural, entre otras.

En este estudio prospectivo del sistema de comercialización de ASTISUR, donde la técnica a utilizar será la 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 nos propusimos 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.

3.2 Determinación de las variables claves

Para obtener las posibles variables que pudieran caracterizar el sistema de comercialización de Astisur se utilizaron métodos de expertos como el Delphi y el Brainstorming, así, los doce expertos que fueron seleccionados para colaborar en el desarrollo de este estudio fueron escogidos del Ministerio de la Pesca (MIP), el Ministerio de Economía y Planificación (MEP), el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE), el Centro de Estudios de Economía Cubana (CEEC), el Ministerio de Auditoría y Control (MAC), la Asociación Nacional de Economistas de Cuba (ANEC), el Ministerio del Comercio Exterior (MINCEX) e Instituciones Gubernamentales.

Mediante un primer encuentro se les comunicó a los especialistas el objetivo de dicha investigación y se les pidió que mencionaran todas aquellas variables que a su juicio podían influir en el sistema que iba a ser objeto de estudio y que las separan en variables internas y en variables externas. Las primeras son aquellas que caracterizan el fenómeno estudiado y las segundas las que caracterizan el entorno de dicho fenómeno en sus aspectos demográficos, políticos, industriales, económicos, medioambientales, etc.

Los expertos enviaron en total 40 variables, de las cuales 35 eran internas y el resto externas. Con el fin de centrarnos en las más importantes y así incentivar el trabajo de los expertos se le halló por separado el 40% a dichas variables. Resultaron 12 variables internas y 3 externas, atendiendo a los criterios de la mayoría de los expertos las cuales se caracterizan a continuación:

3.2.1 Variables internas

- **Cultura organizacional:** se refiere a los valores éticos empresariales, a la preparación del personal vinculado al sector y a la posibilidad de superación de los trabajadores.
- **Marco regulatorio:** se consideran las leyes y regulaciones del MIP y el Consejo de Ministros así como los organismos reguladores.
- **Situación nacional política, económica y social:** aquí se hace referencia a la influencia que pueda tener sobre la demanda de los clientes la estabilidad política

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

del país, el sistema que se ha establecido en el mismo, la crisis económica en general; la pobreza, la lucha contra la corrupción e ilegalidades y demás indicadores sociales, así como las políticas que en este sentido se adoptan y la marcha de la batalla de ideas.

- **Estrategia política comercial:** se plantea la política comercial del MIP aprobados por los órganos y organismos superiores. Bajo esta variable se analiza la influencia de la misma en la entidad particularmente en su sistema de comercialización.
- **Flexibilidad al cambio:** el cambio ha existido siempre y las organizaciones en cuanto a sistemas abiertos y por tanto permeables al ambiente, han necesitado también estar en permanente adaptación. La novedad la encontraremos en la velocidad, la complejidad, la imprevisibilidad, la potencia del impacto, la discontinuidad y la generalización. Por tanto esta variable genera influencia significativa en los resultados deseados en los aspectos de eficiencia y eficacia.
- **Participación de los trabajadores:** una empresa inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial debe estar matizada por un estilo de dirección participativa, de manera que le permita considerar la opinión del trabajador en el proceso de toma de decisiones.
- **Modelo económico:** aspecto a tener en cuenta por el modo de diseño que se presenta la contabilización y generación del valor agregado en la entidad (situación del control interno, auditorías, cumplimientos de las resoluciones 297 del Ministerio de Finanzas y Precio y la 13 del MAC).
- **Perfeccionamiento empresarial:** proceso de implantación de la nueva empresa estatal socialista que persigue elevar la eficiencia, la productividad del trabajo, las condiciones de vida de los trabajadores y poder reinsertarnos con competitividad en la economía internacional.
- **Investigación y desarrollo:** variable de extrema importancia para el desarrollo tecnológico, económico y social de la empresa.
- **Satisfacción del cliente:** variable que está muy relacionada con la relación precio y calidad implicando que de corresponderse se satisfagan las necesidades verificándose en el servicio de postventa.
- **Mercado:** variable de concepto muy amplio donde está intrínseco la relación oferta-demanda determinando la posición empresa- cliente.

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

- **Rentabilidad de los productos:** variable relacionada con el éxito de las producciones y muy relacionada con la calidad ya que de esta depende la relación costo-ganancia.

3.2.2 Variables externas

- **Bloqueo económico:** en esta variable se hace difícil desligar el impacto que tiene el mismo sobre el país de su influencia en el sector propiamente, pero es de vital importancia que se entienda que en este caso la variable se analizará por su influencia mayormente en el sector.
- **Situación geográfica y clima:** en esta variable se tiene en cuenta la situación geográfica de Cuba que la favorece en cuanto a su clima durante el año; así, se consideran las estaciones del año en el país y en los países del área y en Cuba que influyen en las fluctuaciones de los clientes y el funcionamiento de nuestra economía; los huracanes y catástrofes naturales en general.
- **Estructura política económica internacional:** aquí se tiene en cuenta la influencia sobre el país y los clientes de las crisis económicas mundiales, la situación geopolítica en la región, los aspectos de la integración bajo el marco de la Alternativa Bolivariana para las Américas (ALBA); la estabilidad política en los países de la Comunidad del Caribe (CARICOM), y Latinoamérica, la atención social, entre otras.

3.2.3 Método MIC-MAC

A continuación 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). Esto se hizo mediante el análisis estructural, que a través de una matriz (Matriz de Influencias Directas (MDI)) refleja las relaciones directas entre las variables que se estudian. Cada experto llenó una matriz y de ellas se obtuvo una matriz resultante. Los valores que se le dieron a la relación o influencia de una variable sobre otra fueron: (1) su acuerdo y (0) su desacuerdo.

La suma por filas de la matriz determina la motricidad de cada una de las variables sobre las demás y la de las columnas la dependencia; pero esto se ve mejor en el gráfico de influencias directas e indirectas (Anexo 1). Este gráfico tiene cuatro cuadrantes:

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa. Caso ASTISUR

- I. Variables motrices
- II. Variables de enlace que son las más motrices y las más dependientes y por tanto las más importantes en el sistema
- III. Variables autónomas
- IV. Variables dependientes

Pero hay una región en el gráfico, pegada al eje central, que es donde se encuentran las variables de pelotón las cuales, al igual que las dependientes y las autónomas son excluidas de las variables claves en el MIC-MAC.

El análisis arrojó, en un inicio, que las variables motrices eran V.12 (Bloqueo económico), V.13 (Estructura política económica internacional) y V.14 (Situación geográfica, clima); estas con una alta motricidad y poca dependencia (externas), también clasifican entre las más motrices V.11 (Situación nacional política económica), V.7 (Estrategia política comercial), V.10 (Participación de los trabajadores), V.6 (Perfeccionamiento empresarial) y V.5 (Modelo económico), el resto dependientes con excepción de la variable (Mercado) que clasifica como una variable autónoma.

Como se había dicho antes, no es suficiente con este análisis, pues existen variables que pueden tener una fuerte influencia sobre el sistema indirectamente, o sea, y que no se pueden detectar, estas son las denominadas variables ocultas. De esta manera se procede, con el MIC-MAC, a analizar los efectos indirectos.

La matriz se multiplica por ella misma varias veces, hasta que se van haciendo estables los índices de motricidad y dependencia. En nuestro estudio con sólo 2 iteraciones se logró esta estabilidad.

En los gráficos (Anexos 2,3 y 4) se observan los movimientos de las variables.

Así, las **variables claves** son:

- Situación nacional política, económica y social (V.11).
- Bloqueo económico (V.12).
- Situación geográfica y Clima (V.14).
- Estructura política económica internacional. (V.13).
- Estrategia política comercial (V.7).
- Perfeccionamiento empresarial (V.6)
- Modelo económico (V.5)
- Participación de los trabajadores (V.10)

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

Todos y cada uno de los resultados que se fueron obteniendo durante el proceso se les fueron enviando a los expertos para que conocieran los resultados y los discutieran, lo que permite, incluir o excluir variables con las cuales la mayoría del grupo no está de acuerdo. De igual manera el resto de las variables no debe apartarse por completo de futuros análisis pues tienen alguna influencia en el sistema aunque esta sea pequeña.

3.3 Estudio de los actores fundamentales

El comportamiento de aquellas personas, entidades u organizaciones relacionadas con el problema de estudio a través de sus estrategias y medios para alcanzar los objetivos que se proponen es de vital importancia. De esta manera, mediante el método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos y Recomendaciones) y a partir de las variables claves vamos a determinar los principales actores que influyen sobre las mismas y a su vez en sistema.

De los expertos se obtuvo un total de 15 actores y mediante la técnica de tarjado, “que se emplea para unificar el criterio de un grupo de trabajo y que consiste en solicitar a los expertos por separado que seleccionen un cierto número de ideas más importantes del total a considerar y después por votación se elige el criterio de la mayoría”, se seleccionaron 8 actores.

3.3.1 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 este ejerce sobre nuestro país y el sector de la pesca 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, y de que se fortalezca nuestra economía; 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: en este actor se incluyen todos los órganos y organismos principales que influyen de alguna manera en la toma de

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

decisiones de las políticas seguidas en el país, ya sean con fines políticos, económicos o sociales, tales como: Asambleas Nacional, provinciales y municipales del Poder Popular, Consejo de Estado, Ministerios a fines como el MEP, el Ministerio de Finanzas y Precios, el MAC , el CITMA, el MINCEX y el Banco Central, entre otros. Son importantes pues tiene una fuerte influencia, a pesar de no ser los únicos, en la estabilidad económica, política y social del país, lo cual tiene como objetivo principal.

Este actor se tiene en cuenta pues en nuestro país las entidades y organismos no toman decisiones por separado, o sea, aunque el MIP sea el mayor responsable de que todo funcione bien en el sector , la estrategia política comercial que el mismo cree tiene que ser aprobada por los órganos superiores, tiene que contar con el plan de la economía nacional, con las políticas e ideas que sigue el país, lo cual no pueden establecer ellos, etc. De esta manera, no se le pueden atribuir objetivos específicos al MIP 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 nuestro objeto de estudio.

3. MIP: este actor debe crear, dirigir y controlar su estrategia Política-Comercial; se traza como principal meta la satisfacción de las necesidades del cliente para de esta manera obtener mayores ganancias; lograr una correspondencia entre la calidad y los precios, minimizar sus costos y todo por supuesto con el objetivo de incrementar el intercambio entre sus entidades y con el exterior, de hacer que sus productos y servicios en las ramas que nos ocupa la reparación naval y otras sean los mas atractivos.
4. Buró sindical: este es un actor de gran trascendencia para nuestro país en el caso de nuestra entidad. Dirección de una organización de masa rectora de los trabajadores que con su participación define el éxito o no del cumplimiento exitoso de las tareas encomendadas a nuestra entidad.
5. Clientes extranjeros: (Armadores) estos clientes son un importante objetivo de estudio ,para tomar decisiones en el futuro pues sobre la base de sus necesidades y exigencias se trabaja para que así elijan nuestros productos y servicios y se incrementen las ganancias en el sector.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

6. MAC: organismo nacional encargado de hacer cumplir las orientaciones de los órganos superiores en materia de control, sobre todo en el aspecto de prevención de ilegalidades y hechos de corrupción, rector de los auditores en el país de manera directa e indirecta con los que no pertenecen a él. Se califica como un organismo regulador.

7. CITMA: crea, dirige y controla las estrategias del país en materia de prevención del medio ambiente por todas las vías, regulando las tecnologías a aplicarse dando su criterio definitorio. Organismo rector de los centros meteorológicos que regulan y vigilan desde la protección y prevención el territorio nacional así como en caso de desastres naturales como inundaciones y azotes de huracanes.

8. Clientes nacionales: son importantes objetivos de estudio ya que se trata del volumen mayor de clientes de la entidad conformado por entidades del sector y otros organismos de los cuales depende el cumplimiento de los planes económicos, así como el éxito de las distintas tareas sociales asignadas y encabezadas por la batalla de ideas.

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 los siguientes objetivos.

3.3.2 Objetivos

1. Recrudescer el bloqueo.
2. Implantación del perfeccionamiento empresarial.
3. Lograr llevar adelante la batalla de ideas.
4. Desarrollar políticas comerciales y estrategias de mercado mas eficiente.
5. Lograr correspondencia entre precios y calidad.
6. Maximizar ganancias.
7. Minimizar costos.
8. Satisfacer las necesidades de los clientes.
9. Prevenir aspectos de corrupción e ilegalidades.
10. Conservar el medio ambiente y prevención e información sobre desastres naturales(inundaciones y huracanes).
11. Elección del mejor producto y servicio.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

12. Lograr la participación de los trabajadores en el proceso productivo que permita considerar su opinión en la toma de decisiones.

En todo este análisis es importante considerar las contradicciones de Cuba con el gobierno de los EUA, el cual influye altamente sobre el desarrollo de nuestro país y sobre las decisiones de las economías del resto del mundo; tener en cuenta que somos un país subdesarrollado, con convicciones socialistas y atípico al resto del mundo.

3.3.3 Método MACTOR. Juego de actores

Con la información disponible, se le pidió a cada uno de los expertos que llenara dos matrices, una donde se evaluara la posición de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos (MAO), en una escala de valoración de –3 a 3 para determinar el carácter fuerte, medio o débil de su oposición o concordancia, donde:

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

Una segunda matriz donde se evaluara la influencia de cada actor sobre el resto (MAD), atendiendo a los medios de que disponen, utilizando una escala de 0 a 3, de modo que:

- 0: influencia nula
- 1: influencia débil
- 2: influencia media
- 3: influencia fuerte

En ambos casos se construyó una matriz resultante atendiendo al criterio de la mayoría.

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 benefician a la estabilidad del país, así como al desarrollo del sector en específico (objetivos del 2 al 12), siendo lo

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

único importante para ellos recrudecer el bloqueo hasta cumplir su principal meta: destruirnos económicamente.

En el caso de Cuba, todos los actores a su vez están en total desacuerdo con el objetivo 1, el recrudecimiento del bloqueo, excluyendo por supuesto a su principal creador, incluso los armadores se oponen porque pertenecen a países subdesarrollados del área que quieren comerciar con nuestro país, la mayoría están de acuerdo y lo expresan. Al parecer, por el momento, el punto del bloqueo no es negociable entre el gobierno de Cuba y el de los EUA, la tendencia es a recrudecerlo no a eliminarlo.

También 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. Dentro de estos actores se encuentran los organismos reguladores el (MAC) y el (CITMA) de los cuales podemos valorar en que hay varios objetivos que no esta ellos fuertemente a su favor pero es solo porque tienen la tarea de dedicarse específicamente a su misión principal, la prevención de las ilegalidades y la corrupción y la alerta cuidado y prevención del medio ambiente orientado por la dirección del país. En lo demás apoyan a los otros actores totalmente.

A los clientes extranjeros 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 el objetivos 4 porque les favorece, pero ellos más bien piensan en que el producto o el servicio esté acorde a sus necesidades, en si hay calidad o no en lo ofertado y no en los mecanismos que tiene el organismo superior 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 mejor producto o servicio, pero no pueden decidir por ellos, sólo crear estrategias que hagan el producto o servicio más atractivo, que los haga más competitivos y así crear una imagen en el país y el

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.

Caso ASTISUR

mundo; no obstante, los clientes siempre van a tener sus necesidades y exigencias, lo que hay que hacer es estudiar los mercados y trabajar en base a estos.

Ahora pasamos a determinar las posibles alianzas y conflictos entre los actores. Primero multiplico la MAO por su traspuesta y se obtiene la 1MAO (Matriz de posiciones simples), que me separa los productos positivos de los negativos y así me posibilita obtener la posición común favorable o desfavorable entre los actores (alianzas), así como la posición divergente (conflictos). De esta manera se pueden determinar los objetivos en los que pueden aliarse los actores y en los que están en contradicción.

Si vemos las primeras matrices de convergencia (1CAA) y divergencia (1DAA) entre actores y la matriz de posiciones simples podemos concluir que los actores cubanos podrían aliarse para lograr los objetivos del 2 al 12 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 me 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, es decir aunque el R_i (Porcentaje de participación) es bajo determinado por el grado de dependencia (D_i) y motricidad (M_i) hay actores que en la matriz de alianzas coinciden y están al lado de actores fuertes y se pueden crear un conflicto, por lo que se hace necesario analizar la matriz de medios indirectos, que se obtiene multiplicando la MAD por ella misma.

De ello se concluye que el actor más motriz es las instituciones nacionales gubernamentales y los más dependiente los clientes nacionales y extranjeros así como el MIP, visto en gráfico de dominación (anexo 5). Es importante analizar que el gobierno de los EUA ejerce una gran influencia sobre el sistema y que es menos dependiente que las instituciones gubernamentales a pesar de ser menos motriz que estas. Esto influye en que el actor que más fuerza tenga sobre el sistema sea el gobierno de los EUA, determinado por su mayor coeficiente de fuerza que es su acción de poder sobre otro actor, porque puede actuar libremente sin contar con estas instituciones, lo cual no pueden hacer estas,

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

las mismas tienen que tener en cuenta en todo momento las presiones del mismo sobre el país.

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.

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 seamos, de nuestras condiciones económicas y del desarrollo positivo de ciertas variables como las que se expusieron al principio.

El objetivo 7 (minimización de costos), puede ser favorable a pesar de la neutralidad de los armadores, pero el gobierno de los EUA influye fuertemente en esto pues es un país altamente desarrollado del cual podemos obtener algunos productos a más bajos precios, así como de otros países que el bloqueo económico no nos permite negociar con ellos y que nos pueden ayudar a minimizar los costos en el sector. Claro, las entidades vinculadas al sector 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.

3.4 Conformación de los posibles escenarios. Método SMIC

Para elaborar los escenarios finales se utilizará el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), para lo cual se necesita un conjunto de hipótesis generadas a partir del análisis con los expertos tomando como antecedentes a las variables claves, al comportamiento de los actores involucrados y los campos de batalla, así como otros modelos dentro de los cuales podemos considerar los modelos matemáticos. Estas hipótesis se considerarán como eventos que pueden ocurrir o no.

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.

Los posibles eventos fueron generados por los expertos en sesiones de trabajo en grupo. Atendiendo a las hipótesis cada experto debía elaborar dos matrices, porque el programa

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

me permite entrar cada una de las matrices por experto, pero en nuestro estudio se escogió un experto representativo del grupo, escogido por ellos mismos y después se le consultó el resultado al resto.

3.4.1 Hipótesis

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

(0.10, 0.20)- muy improbable

(0.30, 0.40)- improbable

(0.50, 0.60)- medianamente probable

(0.70, 0.80)- probable

(0.90, 1.00)-muy probable

Además, el experto tendría que evaluar bajo forma de probabilidad condicional la realización de una hipótesis respecto a todas las demás. Se representaría de la siguiente forma:

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

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

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

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

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

Las hipótesis fueron las siguientes:

H1: Mejoramiento de la situación económica social nacional

H2: Aumento de la incidencia de fenómenos y desastres naturales(inundaciones y huracanes

H3: Aumento de clientes (armadores extranjeros)

H4: Recrudescimiento del bloqueo

H5: Aumento de la posibilidad de financiamiento del sector

H6: Aprovechamiento al máximo de las capacidades

En las matrices iniciales observamos que en cuanto a la H1 el mejoramiento de la situación económico social nacional va en ascenso, no obstante hemos sido bastante conservadores pues si bien hemos avanzado notablemente en el sector de los servicios y así lo muestran los resultados de crecimiento económico del 2005 y marchar hacia la invulnerabilidad económica, el efecto del bloqueo y el peligro de una guerra imperialista nos hace ser bastante conservadores a la hora de valorarlo positivamente ante el incumplimiento de las otras hipótesis calificándolos entre 0.40 y 0.20 desde una disminución de la incidencia de los fenómenos naturales disminuirían los clientes aunque no existe recrudescimiento del bloqueo disminuyendo la posibilidad de financiamiento y el no aprovechamiento al máximo de las capacidades.

En cuanto a la H2 el aumento de la incidencia de los fenómenos naturales cuestión que se ha acentuado notablemente en los últimos años y un no mejoramiento de la situación económica sería medianamente probable (0.60) de acuerdo a las afectaciones; pero sujeto también a la capacidad de recuperarnos. También sería medianamente probable (0.60) que disminuyeran los clientes, pues en el caso de la rama naval por concepto de afectaciones debía producirse mayor afluencia de armadores . Siendo muy improbable (0.20) que no se recrudescan las medidas de bloqueo, medianamente probable (0.60) que disminuya la posibilidad de financiamiento, de acuerdo a las experiencias que se van adquiriendo en el control de los recursos y siendo improbable (0.40) que se aprovechen al máximo las capacidades.

El aumento de los clientes H3 se valoró de la siguiente forma: Si no mejora la situación económica sería medianamente probable (0.60) por concepto de bajas ofertas de servicios de reparación y la calidad de los mismos. Ante la no incidencia de fenómenos naturales sería improbable (0.40) dado el sector que tratamos que son los armadores

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

extranjeros que se rigen por los requisitos de las compañías de seguros . Se coincidió en que sería probable (0.80) un aumento de clientes ante un no recrudecimiento del bloqueo, mientras sería muy improbable (0.20) si no aumentan las posibilidades de financiamiento así como que se concluyó que sería improbable (0.40) que aumentaran los mismos si no se aprovechan al máximo las capacidades.

Para la H4, las contradicciones de Cuba con el gobierno de los EUA 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 (0.80). No se da como muy probable porque seríamos muy absolutos y tenemos a favor que en el mundo cada vez hay más países que se manifiestan contra del bloqueo económico impuesto a Cuba, aunque esto no sea todo lo que se necesita. La posibilidad de que se recrudezca el bloqueo cuando disminuyan los clientes es muy improbable (0.20); el mismo existe y el interés de comerciar con Cuba incluyendo productores norteamericanos es lo que provoca su recrudecimiento. La posibilidad de que recrudezca el bloqueo ante una disminución de clientes es muy improbable (0.20), el mismo existe y su objetivo final es la destrucción de la revolución ,el mismo interés de comerciar con Cuba de incluso productores Norteamericanos es lo que produce su arreciamiento.

H5: El aumento de la posibilidad de financiamiento cuando no se produzca un mejoramiento de la situación económica nacional sería medianamente probable (0.60) pues estaría sujeto a los resultados de nuestro crecimiento económico y la ayuda de países amigos y aunque disminuya la incidencia de fenómenos naturales y desastres no sería probable (0.40) tampoco. Se coincidió que sería muy improbable (0.20) el cumplimiento de H5 ante la disminución de cliente como sería probable (0.80) ante un no recrudecimiento del bloqueo, pues se aplicaría su extraterritorialidad en menor medida.

Se concluyó que el cumplimiento de H5 al no aprovecharse al máximo las capacidades sería improbable (0.40) y que perderíamos mucho por falta de eficiencia de las instalaciones.

El cumplimiento de H6 Aprovechamiento al máximo de las capacidades ante el no mejoramiento de la situación económica sería medianamente probable (0.60) al igual que si disminuyen los fenómenos naturales, los clientes y disminuye la posibilidad de financiamiento, ya que H6 depende mucho de estabilidad del colectivo y el estado y eficiencia con que se usen las instalaciones y la preparación del capital humano, además existen otras alternativas como son las tareas de la batalla de idea asignadas por la dirección del país. En cuanto al cumplimiento de H6 cuando no se cumpla H4 el

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

recrudescimiento del bloqueo se acordó que era muy improbable (0.20), el bloqueo ya existe y el aprovechamiento que tenemos que lograr conviviendo con el mismo depende en gran medida de la eficiencia con que trabajemos y nuestros resultados.

3.4.2 Selección de escenarios. Análisis

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. De esta forma un escenario podría estar dado por la ocurrencia o no del evento, siendo (1) si ocurre y (0) si no ocurre.

Se deben seleccionar al menos tres o cuatro escenarios, entre los cuales debe haber un escenario referencial o más probable y escenarios contrastados, que son aquellos que contruados sobre imágenes del futuro podrían ser deseados o temidos y son voluntariamente extremos. Se seleccionarán, dentro de los 4 más probables, un escenario referencial, y 2 escenarios contrastados (el más pesimista y el más optimista).

Escenario referencial o más probable: Que no exista un mejoramiento de la situación económico social nacional y que no aumente la incidencia de fenómenos y desastres naturales disminuyendo la afluencia de clientes (Armadores extranjeros) no recrudesciéndose el bloqueo ni aumentando la posibilidad de financiamiento del sector ni el aprovechamiento al máximo de las capacidades.

Escenarios contratados (Contruados sobre imágenes de futuro).

Deseado: Que mejore la situación económica social nacional, que no aumente la incidencia de fenómenos naturales, que mejore la afluencia de clientes por contratos estables con el país en el marco del ALBA y otras formas de integración, que no se recrudezca el bloqueo para que aumente la posibilidad de financiamiento y con ello el aprovechamiento al máximo de las capacidades.

Pesimista: Que no mejore la situación económico social nacional, aumentando la incidencia de fenómenos naturales, disminuyendo los clientes por ausencia de contratos, recrudesciéndose el bloqueo, disminuyendo la posibilidad de financiamiento y el aprovechamiento al máximo de las capacidades.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

3.5 CONCLUSIONES PARCIALES

La prospectiva surge como una necesidad de sustituir los métodos clásicos y de previsión que consistían en prever el futuro tomando como base el pasado: pero estos métodos resultaron ser insuficientes para comprender y dominar los cambios estructurales observados en la evolución del mundo contemporáneo (no solo a la economía, sino también a la sociedad y en la cultura), el cual se tornaba cada vez más complejo y además excluían toda noción de libertad y el, juego de actores.

De esta manera la metodología propuesta, y que se ha utilizado en estudios fuera del país, consta de cinco fases.

1. El análisis de la situación económica y la búsqueda de las variables estratégicas.
2. La identificación de las variables claves del sistema y de sus interrelaciones.
3. La anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
4. La elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.

Para ello se emplea el método de escenarios que se combina y complementa con el análisis estructural. El análisis estructural ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos que constituyen un determinado sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos los elementos que constituyen un determinado sistema y que permiten ver las variables más dependientes y las que más influyen en la evolución de dicho sistema.

Estas variables pueden tener la influencia directa de otras variables y que se les denominan ocultas. Para detectarlas se usa el método MIC – MAC (matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una aplicación), del cual puede finalmente, obtener las variables claves del sistema (variables motrices y de enlace posteriormente el Juego de Actores mediante el método MACTOR obteniéndose los actores y objetivos y en base a esto se plantean las hipótesis como premisa de elección de los escenarios que permiten definir las opciones estratégicas. Los escenarios no son el fin en si mismos, son una ayuda para selección y prever respuestas adecuadas a las distintas circunstancias posibles que se pueden presentar, tomando en consideración las consecuencias que de todos los puntos de vista puedan acarrear las distintas situaciones empleadas.

Los expertos juegan un papel esencial en todo el estudio prospectivo, de ahí la importancia de hacer buena selección de los mismos basada en los conocimientos que tengan acerca del tema de estudio.

CONCLUSIONES

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

CONCLUSIONES

1. El entorno en la actualidad se encuentra en constante cambio, lo que ha llevado a las organizaciones a diseñar estructuras y comportamientos dinámicos así como a la necesidad de estudiar y evaluar el potencial estratégico, que persigue una constante adaptación de la empresa al entorno para mejorar el futuro a través de adecuadas acciones estratégicas. En Cuba, al calor de sectores emergentes de la economía y de un programa nacional de Perfeccionamiento Empresarial, se reconoce la necesidad de aplicar progresivamente nuevos conocimientos sobre prácticas de gestión empresarial en busca de mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones.

2. La Empresa Astilleros ASTISUR perteneciente al Grupo Empresarial ARGUS del Ministerio de la Industria Pesquera se encuentra inmersa en el proceso de Perfeccionamiento Empresarial, por lo que se hace necesario revisar a fondo sus mecanismos de dirección y de comercialización. La Dirección Estratégica ha sido aplicada en la práctica; pero no con todo el rigor necesario, quedando demostrado que en el estado actual no favorece del todo la eficiencia y eficacia de la organización, lo cual pone de manifiesto que no dará respuesta total a las exigencias del entorno. En estos términos se plantea la necesidad de recurrir a la Prospectiva Estratégica como forma superior de enfrentar la problemática de la organización.

3. Existen en la organización factores favorecedores a la implementación de la Dirección Estratégica a partir de la prospectiva, dado fundamentalmente por la disposición del personal directivo para acometer la implantación de un nuevo sistema de gestión, el fuerte nivel de comprometimiento de los cuadros con la organización y la conciencia y disposición a adquirir nuevos conocimientos y mejorar las actuales herramientas de dirección.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

4. Existen elementos en la organización que entorpecen la posibilidad de implementación de una estrategia de mercado de nuevo tipo encontrándose la mayoría en la actual planificación estratégica, que no responde a las necesidades actuales.

5. Se considera que solo es factible una gran eficiencia y eficacia en la organización a partir del redimensionamiento de la planificación estratégica actual corroborando la importancia del análisis prospectivo. Considerándose este el punto de partida para acometer las acciones de implementación de las opciones estratégicas propuestas como programa en este trabajo.

RECOMENDACIONES

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

RECOMENDACIONES

1. Se debe valorar profundamente la unión de los factores en la empresa así como su trabajo integrado.
2. Se debe tener en cuenta el Sistema de Gestión de la Calidad a partir de los resultados y experiencias de la entidad como criterio integrador de la gestión empresarial.
3. Confeccionar fichas de costo en el diseño de cada uno de los servicios como estipula la Resolución Conjunta No. 1 del Ministerio de Economía y Planificación y el Ministerio de Finanzas y Precios.
4. Aprovechar las oportunidades y cumplir con los requisitos del Registro Central de Buques (RCB, Sociedad Clasificadora) para estar en mejores condiciones de insertarse en los escenarios que nos esperan en el futuro.
5. Hacer extensivo el uso de los métodos prospectivos a todas las áreas de la entidad de forma específica, comenzando por un proceso de capacitación del personal seleccionado para aplicar dichos métodos.
6. Hacer una rigurosa y adecuada selección de los expertos que brindaran la información necesaria para el estudio prospectivo para el resto de la entidad.
7. Utilizar los nuevos métodos de comunicación, dígame correo electrónico, fax para obtener información de los expertos de manera más rápida por el grupo que lleve a cabo el estudio para garantizar que la información sea más fluida.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

GLOSARIO

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

GLOSARIO

- Actores: son aquellas personas que juegan un papel importante en el sistema a través de las variables que caracterizan sus proyectos y sobre las cuales ejercen un mayor o menor control. (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.4).
- Escenario: conjunto formado por la descripción de una situación futura y del camino de los eventos que permiten pasar de la situación presente a la situación futura. (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.4)
- Escenarios deseables: son aquellos que se encuentran en algún lugar dentro de lo posible pero que no son todos necesariamente realizables. (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.6)
- Escenarios posibles: son todos aquellos que son posible imaginarse. (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.6.
- Escenarios realizables: son todos aquellos que son posibles teniendo en cuenta las restricciones. (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.6)
- Planificación: consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para alcanzarlo". (R.L Ackoff, 1973)
- Previsión: apreciación, con un cierto grado de confianza –probabilidad- de la evolución de una tendencia hacia un horizonte dado. En general se trata de una apreciación numérica efectuada a partir de datos del pasado y sobre la base de algunas hipótesis (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.9).
- Prospectiva: es un panorama de los futuros posibles –futuribles- es decir de los escenarios que no resultan improbables teniendo en cuenta los determinismos del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores. Cada escenario – representación coherente de hipótesis- de la prospectiva puede ser objeto de una

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

apreciación numérica, es decir de una previsión (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.9).

- Proyección: prolongación en el futuro de una evolución pasada de acuerdo con algunas hipótesis de extrapolación o de inflexión de tendencias. Una proyección sólo puede considerarse como una previsión si está basada en una probabilidad. (INIE-MEP, *Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías generales. Introducción a la prospectiva estratégica y al método de escenarios*, Junio 1996, p.9).
- Sistema: Dado el conjunto de objetos X_j que conforman los elementos del sistema y el conjunto de relaciones W_j definidas para el sistema, cada una de las cuales es un subconjunto de la multiplicación cartesiana de los elementos X_j , o sea:

$$W_j \subset \prod X_j;$$

Se denomina sistema al conjunto $S = \{X_1, X_2 \dots X_n; W_1, W_2, \dots W_m\}$ ⁸.

- Variable: todo aquel factor interno o externo que influya de alguna forma en el sistema que se estudia.

⁸ Arbola Ruíz José, *Sistemas de ingeniería*, Editorial Félix Varela, 2000, p.4

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

BIBLIOGRAFÍA

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

BIBLIOGRAFÍA

- Alhama Belamaric, R..Perfeccionamiento Empresarial, realidades y retos/
R. Alhama Belamaric, F. Alonso Arrastía, R. Cuevas Cañizares.-- La Habana:
Editorial Ciencias Sociales, 2001. -- 315 p.
- Alfonso Lugones, Leonel. Entrevista realizada por Lázaro Brito Dorticós.--
Cienfuegos: 16 de junio del 2005.
- Anuario de Homologación. Productos Servicios y Personal Calificado.-- Ciudad de
la Habana: RCB Sociedad Clasificadora, 1998.-- 51p.
- Asnoff, H. I. Strategic Management/ H. I. Asnoff.-- Hong Kong: Mc Millan,
1979.-- 210 p.
- Balbin, Rosmary. Importancia de la investigación de mercado en el entorno
empresarial actual: Mercado (Ciudad de la Habana) (10): 13, junio-agosto del
1998.
- Band, W. A. Creando valor para los consumidores: Diseñando e implementando
una estrategia corporativa total/ W. A. Band.-- La Habana: publicado en Folletos
Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 1997.-- 23 p.
- Bowman, C. La esencia de la administración estratégica/ C. Bowman.-- La
Habana: Impresión cubana Prentice Hall, 1996.-- 86 p.
- Brito Dorticós, Lázaro. Premisas estratégicas para la exportación de un servicio/
Lázaro Brito Dorticós, Antonio García Fernández, Tutor.-- Trabajo de diploma.
INCOMEX (Ciudad de la Habana), 2000.-- 33 p.
- _____. Dirección estratégica/ Lázaro Brito Dorticós, Francisco
Yáñez, Tutor.--Tarea Científica. Universidad Carlos Rafael Rodríguez
(Cienfuegos), 2004.-- 17 p.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

- Bueno Campos, E. Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y casos/ E. Bueno Campos.-- 5^{ta} Edición.-- Madrid: Pirámide, 1996.-- 110 p.
- Bustamante, J. Diagnóstico organizacional/ J. Bustamante.-- La Habana: Servicios de Información de Transporte, 1998.-- 115 p.
- Castellanos Castillo, J. R. Diseño organizativo: Enfoques y tendencias/ J. R. Castellanos Castillo.-- La Habana: Folletos Gerenciales. Centro coordinador de estudios de dirección, 2000.-- 32 p.
- Cloke, K. Centro de solución de conflictos: Dirección por valores/ K. Cloke, J. Goldsmith.-- La Habana: Impresión cubana..[s. n.], 2001.-- 26 p.
- _____. Integración estratégica/ K. Cloke, J Goldsmith.-- La Habana: Impresión cubana..[s. n.], 2001.—34 p.
- Cordero Rojas, Alicia. Entrevista realizada por Lázaro Brito Dorticós.-- Cienfuegos: 18 de noviembre del 2005.
- Cruz Cordero, T. El sistema empresarial, cultura y consultoría/ T. Cruz Cordero.— La Habana: Folletos Gerenciales. Centro coordinador de estudios de dirección, 2000.-- 83 p.
- Cruz, Idolka. Características del comercio de Cuba con el Caribe insular: Mercado (Ciudad de la Habana) (10): 9, junio-agosto del 1998.
- Cuba. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. Estudio prospectivo sobre Estados Unidos de América, Cuba y el bloqueo/ La Habana: ..[s. n.], 1994.-- ..[s. p.].
- Cuba. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. Ministerio de economía y planificación. Prospectiva y planificación estratégica: Selección de lecturas/ La Habana: ..[s. n.], 1996.-- ..[s. p.].

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

- Cuba. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas. Ministerio de economía y planificación. Escenarios económicos y sociales: Metodologías generales: Introducción a la Prospectiva estratégica y al método de escenarios/ La Habana: ..[s. n.], 1996.-- ..[s. p.].
- De Pablos, S. Como atraer clientes/ S. De Pablos.-- La Habana: Servicios de Información de Transporte, 1999.-- 43 p.
- Deus Nogueira, J. Diseño de la estrategia empresarial/ J. Deus Nogueira.— Barcelona: EADA Gestión, 2000.-- 78 p.
- Díaz, L. I. El dirigente como agente de cambio/ L. I. Díaz.-- La Habana. Folletos Gerenciales. Centro coordinador de estudios de dirección, 1999.-- 52 p.
- Díaz, R. Consejos sobre estrategia empresarial/ R. Díaz, R. Cruz.-- La Habana:.. [s. n.], 2001.-- 26 p.
- En la senda de potenciar el desarrollo regional/ Tomado de:
www.diarioelqong.cl/news/one.asp?IDNews=5411.
- Expediente de calidad de Astisur.-- Cienfuegos: ASTISUR, 2003.-- 143 p.
- Expediente de perfeccionamiento empresarial de Astisur.-- Cienfuegos: ASTISUR, 2000.-- 152 p.
- Faloh Bejerano, R. Paradigmas gerenciales, tendencias del futuro: Nueva empresa (La Habana) (1): 32-34. 2001.
- Fernández Torres, M. Dirección estratégica integrada: Conceptualización en las condiciones cubanas/ M. Fernández Torres.-- La Habana: Folletos Gerenciales. Centro coordinador de estudios de dirección, 1999.-- 63 p.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

- Fernández Rodríguez, Gema. Delegaciones territoriales: Mercado (Ciudad de la Habana) (8): 23-26, enero-febrero del 1998.
- _____ . Dirección empresarial: Gerencia de consultoría marítima y de seguro: Mercado (Ciudad de la Habana) (13): 11. abril-junio del 1999.
- _____ . Investigación de mercado: Mercado (Ciudad de la Habana) (8): 19-20, enero-febrero del 1998.
- _____ . Resultados de la 4^{ta} comisión conjunta Cuba-CARICOM: Mercado (Ciudad de la Habana) (8): 16-17, enero-febrero del 1998.
- _____ . Se acortan distancias entre Cuba y el Caribe: Mercado (Ciudad de la Habana) (13): 19, abril-junio del 1999.
- _____ . Superación profesional: Mercado (Ciudad de la Habana) (13): 38-59. abril-junio del 1999.
- García, S. Dirección por valores/ S. García, S. Dolan.-- La Habana: Editorial Ciencias Sociales, 1999.--75 p.
- García Marrero, R. J. Formulación estratégica: un enfoque para directivos/ R. J. García Marrero.-- 1^{ra} Edición.-- La Habana: Félix Valera, 1999.-- 85 p.
- González Suárez, Roberto. Entrevista realizada por Lázaro Brito Dorticós.— Cienfuegos: 16 de enero del 2000.
- Gracias Sánchez, S. Dirección por valores: Aprendizaje en las organizaciones/ S. Gracias Sánchez.-- La Habana: Servicios de información de transporte, 2001.— 97 p.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

- Gutiérrez, Aleida. Algunas definiciones metodológicas del acuerdo general sobre el comercio de servicios: Mercado (Ciudad de la Habana) (10): 12, junio-agosto del 1998.
- Hampton, D. R. Administración/ D. R. Hampton.-- Colombia: Mc Graw Hill, 1997.— 65 p.
- Ibarra Mirón, Nelba. Entrevista realizada por Lázaro Brito Dorticós.-- Cienfuegos: 21 de noviembre del 2005.
- Godet, Michel. Creating futures: Sceneries planning as a Strategic management fool/ Michel Godet.-- La Habana: Editorial Económica, 2001..[s. p.].
- _____. De la anticipación a la acción/ Michel Godet.-- París: UNESCO, 2000..[s. p.].
- _____. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica/ Michel Godet.-- La Habana: Editorial Económica, 2000..[s. p.].
- Koontz, H. Elementos de administración/ H. Koontz.-- México: Mc Graw Hill, 1991.- - 27 p.
- Kotler, P. Dirección de marketing: Análisis, planificación, gestión y control/ P. Kotler.-- La Habana: Impresión cubana..[s. n.], 1995.-- 95 p.
- Lage Dávila, Carlos. Entrevista realizada por D. García Aguilera.-- La Habana: 2001.
- López Espinosa, G. Liderazgo/ G. López Espinosa.-- La Habana: Servicios de información de transporte, 1997.-- 35 p.
- Macías Fernández, Liliana. Estudios de las posibilidades de la aplicación de la planeación estratégica integrada en la empresa de Izaje de Cienfuegos/ Liliana

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

Macías Fernández, Addis Morales Reina, tutor.-- Tesis presentada en opción al grado científico de Máster, Universidad Central Marta Abreu (VC), 2004.-- 74 p

- Martínez Díaz, F. La misión estratégica: La importancia de recuperar los valores como categoría/ F. Martínez Díaz.-- 1^{ra} Edición.-- La Habana: Temáticas gerenciales cubanas, 1997.-- 43 p.
- Menguzzato Boulard, M. La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador del management/ M. Menguzzato Boulard, J. J. Renau Piguera.-- ..[s. l.], ..[s. n.], ..[s. p.], [1991].
- Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes/ H. Mintzberg.-- Argentina: Ateneo, 1991.-- 55 p.
- Morrissey, G. L. Pensamiento estratégico: Construyendo los cimientos de la planeación/ G.L. Morrissey.-- México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1995.— 69 p.
- Ohmae, K. La mente del estratega/ K. Ohmae.-- Colombia: Mc Graw Hill, 1993, 36 p.
- Partido Comunista de Cuba. Congreso 5^{to}. La Habana, 1997. Resolución Económica/ PCC.-- La Habana. Editora Política, 1998.-- 160 p.
- Pérez Betancourt, A. La empresa estatal cubana. Ideas para una teoría: Nueva empresa (La Habana) (1): 15 p.
- Planeación estratégica básica de la empresa Astilleros Astisur.-- Cienfuegos: ASTISUR, 2002.-- 43 p.
- Porter, M. ¿Qué es estrategia?/ M. Porter.-- La Habana: Folletos Gerenciales. Centro coordinador de estudios de dirección, 1998.-- 27 p.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

**Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR**

- Portuondo Vélez, A. L. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos?: ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente?/ A. L. Portuondo Vélez.-- 1ª Edición.-- La Habana: Temáticas gerenciales cubanas, 1997.-- 43 p.
- Prospectiva estratégica OBE/ Lázaro Brito...[et. al.].-- Cienfuegos: Universidad Carlos Rafael Rodríguez, 2005.
- Rivera Camino, J. Promoción de ventas I y II/ J. Rivera Camino.-- La Habana: Servicios de información de transporte, 2001.-- 37 p.
- Rivero del Sol, Alexis. Entrevista realizada por Lázaro Brito Dorticós.--Cienfuegos: 18 de noviembre del 2005.
- Robbins, S. Administración: Teoría y práctica/ S. Robbins.-- México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1987.-- 97 p.
- Rodríguez Domínguez, M. M. El papel de los sistemas de información interorganizacionales en la cooperación empresarial: El intercambio electrónico de datos. Alta dirección (España) (207): 53 p.
- Rodríguez González, F. O. Enfoque, dirección y planificación estratégica. Conceptos y metodologías/ F. O. Rodríguez González, S. Alemany Ramos.— La Habana: Temáticas Gerenciales Cubanas, 1997.-- 31 p.
- Stoner, J. Administración/ J. Stoner.-- Edición cubana.-- La Habana: ..[s. n.], ..[s. n.], ..[s. p.], 1997.
- Thompson. Dirección y administración estratégica: Conceptos, casos y lecturas/ Thompson, Strickland.-- México: Mc Graw Hill, 1998.-- ..[s. p.].
- Tristá Arbesu, G. Proceso de perfeccionamiento, desarrollo y actualidad: Nueva empresa (La Habana) (1): 32 p.

Autor: Ing. Lázaro N. Brito Dorticós

Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR

- Villalobos Valdalizo, Ramiro. Entrevista realizada por Lázaro Brito Dorticós.—
Cienfuegos: 17 de enero del 2005.
- Van Weele, A. Purchasing and supply chain management: Analysis, planning and
practice/ A. Van Weele.—London: Business Press, 2000.-- ..[s. p.].
- Weichrich, Heinz. Excelencia administrativa, productividad mediante
administración por objetivos/ Heinz Weichrich.-- San Francisco: ENPES Unidad
Administrativa Santiago, 1990.-- ..[s. p.].
- Whiteley, R. La integración cliente empresa: Las cinco mejores estrategias para
lograr el éxito en los negocios con los clientes/ R. Whiteley, D. Hessian.—
México: Prentice Hall, 1996.-- ..[s. p.].
- Yáñez Sánchez, Francisco. Entrevista realizada por Lázaro Brito Dorticós.—
Cienfuegos: 17 de septiembre del 2005.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Resolución Económica. 5^{to} Congreso PCC.-- La Habana: Editora política, 1998.-- p. 57.
2. Ibidem. p. 60.
3. Menguzzato Boulard, M., Renau Pigueras, J. J. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. ..[s. l.]. ..[s. n.]. ..[s. p.].
4. Asnoff, H. I. Strategic Management.--Hong Kong: Mc Millan, 1979.-- p 83.
5. Morales Reina, A. Propuesta de Metodología para el diseño de la dirección estratégica en las empresas de la construcción.-- Villa Clara: Tesis presentada en opción al grado académico de Master en Ciencias de la Construcción para regiones tropicales en vías de desarrollo, 2001.-- p. 47.
6. Whiteley R, Hessian, D. La integración cliente-empresa: Las cinco mejores estrategias para lograr el éxito en los negocios con los clientes.—México: Prentice Hall, 1996.-- p. 19.
7. García Aguilera, D. Entrevista a Carlos Lage Dávila. El proceso de perfeccionamiento empresarial es irreversible.-- La Habana: Nueva empresa. Revista cubana de gestión empresarial, 1. 2001.-- p. 3-4.
8. Faloh Bejerano, R. Paradigmas gerenciales, Tendencias del futuro.-- La Habana: Nueva empresa. Revista cubana de gestión empresarial, 1. 2001.-- p. 32-34.
9. Porter, M. ¿Qué es estrategia?-- La Habana: Folletos gerenciales. Centro coordinador de estudios de dirección, 1998.-- p. 27.
10. Ibidem. p. 85.

***Análisis Prospectivo del Sistema de Comercialización de una Empresa.
Caso ASTISUR***

11. Anuario de Homologación: Sistemas de servicios homologados.-- La Habana: Sociedad Clasificadora, 1998.-- p. 5.
12. Kotler, P. Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control.-- La Habana: Impresión cubana. ..[s. n.].
13. DATAR "Une image de la France en l' an 2000" (scenario del' inacceptable) collection T.R.P. No. 80. 1971.-- p. 12.
14. Instituto Nacional de Investigaciones Económicas (INIE). Estudio prospectivo sobre Estados Unidos de América, Cuba y el bloqueo.-- La Habana: p. 2.