



Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

**Análisis de la cartera de negocios de la Empresa Industrial
Ferroviaria “José Valdés Reyes”**

Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.

Autor (a): Sady Nuñez Moya

Tutor (es): MSc. Ernesto Mantilla Tápanes

Cotutores: Dr. C. Yoel Almeda Barrios

Matanzas, 2022

Declaración de autoridad

Hago constar que el trabajo titulado: Diseño de la cartera de negocios de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”, fue realizado como parte de la culminación de los estudios, en opción al título de Ingeniero Industrial, por el(la) autor(a) Sady Nuñez Moya, autorizando a la Universidad de Matanzas y a los organismos pertinentes a que sea utilizado por las instituciones para los fines que estime conveniente, tanto de forma parcial como total y que además no podrá ser presentado en eventos ni publicado sin la aprobación de la Universidad de Matanzas.

Dedicatoria

A mis padres Tania y José Manuel por confiar en mí y apoyarme incondicionalmente en cada paso importante de mi vida. Por ser mi guía, mi ejemplo, y las personas más importantes e imprescindibles que tengo en este mundo.

Agradecimientos

- ❖ A toda mi familia, en especial a mis padres y mi hermano Andy que siempre han estado a mi lado cada segundo apoyándome.
- ❖ A mi esposo Javier por todo este tiempo compartido juntos, por darme tanto amor y estar a mi lado cada momento y por ayudarme a levantarme cuando creo que no puedo continuar. Gracias por apoyarme siempre y por ser parte fundamental en mi vida.
- ❖ A mi tutor Ernesto por su infinita paciencia, confianza, y apoyo en todo momento, sin su ayuda y conocimientos hubiera sido imposible llegar hasta aquí. Muchísimas gracias por todo.
- ❖ A los compañeros de la empresa “José Valdés Reyes”, por hacer posible la realización de este proyecto y por su apoyo, en especial a Nayara.
- ❖ A cada uno de los profesores que fueron partícipes de mi formación profesional, los cuales aportaron valiosos conocimientos y contribuyeron en mi educación.
- ❖ A todas aquellas personas que me han brindado su ayuda cuando lo he necesitado.
- ❖ A todos muchas gracias.

Resumen

La presente investigación fue realizada en la Empresa Industrial Ferroviaria ``José Valdés Reyes`` del municipio de Cárdenas, entidad que se encuentra insertada en el Programa Nacional de Desarrollo del Ferrocarril en Cuba y como meta fundamental tiene lograr el impulso del transporte ferroviario. La investigación tiene como objetivo general analizar la cartera de negocios de la empresa. Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se aplica una modificación del procedimiento elaborado por Pupo B., González M. y García G. (2010) debido a que en él se desarrolla un listado que se pondera en base al peso que se considera que tiene en la actividad. A lo largo de la investigación se emplean métodos y técnicas como: entrevistas, tormenta de Ideas, método de selección de expertos, trabajo en grupo, revisión de documentos, método de la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio. Se emplean además software como el Microsoft Excel para realizar el análisis de la información y para la gestión de las referencias bibliográficas se utilizó el EndNote. Se obtiene como principal resultado el análisis de la cartera de negocios de la Empresa Industrial Ferroviaria ``José Valdés Reyes`` y además se determinó que la empresa debe invertir selectivamente y especializarse sólo en mercados que estén estabilizados.

Palabras claves: Gestión empresarial, *marketing*, planeación estratégica, cartera de negocios.

Abstract

The current research was carried out at the Industrial Railroad Company José Valdés Reyes, an organization which is inserted in the National Program for Railroad Development in Cuba whose main goal is to achieve the impulse of railroad transport. The general objective of the research is to analyze a business portfolio in the company. In order to comply with the objective of the investigation, a modification of the procedure elaborated by Pupo B., González M. and García G. (2010) was selected because it develops a list that is weighted based on the weight that it is considered to have in activity. Throughout the investigation, methods and techniques are used such as: interviews, Brainstorming, expert selection method, group work, document review, the Market Attractive Matrix-Business Position method. Software such as Microsoft Excel is also used to carry out the analysis of the information and EndNote was used to manage the bibliographic references. The main result is the analysis of the business portfolio of the Industrial Railway Company "José Valdés Reyes" and it was also determined that the company should invest selectively and specialize only in markets that are stabilized.

Keywords: Business management, marketing, strategic planning, business portfolio.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I Marco teórico referencial.....	6
1.1 El sector ferroviario.....	6
1.1.1 El sector ferroviario en Cuba.....	7
1.2 Gestión empresarial.....	10
1.2.1 Funciones principales de la gestión empresarial.....	11
1.2.2 Importancia de la gestión empresarial.....	12
1.3 <i>Marketing</i> , conceptos fundamentales.....	13
1.3.1 Desarrollo del <i>marketing</i> en Cuba.....	16
1.4 Planificación estratégica.....	19
1.5 Cartera de negocios.....	21
1.5.1 Análisis de la cartera de negocios.....	23
Conclusiones parciales del capítulo.....	25
Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación.....	26
2.1. Caracterización de la empresa.....	26
2.1.1 Caracterización de la UEB de Logística-Comercial.....	31
2.2 Selección de un procedimiento para el análisis de la cartera de negocios de la entidad.....	32
Conclusiones parciales del capítulo.....	46
Capítulo III Aplicación del procedimiento propuesto para el diseño y análisis de la cartera de negocios de la empresa objeto de estudio.....	47
Conclusiones parciales.....	56
Conclusiones generales.....	57
Recomendaciones.....	58
Bibliografía.....	

Anexos

Introducción

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito en los mercados globales, cada vez más competitivos. Estudios recientes han demostrado que la clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento de las necesidades de sus clientes y el nivel de satisfacción alcanzado por ellos al consumir el producto o servicio ofrecido.

El contexto actual de la economía mundial, caracterizada por sus constantes transformaciones y desarrollo a nivel global y el aumento considerable de la competencia exige a las empresas una constante actualización de sus procesos y servicios para mantener la competitividad. Un enfoque orientado hacia el cliente, para la satisfacción de sus gustos y necesidades, se plantea como un reto en la gestión de las organizaciones.

Cuba no se encuentra exenta de estas constantes transformaciones: cambios como el ordenamiento socioeconómico, el perfeccionamiento de la actividad empresarial, el encadenamiento productivo en las empresas de la industria cubana, sin abandonar sus principios revolucionarios y la batalla ideológica.

Las instituciones cubanas sometidas al proceso de perfeccionamiento, deben realizar estudios del trabajo, sustentados por la aplicación de técnicas, herramientas nuevas y factibles que permitan establecer la mejor manera de ejecutar las actividades al menor tiempo posible, lo cual juega un papel primordial, pues de ella dependen en gran medida el desempeño del resto de los sistemas empresariales, y propicia el cumplimiento de la función principal de toda empresa.

El transporte es una de las principales esferas de la economía nacional, y su tarea principal es la transportación de carga y pasajeros. Para el cumplimiento exitoso de esta tarea es necesario el desarrollo y perfeccionamiento de este sistema. Una particularidad del mismo en comparación con otras esferas de la economía nacional es que este no produce, sino que traslada la producción generada por la industria y la agricultura; o sea, continúa el proceso de creación de bienes materiales llevando el producto desde los puntos de producción hasta

los de consumo; por tanto, a diferencia del producto de la industria, el del transporte no puede almacenarse y crear una reserva, ya que se utiliza cuando se produce (Rodríguez Pérez, 2014).

Las condiciones actuales requieren la presencia de empresas eficientes y rentables, capaces de enfrentarse al panorama internacional y aportar al perfeccionamiento de la economía cubana.

La necesidad de una planeación estratégica cobra marcada importancia; para competir con éxito se debe tener una comprensión clara de los clientes, donde están y la mejor forma de llegar a ellos, los principales productos, la competencia, los proveedores y otra serie de factores no menos significativos.

Una parte importante del proceso de planeación estratégica es el análisis de la cartera de negocios de la empresa, el que tiene gran valor, pues orienta la gestión, al permitir moderar la visión a muy corto plazo. Insiste en mantener un equilibrio entre las actividades de rentabilidad inmediata y aquellas que preparan su porvenir. Establece prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros y estrategias diferenciadas por actividad y crea en la organización un lenguaje común, al igual que fija los objetivos visibles que refuerzan la motivación y facilitan el control. (Kotler y Armstrong, 2013)

Las condiciones concretas y las características actuales han hecho necesarias la utilización de esta herramienta, de forma que le permita a la empresa insertarse de manera competitiva en el mercado mundial.

Las empresas cubanas deben prestar atención a ciertos factores clave que les permitan alcanzar los objetivos deseados. Al saber cómo hacer una cartera de negocios podrán identificar, organizar y atender individualmente estos factores para tomar decisiones estratégicas y atraer clientes leales. Esta matriz de análisis se conforma por los productos, servicios y unidades comerciales de una empresa.

Una cartera de negocios es la combinación de productos, servicios, marcas, inversiones y todas las unidades de negocio que conforman una empresa. Para los gerentes, la posibilidad de observar estas unidades de forma independiente les facilita la toma de decisiones estratégicas para el resto de la cartera. De igual

manera, cada unidad puede tratarse como un activo. Permite evaluar la factibilidad de continuar, o no, con determinado producto o servicio, así como el monto que se debe destinar a las inversiones. (Arinzé, 2022)

Los pilares de una empresa son sus productos, servicios y unidades de negocio. Una gestión equilibrada de estos tres elementos son los que conducen al éxito. Una cartera de negocios funciona como un conjunto de activos que se requieren para alcanzar una visión planificada. En la sociedad empresarial cubana actual, las empresas sin una cartera de negocios no pueden crecer ni atraer clientes leales.

En el marco de la actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, análisis del séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba sobre la base de los resultados del debate sobre la Conceptualización y las Bases del Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030; se enfatiza en la necesidad de avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial (Lineamiento 10). El impulso de la recuperación y desarrollo del ferrocarril constituye otra de las directrices actuales de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (Lineamiento 218).

La Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”, entidad estatal cubana integrada al Grupo Empresarial de la Industria Sidero Mecánica (GESIME), atendido por el Ministerio de Industrias, ubicada en la Carretera a Máximo Gómez, km 1 ½ de Cárdenas, Matanzas; se encuentra insertada en el Programa Nacional de Desarrollo del Ferrocarril en Cuba, con el propósito de contribuir al avance del transporte ferroviario.

Dicha empresa ferroviaria aún no cuenta con una cartera de negocios vigente, lo que no le permite conocer las áreas de la empresa que son más aceptados por el consumidor y generan una rentabilidad mayor a la empresa, aspecto que afecta su crecimiento en el mercado y no le permite atraer clientes a la empresa.

A partir de lo anterior se plantea como **problema científico** de la presente investigación: La no existencia de una cartera de negocios en la Empresa

En correspondencia con el problema científico planteado se fórmula el siguiente **objetivo general**: Analizar la cartera de negocios en la Empresa Industrial Ferroviaria ``José Valdés Reyes`` del municipio de Cárdenas.

Los **objetivos específicos** son:

- Realizar una revisión bibliográfica que fundamente los aspectos relacionados con el análisis de una cartera de negocios en la empresa.
- Identificar el procedimiento para el análisis de la cartera de negocios en la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” a partir del conjunto de productos y servicios que brinda la empresa.
- Aplicar el procedimiento para el análisis de la cartera de negocios en la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”

Principales métodos, técnicas y herramientas empleadas

Para dar cumplimiento al objetivo general y a objetivos específicos se aplican los métodos, técnicas y herramientas siguientes:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis
- Inducción-deducción
- Histórico-lógico

Se utilizan métodos empíricos tales como:

- Entrevistas
- Tormenta de Ideas
- Método de selección de expertos
- Trabajo en grupo
- Revisión de documentos
- Método de la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

Además, se utilizaron herramientas informáticas y software como: Microsoft Office, ENDNOTE, utilizados de manera significativa durante todo el desarrollo de la investigación.

Estructura de la investigación:

Capítulo I. Desarrollo del marco teórico referencial que sustenta la investigación mediante una revisión bibliográfica nacional e internacional que aborda elementos importantes sobre de las carteras de negocios, lo que permite una mayor comprensión de la terminología utilizada.

Capítulo II. Descripción del objeto de estudio. Metodología de la investigación.

Capítulo III Resultados obtenidos en la investigación que responden a la solución del problema planteado.

Además, las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos necesarios para una mejor comprensión de la investigación.

Se utilizan 64 referencias bibliográficas, de las cuales aproximadamente el 23% fueron publicadas en los últimos 5 años y el 7% están escritas en otro idioma.

Capítulo I Marco teórico referencial

La construcción del marco teórico de la investigación que se presenta es el resultado de un proceso investigativo de la autora relacionado con el diseño de la cartera de negocios en las empresas, no sólo en el ámbito nacional sino en el mundo empresarial en que se desarrollan todas las organizaciones. Para ello fue necesario evaluar aspectos tan importantes como: gestión empresarial, marketing empresarial, planificación estratégica y cartera de negocios.

1.1 El sector ferroviario

El transporte ferroviario es el sistema de transporte terrestre guiado sobre carriles o rieles de cualquier tipo, que hacen el camino o vía férrea sobre el cual circulan los trenes. El ferrocarril nació a principios del siglo XIX en Inglaterra y fue una de las más importantes caracterizaciones de la Revolución Industrial, así como el primer medio de transporte de carácter masivo. (Mondragón, 2017)

El único sistema de transporte terrestre que tiene enorme capacidad de transporte de personas y/o cargas sin atacar el medio ambiente, con muy poco consumo de combustible no renovable, sin accidentes y alta seguridad en el traslado es el ferrocarril (Aguar, 2017).

Normalmente estos trenes se pueden desplazar a grandes velocidades, superando con creces a otros tipos de transporte terrestre. Asimismo, dado que el tren se tiene que trasladar por los raíles, el desplazamiento es más rápido al generar menos fricción. También son capaces de trasladar grandes volúmenes de mercancía. Cuando el trazado de las vías o permite, este tipo de transporte puede unir grandes distancias con diferentes estaciones. Además, las tarifas o fletes suelen ser más económicas que otros sistemas (Páez, 2021).

Originalmente, la aparición del ferrocarril constituyó una revolución tecnológica, cuyo papel fue, en primer lugar, fomentar la integración nacional, el desarrollo comercial interno y facilitar la aparición de materias primas; en segundo lugar, propició el movimiento de personas, cosa que nunca se había provocado antes (Mondragón, 2017).

1.1.1 El sector ferroviario en Cuba

El escaso caudal de la red fluvial cubana hacía impracticable la navegación interior y la construcción de canales, de modo que el transporte de azúcares descansaba casi por entero en medios terrestres. Sin embargo, la combinación de suelos predominantemente arcillosos y un copioso régimen de lluvias entorpecía y encarecía extraordinariamente el transporte carretero durante buena parte del año. El problema de los caminos, cuya construcción y mantenimiento se veían obstaculizados además por la carencia de materiales adecuados, se convirtió así en una verdadera obsesión para los propietarios y las instituciones económicas del país. Por tanto, en 1830, el capitán general Francisco Dionisio Vives les encomendó estudiar la factibilidad de introducir el ferrocarril en Cuba (Zanetti & García, 1987).

Contraloría General de la República de Cuba (2019) señala que el 19 de noviembre de 1837 se inaugura entre La Habana y Bejucal el primer tramo de ferrocarril en Cuba, resultando así el primer país de Hispanoamérica (once años antes que España) y el séptimo en el mundo en utilizar este sistema de transporte de pasajeros y mercancías. Inicialmente fue empleado con fines económicos y posteriormente para facilitar la transportación masiva de pasajeros de un punto a otro del territorio nacional.

Introducido para asegurar el porvenir de Cuba como “azucarera del mundo”, el desarrollo posterior del ferrocarril en la Isla quedaría sujeto a los avatares del dulce producto (Zanetti & García, 1987)

Contraloría General de la República de Cuba (2019) afirma que Cárdenas fue la segunda ciudad que contó con ferrocarril después de La Habana, con la apertura de su primera línea en 1840 hasta Jovellanos. La locomotora "Junta de Fomento", es la más antigua conservada en Cuba. Fue declarada Monumento Nacional en 2002, y se llama así en reconocimiento al Conde de Villanueva. Rodó por primera vez en Matanzas el 16 de agosto de 1843 y más del 70 por ciento de sus piezas actuales son las originales.

La introducción del ferrocarril en Cuba representó un verdadero hito desde el punto de vista socio- económico, territorial y urbano. Este adelanto tecnológico alivió las ingentes necesidades de comunicación entre las zonas productivas del

interior de la Isla y los puertos para la exportación e importación, al mismo tiempo que estableció un nuevo sector de la economía basado en el trasiego de cargas y pasajeros (Lloga Fernández, 2016).

Con la gran depresión de 1929 se cierra el largo ciclo expansivo de la producción azucarera cubana. El azúcar arrastró al ferrocarril en su caída, abriendo una etapa de crisis y redefiniciones funcionales que, de algún modo, se extiende hasta el presente. El servicio ferroviario, sin embargo, no sólo acusa los efectos de la situación azucarera sino también los de la aparición del único medio alternativo que en las condiciones cubanas podía hacerle competencia: el transporte automotor. Las compañías de ferrocarriles enfrentaron la crisis con estrictas medidas de ahorro: cancelaron trenes, suprimieron estaciones, modificaron servicios y cesantearon miles de trabajadores. Si bien algunas vías y equipos quedaron abandonados o se tornaron obsoletos por falta de adecuado mantenimiento, en Cuba no se aprecia, sin embargo, una política de cierre y desmontaje de vías como la aplicada en otros países de América Latina frente a esta misma situación (Lecuona, 2000).

Luego del triunfo revolucionario, con la nacionalización del sector privado Fidel Castro crea Ferrocarriles Nacionales de Cuba y unifica el sector privado con el público preexistente. La Empresa Ferrocarriles de Cuba unifica las dos empresas existentes, y se forman las Divisiones Ferroviarias Camilo Cienfuegos, Occidente, Centro, Centro Este, Oriente y Guantánamo, posteriormente, las dos últimas conformaron la División Oriente (Martínez, 2019).

La Empresa Consolidada de Ferrocarriles Nacionales se creó el 30 de junio de 1961, y entre 1964 y 1965 se importaron 80 locomotoras de la URSS, Francia e Inglaterra. La reconstrucción de la línea central, una de las obras de mayor envergadura en los años 1970-1980 se resume en 1 291 kilómetros de vía, mil 888 kilómetros de explanaciones, 229 puentes, 909 obras de fábrica y de todas las estaciones de pasajeros y edificios técnicos, entre La Habana y Santiago de Cuba. El 29 de enero de 1975 se realizó el acto por la conclusión del primer tramo de la línea central donde el Comandante en Jefe Fidel Castro operó la locomotora M62-K No. 61602, de fabricación soviética, y desde entonces se considera esta fecha el Día del Trabajador Ferroviario. El 30 de diciembre de 1977 Fidel inauguró la vía férrea rápida entre Santa Clara y Ciudad de La

Habana. En 1984 quedó concluida la reconstrucción de la Línea Central y el 19 de noviembre de 2002, quedó inaugurado el Museo del Ferrocarril de Cuba. (Contraloría General de la República de Cuba, 2019)

Con la desintegración de la Unión Soviética en 1991, desaparece el régimen de comercio preferencial de que Cuba había disfrutado y el país inicia un proceso de reestructuración en medio de una profunda crisis. La contracción del P.I.B en más de un 30% entre 1989 y 1994, tuvo manifestaciones particularmente severas en el transporte, aquejado por fuertes restricciones en la disponibilidad de combustibles y la carencia de medios financieros para reemplazar los equipos desgastados (Zanetti, 2000).

En la actualidad, existen varios tipos de trenes: los trenes especiales, rápidos, con pocas paradas y con comodidades como aire acondicionado; los trenes regulares, lentos, con varias salidas diarias y con instalaciones muy antiguas; y el tren francés, rápido y con muchos servicios e instalaciones como cafetería, aire acondicionado, etcétera. Las líneas más importantes, como La Habana - Santiago de Cuba, cuentan con trenes especiales y regulares (Antón, 2017).

El Sistema Ferroviario de Cuba cuenta con 80 nuevos coches de alto confort, procedentes de China. Los nuevos coches rescatan la vía fuera de servicio La Habana-Holguín. Además, beneficia las rutas a Santiago de Cuba, Guantánamo y Bayamo-Manzanillo. El trato forma parte del Programa de Recuperación y Desarrollo extendido hasta el año 2020. El envío es el primero de los 240 pactados con Cuba que irán entrando al país de forma escalonada en tres años. (Martínez, 2019)

El uso del sistema ferroviario en el país favorece el movimiento de gran parte de las cargas y de la población. Resulta vital entonces un incremento en la sustitución de equipos con años de explotación, la reparación de las líneas y talleres, y la mejora en el confort de los coches de pasajeros. Por ello, la Unión de Ferrocarriles de Cuba (UFC) trabaja en un programa de recuperación y desarrollo que se extiende hasta el 2028. Tiene como objetivos principales incrementar las transportaciones de carga y pasajeros de acuerdo con los estándares internacionales (calidad de los servicios, gestión de los recursos humanos, tecnologías e infraestructura) con un adecuado esquema de

mantenimiento, acompañado de un sistema logístico que permita el óptimo rendimiento y utilización de los activos, fundamentalmente los medios de transporte, obteniendo una mayor eficiencia en la gestión empresarial (Antón, 2017).

1.2 Gestión empresarial

El origen de la gestión empresarial no se puede asegurar con exactitud, pero muchos estudiosos de la historia aseveran que la gestión y administración de los recursos en una organización como una disciplina moderna, tiene sus comienzos a finales del siglo XIX e inicios del XX. (Hernandez, 2011)

La gestión empresarial hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuenta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico (Mora-Pisco, Duran-Vasco, & Zambrano-Loor, 2016).

Esneca Business School (2019) plantea que el concepto de gestión empresarial ha evolucionado con el paso de los años. Actualmente se entiende por gestión empresarial aquella actividad orientada a mejorar la competitividad y productividad del negocio. Esto supone asumir la organización, administración y el funcionamiento de una empresa.

La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2016).

SYDLE (2021) afirma que todas las áreas de la empresa están incluidas en este enfoque: desde finanzas, el área legal, marketing, hasta el servicio al cliente.

Según Nora, Gonzalez, Hernandez, & Silva (2021), la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como pueden ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.

Es importante expresar que el punto fundamental de toda la empresa es la gestión empresarial, y si se realiza adecuadamente la organización progresa, si es lo contrario la empresa declinará (Nora, Gonzalez, Hernandez, & Silva, 2021).

Teniendo en cuenta los diferentes planteamientos de los autores vistos anteriormente se plantea a modo de resumen que la gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de un conjunto de técnicas y herramientas aplicadas a la empresa, permite aumentar la calidad de los procesos y garantizar un crecimiento sostenible.

1.2.1 Funciones principales de la gestión empresarial.

Aunque las empresas dependen de una serie de factores para tener éxito o no, una buena gestión empresarial es fundamental en el éxito de una organización, pero existen algunas diferencias de criterio entre autores en cuanto a las funciones de la misma. En la tabla 1.1 se exponen varios criterios de diferentes autores.

Tabla 1.1. Funciones de la gestión empresarial.

Autor	Funciones de la gestión empresarial
(Chiavenato, 2016)	Planificación, organización, dirección, control.
("Esneca Business School", 2019)	Organización, planificación, personal, controlar, dirigir.
(Mora-Pisco, Duran-Vasco, & Zambrano-Loor, 2016)	Planeación, asignación de recursos, programación, organización, dirección conducción, liderazgo, control.
(Domínguez, 2008)	Planificación, organización, personal, dirección, control, representatividad.

Fuente: elaboración propia

Después de un análisis de la tabla anterior, teniendo en cuenta las coincidencias entre los autores se definen como funciones de la gestión empresarial:

- Planificación: consiste en establecer los objetivos y las metas de la compañía y definir las estrategias precisas para alcanzarlas.

- Organización: se trata de la asignación y coordinación de las diferentes tareas que se tiene que llevar a cabo en la empresa, definiendo quién, cómo y cuándo se van a ejecutar.
- Dirección: dirigir y coordinar las actividades del personal de la empresa para garantizar que toda la plantilla ejecute sus funciones de forma competente.
- Control: coordinación y seguimiento del trabajo de los colaboradores. Con la finalidad de conocer las fortalezas y debilidades de la organización.

1.2.2 Importancia de la gestión empresarial

Resulta innegable la trascendencia que tiene la gestión empresarial en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

Contribuye a una utilización óptima de los recursos: La bienhechora gestión empresarial manipula los recursos humanos y físicos de manera productiva. Se debe optimizar el uso de recursos escasos y seleccionar su mejor uso, y para ello, valerse de expertos, profesionales que aporten sus habilidades y conocimiento en una utilización correcta y libre de desperdicios de estos recursos. Si los empleados y las máquinas trabajan al máximo de su capacidad no nos encontraremos con situaciones de subempleo. (Suarez-Espinar, 2018)

Reduce costes: Adquiere máximos efectos con una mínima inversión, debido a una planificación correcta que permita invertir poco y conseguir mucho. Como resultado una buena gestión empresarial debe orientarse a utilizar los recursos físicos, humanos y financieros de tal manera que se encuentre la mejor combinación, lo cual debería ayudar a recortar tus costes. (Suarez-Espinar, 2018)

Ayuda a alcanzar objetivos comunes: logra al organizar los factores de producción e integrar los recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos. Dirige los esfuerzos del equipo hacia el cumplimiento de estos objetivos predeterminados. Una definición clara de los objetivos evita desperdiciar tiempo, dinero y esfuerzo. (Caraballo, 2019)

La gestión empresarial es una estrategia de negocio destinada a conseguir mejores resultados. Este es un tema importante para organizaciones de todos los tamaños y puede transformar significativamente la forma en que se llevan a cabo los procesos internos.

1.3 *Marketing*, conceptos fundamentales

El *marketing* es malentendido por muchas personas, las cuales creen que el mismo se limita solo a la publicidad y anuncio de los productos. De hecho, este concepto no es erróneo solo que estas actividades constituyen una pequeña parte del mismo.

El *Marketing* es un término inglés que ha tenido diferentes versiones en su traducción. En Latinoamérica se utilizan los términos de Mercadeo y Mercadotecnia, mientras que en España se utiliza en mayor medida las palabras Comercialización y *Marketing*. El propio desenvolvimiento de las empresas en la última década ha demostrado, que para tener éxito en los mercados cada vez más competitivos y de lento crecimiento, no solo basta con desarrollar un buen trabajo. La excelencia es lo que prevalece y la clave del éxito radica en que las empresas encuentren los públicos objetivos adecuados y por tanto satisfacerlos mejor que la competencia (Sainz de Vicuña, 1995).

El concepto de mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores (Butrón, 2003). En la Tabla 1.2 se muestran algunos conceptos de *marketing* según varios autores.

Tabla 1.2 Definiciones de *Marketing*

Autores	Definiciones de <i>Marketing</i>
(Stanton, 1970)	es un sistema total de actividades empresariales en íntima interacción, destinadas a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los clientes actuales y potenciales.
(American Marketing)	Es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución, de ideas,

Association , 1985)	productos y servicios para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización.
(Kotler P. , 2001)	Es la ciencia de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo y obtener así una utilidad... identifica las necesidades y los deseos insatisfechos; define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y la potencial utilidad; determina con precisión cuáles segmentos puede atender mejor la compañía; y diseña y promueve los productos y servicios apropiados.
(Best, 2007)	el sistema de actividades lucrativas encaminadas a la planificación y gestión de la distribución, comunicación y fijación de precios de ideas, bienes y servicios con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta (consumidores finales o usuarios industriales) para de esta forma lograr el objetivo de la organización que es la rentabilidad preservando el bienestar de la sociedad.
(Suárez & Janneth, 2011)	Es la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etcétera. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización
(Kotler, 2013)	Proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

Después de analizar la tabla 1.2 se puede concluir que el concepto de *Marketing* o mercadotecnia, siempre estará dirigido a la satisfacción de las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta sus deseos, demandas, el producto o servicio que se les puede ofrecer, el valor que posee para ellos, el precio y todos aquellos factores esenciales que puedan afectar el intercambio de valores.

Según Best (2007), el *Marketing* basa su actuación en la comprensión de los siguientes conceptos: necesidad, deseo y demanda; producto; valor, costo y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; mercado; marketing Mix.

- Necesidad, deseo y demanda:

La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos. Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. (Kotler, 2001).

- Producto:

Un producto es un conjunto de características y atributos tangibles (forma, tamaño, color...) e intangibles (marca, imagen de empresa, servicio...) que el comprador acepta, en principio, como algo que va a satisfacer sus necesidades. Por tanto, en marketing un producto no existe hasta que no responda a una necesidad, a un deseo (Muñiz, 2001)

- Valor, costo y satisfacción

Los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor. Este se define como la diferencia entre el valor total y el costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular. Satisfacción es el nivel del estado de una persona que resulta de comparar el rendimiento o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas. El nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. (Bejarano, 2013)

- Intercambio, transacciones y relaciones

El intercambio es el proceso mediante el cual una persona transfiere bienes o servicios a otra recibiendo, en contrapartida, otros bienes o servicios; quienes intercambian pueden ser individuos, empresas o instituciones públicas. Lo esencial es que la transacción que se produce entre quienes intercambian sea

libre y voluntaria, es decir, que el intercambio se dé solo cuando las dos partes tengan la capacidad de negociar. La transacción es el intercambio entre dos partes en el que intervienen al menos: dos cosas de valor, condiciones previamente acordadas, un momento de acuerdo y un lugar de acuerdo. Toda transacción es un intercambio, pero no todo intercambio es una transacción. Las relaciones son el proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo con el fin de satisfacer beneficios mutuos y co-crear valores mediante la interacción (Rodríguez, 2013)

- Mercado

El mercado es un proceso que opera cuando hay personas que actúan como compradores y otras como vendedores de bienes y servicios, generando la acción del intercambio (Quiroa, 2019)

Conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio (Real Academia Española, 2005)

Marketing mix

El *marketing mix* se refiere al conjunto de acciones o tácticas que una empresa utiliza para promocionar tu marca o producto en el mercado. Se trata de poner el producto adecuado, en el lugar apropiado, en el momento indicado y al precio justo. Por su parte, la mezcla de marketing esta predominantemente asociada con las "4 P": precio, producto, promoción y plaza. (Peralta, 2021)

En las organizaciones, el *marketing* es fundamental para el éxito empresarial. Según Suárez & Janneth (2011), este permite identificar las necesidades de los consumidores y desarrollar productos que ofrezcan mayor valor, asignar precios apropiados, distribuirlos y promoverlos de manera eficaz, desarrollar estrategias competitivas; logrando que los productos se vendan más fácilmente, posicionar la empresa en la mente de los clientes, incrementar la participación en el mercado, tener mayor cobertura y a su vez mejorar la competitividad.

1.3.1 Desarrollo del *marketing* en Cuba

Aunque el *marketing* nació en el capitalismo como la manera más conveniente de gerenciar el aumento de la plusvalía comercial, en Cuba evidentemente

alcanzó un notable desarrollo antes de 1959. Debido a la marcada dependencia socioeconómica externa, la isla contó con la influencia directa de las vertientes de desarrollo comercial que en dicho periodo se llevaban a cabo (Morales-Castaño, 2012)

En la década de los 50, Cuba era en el continente americano, una plaza avanzada en la utilización de las técnicas de *marketing*, sólo que entonces estas estaban orientadas a las ventas, al consumo y, por consiguiente, privilegiaban la publicidad como característica distintiva de estas técnicas en esa época. Cuando Cuba declara un carácter socialista de la revolución, el marketing no se estudiaba en las universidades, pues a este se le conocía como una técnica de economía de mercado exclusivamente capitalista y más aún una palabra en inglés que negaba en el socialismo (Morales-Castaño, 2012).

Cuba es un país socialista que ha atravesado la crisis más importante de su historia en la década de los 90, tal situación conllevó a toma de un conjunto de acciones que propiciaran la recuperación económica y la creación de condiciones para alcanzar la competitividad, por lo que medidas tales como: descentralización del comercio exterior, desarrollo del turismo, reducción del aparato estatal, asociaciones con capital extranjero, etcétera, han ido conformando una forma de gestión un tanto diferente a la que le antecedió por la necesidad de reinsertar la economía en el mercado mundial. Por tanto, a partir de los años noventa del pasado siglo, es que la utilización del marketing comienza a ser una necesidad en la gestión empresarial, para introducirse en los mercados externos (Fernández, Ruiz, & Pousa, 2005).

En el actual sistema empresarial cubano la mercadotecnia sigue siendo poco empleada, con respecto a ello se plantea lo siguiente:

No son muchas las empresas que aplican esta filosofía, más bien, el desarrollo de tal filosofía en nuestras empresas ha dependido fundamentalmente de la compulsión, por insertar sus productos en el mercado internacional, o de la necesidad de elevar la competitividad de la industria nacional para sustituir importaciones en los sectores emergentes sobre bases de eficiencia y eficacia. Pero no se ha sido constante en la impulsión del marketing en la conducción de la actividad empresarial (A.R., 2006)

Según los autores Barreiro & Hernandez (2004), la aplicación consecuente del *Marketing* en la dirección de las empresas cubanas puede traer como resultado:

- La racionalidad económica en el uso de los recursos disponibles, con el consiguiente aumento de la producción sin incremento sustancial del consumo de recursos.
- La elevación de la capacidad competitiva de los productos cubanos en los mercados externos, con el consiguiente incremento de las exportaciones y de la entrada de recursos al país, así como la sustitución de importaciones.
- Un aumento cuantitativo y sobre todo cualitativo de la satisfacción de las necesidades de la población con la consiguiente disminución del nivel de insatisfacción actual.
- Eliminar o disminuir la dicotomía de cultura de producción para la exportación y cultura de producción para la economía interna que no contribuye al desarrollo de las organizaciones.

El *marketing* es todavía una disciplina poco desarrollada en las empresas cubanas, y que en la actualidad todavía subsisten problemas como: la pobre orientación al mercado, el insuficiente uso de las técnicas de marketing, concepciones erróneas sobre algunas variables de *marketing* y limitaciones en el entorno de *marketing* en que operan las empresas, a pesar de que existen una serie de condicionantes que permitirían utilizar este enfoque en la economía cubana, ya que puede instrumentarse como una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población; además, los cambios acaecidos en el mercado interno exigen a las empresas la utilización de una filosofía empresarial donde el cliente sea el centro, como una vía para fidelizar al mismo y alcanzar niveles de competitividad internacional. Por tanto, el *marketing* puede y debe ser empleado como una herramienta y concepción del funcionamiento empresarial, en la medida en que la empresa socialista conciba al cliente como el centro de su actividad y la determinación de sus necesidades y deseos sea el punto de partida de su actividad para producir aquello que se vende y no vender aquello que se produce (García, 2012)

Para ello se requeriría la acción consciente de las empresas que deben elevar su capacidad de innovación productiva y comercial, mediante una producción competitiva y la instrumentación de estrategias de *marketing*.

1.4 Planificación estratégica

En el mundo de los negocios se suele decir que hay tres tipos de empresas: las que hacen que las cosas ocurran, las que miran cómo ocurren y las que se preguntan qué ha ocurrido. La empresa que quiera tener éxito deberá saber cómo adaptarse a los cambios del mercado y cómo responder a ellos. Como la evolución de los mercados es constante, la empresa tendrá que realizar una planificación estratégica orientada hacia el mercado. Una vez establecidos los objetivos, es decir, la meta que quiera alcanzar la empresa, se deberá desarrollar una estrategia o un plan de juego adecuado para tener éxito en la consecución a largo plazo de dichos objetivos (Vallet-Bellmunt,2015).

Para Drucker (1984), “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.

Según Pipoli de Butrón (2003), planeación es decidir qué hacer en el futuro, cómo hacerlo, dónde, cuándo y quién debe hacerlo. La planeación estratégica puede definirse como el proceso administrativo que se basa en adaptar los recursos de una organización a sus oportunidades de mercadotecnia; consiste en efectuar un análisis de la situación, fijar las metas de mercadotecnia, seleccionar los mercados meta, diseñar la mezcla apropiada de mercadotecnia y preparar un plan anual de mercadotecnia.

Para Scott (2008), la planeación estratégica es “un proceso que permite a una organización ser creativa en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Su propósito es el de ayudar a la organización a operar de una manera efectiva, dentro de un ambiente complejo y dinámico afectado permanentemente por restricciones y amenazas”. Por su parte, Gallardo (2012), la concibe como “el

proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”.

Define los lineamientos generales de la planeación de la organización; la realizan los altos directivos para establecer planes generales; generalmente es a mediano y largo plazo y abarca toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización, así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización (Bravo, 2011).

Los autores Kotler y Armstrong (2013) plantean que toda empresa debe encontrar el plan para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo que tenga mayor sentido según su situación, sus oportunidades, sus objetivos y sus recursos específicos. Éste es el enfoque de la planeación estratégica: el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas de la organización, sus capacidades y sus cambiantes oportunidades de marketing.

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra (Chiavenato, 2016).

El plan estratégico de la compañía establece en qué clases de negocios participará y cuáles serán sus objetivos para cada uno. Luego, dentro de cada unidad de negocios, se realiza una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales en cada unidad (marketing, finanzas, contabilidad, compras, operaciones, informática, recursos humanos y otros) deben trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos estratégicos (Kotler y Armstrong, 2001).

A continuación, se muestran los pasos para llevar a cabo la planeación estratégica según David (1991) y Serna (2008).

- Revisión de la misión y visión de la organización.
- Realizar el diagnóstico estratégico conformado por: la cultura organizacional, análisis externo o auditoría del entorno, análisis interno o auditoría organizacional y análisis DOFA a análisis de vulnerabilidad.
- Fijar objetivos empresariales de largo plazo.
- Formular, seleccionar y ejecutar estrategias efectivas.

- Fijar metas y políticas.
- Medir, comunicar y hacer operativo el plan estratégico.

La empresa debe iniciar el proceso de planeación estratégica definiendo su propósito general y su misión. Esta misión a su vez se transforma en los objetivos detallados de apoyo que guiarán a toda la empresa. A continuación, las oficinas centrales deciden qué cartera de negocios y productos es mejor para la empresa y cuánto apoyo recibirá cada una. A su vez, cada negocio y producto desarrollará planes detallados de marketing y de otros departamentos que apoyen el plan para toda la empresa. Así, la planeación de marketing ocurre en los niveles de unidad de negocios, de productos y de mercado, y apoya a la planeación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades específicas de marketing (Kotler y Armstrong, 2013).

La planeación estratégica global es un aspecto esencial para el desarrollo de las actividades de la compañía; es el proceso de adaptar los recursos de la compañía a sus oportunidades en el largo plazo. Para lograrlo, es necesario definir la misión de la organización, establecer los objetivos organizacionales, realizar un análisis de la cartera de la organización y, por último, diseñar las estrategias organizacionales para alcanzar los objetivos (Pipoli de Butrón, 2003)

Después de analizar los planteamientos de los diferentes autores se puede concluir que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos previstos, teniendo en cuenta los cambios de su entorno.

1.5 Cartera de negocios

La estructura de una Cartera de Negocios se basa en los datos que contiene, en base a la calidad de información conformada por productos y servicios que constituyen un negocio enfocándonos en las características sociales, personales y las de necesidad de los clientes.

Según Kotler P. (1998), la cartera de negocios es un negocio individual o conjunto de negocios relacionados, que dispone una misión o propósito distintivo, que posee sus propios competidores, el cual consiste en una o más

unidades de programa y unidades funcionales que puede ser planificada independientemente del resto de negocios.

Según Jairo (2007) la cartera de negocios permite conocer qué negocios son básicos para el cumplimiento de la misión. A este nivel del análisis se decide qué áreas de negocios son las que merecen la mayor atención de la organización.

Según los autores Antonio Vallet-Bellmunt e Ilu Vallet-Bellmunt (2015), el concepto de cartera de negocios, hace referencia al conjunto de bienes y servicios que una empresa comercializa. El análisis de dicha cartera de negocios busca la consecución de un equilibrio entre los distintos tipos de inversiones asociadas a los mismos, y la rentabilidad y el riesgo que implican dichas decisiones de inversión.

Añez (2019) afirma que una cartera de negocios es la cartera de bienes y servicios que una empresa ofrece para la venta en el mercado, este conjunto de alternativas puede tratarse de una o varias líneas de producto, con el fin de diversificar su actividad comercial.

Una cartera de negocios es un conjunto de productos, servicios y unidades estratégicas de una empresa que le permite hacer crecer su visión y alcanzar sus objetivos estratégicos (Arinzé, 2022). Asimismo, Kotler y Armstrong (2013), plantean que la cartera de negocios es el conjunto de negocios y productos que constituyen a la empresa y afirman que la mejor cartera de negocios es la que mejor adapta las fortalezas y debilidades de la empresa a las oportunidades del entorno. Según estos autores la planeación de carteras de negocios implica dos pasos. Primero, la empresa debe analizar su cartera de negocios actual y determinar qué negocios deberían recibir más, menos o ninguna inversión. Segundo, debe dar forma a la cartera futura desarrollando estrategias para crecimiento y reducción de tamaño.

Según Velozo (2014), la cartera puede contener:

- Un grupo de activos: Para las empresas, es una cartera de todos los activos incluidos en el balance de la empresa.
- Una colección de trabajos creativos que pueden ser puestos a disposición de un empleador o empleador potencial.

La autora Añez (2019) plantea una cartera de negocios se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Amplitud: líneas que integran el portafolio de productos que ofrece la empresa.
- Longitud: productos que fabrica y comercializa la empresa.
- Profundidad: variedad de modelos de cada producto que ofrece la empresa, sus diferentes tamaños, colores, sabores y toda característica que pueda diferenciar los productos semejantes.
- Consistencia: similitud entre líneas de bienes y servicios, según métodos de producción, canales de distribución, precios, frecuencia de uso del consumidor, etcétera.

Teniendo en cuenta los diferentes planteamientos de los autores vistos anteriormente se plantea a modo de resumen que en la cartera de negocios se detallan aquellos productos, negocios, líneas, áreas de la empresa que son más aceptados por el consumidor y generan una rentabilidad mayor a la empresa.

1.5.1 Análisis de la cartera de negocios

En la planeación estratégica una de las actividades principales es el análisis de la cartera de negocios, mediante el cual la gerencia evalúa los productos y los negocios que conforman la empresa. La compañía buscará dedicar amplios recursos a sus negocios más redituables, y reducir o eliminar los más débiles.

Para elaborar un portafolio que sienta las bases de un negocio se requiere de una profunda investigación y planificación. El primer paso para la gerencia es identificar los negocios clave que componen a la empresa, llamadas unidades estratégicas de negocio (UEN). Estas unidades son divisiones del negocio que se gestionan de manera independiente, con una misión y visión propias, distintas a las de la empresa matriz, es decir, que una empresa con una gama diversa de negocios tiene varias UEN separadas, con productos y servicios dirigidos a cierto mercado en determinada ubicación geográfica. A continuación, la empresa evalúa el atractivo de varias UEN y decide cuánto apoyo merece cada una. Cuando se diseña una cartera de negocios, es buena idea añadir y apoyar a los productos y negocios que concuerdan con la filosofía y las competencias centrales de la empresa (Kotler y Armstrong, 2013).

El propósito de la planeación estratégica es determinar cómo la empresa puede utilizar mejor sus fortalezas para aprovechar oportunidades atractivas dentro del entorno. Por esta razón, la mayoría de los métodos estándar de análisis de carteras evalúan a las UEN en dos dimensiones importantes: el atractivo del mercado o sector de la UEN, y la fortaleza de la posición de la UEN en ese mercado o industria.

Por otra parte, para los autores Pupo, González, & Vidal (2010) el análisis de la cartera de negocios cuenta con tres etapas fundamentales, la primera de caracterización y diagnóstico de la actividad comercial de la empresa, la segunda de análisis propiamente de los negocios que componen la cartera de la organización y la tercera donde se proponen estrategias a tenor del análisis anterior. Profundizando en estos aspectos los autores plantean lo siguiente:

1. En la primera etapa se realiza una caracterización de la empresa teniendo en cuenta los elementos esenciales que brindan una mejor comprensión de su actividad y un diagnóstico de su actividad comercial como punto de partida para profundizar en el análisis de su cartera de negocios.
2. En la segunda se evalúa la situación de cada una de las unidades estratégicas de negocio a partir de análisis de los productos/ servicios que las componen, considerando una serie de factores objetivos y subjetivos, desde el punto de vista interno y externo de la organización para lograr una comprensión clara de la situación de cada uno de sus negocios, entre ellos, las ventas y el margen de contribución y el atractivo del mercado y la posición competitiva.
3. En la tercera y última de las etapas, se recomiendan líneas estratégicas generales a seguir para la toma de decisiones, en función de los resultados de la etapa anterior y de la estrategia comercial de la empresa.

Acerca de la importancia de las carteras de negocios en las organizaciones los autores Chanatasig & González (2012) plantean que se decide qué áreas de negocios son las que mayor atención merecen por parte de la organización. Es necesario conocer estas áreas debido a que el desarrollo empresarial es constante lo que ayudará a que la empresa otorgue un valor adicional logrando una mayor aceptación en el mercado, para esto es necesario la utilización de

estrategias que logren que el producto o negocio sea satisfactorio para el consumidor. También permite que la empresa pueda expandirse geográficamente con sus productos tanto a nivel de mercado como a nivel de segmentos y agregar a un mercado existente de operaciones con nuevas líneas o nuevos negocios de producto.

Conclusiones parciales del capítulo

1. La gestión empresarial es el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos de una organización, contribuye a una utilización óptima de los recursos con el propósito de obtener el máximo beneficio y alcanzar sus objetivos.
2. El *marketing* es fundamental para el éxito empresarial. Este permite identificar las necesidades de los clientes y se enfoca en la satisfacción de las mismas teniendo en cuenta sus deseos, demandas, el producto o servicio que se les puede ofrecer, el valor que posee para ellos, el precio y todos aquellos factores esenciales que puedan afectar el intercambio de valores.
3. La planeación estratégica permite establecer el proceso mediante el cual las empresas toman decisiones, delimitan plazos y asignan sus recursos para el logro de los objetivos previstos. Una de sus actividades principales es el análisis de la cartera de negocios.
4. La cartera de negocios permite conocer las áreas de la empresa que merecen mayor atención e inversión por parte de la organización, así como los productos y servicios que son más rentables para la empresa.

Capítulo II: Caracterización de la entidad objeto de estudio y diseño metodológico de la investigación

En este capítulo se presenta la caracterización de la entidad objeto de estudio Empresa Ferroviaria “José Valdés Reyes”, teniendo en cuenta características de la misma, servicios que ofrece, principales clientes y proveedores. También se expone la metodología y las técnicas que se utilizan para el desarrollo de la investigación.

2.1. Caracterización de la empresa

La Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” (JVR) es una entidad estatal cubana integrada al Grupo Empresarial de la Industria Sidero Mecánica (GESIME), atendido por el Ministerio de Industrias. Su sede principal se ubica en Carretera a Máximo Gómez Km. 1½, en la Ciudad de Cárdenas, Provincia Matanzas. Cuenta con más de 65 años de experiencia, cuyo inicio se remonta a 1955 bajo el nombre de “Talleres Llorca” como fabricante de implementos agrícolas, actividad a la que se han ido sumando la fabricación del Coche Ferroviario de Pasajeros de Primera y Segunda Clase. La empresa tenía dentro de su Objeto Social, además, la reparación de Equipos Ferroviarios de Cargas, tales como tolvas, planchas porta contenedores, casillas, jaulas, y otros, labor que realizó hasta principios de los años 90 del siglo pasado, momento en que se tuvo que paralizar debido al deterioro de la infraestructura y la falta de suministros.

Actualmente, el nivel de actividad está limitado a la reparación y construcción de estructuras metálicas ferrosas y no ferrosas de diferentes empresas del país, debido a que en el presente año los principales clientes de la empresa, los cuales son las Empresas Ferrocarriles existentes en el país, no presentaron demanda para los servicios de reparación y fabricación de equipos ferroviarios que presta la entidad.

Misión

Fabricar y reparar equipos ferroviarios de diferentes modelos y prestaciones con eficiencia y calidad en el tiempo planificado para la satisfacción de nuestros clientes.

Visión

Consolidar la posición líder indiscutible para el mercado nacional en la fabricación y reparación de equipos ferroviarios, asumiendo los retos que impone el futuro, para seguir siendo acreedores de la confianza de nuestros clientes.

Valores

- ✓ Orientación al resultado
- ✓ Deseo permanente de renovación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Eficiencia
- ✓ Liderazgo
- ✓ Calidad

Objetivos estratégicos:

1. Implantar un sistema de dirección flexible, centrado en las personas y con pensamiento digital.
2. Asegurar los requerimientos de recursos financieros, humanos y materiales para el cumplimiento exitoso de la misión y visión.
3. Ampliar el soporte docente, científico y de innovación tecnológica para el desarrollo productivo y del capital humano (trabajadores y estudiantes), en estrecha alianza con las universidades cubanas representadas por la Universidad de Matanzas, en un proceso armonioso, aprovechando el conocimiento interno de la organización.
4. Garantizar el soporte técnico, metodológico y de inversiones para el cumplimiento de la misión y visión.
5. Seleccionar la adecuada cartera de productos y estrategia de marketing para el incremento del segmento de mercado y fidelización de la clientela empleando las mejores estrategias de la informatización.
6. Crear productos y servicios de alta calidad con el empleo de tecnología avanzada con alto impacto de la investigación e innovación tecnológica.

Objeto Social

1. Producir, reparar y comercializar equipos ferroviarios de todas sus especialidades, sus partes, piezas, componentes y accesorios,

estructuras metálicas ferrosas y no ferrosas, así como partes, piezas y artículos de diversos usos.

2. Brindar servicios de montaje, instalación, mantenimiento y reparación de lo que se comercializa.

Principales clientes

- ✓ Empresas Ferrocarriles de Occidente.
- ✓ Empresas Ferrocarriles de Centro.
- ✓ Empresas Ferrocarriles de Oriente.
- ✓ Empresas Ferrocarriles Centro-Oriente.

Clientes actuales

- ✓ Servicios Comunales Cárdenas
- ✓ Empresa de Const. y Montaje Obras del Turismo Varadero
- ✓ ENLACE S.R.L
- ✓ Transmetro Mtz
- ✓ Acueducto y Alcantarillado
- ✓ Unidad Empresarial de Bases de Talleres Ferroviarios Luyano
- ✓ Ronera Cárdenas

Principales proveedores

La empresa cuenta aproximadamente con 30 proveedores, los cuales le brindan a la entidad sus servicios y relaciones basadas en el buen trato y respeto mutuo, los que se relacionan a continuación.

Tabla 2.1. Principales proveedores

1. GEOCUBA Matanzas	16. Comercializadora de Combustible
2. Cuba Control S.A	17. Empresa de Logística de AZUMAT
3. Empresa Cubana de Lubricantes Cuba. LUB	18. Talleres Ferroviarios Sagua
4. EISA Holguín	19. EMI Ignacio Agramonte y Loynaz
5. Comercializadora DIVEP	20. Gases Industriales

6. MONCAR	21. ACINOX Comercial
7. Planta Mecánica de Villa Clara	22. Ferrocarriles Occidente
8. Empresa Operadora de Contenedores	23. Planta Mecánica de Villa Clara
9. Cubana del Acero	24. Logística AZUMAT Las Tunas
10. DEMOS	25. TRANSIMPORT
11. Empresa de revisión Técnica Automotor	26. Recuperación de Materias Primas Matanzas Fondo de Bienes Culturales Ciego de Ávila.
12. Producciones Metálica COMETAL	27. TECAL S.A
13. Dirección provincial de Planificación Física	28. Fondo de Bienes Culturales Ciego de Ávila
14. COMEG	29. Producciones de Aluminio
15. Comercializadora AXESS	30. Empresa de Automatización Integral

Fuente: Tomado del Departamento Comercial de la EIF José Valdés Reyes.

Caracterización del Capital Humano

La empresa cuenta con un total de 290 cargos en plantilla, el mayor porcentaje está representado por los operarios y el más bajo lo constituyen directivos, ejecutivos y administrativos. La plantilla se encuentra cubierta al 86.2%, por 250 trabajadores, de los cuales 241 son propios de la entidad y 9 adiestrados.

La integran 196 hombres y 54 mujeres. Existe representatividad en todos los rangos etarios y predomina los que poseen entre 51 a 60 años de edad, lo que ubica a la empresa en una situación ventajosa por la experiencia que estos poseen para el cumplimiento de sus funciones. Se amplían otros datos en las siguientes figuras:

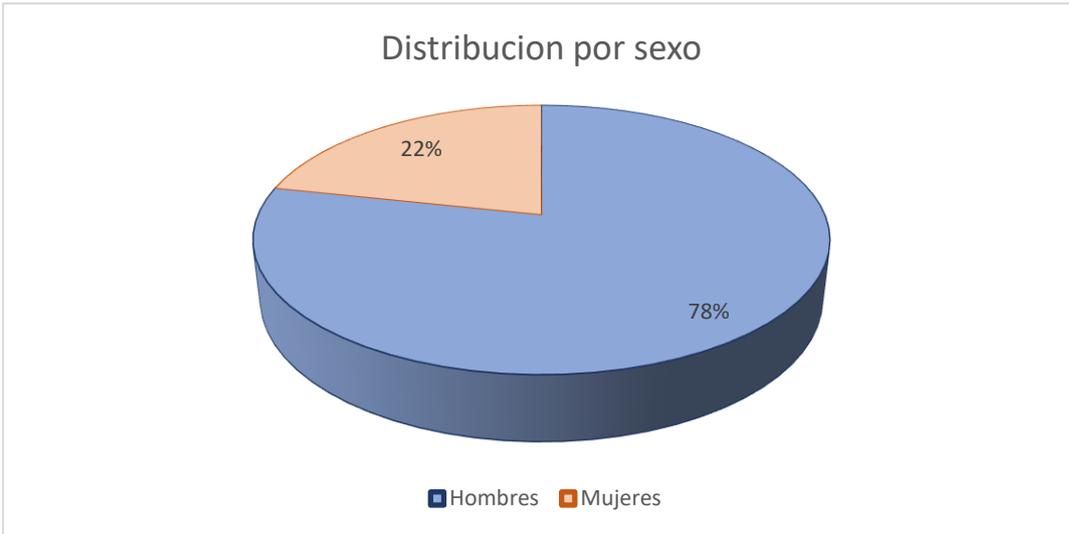


Figura 2.1. Distribución de los trabajadores según su sexo.

Fuente: Elaboración propia.

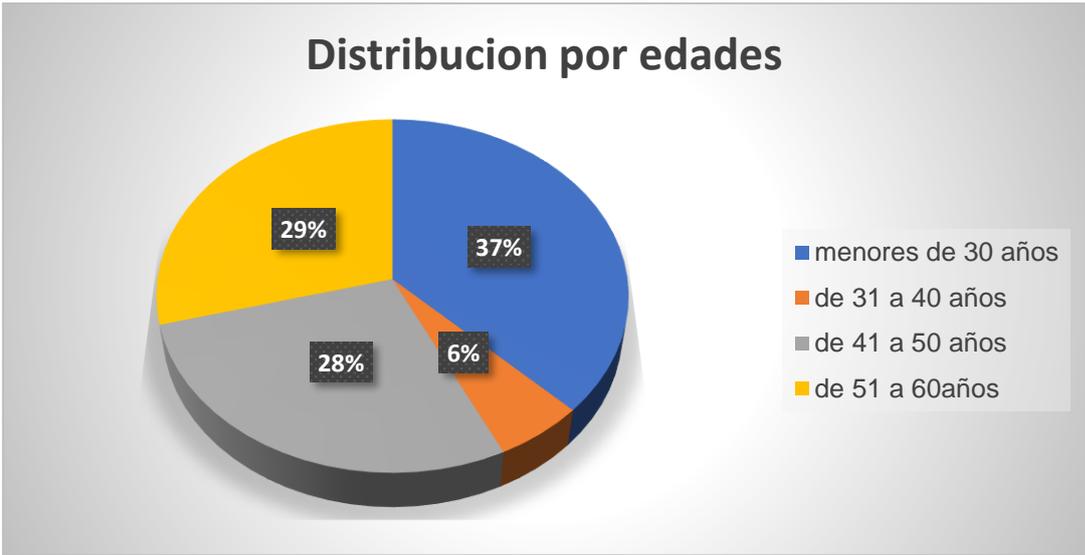


Figura 2.2. Distribución de los trabajadores según su edad.

Fuente: Elaboración propia.

Estructura organizativa de la empresa

La empresa tiene una estructura organizativa compuesta por una dirección general, a la cual se subordina tres Unidades Empresariales de Base (UEB).

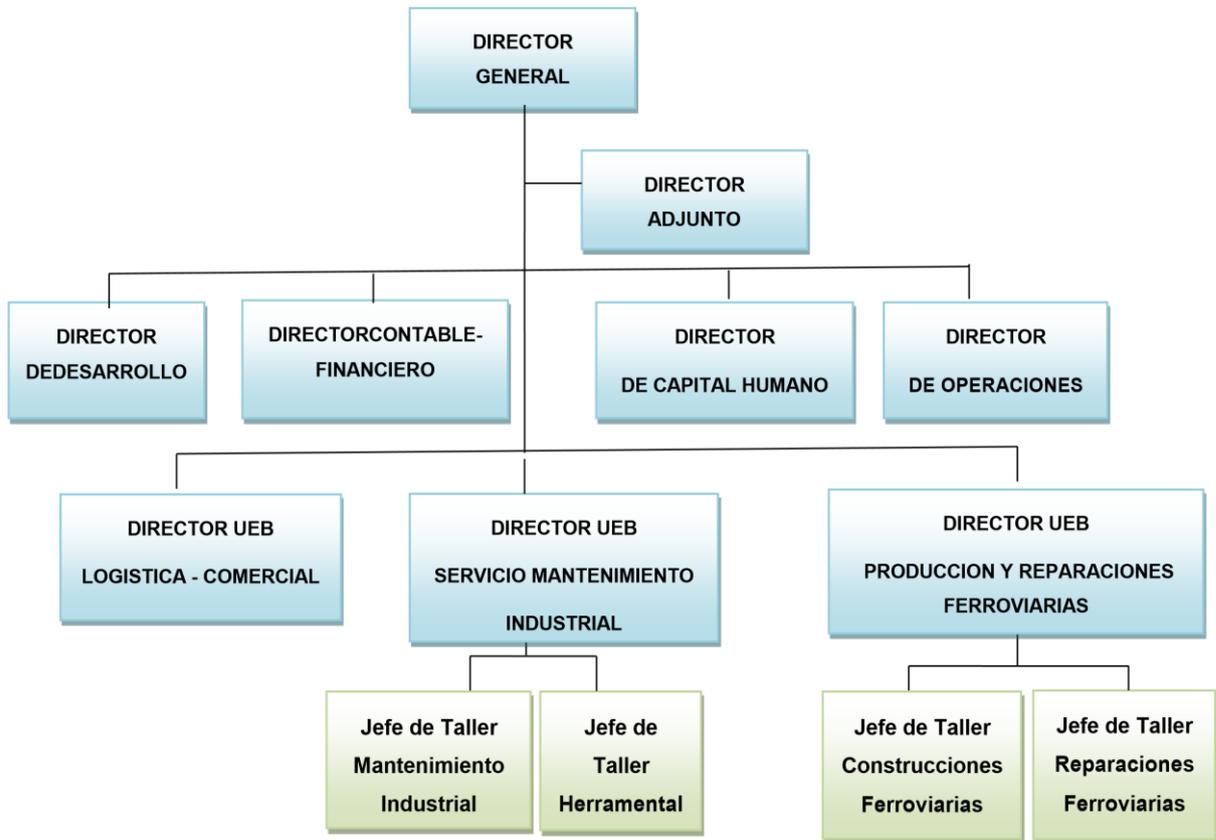


Figura 2.3. Estructura organizativa de la empresa industrial ferroviaria “José Valdés Reyes”

Fuente: Manual de Gestión de la Calidad de la EIF “José Valdés Reyes”

2.1.1 Caracterización de la UEB de Logística-Comercial

La UEB Logística Comercial, centro de esta investigación, es la encargada de garantizar la concertación de los negocios con los clientes en correspondencia con el objeto social y los objetivos estratégicos, la concertación de los contratos con los suministradores, los servicios de transportación, custodia y distribución de los suministros para las diferentes producciones y servicios, y los servicios de cafetería, limpieza y áreas verdes. Se encarga de todo el funcionamiento logístico del sistema, establece contratos de compra, busca las materias primas e insumos, los transporta hacia la entidad y supervisa el almacenaje.

La UEB cuenta con la infraestructura necesaria para la realización de su actividad principal, así como la documentación necesaria en las actividades auxiliares, incluyendo los sistemas de seguridad laboral y medio ambiente.

Organigrama

La UEB objeto de estudio cuenta con una Directora General a la que se subordinan, ya sea directa o indirectamente, un total de 38 trabajadores como se muestra a continuación en la figura 2.4.

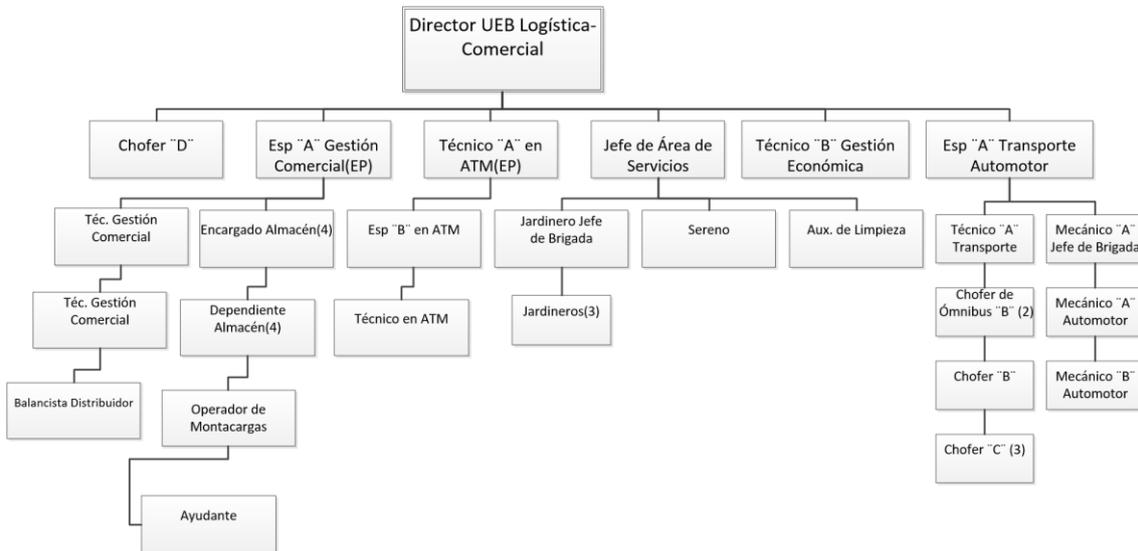


Figura 2.4. Organigrama de la UEB Logística-Comercial.

Fuente: Dirección de la UEB.

2.2 Selección de un procedimiento para el análisis de la cartera de negocios de la entidad

Existen diferentes métodos de análisis, a través de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores. Entre los más reconocidos se encuentra el método de la Boston Consulting Group (BCG). Se apoya en una división precisa de las actividades de la empresa en UEN, además en la definición de indicadores de competitividad y atractivo que permiten evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades y un vínculo entre la posición estratégica y el rendimiento económico y financiero de esta actividad.

La matriz de Boston nació a finales de 1960 por el Boston Consulting Group con el propósito de analizar la cartera de negocios de una empresa, que se realiza por medio de dos variables principales como la cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mismo mercado; existe una tercera variable que resulta como un complemento al momento de graficar las distintas carteras de negocios dentro de la matriz, llamada volumen de venta relativa (Liu, Kang, & Ahn, 2016)

El objetivo de este instrumento es posicionar las distintas UEN entre los cuatro cuadrantes de la matriz como estrella, interrogante, vaca y perro, con el fin de designar los recursos de manera equilibrada y tomar decisiones estratégicas respecto a cada uno de los productos (Álvarez & Viltard, 2019).

Según Mohajan (2017) la matriz presenta diversas limitaciones al momento del análisis de las distintas carteras de negocios de una empresa. Entre las más importantes se menciona:

- Difícil acceso a los datos sobre la cuota de mercado y la tasa de crecimiento de los productos o marcas en estudio.
- La matriz no toma en cuenta a las pequeñas empresas con cuotas de mercado en rápido crecimiento.
- Al tener este modelo solo dos variables, tiende a ignorar otras variables que pueden presentar las empresas.
- El factor medioambiental no es una prioridad en esta matriz.
- No refleja la verdadera naturaleza de las empresas ya que las ubica directamente en términos de baja o alta, sin tomar en cuenta que pueden entrar en el criterio “mediana”.

Teniendo en cuenta las limitaciones que tiene esta metodología para el análisis de cartera, se propone una modificación al procedimiento desarrollado por Pupo, González, & Vidal (2010) que ayudará a alcanzar el objetivo propuesto en esta investigación. Este procedimiento es seleccionado debido a que al determinar las unidades estratégicas de negocios se utiliza una combinación del enfoque de Abell (1980), que brinda flexibilidad en el proceso de definición, con el enfoque de implantación de estrategias, donde se considera la definición de las unidades estratégicas de negocios en función de la estructura organizativa existente.

Una de las ventajas más destacables frente a la matriz BCG es que en vez de fijarse en solo una variable, se desarrolla un listado que se pondera en base al peso que se considera que tiene en la actividad.

En la figura 2.5 se muestra el procedimiento seleccionado para una mejor comprensión.

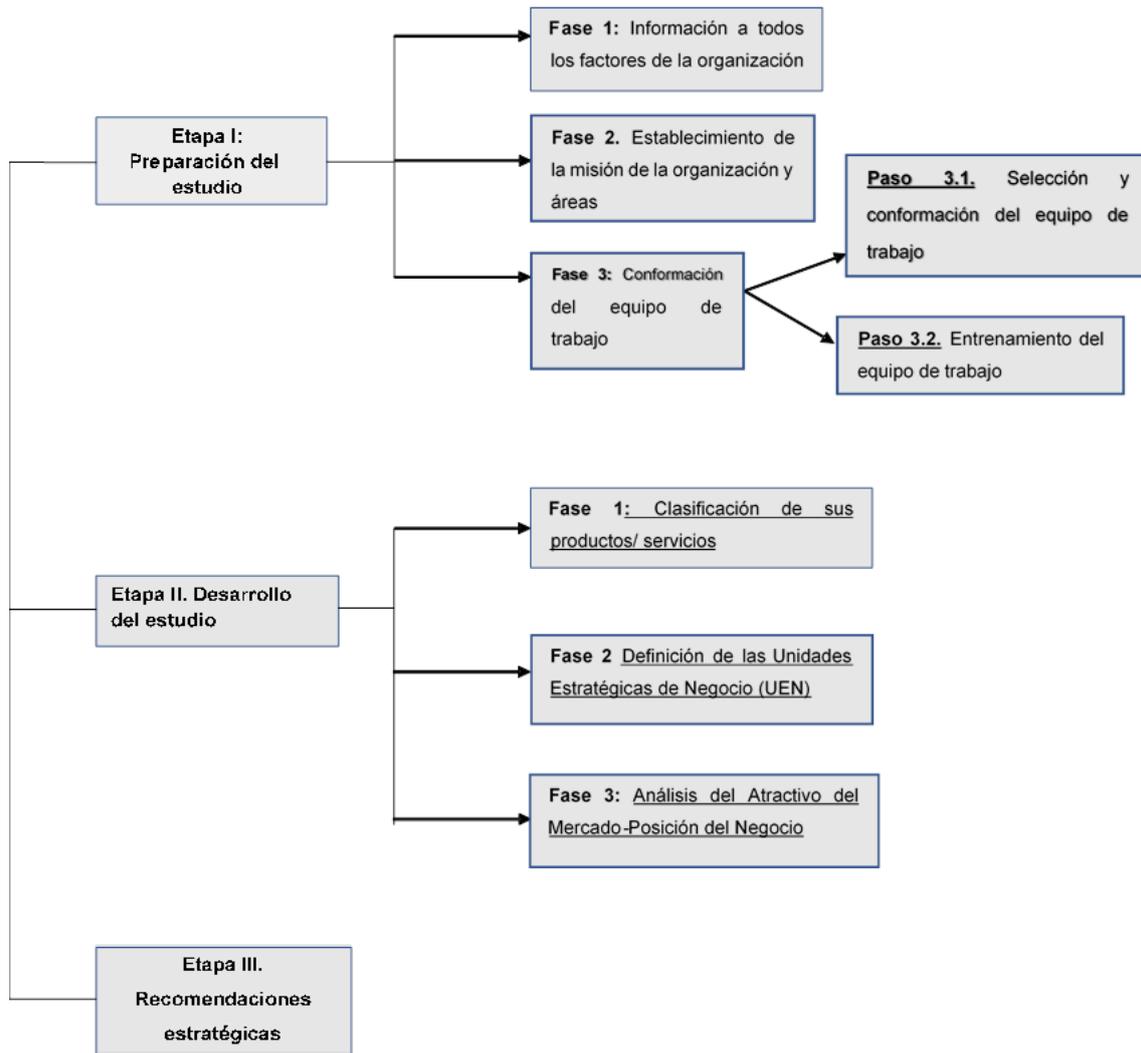


Figura 2.5 Descripción del procedimiento seleccionado

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe el procedimiento propuesto en este trabajo, el cual se divide en tres etapas fundamentales.

Etapa I. Preparación del estudio

Esta etapa consta de 3 fases las cuales son:

- ❖ fase 1: Información a todos los factores de la organización
- ❖ fase 2: Establecimiento de la misión de la organización y áreas
- ❖ fase 3: Conformación del equipo de trabajo

A continuación, quedan explicadas cada una de estas fases:

Fase 1. Información a todos los factores de la organización

En reunión con todos los factores de la unidad, se expone la importancia que tiene constar con una cartera de negocios en la entidad y la necesidad de comenzar de inmediato el estudio utilizando el procedimiento como una guía para poder desarrollar el trabajo.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas

Se debe realizar un ejercicio estratégico donde quede definido entre otros aspectos la misión de la organización utilizando las técnicas propuestas para ello. Si ya existe la Proyección Estratégica en la unidad, entonces se adoptará de esta la misión de la organización y de las áreas o grupos de trabajo propuestos para el estudio.

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo

Esta fase se divide en dos pasos fundamentales: Selección y conformación del equipo de trabajo y entrenamiento del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo

El equipo de trabajo se conforma por un grupo de especialistas que reúnen las condiciones siguientes: amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo objeto de análisis, experiencia de trabajo, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal comunicativo, con habilidades para el trabajo en equipo, proclive al cambio y con reconocimiento de calidad en su labor. Debe participar como asesor de este trabajo un especialista de la Dirección de Logística – Comercial de la organización para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

El proceso de selección de los expertos se realiza teniendo en cuenta su conocimiento y experiencia, estos factores se validan a través del llamado coeficiente de competencia de Oñate (1988), el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto acerca del tema tratado, sus conocimientos, el nivel de actualización y las fuentes que le permiten comprobar su valoración.

El coeficiente de competencia se calcula como:

$$K = (Kc + Ka)/2$$

Dónde:

K: Coeficiente de competencia.

Kc: Coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

Ka: Coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

Para interpretar el valor del coeficiente de competencia del experto se promedia la puntuación correspondiente a cada una de las partes del cuestionario, este debe estar entre $0.8 < K < 1$ para garantizar una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar de la investigación.

Se aplica el cuestionario de encuesta al experto, en esta primera fase se obtiene información que permite calcular el coeficiente de conocimientos o de información que posee el experto en relación con el problema que se quiere resolver. Los ítems que aparecen en la primera columna han sido obtenidos de dos fuentes: la literatura consultada acerca de las competencias que debe poseer un sujeto para calificarlo como experto en el ámbito de un problema concreto, y la opinión de personas con trabajo reconocido.

Tabla 2.2. Coeficiente de conocimiento

Características	Prioridad	Valoración
Conocimiento	0,181	
Competitividad	0,086	
Disposición	0.054	
Creatividad	0.100	
Profesionalidad	0.113	
Capacidad de análisis	0.122	
Experiencia	0.145	
Intuición	0.054	
Actualización	0.127	
Colectividad	0.018	

Fuente: Muiños (2013)

Ka: es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto

Tabla 2.3. Coeficiente de argumentación

Fuentes de argumentación	Grado de influencia de cada una de las fuentes en sus criterios			Valoración		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13			
Experiencias obtenidas	0.24	0.22	0.12			
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.1	0.06			
Conocimiento de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04			
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05			
Curso de actualización	0.18	0.14	0.1			
Total	1	0.80	0.50			

Fuente: Muiños (2013)

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo

Se realiza el entrenamiento del equipo a través de cualquiera de las vías siguientes:

Talleres, discusión grupal, seminarios, conferencias, debates, entre otros; donde se abordan los aspectos fundamentales sobre el diseño y análisis de la cartera de negocios.

Etapa II. Desarrollo del estudio

Esta etapa consta de 3 fases las cuales son:

- ❖ fase 1: Clasificación de sus productos/ servicios
- ❖ fase 2: Definición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)
- ❖ fase 3: Análisis del Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

A continuación, quedan explicadas cada una de estas fases:

Fase 1: Clasificación de sus productos/ servicios

Se analiza y determina el MIX de producto de la empresa, que agrupa el conjunto de todas las líneas de producto/servicio ofertadas a sus clientes, así como sus características esenciales.

Descripción: Para cumplimentar este paso se analiza todos los productos/servicios que conforman la cartera, con el objetivo de agruparlos considerando aquellos que se encuentran estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales o en un intervalo de precios parecidos. Los criterios seleccionados para llevar a cabo la clasificación de los mismos se encuentran condicionados por las estructuras organizativas vigentes en la organización y la manera en que ésta realiza su actividad.

Métodos, Herramientas y Técnicas: Búsqueda bibliográfica, revisión documental, trabajo de grupo, y entrevistas a directivos en los diferentes niveles organizativos.

Fase 2 Definición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Para cumplir este paso se realiza una sesión de trabajo en grupo con los directivos y comerciales de la empresa. Se parte de un análisis de la gama de productos/servicios de la empresa para luego definir las UEN a estudiar, en este caso se combina la propuesta de Abell (1980) en la definición de las UEN, debido a su flexibilidad en la concepción de las UEN. Permite establecer un equilibrio entre las necesidades inherentes a la formulación de estrategias y las que se derivan del proceso de implantación de las mismas, con el enfoque de implantación de estrategias. Se considera la definición de las unidades estratégicas de negocios en función de las unidades organizativas existentes, al predominar criterios de orden práctico vinculados a la factibilidad de la puesta en marcha de las estrategias, lo que está relacionado no solo con su formulación, sino también con la estructura organizativa presente.

La propuesta de Abell (1980) plantea que deben considerarse tres dimensiones

- ¿A qué público objetivo se atenderá?
- ¿Qué necesidad se satisface?
- ¿Con qué tecnología se satisface dicha necesidad?

Métodos, Herramientas y Técnicas: Análisis organizativo, criterio de expertos, trabajo en grupo, discusión colectiva, estudio de documentos.

Fase 3: Análisis del Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a Las Técnicas de Portafolio para el análisis de la competencia.

Procedimiento

Primeramente, se determinarán qué factores analizar en el Atractivo del Mercado y Posición Competitiva y cómo evaluar los mismos considerando una escala ajustada al sector estudiado y la empresa en específico.

A partir de determinados estos elementos, se recogerán y seleccionarán los datos necesarios para evaluar y analizar el comportamiento de estos factores en cada UEN, de forma que permita precisar la situación de las mismas.

Finalmente se realizará un comentario que refleje el comportamiento de las diferentes UEN según las puntuaciones obtenidas y el porqué de los resultados.

Para ello es necesario realizar una tormenta de ideas con el fin de determinar qué indicadores evaluar en cada uno de los dos factores que se consideran, atractivo del mercado y posición competitiva. Luego, por el método de experto, se decidieron los indicadores a utilizar en cada caso y cómo evaluarlo a partir de una escala que tiene en cuenta el sector estudiado y la situación de la empresa.

La figura muestra un modelo de esta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

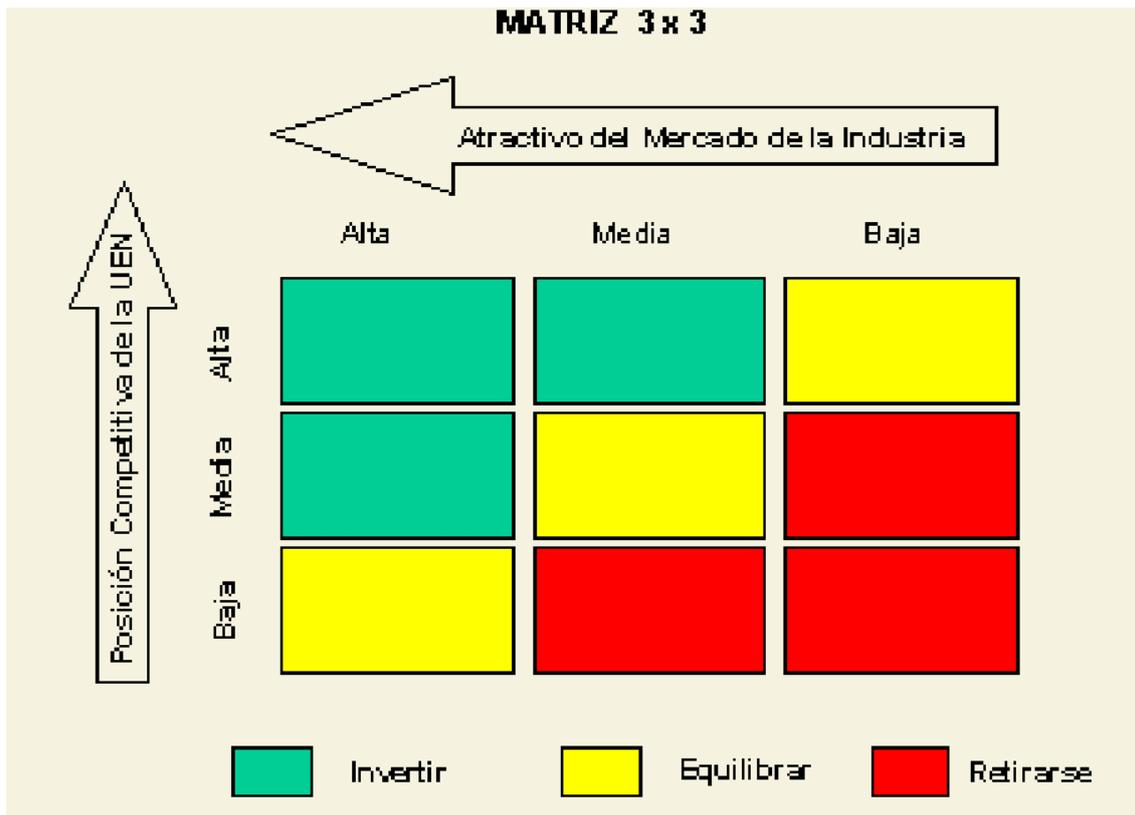


Figura 2.6 Representación de la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

Fuente: Pupo B., González M. y García G. (2010).

Atractivo del Mercado de la Industria

En el eje horizontal los factores que pueden conformar esta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado
- Intensidad de la Competencia
- Diferenciación
- Disponibilidad de insumos:
- Márgenes de utilidad en el sector

Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical los factores que pueden conformar esta dimensión son los siguientes:

- Orientación de la gerencia
- Participación relativa en el mercado
- Conocimiento de los clientes y del mercado

- Capacidad para competir en precios y calidad
- Cualidades distintivas
- Imagen
- Accesibilidad

A continuación, se muestran las tablas que recogen todos estos criterios y sus escalas de evaluación:

Tabla 2.2. Atributos del Atractivo del Mercado y sus Escalas de Evaluación para el sector estudiado.

Criterios	Escala de evaluación		
	Baja 1 punto	Media 3 puntos	Alta 5 puntos
Tamaño del mercado	menos de un 20% de total	entre un 20 y un 50% de total	Más del 50% de total
Intensidad de la competencia	Competencia agresiva.	Competencia media.	Competencia débil.
Diferenciación	Negocios muy diferenciados	Negocios poco diferenciados	Negocios no diferenciados
Disponibilidad de insumos	Escasez de insumos.	Disponibilidad media de insumos.	Gran disponibilidad .
Márgenes de utilidad en el sector	Desde 0.20 hasta 0.35	Promedio en el sector: 0.35	Desde 0.35 hasta 0.40

Fuente: Pupo B., González M. y García G. (2010)

Tabla 2.3. Posición Competitiva y sus Escalas de Evaluación para el sector estudiado.

Criterios Posición Competitiva	Escala de evaluación		
	Débil 1 punto	Media 3 puntos	Fuerte 5 puntos
Orientación de la gerencia	Orientada a las ventas (cumplir plan de ventas)	Orientada al producto (mejorar el servicio)	Orientada al mercado interno y externo
Participación relativa del mercado	Rezagados	Seguidor	Líder en el mercado.
Conocimiento de los clientes y el mercado	No se conocen	Poco conocimiento	Claramente diferenciados y atendidos
Capacidad para competir en calidad y precios	Inferior a la competencia	Similar a la competencia	Superior a la competencia
Cualidades distintivas	Productos iguales a la competencia	Productos poco diferenciados	Productos únicos en su género
Imagen	Desfavorable	Neutra	Favorable
Accesibilidad	Lejos del centro de la ciudad	Próxima al centro de la ciudad	En el centro de la ciudad

Fuente: Pupo B., González M. y García G. (2010)

Una vez establecidos los atributos y sus escalas de evaluación se realizarán sesiones de trabajo en grupo con el consejo de dirección de la empresa y especialistas comerciales de experiencia para determinar cómo se comportan estos indicadores que se evalúan en cada factor para cada UEN. Para ello se aplicará una encuesta a cada uno de los participantes. Ver **Anexo 1**

El resultado de cada una de estas tablas permitirá determinar la situación de las UEN considerando la puntuación de los dos factores. Para ello se utilizarán los

siguientes criterios de clasificación propuestos por la matriz de la General Electric:

Para el Atractivo del mercado:

- 100 – 233 puntos: Mercado de Bajo Atractivo.
- 234 – 367 puntos: Mercado de Atractivo Medio.
- 368 – 500 puntos: Mercado de Alto Atractivo.

Para la Posición Competitiva:

- 100 – 233 puntos: Posición Competitiva Débil.
- 234 – 367 puntos: Posición Competitiva Media.
- 368 – 500 puntos: Posición Competitiva Fuerte.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Etapa III. Recomendaciones estratégicas

A continuación, se relacionan las estrategias más generales a seguir por cada una de las UEN:

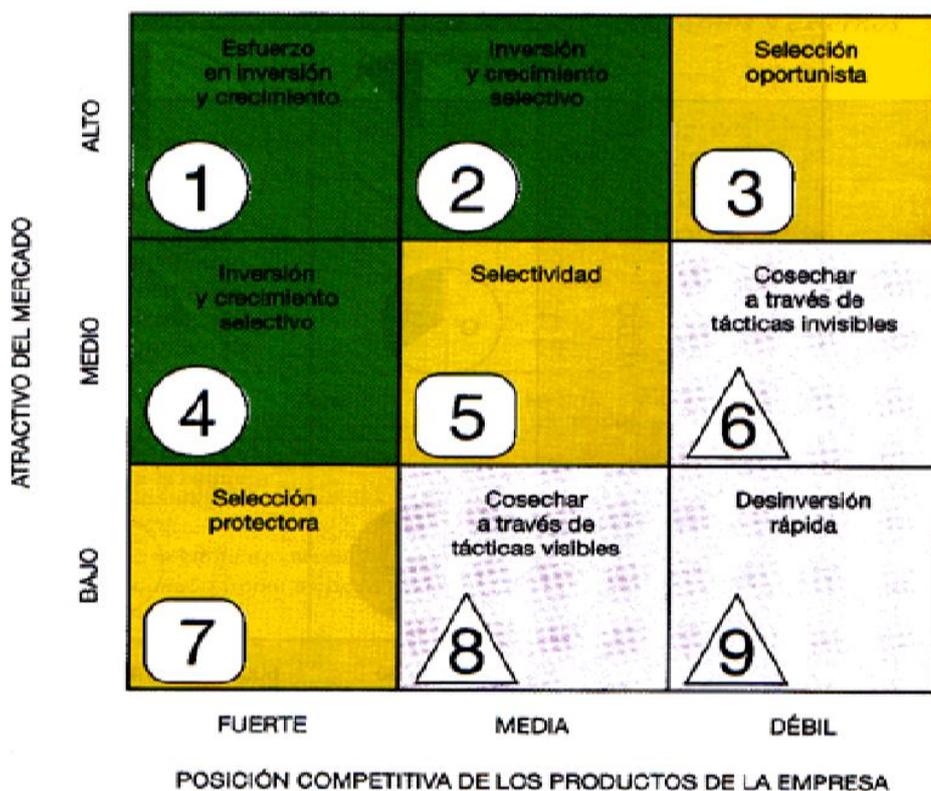


Figura 2.7 Representación de las zonas de estrategia genérica de la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio.

Fuente: Pupo B., González M. y García G. (2010)

Zona de atractivo alto del mercado//posición competitiva fuerte: (Esfuerzo en inversión y crecimiento).

Los productos situados en esta zona ostentan la posición de liderazgo en un mercado muy atractivo. Deben tener, por tanto, prioridad en cuanto a la asignación de recursos con el fin de maximizar las inmejorables perspectivas que poseen y sostener sus puntos fuertes.

Zona de atractivo alto del mercado//posición competitiva media: (Inversión y crecimiento selectivo).

Dada su posición media, se debe proceder a la identificación de los segmentos con más alto crecimiento y a la inversión de recursos suficientes para mantener, al menos, la posición actual y solventar los puntos débiles. Deben reforzar sus áreas más débiles para lograr el liderazgo.

Zona de atractivo alto del mercado//posición competitiva baja: (Selección oportunista)

Los productos aquí situados podrían llegar a ser los futuros líderes de la empresa dado el nivel de atractivo del mercado. La empresa seleccionará aquellos que posean un potencial de crecimiento mayor para invertir y mejorar su posición, renunciando en aquellos que no tienen previsto crecer en el futuro.

Zona de atractivo medio del mercado//posición competitiva fuerte: (Inversión y crecimiento selectivo).

Cuando los productos estén situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.

Zona de atractivo medio del mercado//posición competitiva media: (Selectividad).

La prudencia se impone a la hora de trabajar con aquellos negocios en los que tanto el atractivo del mercado como la posición empresarial es media; se aconseja invertir selectivamente y especializarse sólo en mercados que estén, al menos, estabilizados. También son interesantes acciones tendentes a concentrarse en mercados de rentabilidad media y de bajo riesgo.

Zona de atractivo medio del mercado//posición competitiva baja: (Cosechar a través de tácticas invisibles).

Con esta expresión se alude al proceso de desinversión controlado, e incluso disfrazado, por parte de la empresa por el cual se mantiene el producto en los niveles mínimos de coste con la esperanza de obtener la mayor rentabilidad a corto plazo.

Zona de atractivo bajo del mercado//posición competitiva fuerte: (Selección protectora).

La estrategia adecuada para estos productos no sólo no nos remite a la asignación de recursos procedentes de otros negocios, sino que ni siquiera se deben reinvertir la totalidad de flujos de caja generados. Son productos situados en mercados declinantes, por lo que, o bien se buscan nichos de mercado para

una especialización rentable, o bien se trata de alcanzar la máxima rentabilidad en un corto período de tiempo exprimiendo el mercado.

Zona de atractivo bajo del mercado//posición competitiva media: (Cosechar a través de tácticas visibles).

La empresa posee ciertas ventajas respecto a la competencia que debe aprovechar en su proceso de desinversión: se considerará explícitamente la salida del mercado. Hay que proteger la posición de aquellos productos ubicados en segmentos rentables.

Zona de atractivo bajo del mercado//posición competitiva baja: (Desinversión rápida)

Se han de contemplar las alternativas de venta o eliminación de modo que se perjudique lo menos posible a la cartera de la empresa y a su imagen frente a sus actuales compradores.

Conclusiones parciales del capítulo

1. Se realizó la caracterización de la empresa en cuanto a su, misión, visión, sus principales proveedores y clientes. La composición de su fuerza laboral, los suministradores y estructura organizativa.
2. Se propuso una modificación del procedimiento desarrollado por Pupo, González, & Vidal (2010) para el análisis de la cartera de negocios de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”, donde se describen cada uno de los elementos a tener en cuenta en fases y pasos.

Capítulo III Aplicación del procedimiento propuesto para el diseño y análisis de la cartera de negocios de la empresa objeto de estudio.

En este capítulo se analizan los resultados obtenidos mediante la aplicación de la secuencia de pasos elaborada para el diseño y análisis de la cartera de negocios de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”.

Etapa I. Preparación del estudio

Fase 1. Información a todos los factores de la organización

Se comunica a todos los trabajadores la importancia de contar con una cartera de negocios en la entidad debido al impacto e importancia que representa en el logro de los objetivos de la organización.

Fase 2. Establecimiento de la misión de la organización y áreas

Como ya se mencionó en el capítulo II la organización tiene establecida como misión:

Fabricar y reparar equipos ferroviarios de diferentes modelos y prestaciones con eficiencia y calidad en el tiempo planificado para la satisfacción de nuestros clientes.

Fase 3. Conformación del equipo de trabajo

Esta fase se divide en dos pasos fundamentales: Selección y conformación del equipo de trabajo y entrenamiento del equipo de trabajo.

Paso 3.1. Selección y conformación del equipo de trabajo

La selección del personal que forma parte del comité de expertos se realiza teniendo en cuenta los conocimientos sobre el proceso, años de experiencia, nivel de confianza que se debe obtener y la experiencia sobre lo que se va evaluar. De este modo cada integrante del comité de expertos aprueba según el orden de importancia y criterio propio sobre las competencias de mayor relevancia.

Mediante la siguiente fórmula se calcula el número de expertos que como mínimo se necesitan:

$$M = P * (1 - P) * \frac{K}{I^2} = 0.01 * (1 - 0.01) * \frac{6.6564}{0.10^2} = 6.5898 \approx 7$$

Donde:

P=0.01 error mínimo que se tolera en el juicio de los expertos.

K=6.6564 para un nivel de confianza de 99%.

I=0.1 nivel de precisión que se asumió.

La aplicación de la fórmula para el cálculo del número de expertos proyecta que se precisan como mínimo 7 expertos. En el cuadro se muestra la relación de los posibles miembros del Comité de Expertos:

Tabla 3.1. Posibles miembros de Comité de Expertos

Nombre	Cargo	Años de experiencia
Nayara Leal Bauta	Directora de Logística Comercial	7
Lidanet Abreu Oxamendi	Directora Económica	6
Lorraine Cervantes Tarifa	Directora de RR. HH	6
Lázaro Baro Rodríguez	Especialista Comercial	8
Manuel Anseán Cruz	Especialista en Actividad de Desarrollo	39
María Esther Montero Valdés	Directora de la UEB de Producción y Reparación Ferroviaria	34
Odalys Fortum Zabaleta	Especialista de Calidad	30
Geydi Taboada	Directora General	18
Alex Nadarse Pedroso	Director de Desarrollo	3

Fuente: elaboración propia.

Para la selección de los expertos se utiliza el coeficiente de competencia de Oñate (1988) el cual se determina de acuerdo con la del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes de argumentación que le permiten comprobar su valoración. El coeficiente de competencia se calcula de la siguiente forma:

$$K = (K_c + K_a) / 2$$

En el **anexo 2** se muestran los coeficientes de conocimiento (K_c) y de argumentación de los expertos que se toman para la determinación del coeficiente de competencia.

Tabla 3.2. Coeficiente de competencia

Expertos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Coeficiente de conocimiento K_c	0.846	0.873	0.801	0.873	0.656	0.656	1	0.814	1
Coeficiente de argumentación K_a	0.94	0.8	0.8	0.92	0.78	0.84	0.88	0.8	0.94
Coeficiente de competencia K	0.893	0.836	0.8	0.896	0.648	0.728	0.94	0.807	0.97

Fuente: elaboración propia.

La **tabla 3.2** muestra los resultados de la determinación del coeficiente de competencia seleccionándose 7 expertos cuyo coeficiente es superior a 0,8 quedando eliminados los expertos por no cumplir la condición. Estos resultados avalan la composición y solidez de los conocimientos de este comité, el cual queda integrado por los siguientes expertos:

Tabla 3.3. Miembros del comité de expertos

No	Nombre	Cargo	Años de experiencia
1	Nayara Leal Bauta	Directora de Logística Comercial	7
2	Lidanet Abreu Oxamendi	Directora Económica	6
3	Loraine Cervantes Tarifa	Directora de RR. HH	6
4	Lázaro Baro Rodríguez	Especialista Comercial	8
5	Odalys Fortum Zabaleta	Especialista de Calidad	30
6	Geydi Taboada	Directora General	18
7	Alex Nadarse Pedroso	Director de Desarrollo	3

Fuente: elaboración propia.

Paso 3.2. Entrenamiento del equipo de trabajo

Una vez conformado el equipo de trabajo se procede a la preparación del mismo. Primeramente, se presentan y explican los objetivos que se persiguen en la investigación y la relación con la implementación del procedimiento atendiendo a sus etapas, fases, pasos y subpasos. Seguidamente se ofrece una conferencia sobre el marco teórico referencial del estudio, se consultan diversas investigaciones y literaturas relacionadas con el análisis y diseño de la cartera de negocios, se llevan a cabo debates y discusiones grupales, lo que permite enriquecer los conocimientos de los miembros del equipo de trabajo sobre las temáticas.

Etapa II. Desarrollo del estudio

Fase 1: Clasificación de sus productos/ servicios

Luego de realizar un análisis de todos los servicios realizados por la entidad, se agrupan considerando aquellos que se encuentran estrechamente relacionados entre sí porque realizan funciones similares, se venden al mismo grupo de consumidores, a través de los mismos canales o en un intervalo de precios parecidos. A continuación, se muestran los servicios que ofrece la empresa:

- Construcción y Reparación de Equipos Ferroviarios
- Construcción y Reparaciones diversas con metales ferrosos
- Servicios de Montajes de Estructuras ligeras
- Servicios aplicación de Pintura y Revoco
- Servicios de mantenimiento e instalación
- Aplicación y protección de sistemas ingenieros de protección anticorrosiva.
- Asesoría profesional y asistencia técnica cubiertos por sistemas de Gestión de la Calidad conforme a estándares internacionales.

Las líneas de servicios de la empresa no son consistentes porque no son servicios que se realizan mayormente a los mismos consumidores.

Fase 2 Definición de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN)

Teniendo en cuenta las tres dimensiones según Abell (1980): a qué clientes van dirigidos, qué recursos o tecnología se utilizan y las necesidades que satisfacen, además luego del análisis de sus líneas de servicios y un debate con expertos,

se considera la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” como una única UEN debido a que opera de forma independiente y su actividad constituye la totalidad de los ingresos de la empresa.

Fase 3: Confección de la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio

Para lograr esta fase, primeramente, se realizó una selección de los atributos a considerar en cada uno de los factores que se evalúan, atractivo del mercado y posición competitiva, considerando para ello una escala de evaluación adaptada a este sector según el criterio de expertos.

Las puntuaciones se obtuvieron a través de una encuesta, ver **Anexo 1**, la cual fue aplicada a expertos de la organización de las áreas de comercialización, administración fundamentalmente.

Los resultados de las mismas se pueden apreciar en las siguientes tablas:

Tabla 3.4. Criterio de los expertos al evaluar la importancia de los atributos.

Atributos del Atractivo Mercado	Importancia							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	
Tamaño del mercado	25	20	20	25	20	25	25	22
Intensidad de la competencia	25	25	30	25	30	25	25	27
Diferenciación	15	15	15	15	15	15	15	15
Disponibilidad de insumos	20	25	20	15	20	20	20	20
Márgenes de utilidad en la industria	15	15	15	20	15	15	15	16
Atributos de la Posición Competitiva	Importancia							Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	
Orientación de la gerencia	10	10	10	15	10	10	10	11

Participación relativa del mercado	15	10	15	10	20	15	15	14
Conocimiento de los clientes y el mercado	15	10	15	15	10	15	15	13
Capacidad para competir en precios y calidad	15	20	15	20	15	15	20	17
Cualidades distintivas	15	10	10	10	15	10	10	12
Imagen	10	15	10	10	10	10	10	11
Accesibilidad	20	25	25	20	20	25	20	22

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.5 Criterio de los expertos al evaluar la puntuación (pertinencia) de los atributos.

Atributos del Atractivo del Mercado	Puntuación							Moda
	1	2	3	4	5	6	7	
Tamaño del mercado	3	1	3	3	1	3	1	3
Intensidad de la competencia	5	3	5	5	3	5	3	5
Diferenciación	4	5	4	5	4	5	4	4
Disponibilidad de insumos	3	3	4	3	4	3	3	3
Márgenes de utilidad en la industria	1	1	1	1	1	1	1	1
Atributos de la Posición Competitiva	Puntuación							Moda
	1	2	3	4	5	6	7	
Orientación de la gerencia	5	4	5	5	5	5	4	5

Participación relativa del mercado	3	3	3	4	4	3	3	3
Conocimiento de los clientes y el mercado	2	3	2	3	3	3	2	3
Capacidad para competir en precios y calidad	3	3	3	2	3	3	3	3
Cualidades distintivas	2	2	3	2	3	2	3	2
Imagen	3	3	2	3	2	3	2	3
Accesibilidad	5	5	5	5	5	5	5	5

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestra la Evaluación de los atributos del Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva en la UEN estudiada.

Tabla 3.6. Evaluación de los atributos del Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva en la UEN EIF “José Valdés Reyes”.

Atributos del Atractivo del Mercado	Importancia	Puntuación
Tamaño del mercado	22	3
Intensidad de la competencia	27	5
Diferenciación	15	4
Disponibilidad de insumos	20	3
Márgenes de utilidad en la industria	16	1
Valor		337
Atributos de la Posición Competitiva	Importancia	Puntuación
Orientación de la gerencia	11	5
Participación relativa del mercado	14	3
Conocimiento de los clientes y el mercado	13	3

Capacidad para competir en precios y calidad	17	3
Cualidades distintivas	12	2
Imagen	11	3
Accesibilidad	22	5
Valor		354

Fuente: elaboración propia.

La UEN Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” puntuó para el Atractivo del mercado 337 puntos y para la Posición competitiva 354 puntos, lo que la ubica en una situación para el atractivo de mercado media y una situación para la posición competitiva media.

Al analizar de forma general estos resultados, se aprecia que los atributos que más inciden en ella son: el pequeño tamaño del mercado y el poco conocimiento que de los mismos se tiene, la inestabilidad de los precios y suministros de los proveedores, las insuficiencias de equipamiento tecnológico similares a la competencia y como algo favorable la ubicación privilegiada en las cercanías de la ciudad.

A continuación, se muestra una representación de la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado anteriormente.

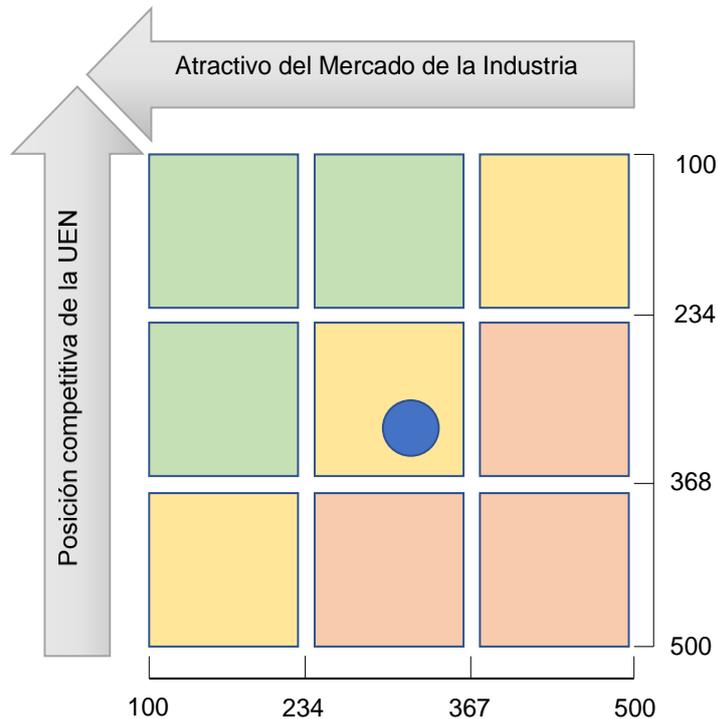


Figura 3.1 Representación de la UEN Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” en la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Etapa III. Recomendaciones estratégicas

A partir de los resultados obtenidos del análisis de la cartera de negocios de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”, se propone a la dirección comercial de la empresa como estrategia general de comercialización una gestión selectiva buscando beneficios, para ello debe desarrollar las siguientes líneas estratégicas:

- Se aconseja invertir selectivamente y especializarse sólo en mercados que estén, al menos, estabilizados. También son interesantes acciones tendentes a concentrarse en mercados de rentabilidad media y de bajo riesgo.

Para el logro de esta estrategia se hace necesario tener en cuenta las siguientes acciones a acometer por parte de la empresa:

- Realizar estudios de mercado con el fin de conocer con más detalle las características, gustos, necesidades, patrones de compra de los clientes y a partir de ahí lograr una mayor satisfacción de los mismos.

- Establecer una estrategia de diferenciación defendible. Para ello se hace necesario determinar los atributos del producto más valorados por los clientes y poco ofrecidos por la competencia.
- Evaluar cómo los clientes perciben el servicio ofertado por la empresa en relación con la competencia, para aprovechar las oportunidades del mercado.
- Estimular e intensificar la gestión comercial de la empresa, a saber, desarrollar y aplicar técnicas de ventas, publicidad, promoción de ventas, merchandising, dirigida a crear, mantener y proteger la estrategia de diferenciación seleccionada para los mercados que atiende la empresa.
- Diseñar y ejecutar actividades de capacitación y motivación del personal considerando la importancia del cliente interno en la prestación del servicio.
- Realizar análisis de la efectividad de la gestión de *marketing*.

Conclusiones parciales

1. Se definen los servicios que realiza la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”, los cuales conforman la cartera de negocios de la empresa.
2. Se define la Unidad Estratégica de Negocios: Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”, cuya actividad representa la totalidad de las utilidades e ingresos de la entidad.
3. Se realiza un análisis del Atractivo del Mercado-Posición del Negocio que ayuda a la empresa a un entendimiento más claro de la situación de la entidad.

Conclusiones generales

El desarrollo de la investigación realizada en la Empresa Industrial Ferroviaria José Valdés Reyes, permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se da cumplimiento al objetivo general planteado en la investigación, al aplicar un procedimiento para el análisis de la cartera de negocios de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”.
2. Se desarrolló el marco teórico de la investigación que fundamenta aspectos relacionados con la cartera de negocios donde se abordaron principalmente los conceptos de gestión empresarial, *marketing*, planeación estratégica y cartera de negocios.
3. Se aplicó una modificación del procedimiento desarrollado por Pupo B., González M. y García G. (2010) para el análisis de la cartera de negocios de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes”.
4. Se aplicó la Matriz Atractivo del Mercado-Posición del Negocio para el análisis de la cartera de negocios de la entidad lo que arrojó como resultado que la empresa debe invertir selectivamente y especializarse sólo en mercados que estén estabilizados.

Recomendaciones

1. Presentar los resultados de la presente investigación a la dirección de la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” para que las recomendaciones estratégicas sean tomadas en cuenta.
2. Utilizar el presente trabajo como bibliografía en posteriores investigaciones referentes al tema tratado.
3. Darle continuidad a la investigación en lo relacionado con el estudio de la cartera de negocios.
4. Ampliar la aplicación de la metodología propuesta en próximos estudios de cartera de negocios con el objetivo de validarla aún más y realizar las adecuaciones pertinentes en caso de ser necesario.

Bibliografía

1. Contraloría General de la República de Cuba. (2019). *Cuba fue el primer país en utilizar ferrocarril en hispanoamérica.*
2. Esneca Business School. (2019). *¿Qué es y para qué sirve la gestión empresarial? .*
3. SYDLE. (2021). *Gestión empresarial: ¿cómo aplicarla de forma eficaz?*
4. A.R., H. (2006). *La mercadotecnia en la empresa cubana.*
5. Abell, D. F. (1980). *Defining the business.*
6. Aguiar, R. (2017). *Cuba prevé inversión extranjera en sector ferroviario.* Obtenido de <http://prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=130711&SEO=cuba-preve-inversion-extranjera-en-sector-ferroviario>
7. Aldama, R. A. (2008). *El marketing urbano como herramienta de apoyo a la gestión del turismo de la ciudad.* Departamento de economía y turismo de la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”; Cuba.
8. Álvarez, D., & Viltard, L. (2019). Simple Strategic analysis tools at smes in Ecuador. *Independent Journal of Management & Production*, 506.
9. American Marketing Association . (1985). *Conceptos y consecuencias.*
10. Antón, S. (2017). *Panorámicas del ferrocarril en Cuba. Cubadebate.*
11. Añez, J. (2019). *Portafolio de Negocios . Economía360.*
12. Arinzé, C. (2022). *Análisis del portafolio de negocios: descripción general, plantillas y cómo hacer uno.*
13. Barreiro, L., & Hernandez, I. D. (2004). *Marketing en Cuba: ¿Donde nos encontramos?*
14. Bejarano, E. (2013). *Valores y satisfacción del cliente.*
15. Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico 4.a edición .*

16. Bravo, C. J. (2011). *Gestión de procesos*. Chile: Editorial Evolucion.
17. Butrón, G. P. (2003). *El Marketing y sus Aplicaciones a la Realidad Peruana*. PERÚ.
18. Caldera, D. C., Ortega, M., & Sánchez, M. (2017). *Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad civil*. Brasil.
19. Caraballo, N. M. (2019). *Recursos humanos y management empresarial*.
20. Chanatasig, C., & González, K. (2012). "Portafolio de negocios del sector empresarial e industrial del Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi en el período 2011-2012". . Latacunga – Ecuador .
21. Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones Tercera edición*.
22. David, F. (1991). *Administración Estratégica*.
23. Domínguez, P. R. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial*.
24. Drucker, P. (1984). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. .
25. Fernández, D. I., Ruiz, D. A., & Pousa, D. L. (2005). Valoraciones sobre el Marketing en Cuba .
26. Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica*.
27. García, L. D. (2012). *Acercamiento hacia una tecnología para la medición de la efectividad de marketing en la sociedad cubana*. Obtenido de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2012a/>
28. González, Y. D. (2009). Necesidad de aplicación del marketing y la calidad percibida en la construcción del socialismo en Cuba.
29. Hernández, H. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del Siglo XXI.
30. Herrera, K. C., Gallegos, A. L., & Suárez, O. I. (2021). *Planeación estratégica. Enfoque teórico práctico* .
31. Jairo, A. (2007). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomás de Bucaramanga.

32. Kotler, P. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico.
33. Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Ed.*
34. KOTLER, P. y. (2013). *Fundamentos de marketing* .
35. Lecuona, O. Z. (2000). *El ferrocarril en la economía cubana; una perspectiva histórica*.
36. Liu, M., Kang, S., & Ahn, W. (2016). *Analysis of the Market Structure and Shift-effects in North China Ports*.
37. Lloga Fernández, R. (2016). «La labor de los ingenieros militares en los ferrocarriles de Cuba . *Arquitectura y urbanismo.*, . Obtenido de *Arquitectura y urbanismo.*, .
38. Martínez, M. R. (2019). *Ferrocarril en Cuba: una de hierro y otra de arena. CUBAHORA. From CUBAHORA.*
39. MILLÁN, J. J., & DÍAZ, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*.
40. Mohajan, H. (2017). *An Analysis on BCG Growth Sharing Matrix*.
41. Mondragón, V. (2017). *El transporte ferroviario en el Comercio Internacional. Diario del exportador.*
42. Morales-Castaño, E. (2012). *Diseño de un plan de marketing para la sala de fiestas "El Pétalo", perteneciente a la UEB Complejo Bosque-Mirador. Holguín.: Trabajo de diploma, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya".*
43. Mora-Pisco, I. L., Duran-Vasco, M. M., & Zambrano-Loor, M. J. (2016). *Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. Manta, Ecuador.*
44. Muiños, P. (2013). *Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en el hotel Breezes "Bella Costa". Matanzas: Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniero Industrial.*
45. Muñiz, R. (2001). *Marketing en el siglo XII.*

46. Nora, E., Gonzalez, N., Hernandez, B., & Silva, E. (2021). *Gestion Emresarial: una paradigma del siglo XII*.
47. Oñate, R. (1988). «*Diseño de un modelo de Gestion de Cliente Interno en procesos Hoteleros*. Tesis en opcion al Titulo de Master en Gestion de Empresas Turisticas], Universidad de Matanzas cede Camilo Cienfuegos.
48. Páez, G. (2021). *Transporte ferroviario*. Obtenido de Economipedia.com.
49. Peralta, O. (2021). La importancia del Marketing Mix en loa emprendimientos.
50. Pipoli de Butrón, G. (2003). *El marketing y sus aplicaciones a la realidad peruana*. — 2a. ed. . Lima, Universidad del Pacífico.
51. Pupo, B., González, M. L., & Vidal, G. G. (2010). Propuesta metodológica para el estudio de la cartera de negocios en las organizaciones.
52. Quiroa, M. (2019). Mercado. Economipedia.com.
53. Real Academia Española. (2005). Mercado.
54. Rodriguez, C. (2013). Intercambio del conocimiento en la empresa.
55. Sainz de Vicuña, J. M. (1995). El Plan de Marketing en la práctica. .
56. Scott, A. (2008). *Planificacion Estrategica*.
57. Serna, H. (2008). *Planeacion y gestion estrategica* .
58. Stanton, W. (1970). Fundamentos del Marketing .
59. Suárez, L., & Janneth, S. (2011). *Marketing empresarial, Dirección como estrategia competitiva* .
60. Suarez-Espinar, M. J. (2018). *Gestion Empresarial*. Ecuador.
61. Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de marketing*.
62. Vallet-Bellmunt, T., Vallet-Bellmunt, A., Vallet-Bellmunt, I., Casanova-Calatayud, E., Corte-Lora, V. d., Estrada-Guillén, M., . . . Monte-Collado, P. (2015). *Principios de marketing estratégico*.

63. Velozo, G. G. (2014). *“Portafolio de negocios del sector financiero formal de la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi en el año 2012-2013”*. Latacunga - Ecuador: Tesis de grado.
64. Zanetti, O., & García, A. (1987). *Caminos para el azúcar*. La Habana, Ed. de Ciencias Sociales.

Anexos

Anexo 1. Encuesta para evaluar la importancia y pertinencia del Atractivo del Mercado/ Posición Competitiva en cada UEN.

Universidad de Matanzas
Facultad de Ingeniería Industrial
Departamento de Ingeniería Industrial

I. INTRODUCCIÓN

Buen día, soy estudiante de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad de Matanzas y con el fin de realizar un análisis del Atractivo del Mercado- Posición del Negocio en la Empresa Industrial Ferroviaria “José Valdés Reyes” le pido su colaboración llenando esta encuesta. Muchas gracias por su tiempo.

II. DATOS DE CLASIFICACIÓN

Género:

Masculino Femenino

Edad:

18 – 25 años 26 – 34 años 35 – más años

III. CUESTIONARIO

Evalúe los siguientes atributos del Atractivo del Mercado y de la Posición Competitiva según su importancia para el estudio (escala a 100 puntos). Evalúe además dichos atributos en la empresa en una escala del 1 al 5:

1 punto – débil

3 puntos – medio

5 puntos – fuerte

Atributos del Atractivo del Mercado	Importancia (100 puntos)	Puntuación (1 a 5)
Tamaño del mercado		
Intensidad de la competencia		
Diferenciación		
Disponibilidad de insumos		
Márgenes de utilidad en la industria		
TOTAL	100	

Atributos de la Posición Competitiva	Importancia (100 puntos)	Puntuación (1 a 5)
Orientación de la gerencia		
Participación relativa del mercado		
Conocimiento de los clientes y el mercado		
Capacidad para competir en precios y calidad		
Cualidades distintivas		
Imagen		
Accesibilidad		
TOTAL	100	

IV. DATOS DE CONTROL

Nombre del encuestador:

Fecha y hora:

Lugar:

Anexo #2. Selección de expertos.

Coefficientes de conocimiento (Kc)

Características	Prioridad	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
Conocimiento	0,181	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Competitividad	0,086		X		X		X	X		X
Disposición	0.054	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Creatividad	0.100	X	X	X	X	X		X		X
Profesionalidad	0.113	X	X		X		X	X	X	X
Capacidad de análisis	0.122	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Experiencia	0.145	X	X	X	X		X	X	X	X
Intuición	0.054		X	X	X	X	X	X	X	X
Actualización	0.127			X		X		X	X	X
Colectividad	0.018	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Total	1	0.846	0.873	0.801	0.873	0.656	0.656	1	0.814	1

Coefficiente argumentación (Ka)

Fuentes	Grado de influencia de los criterios			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
	A	M	B									
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13	A	M	M	A	M	M	A	M	A
Experiencia obtenida	0.24	0.22	0.12	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Conocimientos de trabajo nacionales	0.14	0.10	0.06	A	M	M	A	A	M	A	M	A
Conocimientos de trabajo en el extranjero	0.08	0.06	0.04	M	M	B	A	B	M	M	B	M
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05	A	M	A	A	B	A	M	M	A
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10	M	M	A	B	B	M	B	M	M
Ka	1	0.8	0.5	0.94	0.8	0.8	0.92	0.78	0.84	0.88	0.8	0.94

Fuente: elaboración propia.