



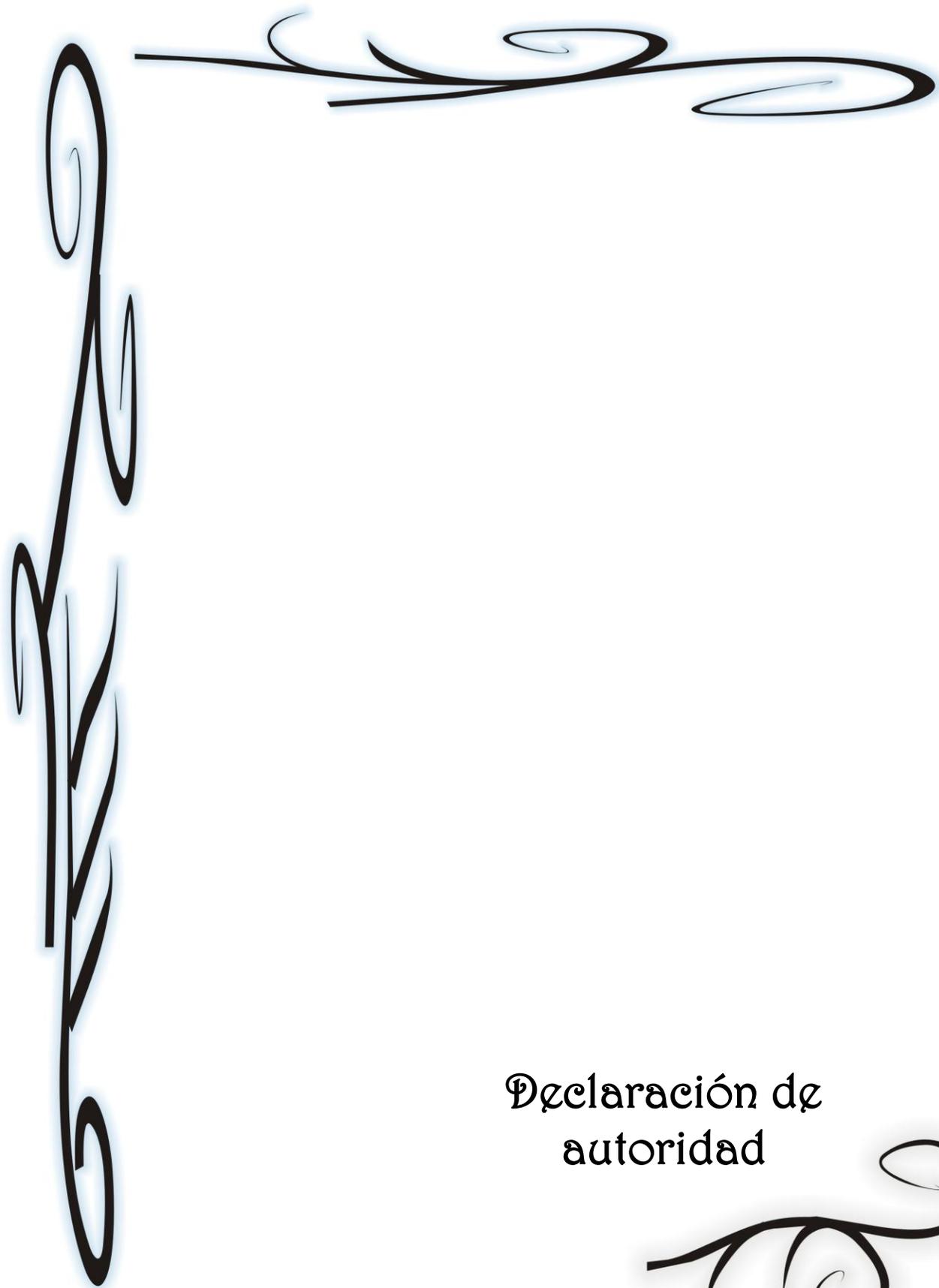
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"
Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas.
Departamento de Economía y Turismo

Tesis en opción al Título Académico de Máster en Administración de Empresas.
Mención: Negocios.

**“Procedimiento operativo para la instrumentación de
un modelo conceptual de plan de negocio en la
División Territorial Matanzas COPEXTEL S.A.”**

Autor: Ing. Roberto J. Cuba Amaya.
Tutor: Dr. C. Leonardo Cuétara Sánchez.

Matanzas, julio de 2011.



Declaración de
autoridad





COPEXTEL S.A

Declaración de autoridad.



Declaración de autoridad

Yo, Roberto J. Cuba Amaya, declaro ser el único autor de este trabajo de Tesis de Maestría y autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, y a la Facultad de Ciencias Económicas e Informáticas a que haga uso parcial o total del mismo, con la finalidad que estime conveniente.



Nota de Aceptación





Nota de aceptación.

Presidente del Tribunal

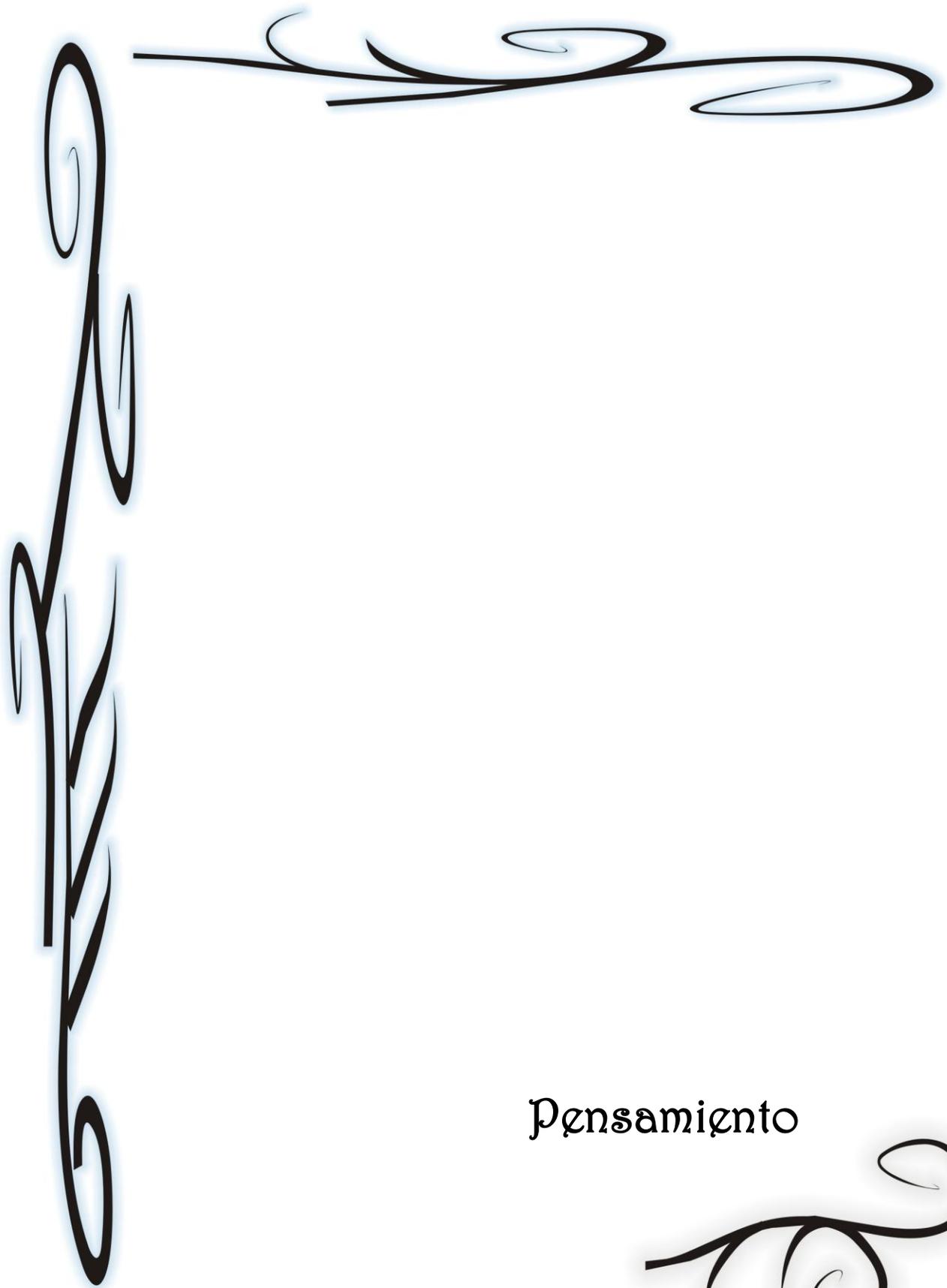
Tribunal

Tribunal

Ciudad

Fecha

Calificación



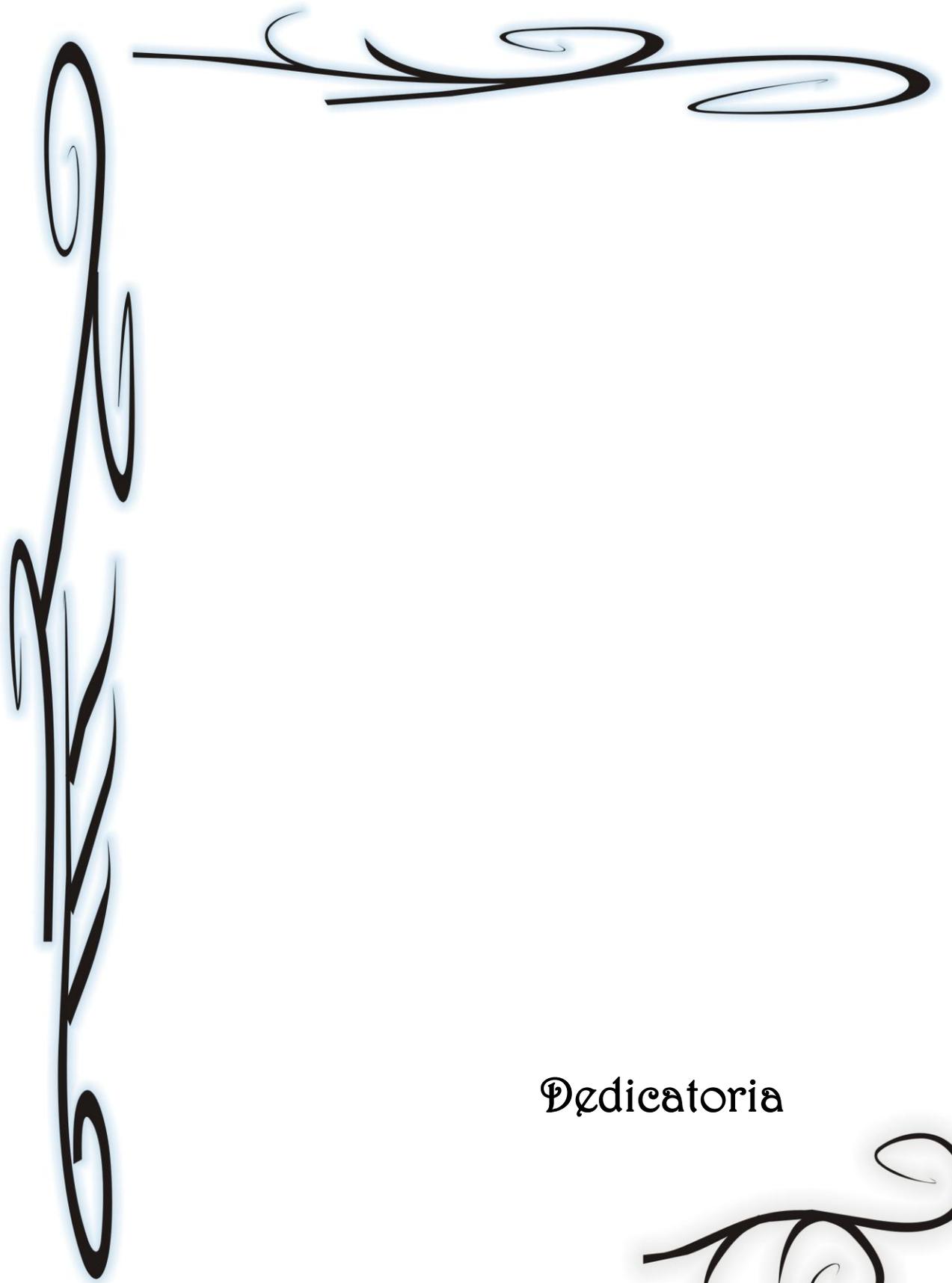
Pensamiento

Pensamiento

“En la tierra hacen falta personas que trabajen más y critiquen menos, que construyan más y destruyan menos, que prometan menos y resuelvan más, que esperen recibir menos y den más, que digan, mejor ahora que mañana”.



Ernesto Che Guevara



Dedicatória





COPEXTEL S.A

Dedicatoria.



Dedicatoria

- ✓ A mis padres por guiarme siempre por el buen camino y la buena educación
- ✓ A mi novia por brindarme lo más preciado, su amor.
- ✓ A mi Bebé que está por nacer y ha sido mi mayor inspiración.
- ✓ A mi sobrino Jonathan porque lo quiero mucho y para que siga siempre el buen camino.
- ✓ A mis amigos en especial a Yosvany y Katoy.



Agradecimiento





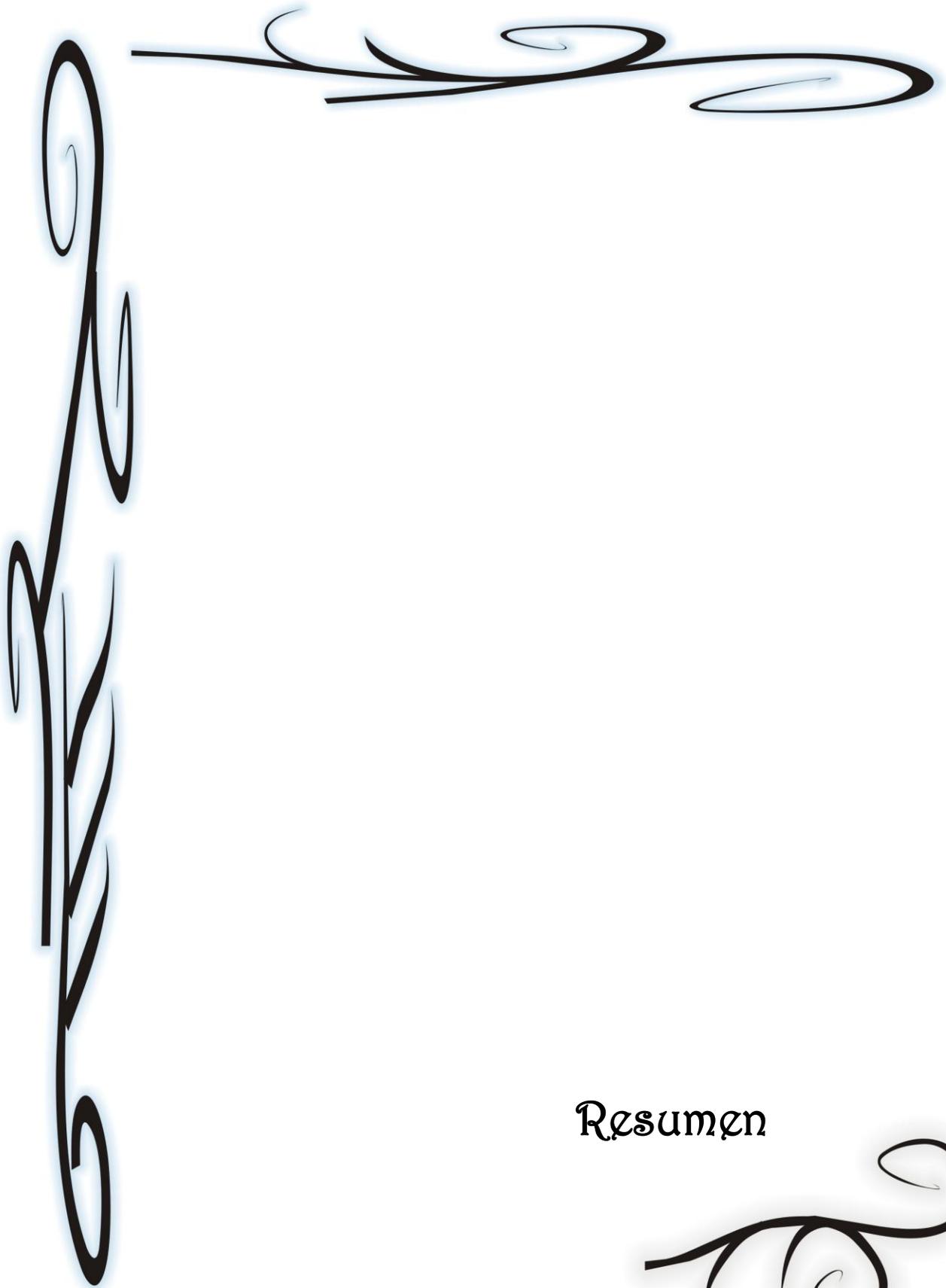
COPEXTEL S.A

Agradecimientos.

Agradecimientos

- ✓ A mi Tutor, Dr Leonardo Cuétara Sánchez, quién me ofreció todo su conocimiento, experiencia y ayuda incondicional.
- ✓ A mi familia y en especial a mis padres, porque son ellos mi luz y mi fuerza.
- ✓ A mi novia por estar siempre a mi lado apoyándome y ayudándome en todo momento.
- ✓ A María Mercedes Naranjo García y Tamara González Domínguez por todo su apoyo y ayuda siempre que lo necesité.
- ✓ A Yadamys y a Yanlis por ser mis amigas y ayudarme incondicionalmente.
- ✓ A todos los profesores que impartieron la maestría.

¡MUCHAS GRACIAS!



Resumen





COPEXTEL S.A

Resumen.

Resumen

Esta investigación fue realizada en la División Territorial Matanzas de la Corporación Copextel S.A, con el objetivo de diseñar un procedimiento operativo que permita la instrumentación de un modelo conceptual de plan de negocio en dicha entidad. El procedimiento operativo consta de 7 fases, en cada una de ellas fueron aplicadas diferentes métodos y técnicas de la investigación, siendo el método de los expertos uno de los más empleados dentro de los aplicados, seguidos de la revisión documental, la observación científica, las entrevistas y cuestionarios. Mediante la técnica grupal acompañada de los expertos fue posible la elaboración del banco de problemas, que posteriormente aplicando la matriz DAFO, se pudo determinar el posicionamiento estratégico de la empresa así como el problema estratégico y la solución estratégica general, determinando además los posibles escenarios para poder definir un estado futuro del entorno-empresa y precisar los procesos que posibilitan transformar el estado presente en una imagen futura. El análisis económico financiero arrojó que la entidad no presenta un equilibrio financiero ni se avizora un despegue económico que le permita la estabilidad deseada. Se logró constatar además que la entidad cuenta con los requisitos necesarios, para establecer un sistema de control de gestión, por lo que se propone que la dirección pida asesoría para poner en práctica un sistema de control de gestión con enfoque de procesos, que retroalimente el plan de negocios y le permita el replanteamiento de metas, estrategias, objetivos y procedimientos.



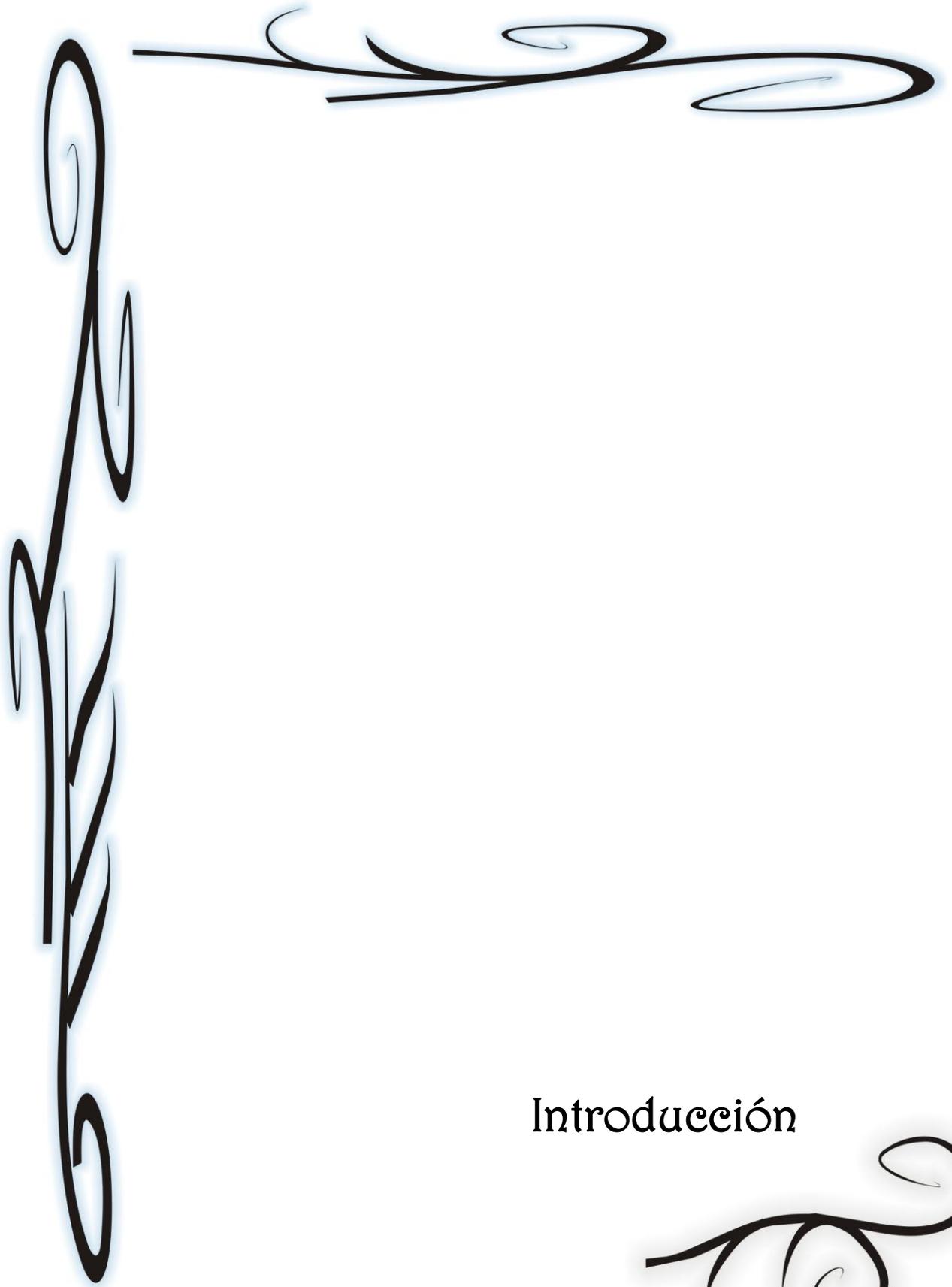
Índice





Índice

Introducción.	1
Capítulo I: Aspectos conceptuales acerca del plan de negocio y su función como herramienta de planificación en la gestión estratégica.	6
1.1 La gestión estratégica	6
1.2 El plan de negocios y la planificación estratégica	8
1.2.1 El plan de negocios	11
1.2.2 La planificación estratégica	15
1.3 Las unidades estratégicas de negocios y la toma de decisiones como proceso	21
Conclusiones parciales del Capítulo I	23
Capítulo II: Elaboración de un procedimiento operativo para la instrumentación de un modelo conceptual de plan de negocio en empresas de comercialización y servicios.	24
2.1 Antecedentes de algunos modelos de negocio descritos en la bibliografía	24
2.2 Descripción del modelo conceptual para la estructuración de un plan de negocio en empresas de comercialización y servicios	26
2.3 Procedimiento operativo para la instrumentación del modelo conceptual del plan de negocios	28
Conclusiones parciales del Capítulo II	42
Capítulo III: Aplicación del procedimiento operativo para viabilizar la gestión estratégica en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas.	43
3.1 Modelo conceptual para la estructuración de un plan de negocios en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas	43
3.2 Instrumentación del procedimiento operativo para la estructuración del plan de negocios.	44
Conclusiones parciales del Capítulo III	71
Conclusiones.	72
Recomendaciones.	73
Bibliografía.	74
Anexos.	



Introducción





Introducción

Durante los últimos años han aparecido varias recomendaciones para hacer que las empresas se muevan hacia el futuro. Éstas en muchas ocasiones establecen la dirección que deben tomar las empresas para insertarse en el mercado con aceptación y solidez. Finalmente las tendencias apuntan a que lo correcto es adelantarse al futuro, hacer las cosas correctamente y correr lo más rápidamente posible para poder ser exitosos en el actual entorno altamente competitivo y plagado por crisis económicas.

La actual situación del sector empresarial demanda de cada uno de sus intendentes una enorme capacidad para administrar el cambio, los sistemas de información, las comunicaciones, el transporte, las inversiones y los negocios se encuentran en constante evolución y es sumamente necesario un correcto manejo de los lineamientos de trabajos trazados para mantenerse en la élite del mercado.

La velocidad de estos cambios origina la aparición de un prototipo de gerencia o administración que señale un camino claro y seguro hacia el futuro, donde se menciona que la gestión estratégica es el arte de anticipar y administrar el cambio, con el propósito de garantizar el futuro de las organizaciones disminuyendo la incertidumbre y los riesgos. Para esto es preciso el compromiso con la organización de cada uno de sus integrantes en escala jerárquica y la actuación de los mismos como verdaderos agentes promovedores del cambio.

En el entorno actual, cada vez más competitivo y con menores márgenes, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas. Entre las claves para competir de manera efectiva en este nuevo ambiente de retos están las habilidades en la estrategia y puesta en práctica de un plan de negocios, áreas en las cuales muchas de las empresas han sido tradicionalmente débiles.

Hoy estamos ante grandes desafíos al tener un entorno donde la utilización de las tecnologías de la información, Internet y sus servicios de conectividad hace posible que todo el mundo tenga acceso, prácticamente sin costo, a enormes redes de información y servicios.

En el caso de Cuba, la Resolución Económica del V Congreso del PCC reconoce la importancia del mercado para el desenvolvimiento eficiente de la economía empresarial, de ahí que en ella se oriente la incorporación de estudios de mercado y



COPEXTEL S.A

gestión de negocios al proceso de evaluación de factibilidad inversionista a fin de que los esfuerzos que en este sentido se lleve a cabo, cuenten con el nivel de demanda suficiente para su buen desempeño.

Sin duda, aparece la gestión estratégica empresarial como un nuevo modelo para crear un mejor futuro para los negocios. Las funciones de la gestión estratégica empresarial van desde la planificación hasta el control, y es aquí donde debuta el plan de negocios como una genuina e inteligente herramienta tanto de planificación como de gestión.

Los planes de negocio surgen conjuntamente con las pequeñas y medianas empresas construidas con los esfuerzos propios de las personas que lograron reunir un pequeño capital para desarrollar un negocio x, este tipo de plan evoluciona hasta la era de internet convirtiéndose en una fortuita guía para el emprendimiento de un negocio y el estudio de la factibilidad de la idea. El mismo puede tener como objetivo ser un documento de la planificación interna o como herramienta para ganar el apoyo financiero necesario.

“El plan de negocios no es más que una herramienta de dirección que integra los principales documentos normativos”. “El plan de negocios es una ejecución útil tanto para lanzar una nueva empresa o una actividad en la empresa existente” (Infante y Carballosa, 2008).

Según Black (2010) El plan de negocios, también llamado plan de empresas, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, y los estudios de mercado, técnico, financiero y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.



COPEXTEL S.A

Este instrumento, debe argumentar tanto a corto como mediano plazo una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados que poseen y cómo está dotado de recursos tangibles e intangibles, que le permitan determinada competitividad y diferenciación entre competidores y aliados.

Otro tipo de planificación de la cual se habla en la gestión estratégica empresarial es la planificación estratégica, esta le otorga validez y utilidad al plan de negocios.

En el entorno actual las empresas de nuestro país en su gran mayoría carecen de un enfoque estratégico como una respuesta global, inmediata y proactiva a los requerimientos competitivos que se presentan a la industria nacional, y como alternativa viable de poner en condiciones a las organizaciones para enfrentar los retos que significan la inserción en los mecanismos comerciales, económicos y tecnológicos internacionales.

La División Matanzas de la Corporación Copextel S.A no está exenta de la realidad que viven las empresas cubanas y carece de igual forma del desarrollo de un plan estratégico capaz de producir beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, que unido al plan de negocios de una empresa constituye la definición más completa, identifica y señala las metas, además de servir como currículo ante terceros, puede decirse que el plan de negocios es muy útil para definir objetivos a corto plazo y trazar las estrategias que permitirán la consecución de los mismos. En general, le permite asignar eficientemente sus recursos, prevenir las complicaciones que puedan surgir y tomar decisiones correctas.

En consideración a lo antes expuesto se define como **problema científico**: la necesidad de implementar un modelo conceptual para la estructuración de un plan de negocios en la División Territorial Matanzas Corporación Copextel S.A., que permita viabilizar su gestión estratégica.

Los antecedentes referidos permiten definir al autor de este proyecto de investigación como **objeto de estudio**: la implementación de un modelo conceptual a partir de la elaboración y aplicación de un procedimiento operativo que contribuya a estructurar un plan de negocio y el **campo de acción** es: la División Territorial Matanzas Corporación Copextel S.A.

En correspondencia con lo antes expuesto se define como **hipótesis de la investigación**: si se elabora un procedimiento operativo que permita instrumentar un



COPEXTEL S.A

modelo conceptual de plan de negocio, entonces será posible viabilizar la gestión estratégica en la División Territorial Matanzas Corporación Copextel S.A.

Como variables de la investigación, se define las siguientes: **variable dependiente** la gestión estratégica de la División Territorial Matanzas Corporación Copextel S.A., y como **variables independientes** procedimiento operativo para instrumentar un modelo conceptual de plan de negocio.

En correspondencia con los aspectos señalados anteriormente, el **objetivo general** de la investigación consistió en: Diseñar un procedimiento operativo que permita la instrumentación de un modelo conceptual de plan de negocio en la División Territorial Matanzas Corporación Copextel S.A.

Este objetivo general fue desglosado en los **objetivos específicos** siguientes:

- Realizar el estudio de las bases teórico-conceptuales relacionadas con la gestión estratégica, el plan de negocios y la planificación estratégica en la gestión de empresas de servicios.
- Elaborar un procedimiento operativo que contribuya a la estructuración de un plan de negocios para la gestión estratégica en empresas de comercialización y servicios.
- Aplicar el procedimiento operativo para viabilizar la gestión estratégica en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas.

A continuación se relacionan algunos de los métodos a utilizar durante el desarrollo de esta investigación. Como métodos teóricos se describen los siguientes: método histórico-lógico, análisis-síntesis, inducción-deducción, hipotético-deductivo, y enfoque sistémico. En otro sentido para la recopilación y procedimiento de datos se instrumentaron los métodos empíricos que se presentan a continuación: métodos estadísticos, cuestionarios, entrevistas, análisis de documentos, observación científica, método de los expertos, método de pareto.

Los principales aportes de la investigación se corresponde con:

Aporte teórico-metodológico: Se presenta en el diseño de un procedimiento operativo a partir de un modelo conceptual de plan de negocios que contribuya a desarrollar la gestión estratégica en empresas de comercialización y servicios.

Aporte práctico: Se manifiesta en la implementación de un procedimiento operativo para la estructuración de un plan de negocio que contribuya a viabilizar la gestión estratégica en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas.



COPEXTEL S.A

El proyecto de investigación se ha estructurado de la forma siguiente: una Introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

Capítulo I: En el desarrollo del capítulo se fundamenta y conceptualiza las bases teórico-prácticas sobre la problemática relativa con el plan de negocio, la gestión y planificación estratégicas. Se realiza un análisis crítico y valorativo del estado del arte del tema objeto de estudio, a partir de la revisión de literatura científica, así como de otras importantes fuentes de consulta de prestigiosos autores nacionales e internacionales que han publicado acerca de la temática.

Capítulo II: Se propone la elaboración de un procedimiento operativo que permita instrumentar un modelo conceptual de plan de negocio basado en la necesidad de acoger la gestión estratégica como paradigma empresarial, a partir de los diferentes modelos de plan de negocios y de planificación estratégica analizados en la bibliografía consultada.

Capítulo III: Se procede a la aplicación del procedimiento operativo para la instrumentación de un plan de negocio con el objetivo de demostrar la viabilidad de la gestión estratégica en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas.



Capítulo 1



Capítulo I

Aspectos conceptuales acerca del plan de negocio y su función como herramienta de planificación en la gestión estratégica

En el presente capítulo se fundamenta y conceptualiza las bases teórico-prácticas sobre la problemática relativa con el plan de negocio, la gestión y planificación estratégicas. Se realiza un análisis crítico y valorativo del estado del arte del tema objeto de estudio, a partir de la revisión de literatura científica, así como de otras importantes fuentes de consulta de prestigiosos autores nacionales e internacionales que han publicado acerca de la temática.

1.1 La gestión estratégica

La evolución de los conceptos relacionados con la nueva gerencia o gestión, datan desde los trabajos de control estadístico de autores como Shewhart, hasta los conceptos de la Quinta Disciplina de Peter Senge, considerando a todo lo largo y ancho del proceso a (Deming; Juran; Crosby; Ishikawa; Taguchi; y la Reingeniería de Hammer; Mc Kinsey y Arthur De Little). Todo esto demuestra que desde hace mucho las personas se han interesado en la manera de cambiar los conceptos relacionados con la gerencia de la organización, empezando por los que ven a ésta como un proceso mecánico (principios de siglo XX), hasta los que ven a la organización de una manera global, es decir que la consideran un todo, o mejor dicho un sistema, donde todos y cada uno de los componentes funcionan de forma integral y en estrecha relación con el entorno.

La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser general, cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos, así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico.

Al hablar de gestión es necesario tener en cuenta que su objeto fundamental tiene lugar en la determinación correcta del destino, a donde hay que conducir el sistema, y es aquí donde debuta su muy mencionado apellido, se habla entonces de gestión estratégica. Puede considerarse que la gestión estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en su proyección hacia el futuro.



COPEXTEL S.A.

¿Qué es la gestión estratégica?

“Acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo” (Betancourt, 2002).

Según Barker (2007) en su libro “Paradigmas” para él los tres elementos claves de la gestión estratégica empresarial son: Excelencia, Innovación y Anticipación. Estos tres elementos conforman la clave del éxito empresarial, considerando que lo que seamos capaces de hacer hoy garantizará lo que seremos mañana.

Al recurrir al término **Excelencia** en el turbulento mundo empresarial, se puede comprender como una de las claves del éxito, que algunos autores consideran que esta es la base mínima e indispensable para competir en el mundo de hoy. La excelencia constituye el fundamento básico de las organizaciones en el presente siglo, lo que supone que una empresa u organización que no se encuentre inmerso en la lucha por alcanzarla estará fuera del mercado. En la búsqueda de la gerencia de la excelencia juegan un papel primordial los componentes de la misma que son: primero la calidad total que involucra la calidad humana y la calidad de procesos, segundo la mejora continua y tercero el benchmarking.

Según este mismo autor, la **Innovación**, tiene que convertirse en el día a día de la organización. ¿Por qué debe la innovación convertirse en una forma de vida?, porque está basada en la creatividad innata del hombre, porque la innovación debe conducir a los gerentes a asumir el rol de líderes, tanto en el ámbito individual como en el organizacional, lo que ayudará a dejar de padecer de esa tendencia enfermiza de ser seguidores perpetuos, pasivos y pacientes.

Anticipación: este elemento introduce una nueva terminología, se comienza a tratar un nuevo concepto, el de la organización proactiva. La organización proactiva no es la que espera que tengan lugar los acontecimientos para actuar, sino que está permanentemente buscando las vías más ágiles y confiables para identificar los elementos que la van a convertir en una empresa u organización competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o provocando situaciones para que lo que ocurra en el futuro sea favorable. La anticipación estratégica sugiere llevar a cabo acciones a priori, ya que el proceso de anticipar no puede considerarse un proceso pasivo, se actúa para provocar lo deseable rápidamente o impedir lo indeseable.



COPEXTEL S.A.

Al hablar de la gestión estratégica es necesario mencionar los principios rectores que la han caracterizado desde su aparición en el mundo empresarial, ellos son:

Posicionamiento y Diferenciación: se denomina posicionamiento al lugar que ocupa un producto/servicio o marca según la referencia y las percepciones de los consumidores, en relación a otros productos/servicios o marcas que actúan en el mismo entorno como competidores, o a un producto ideal.

El **posicionamiento** en el sector servicios coloca un servicio intangible dentro de un marco de referencia más tangible. El concepto de posicionamiento se deriva de la forma en que la compañía desea que su público objetivo visualice sus productos y servicios con relación a aquellos de sus competidores y a sus necesidades reales o percibidas. El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivo.

De este modo, el **posicionamiento** se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa a la empresa, sus productos y servicios a un segmento de mercado o al mercado en sentido general. El posicionamiento depende de la capacidad de una compañía para diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores al proporcionar un valor superior a sus clientes.

Diferenciación Simplemente, se trata de buscar o crear, lo que hace o hará diferente el negocio, sea cual sea, tenga el tamaño que tenga, y esté en la industria o país que esté. El negocio puede y debe ser diferente, y esto no es algo difícil o imposible, ni mucho menos reservado a las grandes corporaciones.

El proceso de gestión empresarial está compuesto por un conjunto de actividades que son las encargadas de asegurar el correcto funcionamiento de la empresa. Entre ellas se hallan planificación, organización, dirección y control asociados de una u otra forma con la cultura empresarial (propósito, misión, valores, políticas), la elaboración del plan de gestión, el despliegue de objetivos, la definición de indicadores, y con los mecanismos de control.

1.2 El plan de negocios y la planificación estratégica

Desde tiempos muy remotos los hombres han mostrado gran preocupación por conocer con anterioridad los retos y diversas situaciones a las que tendrán que enfrentarse en el



COPEXTEL S.A.

futuro. Planear es sin duda una de las actividades más importantes del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria y característica de nuestros tiempos a medida que se desarrolla la dinámica de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. La pretensión de cualquier proceso de planeación es primeramente el comprender los elementos críticos de la realidad empresarial presente, para lograr su proyección en el futuro más inmediato, diseñando escenarios de los cuales obtener el mayor provecho con los recursos actuales, sin tener que suponer inversiones extraordinarias de dinero, tiempo y personas.

Todos estos antecedentes dan lugar a los planes de empresa que se conocen, entre ellos se destacan el plan de empresa, el plan de proyectos, el plan de inversiones, el plan estratégico, el plan de negocios y otros. Al hablar de planificación empresarial lo primero es definir qué es una empresa y cuál es su función:

Según Thompson (2007) (citado por: Chiavenato, 1999) coinciden en que una empresa es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Este mismo autor coincide además con los conceptos descritos por:

Herrera (fecha desconocida): un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado.

Ribero (fecha desconocida): solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen.

Thompson (2007) retomando los conceptos anteriores definió el siguiente: Es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Suárez (1983): es una organización social con personalidad jurídica propia, que además regula sus funciones y existencia según las leyes vigentes. Esta opera con tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios dirigidos a satisfacer las crecientes necesidades del mercado. El índice de ingresos obtenidos le



COPEXTEL S.A.

permite recuperar costos y gastos, obtener una utilidad por el riesgo que corre la inversión y obtener los recursos necesarios para el desarrollo de actividades de gestión. El autor de esta investigación se identifica con el concepto anteriormente planteado, seguidamente se conocerá cuál es la función de la empresa ya que estos aspectos son esenciales para llevar a cabo una adecuada planificación.

La empresa es considerada un tipo de organización que justifica su existencia en el desarrollo de una actividad que genera utilidad, interés o provecho. En su esencia toda empresa se fundamenta en el desempeño de un negocio. Por lo que puede decirse que la función de una empresa es el negocio.

El negocio es una función por lo que no debe ser considerado como una estructura formal. Un negocio no es desde ningún punto de vista lo mismo que una empresa o una organización. El negocio justifica la existencia de una empresa. Sin la idea del negocio no puede concebirse la empresa. Por lo que es preciso en todo proceso de planificación definir el correspondiente modelo de negocio.

Definir el modelo de negocio es uno de los pasos más importantes de toda planificación, ya que es una secuencia cronológica de elementos en completa interacción, que explica la forma en que funciona la empresa, lo que a su vez permite visualizar la misión.

Según Abell (1980) un negocio es un binomio integrado por el producto y el mercado, por su parte el producto contiene la tecnología y el mercado el grupo de consumidores y competidores. Canadell (1988) transformó el modelo de negocio de Abell, resultando, un modelo que integra los principales factores acerca de la tecnología, el producto y/o servicio y el mercado, como se muestra en la siguiente figura:

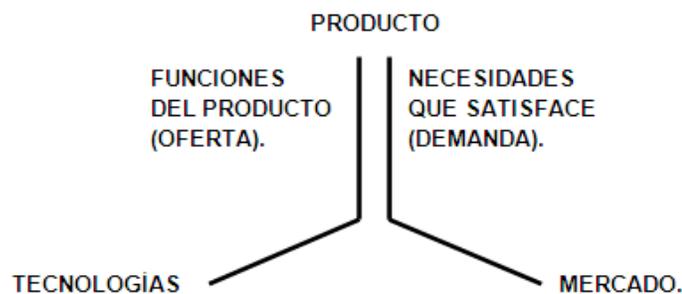


Figura 1.1: Modelo de negocio transformado a partir de Abell. Fuente: Elaboración propia de Canadell.



COPEXTEL S.A.

Es considerable que se haga una pausa para aclarar que el concepto de empresa no se vincula exclusivamente al criterio monetario.

El concepto de negocio: Con este término ha sucedido un poco de todo, al punto que no son pocos aquellos que tienden a utilizarlo como un sinónimo de empresa. En realidad negocio es una tarea, una función, no una estructura. Negocio no es, desde ningún punto de vista, lo mismo que empresa u otro tipo de organización. En los hechos el negocio justifica la existencia de una organización, sin la premisa de negocio no existe empresa. La empresa, como un tipo de organización, justifica su existencia en el sostenimiento de una actividad que le genera utilidad, interés o provecho. En los hechos toda organización (no sólo la empresa de carácter comercial), se fundamenta en un negocio, pues todas ellas desarrollan actividades que les generan algún tipo de beneficio.

1.2.1 El plan de negocios

El plan de negocios es un documento de vital importancia para los gestores de las empresas. Es el documento con facultad única para mostrar todos los detalles de la entidad. Éste documento es un paso esencial para la exitosa marcha de un negocio, independientemente de su magnitud. Así mismo, se puede afirmar, que el plan de negocios de una empresa no es transferible a otra, ya que el micro-entorno de cada una está sujeta a actividades de gran dinamismo, así como el macro-entorno de cada una está estrechamente vinculado entre otros aspectos a aquellas variables que no pueden ser controladas, por lo que éste debe ser como un traje cocido justo a la medida, lo que su vez dependerá de la veracidad y relevancia de la información que se logre conseguir. (Chavenato, 1986).

Además, brinda la posibilidad de combinar el espíritu creativo y el entusiasmo de los autores con la realidad. Un aspecto que no puede obviarse es que el plan de negocios debe constituir una propuesta tentativa, debe tener carácter de venta, aunque éste no sea el objetivo del mismo, deberá ser capaz de vender la empresa o atraer inversionistas sin la ayuda de un presentador, tiene que convencer.

Para lograr un buen plan de negocios hay que tener en cuenta que las proyecciones futuras deben ser limitadas a un período, ya sea a largo o corto plazo, aunque es mejor establecer los objetivos a corto plazo ya que pueden ser modificados con el paso del



COPEXTEL S.A.

tiempo sin afectar el resto de la estructura del plan. Será importante definir las estrategias comerciales a seguir en caso de adversidades. Toda la información que logre plasmar acerca de los problemas, desperfectos del negocio y otros detalles se reflejará de manera simple, logrando así que todos puedan entenderlo. (Infante y Carballosa, 2008).

Antes de poner en consideración el concepto elaborado por el autor de este proyecto de investigación, se debe esclarecer que el plan de negocios en la mayoría de las ocasiones se utiliza para el lanzamiento de un nuevo producto, así como para la puesta en marcha de un nuevo proyecto inversionista, para lograr la aprobación de inversionistas involucrados en la gestión empresarial, atraer inversionistas entre otras funciones y objetivos.

El autor considera que: el plan de negocios es una poderosa herramienta de gestión a la que se integran en un único documento todos los documentos que rigen la vida de una unidad de negocio. Esta herramienta constituye una forma práctica de pensar en el futuro de la empresa, responde a las necesidades más y menos inmediatas, fijando el camino certero a seguir, disminuyendo la incertidumbre, el tiempo, los riesgos y costos. El plan de negocios define estrategias y determina los posibles escenarios, estableciendo un margen de acción.

Objetivos e importancia del plan de negocios

Los objetivos de un plan de negocios pueden ser tantos como se planteen los empresarios o gestores de la empresa, pero para ello primeramente deben definir el modelo de negocio que va efectuar la empresa y luego sin alejarse de la razón de ser del plan de negocios y sin extenderse más allá de lo establecido, precisarlos. Los objetivos del plan de negocios deben estar sujetos a la etapa de vida de la empresa, lo que facilitará la correcta elaboración del mismo y el éxito de la empresa.

Es importante destacar en este aspecto que el plan de negocios tiene objetivos muy marcados que pueden variar en concordancia con la etapa de vida del negocio o con el tipo de negocio que se va a planificar, a continuación se relacionan algunos de los objetivos del plan de negocio:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, socios o compradores.



COPEXTEL S.A.

- Verificar la factibilidad operativa y financiera del negocio, antes de su puesta en marcha.
- Buscar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que ocurran, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño del negocio en marcha.
- Determinar el valor actual de la empresa para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un nuevo emprendimiento o negocio.
- Motivar a todos los miembros de la empresa, dándoles a conocer cuál será el objetivo a seguir.
- Trazar las vías para la solución de posibles problemas.
- Facilitar la elaboración del plan estratégico de la entidad.
- Facilitar el proceso de toma de decisiones.

Como ya se había expuesto anteriormente en este epígrafe, el plan de negocios tiene objetivos que pueden diferir en dependencia de la etapa que vive la empresa, estas etapas son: lanzamiento o iniciación de la actividad, crecimiento, madurez y declinación.

El plan de negocios de una empresa constituye la definición más completa, identifica y señala las metas, además de servir como currículo ante terceros, puede decirse que el plan de negocios es muy útil para definir objetivos a corto plazo y trazar las estrategias que permitirán la consecución de los mismos. En general, le permite asignar eficientemente sus recursos, prevenir las complicaciones que puedan surgir y tomar decisiones correctas. Suministra información específica y organizada de la empresa y proyecta cómo va a ser el desempeño financiero, por lo que es un instrumento clave para acceder a fuentes de financiamiento. Adicionalmente, es una herramienta de comunicación sobre sus operaciones y metas para su fuerza de ventas, proveedores y otros integrantes de su cadena de valor. (Artículo sobre los planes de negocio..., 2010). Los componentes de un plan de negocios pueden variar de un plan a otro, entre ellos coinciden en sentido general: resumen ejecutivo, descripción de producto/servicio y la industria, el análisis DAFO, la visión y la misión, análisis del mercado, la demanda, la



COPEXTEL S.A.

competencia, el establecimiento de los objetivos y las estrategias, las claves del éxito, el análisis económico-financiero, las personas implicadas, plan de operaciones y los aspectos jurídicos, entre otros.

En resumen el plan de negocios es un Plan de Planes que integra los planes de las diferentes áreas funcionales de la empresa (economía y finanzas, calidad, comercial, recursos humanos, etc.).

Estratégicamente el plan de negocios puede tener dos lineamientos, el primero responde a los intereses operativos y el segundo a las perspectivas financieras. En el caso de este primer lineamiento se usa como una valiosa herramienta de gestión que permite controlar eficazmente a corto plazo el funcionamiento de las estrategias. En el segundo caso puede considerarse una atractiva presentación para capturar capitales de riesgo para la creación de una nueva empresa, realizar importantes inversiones o lanzar nuevas ofertas al mercado. Si se observa el plan de negocios desde el punto de vista estratégico se puede asumir que se relaciona estrechamente con el plan estratégico o la planificación estratégica.

Para reflexionar sobre las temáticas de plan de negocios y planificación estratégica se impone explicar que no se puede considerar la elaboración de un plan estratégico que conduzca al éxito si se deja de tomar en cuenta desde el primer momento la correspondiente teoría o modelo de negocio.

La idea no es definir frívolamente que es planificación estratégica y que es plan de negocios, sino, como ir de la planificación estratégica al plan de negocios.

En muchas ocasiones al hablar del plan de negocios puede interpretarse que se habla de la planificación estratégica, pero aunque el plan de negocios no está lejos de la planificación estratégica, no es la planificación estratégica, porque el plan de negocios define el modelo de negocio y su teoría, mientras que la planificación estratégica se encarga de estructurar el negocio y de definir claramente ¿Qué hacer? Y ¿Cómo? Por lo que cuando se analicen los diferentes modelos de plan de negocios se podrá observar que de forma muy astuta la planificación estratégica está contenida en el plan de negocios, no precisamente como un documento normativo, sino, desde la perspectiva del proceso.

Desde el punto de vista conceptual se puede constatar que ciertamente entre el plan de negocios y la planificación estratégica existe una fortísima complementación, si una



COPEXTEL S.A.

muy bien garantiza la planificación básica de la empresa, la otra se encarga de proveer las herramientas necesarias para concretar las estrategias en términos reales y en concordancia con las capacidades tecnológicas, económicas-financieras y humanas de la organización. Escribir un plan de negocios es completamente diferente a hacer planificación estratégica.

1.2.2 La planificación estratégica

La planificación estratégica, los conceptos y herramientas que la soportan debutan en el comienzo de la década del 60. En las décadas de los cincuenta y sesenta la demanda practicaba un crecimiento estable propiciando así buenas condiciones para que la dirección gestionara los negocios. Pero con el arribo de los sesenta apareció la crisis: los precios del petróleo aumentaron, escasearon las materias primas, las fuentes de energías y se comenzó a sufrir la inflación de dos dígitos, todo esto trajo consigo el estancamiento de la economía y el crecimiento desmesurado de la tasa de desempleo. (Barthelmess, 2004). Los mercados de los Estados Unidos comenzaron a inundarse de bienes de otros países a bajos costes y de alta calidad, principalmente provenientes de Japón, intentando alcanzar fuertes cuotas de mercado en importantes industrias americanas como la del acero, la automoción o los aparatos de alta precisión.

Más tarde, las empresas americanas tuvieron que hacerle frente a la ausencia de legislación en industrias claves, tales como la de telecomunicaciones, el transporte, la energía eléctrica y la salud. Empresas que se habían acostumbrado a las antiguas reglas de mercado, se encontraban ahora con una intensa competencia, tanto en el mercado nacional como en el extranjero, que amenazaba sus prácticas de negocios.

Esta oleada de crisis requería un nuevo proceso de planificación que mantuviera saludables a las empresas creadas, a pesar de los acontecimientos negativos que pudieran ocurrir en cualquiera de sus áreas de negocios o líneas de productos. Tres ideas claves decidieron el nuevo proceso de planificación:

1. La alta dirección de las empresas debería dirigirlos como si se tratara de una cartera de inversiones. La cuestión era, ¿Qué áreas de negocios merece la pena crear, mantener, reducir en importancia o hasta incluso eliminar? Esta pregunta es de especial importancia cuando las empresas no tienen suficiente capital para financiar todas sus áreas de negocios, como les sucedió a muchas en la década del sesenta. En medio de



COPEXTEL S.A.

esta situación no tiene sentido que las empresas reduzcan proporcionalmente sus inversiones a todas las áreas de negocios. Puesto que cada área tiene un potencial diferente. Las empresas debían, por tanto, reasignar sus recursos en las áreas de negociación más prometedoras.

2. Ésta por su parte, plantea valorar con precisión el potencial del beneficio futuro en cada área de negocio. Las empresas no pueden hacer previsiones ingenuas, por extrapolación de sus antiguas cifras de negocios, sino que tienen que desarrollar escenarios de las futuras condiciones para cada mercado, no vale utilizar simplemente los volúmenes de ventas o los índices de utilidades anteriores como mapa para decidir cuáles son los negocios sobre los que debe apoyarse la empresa.

3. Se fundamenta en el concepto de estrategia. Las empresas deben desarrollar un “plan de juego” en cada negocio para alcanzar su objetivo a largo plazo, es más, no existe una sola estrategia que sea óptima para todos los competidores del mismo negocio. Cada empresa debe decidir lo que tiene más sentido para ella a la luz de su posición en la industria, de sus objetivos, oportunidades y recursos.

Entonces, es imposible tomar el plan estratégico de una empresa para aplicarlo en otra, es por ello que en el mismo ambiente de turbulencias y cambios inesperados algunas empresas establecen sus estrategias en función de reducir costos mientras que otras persiguen la innovación, unas muchas prefieren la diversificación y se encaminan hacia la especialización.

En un entorno global vertiginoso, complejo y discontinuo como el actual, la capacidad de predecir y pronosticar se ha deteriorado a tal punto que lo único seguro sobre cualquier predicción es que será diferente al futuro. Por lo tanto, cualquier planeamiento que dependa de la exactitud de la predicción está condenado al fracaso.

Después de ofrecer una panorámica acerca de la planificación estratégica se podrá responder la siguiente interrogante: ¿Qué es la planificación estratégica?

Inicialmente se puede considerar que la estrategia es un elemento que determina el éxito de la mayoría de las actividades que realiza el hombre. La estrategia es un término que se ha convertido en interés de estudio para muchas grandes escuelas, las que llegaron a tres aproximaciones acerca de esta temática: aproximación económica, aproximación organizativa y económica-organizativa. (Mintzberg, 1994) A continuación se muestran algunos conceptos de estrategia.



COPEXTEL S.A.

Estrategia: Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a seguir.

Ansoff (1965): La especificación del vehículo común de la empresa mediante la determinación de los componentes de la estrategia: Ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva, sinergia.

Mintzberg (1978a, 1987b): Fuerza mediadora organización-entorno: patrones conscientes de corrientes de decisiones organizativas para tratar con el entorno.

Porter (1985): La búsqueda para una posición competitiva favorable en una industria ayudando de esta manera a establecer una posición sostenible y rentable contra las fuerzas que determinan la competencia industrial.

Bueno (1998): Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser. Estrategia debe considerar: factores de oportunidad del entorno, relación de la empresa en su entorno, integración de factores competitivos y diagnóstico de la organización, adecuación de la organización al proceso estratégico.

Una estrategia es un grupo de decisiones fijadas de antemano para responder de la forma más adecuada a las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas, sin obviar jamás las capacidades de actuación de los competidores y las disponibilidades de recursos de la organización. La estrategia es una forma de establecer los objetivos organizacionales a largo plazo y de fijar la dirección de las futuras actuaciones.

Puesto que planificar significa un procedimiento formalizado para producir resultados articulados sobre sistemas coordinados de decisiones, queda claro que la planificación no es un medio para crear estrategias, sino para hacer operativas las estrategias ya creadas por otros medios. La antigua definición de planificación estratégica, aplicada al desarrollo del plan estratégico, se tiene que reconocer como lo que es: un medio, no para crear la estrategia, sino para programar y planificar una estrategia ya creada; al elaborar formalmente sus implicaciones. Es por naturaleza, esencialmente analítica, mientras que la creación de estrategias es un proceso intuitivo, creativo y de síntesis. Por eso al tratar antiguamente de crear estrategias por medio de la planificación formal,



COPEXTEL S.A.

conduce la mayoría de las veces a la extrapolación de las estrategias existentes ó a copiar las estrategias de la competencia (Mintzberg, 1994).

La planificación provee a la estrategia el modo de operación, añadiendo los correspondientes valores de tiempo y recursos. La planificación es el proceso mediante el cual la empresa podrá definir con certeza sus metas a largo plazo teniendo en cuenta la dinámica del entorno.

“La planificación estratégica reorienta los objetivos de la empresa hacia actividades de mayor valor añadido al proveer de ventajas competitivas sostenibles” (Matos y albelo 2004).

Las ideas básicas expresadas en el concepto de planificación estratégica son: la de un análisis profundo y sistemático, tanto interno como externo, en busca de sus aspectos negativos y positivos, y de un adecuamiento entre ellos.

A continuación se muestran algunos conceptos de planificación estratégica:

Gallardo (2006): Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios.

Matos y albelo (2004): La planificación estratégica es un proceso de dirección que permite establecer el rumbo a seguir por la organización, con miras a obtener un posicionamiento clave en el entorno existente. La planificación estratégica es responsabilidad de los niveles más altos de la empresa, pero debe garantizarse la participación de todos los estratos de la misma.

Según Díaz (2001) (citado por: Acle, año desconocido) coinciden en que la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Este mismo autor coincide además con los conceptos descritos por:

Manso, (año desconocido): La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

Menguzzato y Renal (año desconocido): La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la



COPEXTEL S.A.

selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

Mintzberg y Waters (año desconocido): La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

El autor de esta investigación considera que la planeación estratégica es: la elaboración de un sistema flexible de objetivos que se integran a su vez con las estrategias correspondientes logrando así radicalizar la misión y visión de la empresa desde su propio concepto de negocio.

Al aceptarse en la planificación estratégica la existencia de un entorno turbulento y la necesidad de una actitud estratégica, exigirá la formulación de varias estrategias alternativas y contingentes elaboradas en función de los distintos escenarios supuestos.

Objetivos e importancia de la planificación estratégica

Diversos autores a través de los años tales como: (Ansoff, 1965; Andrews, 1971; Cool y Schendel, 1988) coinciden en que el objetivo fundamental de la planificación estratégica consiste en alcanzar un ajuste, encaje o alineamiento entre el entorno y las capacidades internas de la organización, lo cual puede extenderse a múltiples contextos.

Puede decirse que la planeación estratégica es importante ya que:

- Enmarca todas las decisiones estratégicas en un solo documento
- Identifica y define los objetivos a largo plazo.
- Gestiona la empresa según un plan.
- Define las responsabilidades que deben compartir todos los que integran la empresa.
- Señala los indicadores que se utilizarán para el seguimiento y control.
- Profesionaliza más la gestión.
- Perfecciona continuamente la labor de los directivos de la empresa.
- Contribuye al aprendizaje, al trabajo en equipo y a la toma de decisiones consensuadas.



COPEXTEL S.A.

La planificación es una herramienta útil en muchos campos de la vida, ya que de esta manera se supera la improvisación. Organizarse para lograr con los recursos que se tienen los objetivos deseados permite lograr mejores resultados, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo.

Según Cuétara (2008) en la tabla 1.1, se presentan algunos de los modelos operativos más utilizados tanto a nivel nacional como internacional.

Tabla 1.1. Resumen de Modelos de planeación estratégica. Fuente: elaboración propia.

Modelos de planeación estratégica	Etapas de la planeación estratégica
Marwin Bower	Establecimiento de objetivos. Estrategia de planeación. Establecimiento de Metas. Desarrollar la filosofía de la compañía. Establecer políticas. Planear la estructura de la organización. Proporcionar el personal. Establecer los procedimientos. Proporcionar instalaciones. Proporcionar el capital. Establecimiento de normas. Establecer programas directivos y planes organizacionales. Proporcionar información controlada. Motivar a las personas.
Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo	Determinación de la misión o razón de ser. Determinación de la estrategia. Determinación de las tácticas. Determinación de los proyectos.
Modelo MINTUR	Fase de inteligencia: Misión. Análisis del entorno, oportunidades y amenazas. Objetivos generales de la empresa. Análisis del GAP. Formulación del problema estratégico. Fase de concepción y selección de estrategias: Búsquedas de estrategias posibles. Estudio de viabilidad. Evaluación de estrategias alternativas y de contingencia. Implementación.
Departamento de Dirección de la UMCC	Misión como ápice estratégico. Valores. Implicados. Áreas de Resultado Clave y aspectos estratégicos organizacionales y por ARC. Visión. Objetivos estratégicos. Planes de acción. Retroalimentación.
Formulación de Estrategia según la metodología SISTRAT	Identificación de UEN, Misión de la Corporación. Misión de la UEN. Fines y objetivos de la corporación. Fines y objetivos de la UEN. Análisis del entorno en general. Análisis interno de la UEN. Posicionamiento estratégico. Formulación de la estrategia corporativa. Formulación de la estrategia de la UEN.
Harold Koontz	Los diversos insumos organizacionales. El perfil de la empresa. Orientación de alta gerencia. Objetivos de la empresa. El



COPEXTEL S.A.

	ambiente interno actual. El ambiente externo. Desarrollo de las estrategias. Planeación e implementación.
Charles W. Hofer y Dan E. Schendel	Formulación de metas. Identificación de objetivos y estrategia actual. Análisis ambiental. Análisis de los recursos. Identificación de las amenazas y oportunidades estratégicas. Análisis de brechas. Toma de decisiones. Implantación de la estrategia. Medición y control de los avances.

1.3 Las unidades estratégicas de negocios y la toma de decisiones como proceso

La identificación de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) es de gran importancia ya que las grandes empresas o corporaciones pueden a través de este proceso asignar a sus UEN los correspondientes lineamientos para lograr una eficaz y más eficiente gestión estratégica, lo que a su vez le proporcionará a cada UEN un mínimo necesario de autonomía. Este proceso de identificación tiene como objetivo asignar a cada UEN objetivos estratégicos, facilitar la planificación estratégica y mediante ella asignar recursos necesarios.

Según Abell (1980), una unidad estratégica de negocios tiene las siguientes características:

- Es un único negocio o conjunto de negocios relacionados que se pueden planificar separadamente del resto de los de la empresa.
- Tiene su propia competencia la que está tratando de igualar o superar.
- Tiene su propio director que es responsable de la planificación estratégica y de la consecución de los objetivos, y que controla la mayoría de los factores que afectan el beneficio.

Según Hax y Majluf (1991):

- Una UEN se entiende como un servidor del mercado externo, no del interno. Es decir, debe tener un conjunto externo de clientes y no servir únicamente como un suministrador interno.
- Una UEN debería tener un conjunto bien definido de competidores externos, con respecto a los que buscar la obtención de ventajas sostenibles.
- El director de la UEN debería contar con suficiente independencia al decidir las acciones estratégicas críticas.



COPEXTEL S.A.

A continuación se muestra en la figura 1.2 las dimensiones de las unidades estratégicas de negocios, las cuales por separado generan las bases de la empresa pero su integración proporciona la solidez y el acople necesario para el cumplimiento de los objetivos trazados.

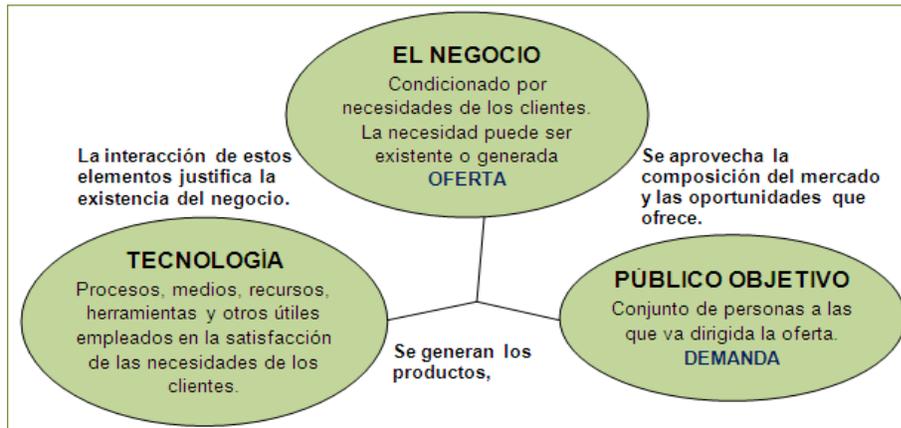


Figura 1.2: Dimensiones de las unidades estratégicas de negocios. Fuente: Elaboración propia

La toma de decisiones como proceso

Según Polimeini (1990) es el proceso mediante el cual la persona debe escoger entre varias alternativas. Por lo general durante todo el día los hombres toman miles de decisiones, algunas condicionadas por sucesos momentáneos y otras casi mecánicas de las que apenas nos damos cuenta.

Para la gerencia en general el proceso de toma de decisiones es una responsabilidad diaria, de ahí depende el éxito de la empresa, de la adecuada elección de las alternativas. Una decisión puede variar en trascendencia y connotación.

La gerencia considera a veces que la toma de decisiones es su trabajo principal, porque constantemente tienen que decidir lo que debe hacerse, quién debe hacerlo, cuándo, cómo y dónde. Sin embargo, la toma de decisiones sólo es un paso de la planeación, incluso cuando se hace con rapidez y dedicándole poca atención o cuando influye sobre la acción sólo durante unos minutos. La toma de decisiones en una organización invade cuatro funciones administrativas que son: planeación, organización, dirección y control.

Es importante porque mediante el empleo de un buen juicio, la toma de decisiones nos indica que un problema o situación es valorado y considerado profundamente para elegir el mejor camino a seguir según las diferentes alternativas y operaciones.



COPEXTEL S.A.

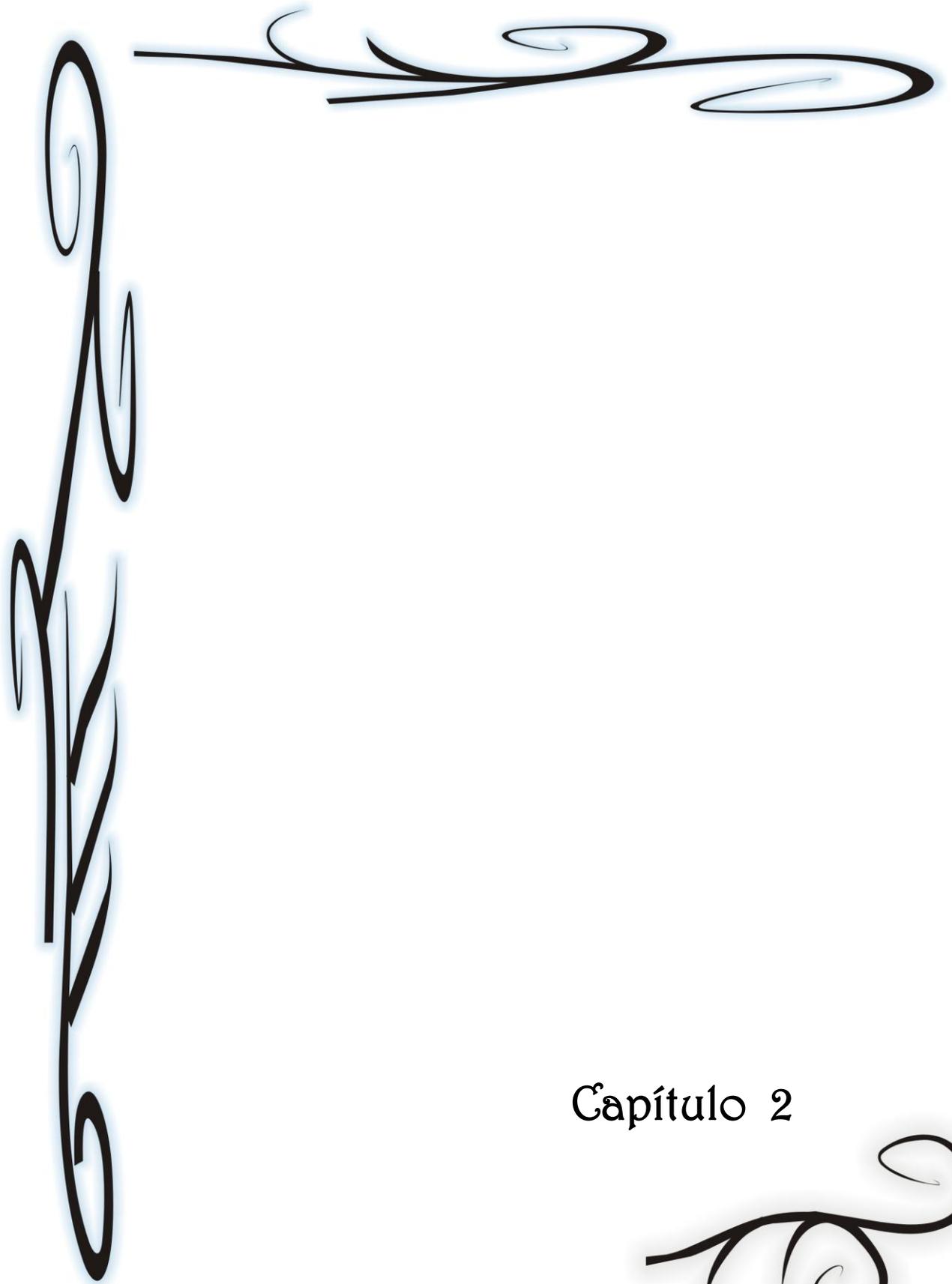
También es de vital importancia para la administración ya que contribuye a mantener la armonía y coherencia del grupo, y por ende su eficiencia.

En la toma de decisiones, considerar un problema y llegar a una conclusión válida, significa que se han examinado todas las alternativas y que la elección ha sido correcta. Dicho pensamiento lógico aumentará la confianza en la capacidad para juzgar y controlar situaciones.

La toma de decisiones, se considera como una de las partes importantes del proceso de planeación, cuando ya se conoce una oportunidad y una meta, el núcleo de la planeación es realmente el proceso de decisión.

Conclusiones parciales del Capítulo I

- Existe una gran correspondencia entre el plan de negocio, la planificación estratégica y la gestión estratégica empresarial. El plan de negocios y la planificación estratégica se integran en un único sistema donde el plan de negocios se convierte en una importante herramienta de gestión que utiliza como base la planificación estratégica.
- Las claves del éxito de la gestión estratégica son la innovación, la anticipación y la excelencia.
- Uno de los pasos más relevantes de la planificación de un negocio es la identificación de sus áreas o unidades estratégicas, por lo que se introduce el concepto de UEN (unidad estratégica de negocio).
- Es sumamente importante definir y utilizar el modelo de negocio durante el proceso de planificación y finalmente la toma de decisiones como proceso que constituye el centro de cualquier intento de planificación.



Capítulo 2





Capítulo II

Elaboración de un procedimiento operativo para la instrumentación de un modelo conceptual de plan de negocio en empresas de comercialización y servicios.

En el presente capítulo se propone la elaboración de un procedimiento operativo que permita instrumentar un modelo conceptual de plan de negocio basado en la necesidad de acoger la gestión estratégica como paradigma empresarial, a partir de los diferentes modelos de plan de negocios y de planificación estratégica analizados en la bibliografía consultada.

2.1 Antecedentes de algunos modelos de negocio descritos en la bibliografía

1. Según Manual facilitado en el concurso Emprendedores para fomentar la creación de empresas en el ámbito de las tecnologías de la información y la comunicación (López, 2003) , el cual se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Tabla 2.1. Resumen de fases de Guía para el desarrollo de un plan de negocios. Fuente: elaboración propia.

Descripción de las fases de la Guía	Contenido de las fases de la Guía
Fase I: Introducción	
Fase II: Resumen ejecutivo	
Fase III: Naturaleza del proyecto	El producto o servicio, el equipo directivo, breve historia del proyecto y la valoración global del proyecto y coherencia.
Fase IV: El mercado	Definición del mercado, análisis de la competencia, estrategia de precios, promoción y publicidad, distribución y previsiones
Fase V: El producto o servicio	Especificaciones del producto o servicio, área de producción y equipos e infraestructura
Fase VI: Organización y plan de trabajo de desarrollo del proyecto	Aspectos generales de la organización, marco legal de la organización y plan de trabajo para el desarrollo del proyecto
Fase VII: Aspectos económico-financieros	Determinación de la inversión inicial necesaria, estudio de las fuentes de financiación disponibles, proyecciones de resultados y plan de tesorería y proyecciones
Fase VIII: Balance de situación	
Fase IX: Conclusiones	

2. Según (El plan de negocios...2007), las fases que se desarrollan en el dossier incluyen: resumen ejecutivo, introducción, análisis e investigación de mercado, análisis Swot, estudio de la competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, recursos humanos, tecnología de producción, recursos e inversiones,



COPEXTEL S.A.

factibilidad técnica, factibilidad económica, factibilidad financiera, análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

3. Según las (Principales consideraciones ...2001): El enfoque estratégico es una respuesta global, inmediata y proactiva a los requerimientos competitivos que se presentan a la industria nacional, y como alternativa viable de poner en condiciones a nuestras organizaciones para enfrentar los retos que significan la inserción en los mecanismos comerciales, económicos y tecnológicos internacionales. A continuación se muestra el contenido propuesto de acuerdo a las orientaciones descritas del plan de negocios en las entidades de Cuba: Resumen de ejecutivo, descripción general de la empresa, la misión, los objetivos, descripción del negocio. plan de marketing, plan operacional y gerencial, plan financiero y anexos.
4. Según Nueno (1992), quien propone un posible índice del plan de negocios, el cual detallamos a continuación:

Tabla 2.2. Resumen de fases del plan de negocios propuesto por Pedro Nueno (1992).

Fuente: Elaboración propia

Descripción de las fases de la Guía	Contenido de las fases de la Guía
Fase I: Resumen ejecutivo	
Fase II: Concepto del negocio.	Bien o servicio que se va a producir o vender. Enfoque específico para producir o vender. Factores fundamentales de diferenciación.
Fase III: La nueva empresa en su sector.	
Fase IV: El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados	
Fase V: Tecnología.	Plan de investigación y desarrollo, aspectos tecnológicos que desarrolla y aspectos que se comparan, calendario y presupuesto. Plan de investigación y desarrollo, motivación y retención. Principales contingencias tecnológicas y sus coberturas.
Fase VI: El mercado y la competencia	Plan comercial. Plan de producción. Comprar frente a fabricar. Proveedores. Sus contratistas.
Fase VII: Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención	
Fase VIII: Aspectos económicos. Previsión de cash - flow. Rentabilidad	Financiación. Necesidades financieras de la nueva empresa. Fuentes de fondo para financiar capital. Deudas. Accionistas y sus derechos y obligaciones.
Fase IX: Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control	
Fase IX: Plan detallado de lanzamiento.	



COPEXTEL S.A.

A continuación el autor ha comparado la propuesta de las fases del procedimiento operativo para la instrumentación del modelo conceptual de plan de negocio que se propone mas adelante con los diseños de otras metodologías para la elaboración de planes de negocio de autores nacionales e internacionales, corroborando que en el 57%, de las fases descritas en el modelo propuesto existe más del 50% de coincidencia con los modelos analizados, ver figura 2.1, no obstante, la propuesta del autor, a su consideración es consistente y por tanto, viable para su instrumentación en este tipo de organización empresarial.

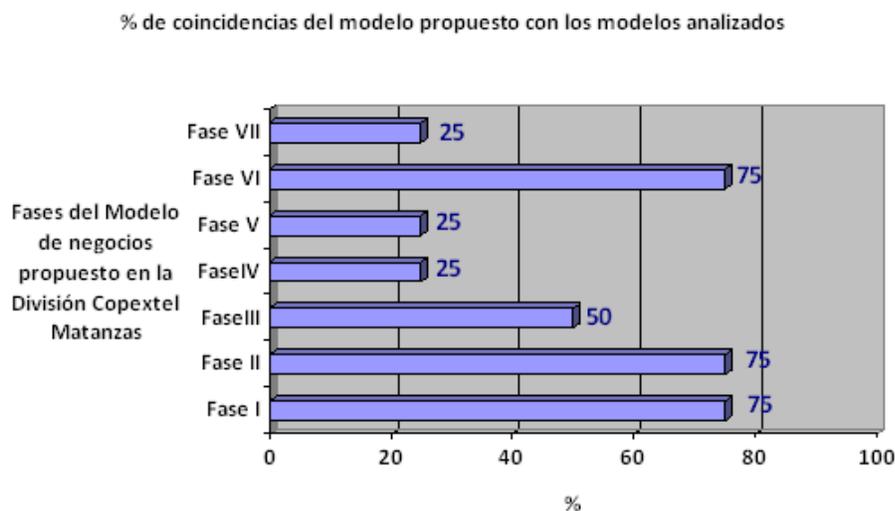


Figura 2.1. Gráfico del % de fases coincidentes del modelo propuesto en la División Copextel Matanzas con los modelos analizados. Fuente: Elaboración propia.

2.2 Descripción del modelo conceptual para la estructuración de un plan de negocio en empresas de comercialización y servicios

El autor considera que en los modelos analizados según la bibliografía consultada, no se distingue la posición del recurso humano implicado en el proceso de producción y comercialización del producto y/o servicio, por lo que se selecciona el modelo conceptual elaborado por Cuétara (2008) para la estructuración de un plan de negocio como se describe en la figura 2.2.

En este modelo todos los elementos forman parte de una secuencia cíclica en un orden lógico, que permite facilitarle al recurso humano, su rol y papel que le corresponde jugar en cualquier modelo de negocio. El recurso humano es y será fundamental en cualquier proceso relacionado con la producción de un bien o servicio, ya que su acción pensante estará dirigida a lograr la anticipación, innovación constante y la excelencia.



COPEXTEL S.A.

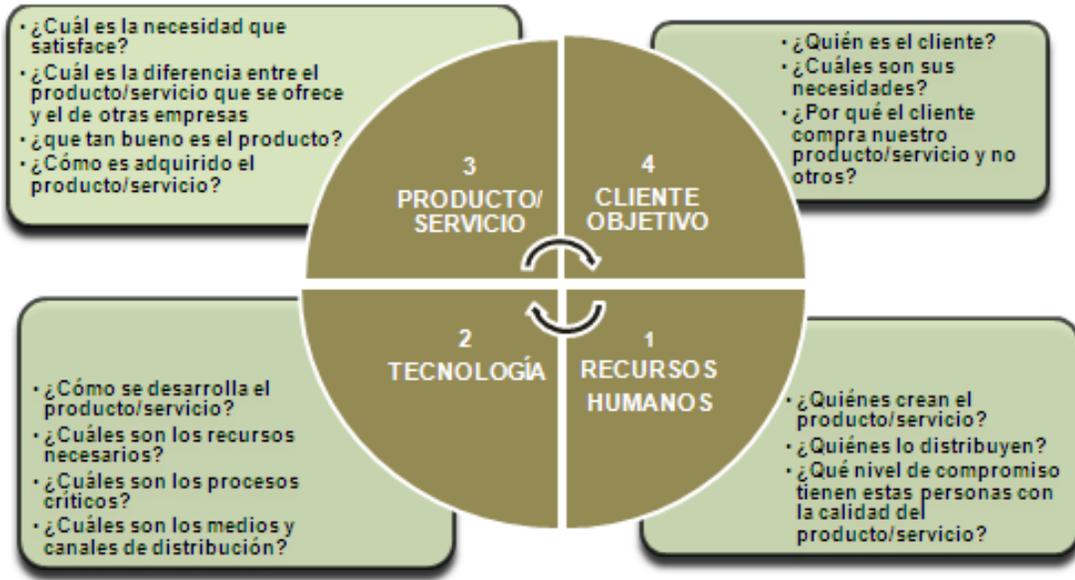


Figura 2.2: Modelo conceptual para la estructuración del plan de negocio en organizaciones hoteleras. Fuente: Cuétara (2008).

En el desarrollo de la investigación se considerará pertinente la integración de los siguientes componentes al modelo conceptual para la estructuración del plan de negocios en empresas de comercialización y servicios presentado con anterioridad, atendiendo a: la planificación estratégica, el análisis económico financiero y por último, el control de gestión con enfoque de proceso, lo cual se describe en la siguiente figura:

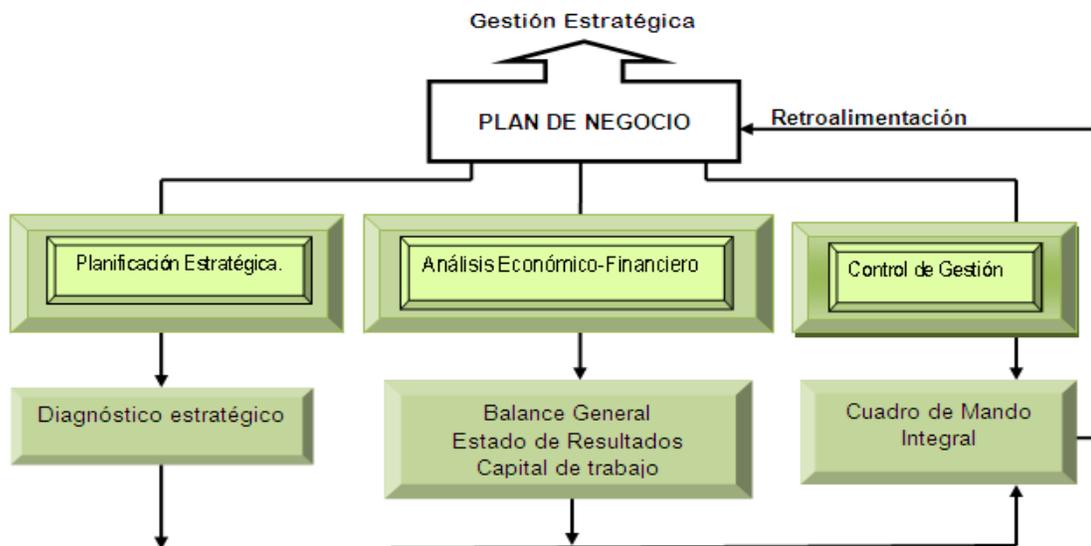


Figura 2.3 Componentes esenciales del modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia.



COPEXTEL S.A.

2.3 Procedimiento operativo para la instrumentación del modelo conceptual de plan de negocios

Para la selección del modelo que contribuirá a la elaboración del plan de negocio en la División Copextel Matanzas se tomaron como punto de partida además de los modelos de negocios analizados anteriormente, según referenciado por Cuétara (2008), el modelo operativo de planificación estratégica del MINTUR, el modelo propuesto por el Departamento de Dirección de la UMCC, el “Modelo de Formulación de Estrategia según la metodología SISTRAT” y el modelo de Planificación Estratégica de García Falcón. En sentido general entre las bondades de estos modelos se puede destacar que presentan procedimientos que no escapan a los postulados de las escuelas prescriptivas, las cuales centran su preocupación en cómo se debería formular las estrategias y que en su conjunto forman lo que se denomina pensamiento estratégico racional, referido a una concepción convencional de formular estrategias y que presenta un carácter normativo. También se preocupan por la dinámica del entorno al plantearse la elaboración de escenarios como factor clave y facilitador de la toma de decisiones.

El autor considera que las estructuras de los diferentes modelos de plan de negocio tienen entre sus principales limitaciones su orientación única hacia el emprendimiento, y por ende hacia el marketing, divorciándose un poco de lo que es en sí la gestión estratégica. En los modelos de plan de negocios consultados es muy poco probable la inclusión de la retroalimentación o feedback como se le conoce en la literatura inglesa. También se pudo observar que los planes de negocios presentan un modelo propio de visión / misión y una preocupación constante por la elaboración de las estrategias y los objetivos.

En el modelo que se propone se plantean tres dimensiones, la primera corresponde a la definición del modelo de negocio y su dimensión operativa, la segunda está relacionada con la integración del propio plan desde un enfoque sistémico y la tercera con el control de gestión que se encarga de la retroalimentación y del diagnóstico permanente. Debido a lo anterior el procedimiento operativo se encuentra estructurado como se describe en la figura 2.4.

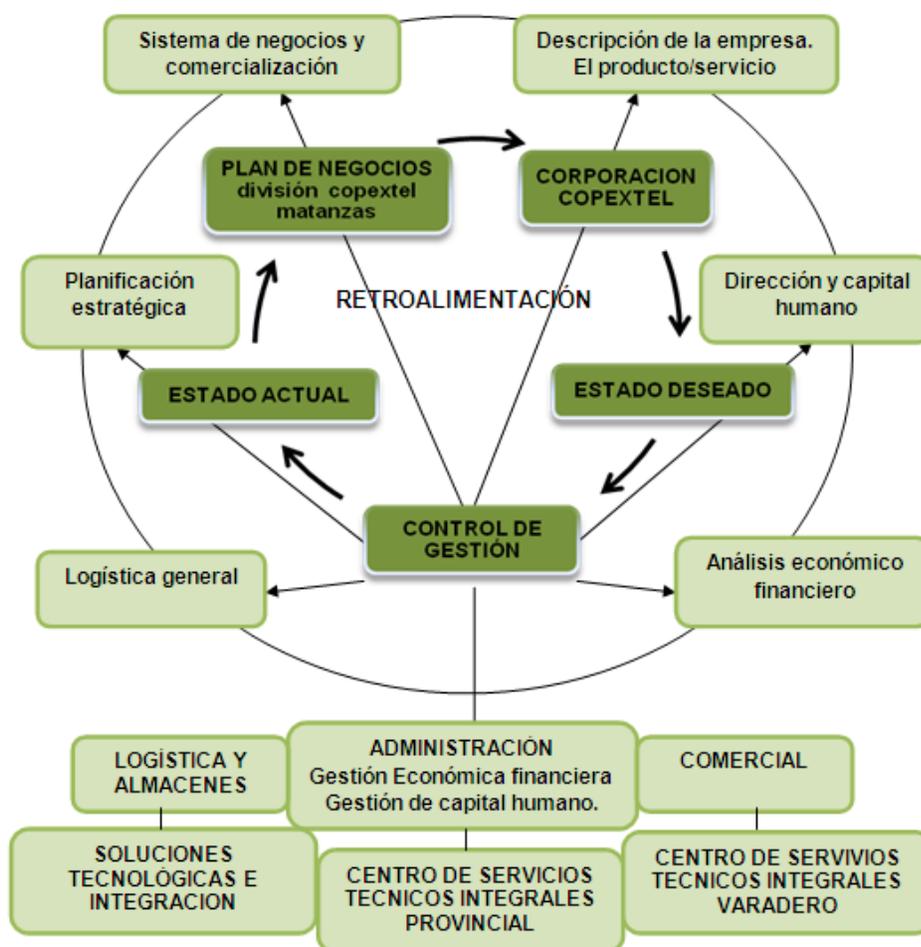


Figura 2.4. Procedimiento operativo para la instrumentación del modelo conceptual de negocio.

Fuente: Elaboración propia

A continuación en la tabla 2.3 se describen las fases, las técnicas y métodos por las que está compuesto el procedimiento operativo que se aplicará para la instrumentación del modelo conceptual de plan de negocios.

Tabla 2.3 Descripción de las fases del procedimiento operativo para la instrumentación del modelo conceptual. Fuente: Elaboración propia

Fases	Contenido de las Fases	Técnicas y métodos
Fase I	Descripción de la empresa. El producto/servicio en sí	Revisión de documentos, Análisis y síntesis
Fase II	Planificación estratégica de la empresa	Matriz DAFO, Recolección de datos, trabajo en grupo, método de expertos, diagrama de Pareto, Modelo de Porter, técnica del perfil de atractivo del entorno, técnica de escenarios, técnica de tarjado,



COPEXTEL S.A.

		técnica del muestreo probabilístico estratificado y cuestionario.
Fase III	Sistema de negocios y Comercialización	Revisión de documentos, Observación científica.
Fase IV	Dirección y gestión del Capital Humano	Revisión de documentos, método de entrevistas
Fase V	Logística general	Revisión de documentos, método entrevistas
Fase VI	Análisis Económico- Financiero de la empresa	Revisión de documentos, técnicas y métodos de análisis económico y financiero
Fase VII	El control de gestión.	Análisis y síntesis.

Fase I: Descripción de la empresa. El producto/servicio en sí

Al ser la empresa según Guzmán (1963) la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa, se hará una descripción detallada e histórica de la División Copextel Matanzas. En cuanto al producto y su posible penetración con productos o servicios relacionados se deberá destacar qué aspectos del producto permiten una extensión del mismo; posibilidad de modificarlo y así poder introducirlo en otros mercados; posibilidad de encontrar productos o servicios complementarios que permitan incrementar las ventas: Posibilidad de extender el concepto de producto hacia una familia de productos; encontrar avances que permitan mediante su incorporación pensar en la segunda y tercer generación del producto.

Fase II: Planificación estratégica de la empresa

En la planificación estratégica se analizarán las siguientes etapas:

Etapas I: Diagnóstico de la situación actual

En esta fase se realizará un análisis de la situación actual de la empresa teniendo en cuenta los principales resultados alcanzados en los indicadores de gestión, los cuales indican el nivel de competitividad alcanzado por la misma. Constituye una fase previa muy importante ya que da la medida de cuanto se necesita mejorar para que la empresa logre un adecuado posicionamiento estratégico. Además permite reflejar la necesidad de los cambios en la empresa y cuán profundos estos deben ser. Los principales indicadores a evaluar en esta fase están relacionados con indicadores de eficacia y eficiencia, estos son:



COPEXTEL S.A.

Según Mejía (1998) indicadores de Eficacia: Indicadores que miden el grado en que una organización obtiene resultados o cumple sus objetivos en función de los resultados u objetivos esperados. Ejemplos el cumplimiento de los planes de ingresos, utilidades, los índices de satisfacción de clientes y otros.

Indicadores de Eficiencia: Indicadores que miden los resultados que se obtienen en relación con los recursos o insumos utilizados.

Los principales métodos para el desarrollo de esta fase son el análisis de la documentación primaria, el análisis de informes de cumplimiento de los objetivos, los estados de resultados y los balances económicos financieros, entre otros.

Etapa 2: Diagnóstico inicial

El diagnóstico inicial consiste en determinar cuáles son los principales problemas de la División Copextel Matanzas, para lo cual se aplicará el método de los expertos (Hurtado, 2006), los cuáles elaborarán un listado de problemas que serán reducido a un grupo de categorías y procesado a través de la técnica de tarjado. Luego se representarán esos datos en un diagrama de Pareto para determinar los muchos triviales y los pocos vitales. Resultando que aquellos llamados pocos vitales son los principales problemas de la División.

Etapa 3: Diagnóstico estratégico

El análisis estratégico es una de las fases más importantes del proceso estratégico, se esclarece la posición actual de la empresa dentro del entorno general, territorial y competitivo al que pertenece, además de descubrir las potencialidades y deficiencias internas de la empresa.

Los estudios referidos al análisis estratégico empresarial señalan dos líneas metodológicas para su desarrollo:

Relación empresa – entorno, cuya fundamentación teórica se encuentra en la teoría del posicionamiento estratégico en el entorno de (Porter, 1979).

Recursos y capacidades de la organización, cuya fundamentación teórica se encuentra en la teoría de los recursos y capacidades.

Análisis del Entorno:

El análisis del entorno constituye un elemento importante del análisis estratégico, en él se busca esclarecer el posicionamiento estratégico de la empresa con relación a su



COPEXTEL S.A.

entorno e identificar las principales oportunidades y amenazas de este y su repercusión en los resultados de la empresa. Los resultados a obtener de este análisis son:

- Tipo de entorno que caracteriza al sector en el que está la empresa.
- Impacto que ejerce los factores del macro-entorno.
- Situación que presentan el grupo al que pertenece la empresa.
- Estructura del sector y posicionamiento de la empresa en el mismo.

Para este análisis se desarrollarán los siguientes métodos y herramientas de investigación:

- Recolección de datos: el análisis del entorno empresarial obliga a la búsqueda de datos que se encuentran en diferentes fuentes como pueden ser informes, documentos oficiales de la empresa y del sector, documentos estadísticos, publicaciones especializadas, bases de datos, etc.
- Trabajo en grupo.

Análisis del entorno competitivo:

El análisis del entorno competitivo se realiza empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. (López, 2009). A partir de este modelo se asume que la empresa debe conocer las características principales del entorno competitivo como elemento determinante de su estrategia.

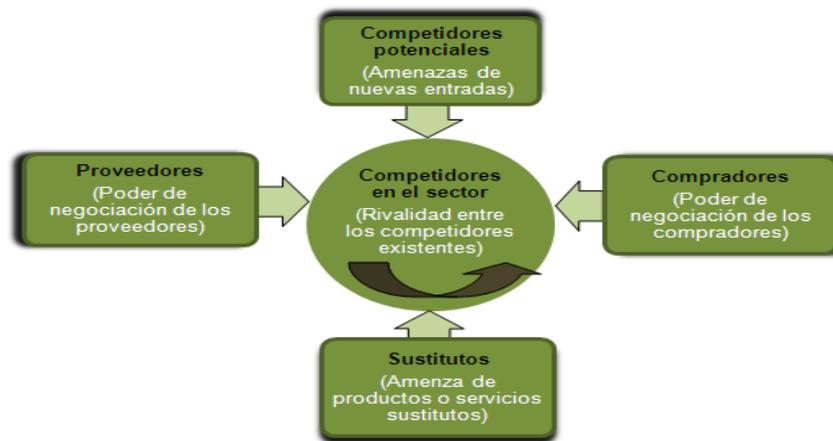


Figura 2.5: Las Cinco Fuerzas de Porter. Fuente: Elaboración propia.

Para el análisis se empleará la técnica perfil de Atractivo del Entorno Competitivo, ver tabla 2.4, donde para cada una de las fuerzas del sector se identifican variables cuyo resultado permitirá saber si son oportunidades o amenazas, cada variable se puntea en una escala de 1 a 5, donde el valor 1 representa que la variable es una amenaza y el



COPEXTEL S.A.

valor 5 una oportunidad, una vez realizada la puntuación se pasa a asignar una importancia a la variable según la influencia para la empresa, ese valor de importancia fluctúa entre 0.25 y 1, para finalmente realizar el cálculo del atractivo ponderado, el atractivo ponderado es el producto de la multiplicación del valor del perfil de atractivo y el valor de la importancia. Se recomienda que al emplear esta técnica se utilice el “Método de los Expertos” para obtener mejores resultados.

Tabla 2.4. Perfil de atractivo del entorno. Fuente: Elaboración propia.

AMENAZA DE COMPETIDORES							
Variables	Perfil de Atractivo					Importancia (entre 0.25 y 1)	Atractivo Ponderado
	1	2	3	4	5		
Total							
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES							
Total							
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES							
Total							
AMENAZA DE SUSTITUTO							
Total							
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Total							

Análisis Interno:

El análisis interno de la empresa completará los elementos necesarios para el análisis estratégico. Las teorías modernas del proceso estratégico dan una significación especial en la búsqueda de ventajas competitivas a este tipo de análisis, desplazando el centro de atención de los factores del entorno a los factores internos de la empresa. Lo anterior eleva la importancia del análisis interno en estas investigaciones. El objetivo del análisis interno es identificar las potencialidades y las capacidades de la empresa para hacerle frente a su rumbo estratégico y un mejor posicionamiento de la empresa.

Análisis DAFO:

A través de los resultados de los análisis del entorno externo e interno se obtiene la matriz DAFO. Esta herramienta es empleada en la fase de culminación del diagnóstico estratégico, tiene como objetivo identificar los factores externos e internos que más impactan sobre la empresa, además de determinar el posicionamiento estratégico de la empresa de acuerdo a la estrategia correspondiente a los cuadrantes de la matriz DAFO como se observa en la siguiente figura:



COPEXTEL S.A.



Figura 2.6: Cuadrantes de la matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

De los componentes de la matriz DAFO según Matos y Albelo (2004) las Debilidades constituyen los principales factores negativos de la organización que de no superarse, impedirán cumplir la misión. Las Amenazas son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede incidir, impedir o provocar, pero que si ocurren pueden impedir el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el funcionamiento de la misión. Las Fortalezas se definen como los principales factores propios de la empresa, que constituyen los elementos más poderosos, en los que debe apoderarse todo el colectivo de la empresa para cumplir la misión. Las Oportunidades son los elementos que pueden manifestarse en el entorno sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlas si se actúa en esa dirección, posibilitando o favoreciendo el cumplimiento de la misión.

Etapas IV: El problema estratégico y la solución estratégica general. Escenarios

La matriz DAFO y su procesamiento es el punto culminante del diagnóstico estratégico de la empresa. Al llegar a esta fase del proceso estratégico se ha conseguido proyectar la empresa en el futuro y definir los principales problemas y potencialidades tanto externas como internas, esta situación plantea lo que se conoce como la brecha estratégica, o sea, el vacío entre el futuro y el presente. En esta fase se define el problema estratégico general y la solución estratégica general.

En la definición tanto del problema estratégico general como de la solución estratégica general, se hace referencia sólo a cada uno de los factores internos (fortalezas y debilidades), como los externos (oportunidades y amenazas) que han sido designados



COPEXTEL S.A.

como principales, producto del análisis DAFO. El resto son tomados en cuenta en algunos otros momentos del análisis estratégico.

Problema estratégico general: Si las amenazas siguen agrediendo significativamente a la organización y la misma no es capaz de superar las debilidades, entonces ni siquiera potenciando a tope las fortalezas se podrán aprovechar plenamente las oportunidades que nos brinda el entorno.

Solución estratégica General: Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

¿Por qué es importante el desarrollo de escenarios?

Porque es el medio apto para que los directivos cuestionen las premisas conocidas y alienten a la empresa a prepararse para un futuro en el que habrá nuevas reglas competitivas. La meta es ayudar a crear Valor para los Clientes, empleados y comunidad, de forma tal que resulte duradero en los diferentes futuros posibles.

El método de escenarios tiene por objetivo definir un estado futuro del entorno-empresa y precisar los procesos que posibilitan transformar el estado presente en una imagen futura. Un escenario por tanto es un conjunto supuesto de acontecimientos, construido con el objetivo de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves. Son además un instrumento de simulación que permite también mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo de las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, culturales, ambientales, legales existentes o potenciales y sus interacciones. Es práctica del país y en el propio sector definir tres tipos de escenarios:

- Escenario positivo (no significa óptimo).
- Escenario negativo (no significa pésimo).
- Escenario más probable (ni es óptimo ni pésimo).

Para la obtención de los posibles escenarios o entornos en que puede encontrarse la empresa en el período de tiempo para el que se realiza la planeación el autor se apoyará en la opinión de los expertos y en la planeación estratégica 2009-2012 de la División Copextel Matanzas.



COPEXTEL S.A.

Etapas 5: Análisis de la disposición hacia el cambio en la empresa y el liderazgo estratégico

Esta fase pone al descubierto cuán dispuestos están los miembros de la gerencia para acometer los cambios que demanda un proceso estratégico y a su vez el estado del liderazgo estratégico. Es importante destacar que en última instancia un proceso estratégico es un modelo de cambio.

Se debe comprender que introducir cambios profundos en una empresa es ponerla en riesgo. Para que el colectivo sea capaz de aceptar ese riesgo, se deberá explicar que es mayor el riesgo que afrontaría la empresa si no se realizan los procesos de cambio. Por tanto se requiere de una disposición para poder efectuar los cambios que demanda la empresa y además una propuesta convincente para que los empleados puedan enamorarse del proyecto de cambio que se introducirá. Esta fase es clave en un proceso estratégico en cualquier empresa, ya que de los resultados que arroje dependerá la calidad del propio proceso y los resultados de la empresa en el futuro.

Para desarrollar esta fase del procedimiento metodológico se emplearon los siguientes cuestionarios según Fabregas (2009):

- Cuestionario de factibilidad del cambio y enfoque estratégico, ver anexo 1.
- Cuestionario sobre confianza en el Liderazgo, ver anexo 2.

El cuestionario de factibilidad del cambio y enfoque estratégico es un cuestionario que mide la disposición de la empresa en cuanto a los cambios que se requieren y además la preparación para asumirlos. Se estructura en 20 ítems, y presenta una escala tipo likert de uno a cinco, donde uno es muy bajo y cinco muy alto. Cada uno de los ítems representa a un elemento de influencia sobre el cambio por parte de la empresa.

El otro instrumento usado es el cuestionario sobre el proceso y confianza en el liderazgo. Este es un cuestionario con escalado Likert de seis ítems. Ambos cuestionarios serán procesados mediante el programa informático profesional SPSS versión 15.0 pretendiendo viabilizar la obtención de los resultados para su posterior análisis

Etapas 6: Misión / Visión de la División Copextel Matanzas

La misión de una empresa ofrece una panorámica completa de lo que es el negocio, la misión plantea la razón de ser de la empresa, mientras que la visión es la variable más



COPEXTEL S.A.

representativa del propósito estratégico de la empresa, se expresa acerca de lo que se quiere alcanzar o de hasta dónde se desea llegar en el futuro.

“La Visión expresa cuál es la empresa deseada (el Para Qué) con la obligación de encontrar razones que agreguen valor a la propuesta deseada al conseguirse el estado que se persigue, con resultados tangibles a obtener en cuanto a beneficios, participación, dimensión, y otras” (Franklin, 2004).

“La misión es el negocio percibido, el escenario de operaciones, los compromisos con el cliente externo. La misión es entonces la respuesta estratégica al QUE”.

Para la obtención de la mision/visión el autor se apoyará en la planeación estratégica 2009-2012 de la División Copextel Matanzas.

Etapas 7: Determinación de los objetivos estratégicos y la estrategia de la empresa

En esta etapa se plantean los objetivos estratégicos de la empresa así como la estrategia de la misma de acuerdo a los resultados que se obtengan de los diagnósticos que se realizarán hasta ese momento.

Fase III: Sistema de negocios y Comercialización

En esta etapa se describe la actividad comercial de la División Matanzas, se reflejará la composición del sistema de compras y ventas, se deberá incluir el plan de marketing, las principales características de lo que constituye el principal mercado, así como los principales clientes y proveedores.

Fase IV: Dirección y gestión del capital humano

El equipo humano es de vital importancia en el plan de negocios ya que es un aspecto en el que los potenciales inversores centran su atención. Una sociedad de capital riesgo recibe muchos planes de empresa con ideas de productos o servicios innovadores y con grandes estimaciones sobre su posible viabilidad, pero no olvidemos que todo proyecto que se plasma en un plan de negocios se ha de desarrollar por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y determinará el éxito o fracaso del mismo. Se incluirá el organigrama de la División, así como una breve descripción de la fuerza laboral y la plantilla. Como afirma Louart (1994) "Yo invierto en personas, no en ideas".



COPEXTEL S.A.

Fase V: Logística general

La logística es un área de gestión que absorbe un gran por ciento de las ventas en casi todas las industrias, las actividades que ella controla inciden en todas las empresas. La planificación y el control de estas constituye un elemento clave para la buena gestión de cualquier organización. Se pone especial énfasis en la planificación de estrategia y en la toma de decisiones, dado que quizás constituyen la parte más relevante del proceso de gestión. La misión es establecer un nivel de actividades logísticas de forma que productos y servicios estén disponibles para los clientes en el momento, lugar y la condición y forma deseada, y en el modo más beneficioso y efectivo en cuanto a los costos. Se mostrarán las principales funciones que realiza la logística en la División Copextel Matanzas y se reflejará la composición del sistema de aprovisionamiento interno, y el sistema de almacenamiento, así como lo relacionado con el transporte.

Fase VI: Análisis económico-financiero de la empresa

Es importante analizar los estados financieros y el resto de la información emitida por la empresa para tomar decisiones inteligentes sobre: planes, programas de acción, políticas, y objetivos de la empresa. Un oportuno diagnóstico empresarial, consecuencia lógica del análisis, puede evitar la suspensión de pagos o la quiebra de la empresa, por desconocimiento de sus ejecutivos.

Los estados financieros permiten analizar la información mediante la cual se puede evaluar la situación económica y la situación financiera de una empresa.

Posición económica: Capacidad que tiene una empresa de obtener resultados, a través de la comparación de todos los ingresos con todos los gastos; dichos resultados pueden ser positivos o negativos (ganancia o pérdida) (Amorós, 200?).

Posición financiera: Capacidad que tiene una empresa para afrontar sus deudas a sus respectivos plazos de vencimientos (deudas a corto y largo plazos).

Las finalidades básicas (objetivos) del Análisis Económico y Financiero son:

- Analizar la evolución y conocer la situación actual de la empresa.
- Diagnosticar las causas y consecuencias de dicha situación.
- Proyectar dicha situación en el tiempo (planificar).
- Servir como herramienta para una mejor toma de decisiones.
- Ser un medio para la adopción de medidas correctoras de las decisiones tomadas.



COPEXTEL S.A.

Se puede englobar los objetivos de Análisis Económico – Financiero en el conocimiento de las siguientes situaciones.

1. Patrimonial: Cuál es el patrimonio de la empresa.
2. Financiera: En qué invierte y cómo se financia.
3. Económica: Cuál es el resultado obtenido y la forma como se ha logrado.

Los estados financieros básicos para el análisis son: El Balance General, el estado de resultados o de ganancia o pérdida, estado de variación del capital de trabajo y el estado de origen y aplicación de fondos.

Técnicas y métodos de análisis

Pocas son las cifras en un estado financiero que pueden considerarse altamente significativas por sí mismas, lo importante es su relación con otras cantidades o el valor y dirección de los cambios desde una fecha anterior.

Las herramientas más utilizadas en la realización de un análisis son:

- Cálculo de razones financieras.
- Determinación de porcentajes
- Elaboración de estados de tamaño común
- Establecimiento de variaciones
- Métodos de análisis

Fase VII: El control de gestión

Los gestores de las distintas áreas deben tener la certeza de que los miembros de la empresa están actuando correctamente, en igual dirección y hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Según González (2008) (citado por: Weihroh y Koontz 1994) coinciden en que los elementos básicos para el establecimiento de los mecanismos de control son:

- Establecer los estándares de desempeño
- Medir los resultados presentes a través del diseño de los indicadores
- Tomar medidas para la rectificación de los errores

El control de gestión se posiciona de tal forma que logra proyectar sus funciones en tres dimensiones, como se muestra en la figura 2.7: la estratégica, la operativa y la económica. Es decir, a través del control de gestión, la empresa conforma sus decisiones estratégicas, mediante el análisis del entorno y las posibilidades potenciales



COPEXTEL S.A.

propias de la empresa; evalúa la implementación de las decisiones de forma operativa, verificando el cumplimiento de los procedimientos y procesos y realiza los análisis económicos, sobre la base de un sistema informativo (SI), eficiente, oportuno y eficaz, que permita la corrección de las desviaciones y su seguimiento.



Figura 2.7. Dimensiones del control de gestión. Fuente: Elaboración propia.

Inmerso en este contexto y en correspondencia con la literatura especializada (Amat, 1992; Menguzzato, 1993; Johnson y Scholes, 1997; Hernández, 2001), los sistemas de control de gestión contienen elementos formales y no formales, que condicionan el método de implantación del control.

Elementos formales de los sistemas de control de gestión.

Los elementos formales de carácter fundamental de un sistema de control de gestión son:

- El control económico-financiero.
- La estructura organizativa.
- La estrategia empresarial.

Los principales elementos de carácter no formal de los sistemas de control de gestión son:

- El entorno.
- La cultura organizacional.



COPEXTEL S.A.

- El comportamiento humano.

La evolución y los cambios continuos del entorno inciden, tanto en el comportamiento de la empresa como en sus resultados. Así, el control de gestión ayuda a descubrir y evaluar, de una parte, las oportunidades y riesgos del entorno y de otra, los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada que permita mantener la ventaja competitiva de la empresa. Algunos autores (Blanco, 1997; López, 1998; Hughes, 2000) sostienen el enfoque de que las empresas están enfrentándose a un entorno que puede ser considerado hipercompetitivo, con un alto índice de cambio y discontinuidad que requiere de las organizaciones respuestas rápidas y flexibles. Por lo tanto, el control de gestión debe ser capaz de mantener el equilibrio entre los resultados de la empresa y su entorno evolutivo.

A partir de los elementos formales y no formales del sistema de control de gestión se desarrolla, de una parte, los procedimientos y estándares que deberán ser, ante todo, razonables y pertinentes, así como conocidos y aceptados por todos los implicados en el proceso de control de gestión, y de otra, el diseño del sistema de control gerencial con las herramientas a aplicar en cada empresa, en correspondencia con sus características propias y las prioridades competitivas establecidas, para evaluar si los procedimientos que se están implementando son los adecuados y los que proporcionan el mayor beneficio. Cuanto más eficaces son los controles de base, mayor es la autonomía que se puede dejar a cada subordinado en el cumplimiento de sus tareas. Según Mintzberg (1989), lo que cuenta verdaderamente, no es controlar cada acto, sino determinar si se alcanzan los objetivos que se han fijado dentro de los límites establecidos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

De lo antes expuesto puede concluirse que el control de gestión debe reunir, como cualidades fundamentales, las siguientes:

- Dinámico y flexible ante los cambios.
- Adaptado a cada situación concreta generada y a todos los niveles jerárquicos y áreas de actividad de la empresa.
- Participativo y motivador, en el sentido de promover y liberar las potencialidades y capacidades creativas de los miembros de la empresa, así como impulsor de las buenas prácticas organizacionales y de las relaciones humanas entre sus miembros.



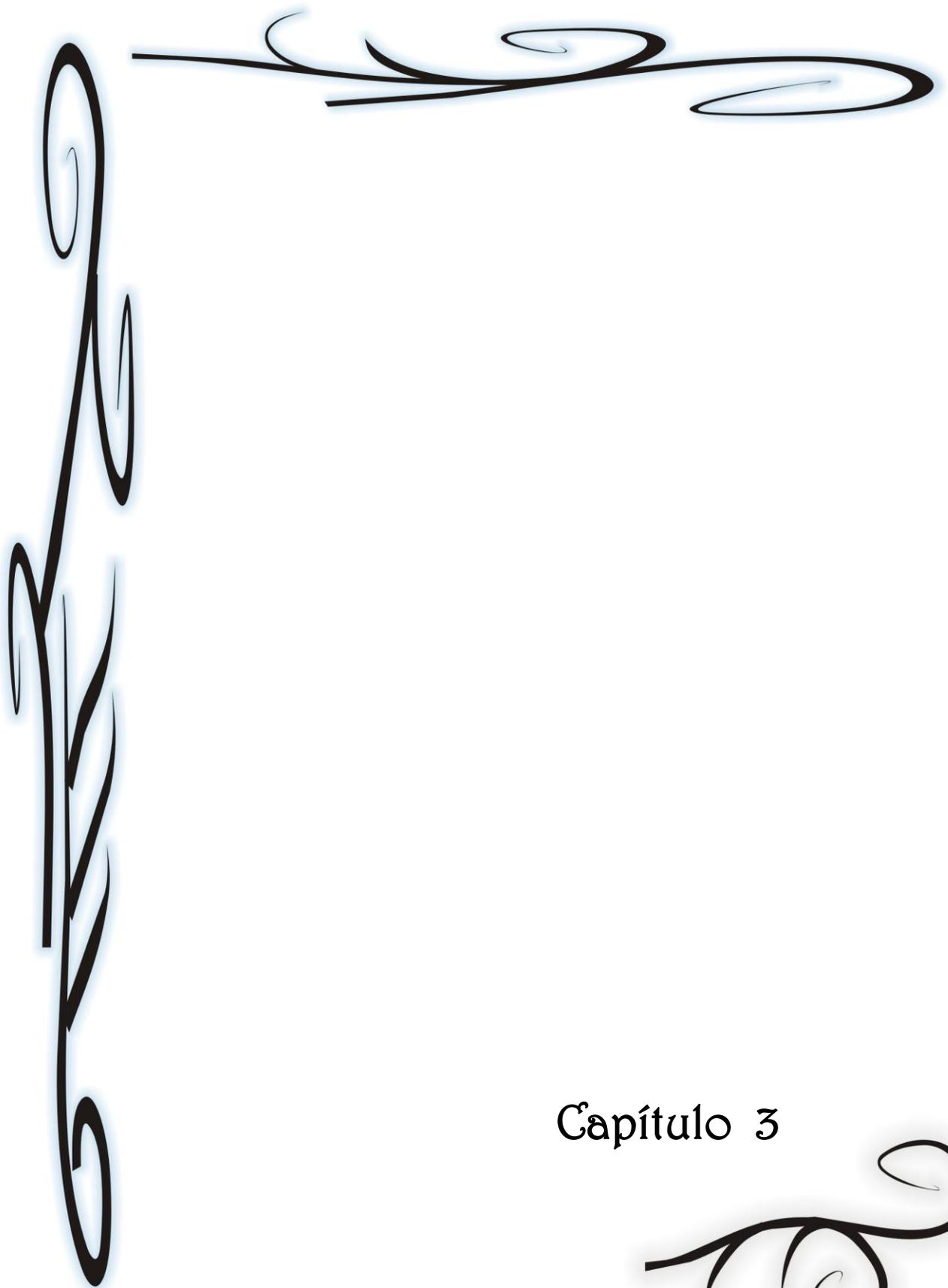
COPEXTEL S.A.

- Previsor de los eventos y acontecimientos futuros, orientándose hacia la mejora continua de la organización y de los procesos de trabajo que en ella se desarrollan.
- Pertinente y equilibrado, en términos de lograr un adecuado balance entre la imagen corporativa y sus resultados productivos.
- Eficiente en el uso de los recursos disponibles.

Para lograr lo anterior, este debe estar soportado en un sistema informativo oportuno, eficiente, flexible y relevante que permita gestionar una empresa de forma eficaz, eficiente y competitiva, abarcando los elementos relacionados con los procesos, los recursos financieros, la cultura empresarial y el nivel de servicio prestado al cliente para la toma de decisiones a todos los niveles de la empresa.

Conclusiones parciales del Capítulo II

- Los modelos precedentes de planificación estratégica y plan de negocio permitieron al autor la selección de un modelo conceptual para la estructuración de un plan de negocios en empresas de comercialización y servicios, soportado sobre el paradigma de la gestión empresarial en las condiciones actuales del modelo económico cubano.
- Se elaboró un procedimiento operativo para la instrumentación del modelo conceptual seleccionado, estructurado en siete fases, etapas, métodos y técnicas de carácter cuantitativo y cualitativo para el procesamiento de la información preliminar y análisis de resultados, aplicando paquetes informáticos, lo que le aportan la consistencia teórico y práctica a la investigación realizada.



Capítulo 3





COPEXTEL S.A.

Capítulo III

Aplicación del procedimiento operativo para viabilizar la gestión estratégica en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas.

En el presente capítulo se aplica el procedimiento operativo para la instrumentación de un modelo conceptual de plan de negocio con el objetivo de demostrar la viabilidad de la gestión estratégica en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas.

3.1 Modelo conceptual para la estructuración de un plan de negocios en la Corporación Copextel S.A. División Territorial Matanzas

Como se muestra en la figura 3.1, el modelo conceptual propuesto en el Capítulo II, se proyecta en cuatro dimensiones, la dimensión humana, la tecnológica, la del producto/servicio (valor de uso), y por último, la del mercado, cada una con sus características propias, asignándole al recurso humano el papel elemental que debe jugar en cualquier proceso relacionado con un bien o servicio.

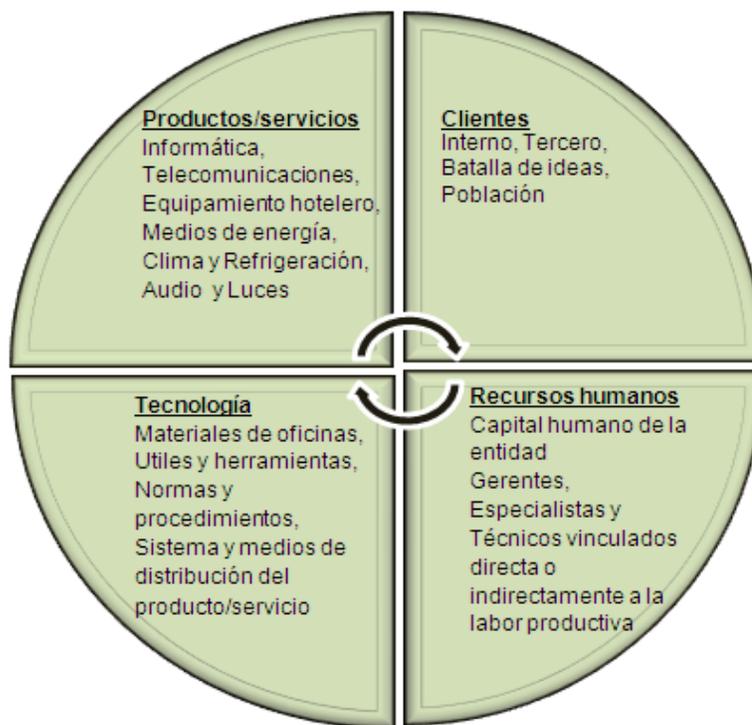


Figura 3.1 Modelo de negocios propuesto para Copextel Matanzas. Fuente: Elaboración propia.



COPEXTEL S.A.

3.2 Instrumentación del procedimiento operativo para la estructuración del plan de negocios

Fase I: Descripción de la empresa. El producto/servicio en sí

COPEXTEL es una sociedad mercantil cubana, que comienza sus operaciones a finales del año 1991 prestando servicios de asistencia técnica a equipos electrónicos y de computación, entre 1993 y 1994 se crea la primera División Territorial y su actividad comercial cuenta con todas las tecnologías asociadas a su perfil, ya en 1995 las divisiones territoriales se extienden a toda la región centro-oriental del país. En 1998 se estructuran las Divisiones Comerciales por Unidades Estratégicas de Negocios, de acuerdo con las tecnologías que desarrollan, su red comercial abarca el país encontrándose establecida como una mediana empresa con un nivel de facturación superior a los 80 millones de dólares. Entre 2001 y 2003 se consolida la Filosofía Corporativa de la Solución Integral y aporta las mejores experiencias a la sociedad cubana, proyectos que significan la modernización del país y la solidez de su economía. En la actualidad, es una amplia y muy diversificada red de distribución y asistencia técnica que abarca todo el territorio cubano. Su principal ventaja consiste en su capacidad de integrar productos y servicios de una variada gama de esferas, es el principal suministrador nacional de tecnología informática, telecomunicaciones, equipamiento hotelero, material eléctrico, sistemas de respaldo eléctrico, energía alternativa, clima, refrigeración, audio y luces profesionales del país, la mayor y más diversificada red de comercio mayorista en las tecnologías que distribuye, la mayor red de servicios técnicos especializados del país y es la entidad nacional que más ha desarrollado la filosofía de integrar todas las tecnologías que distribuye en forma de un único paquete, que comercializa llave en mano, cubriendo todas las etapas, desde el proyecto, hasta los servicios post venta. La División Territorial Matanzas de la Corporación Copextel, S.A, fue constituida por sesión ordinaria de la junta directiva de fecha 15 de julio del año 1994, la misma se encuentra ubicada en la Calzada de San Luís sin número entre Santa Isabel y Buen Viaje, Pueblo nuevo Matanzas y presenta la siguiente estructura:



COPEXTEL S.A.

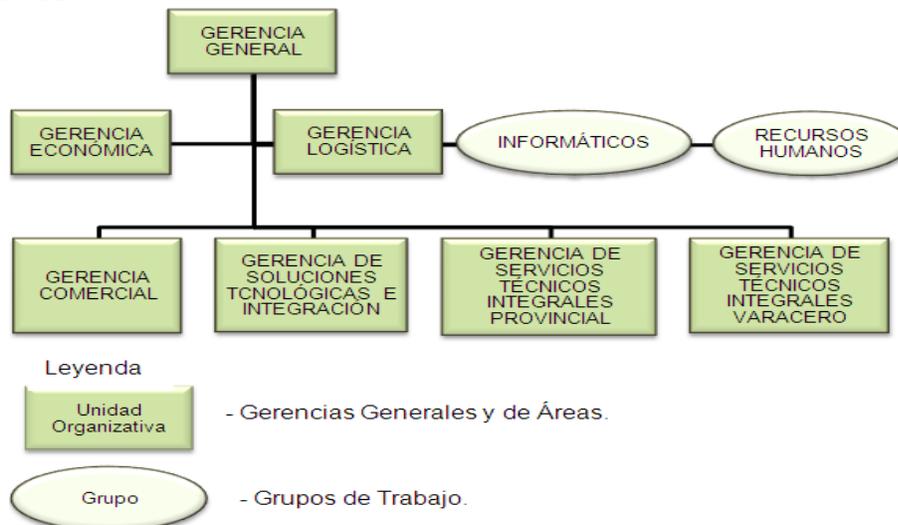


Figura 3.2 Organigrama de la División Copextel Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

- Gerencia General

Casa Matriz: En ella radica la dirección central, la dirección Económico- Financiera, el departamento de Informática, Recursos Humanos, Defensa y Leatiendo además de los principales especialistas de la División.

Representante Polo Turístico (perteneciente a la Gerencia General): Coordinador de todas las acciones y actividades de las funciones del gerente general en el polo turístico de Varadero. Representante misiones Jagüey Grande: Coordinador de todas las acciones y actividades de las funciones del gerente general dirigidas al funcionamiento de las misiones de Jagüey.

- Grupo Gerencial Comercial

Atiende la venta y garantía de Clima, refrigeración, mobiliarios, equipos y accesorios de informática y ofimática, además de dedicarse al desarrollo de tecnologías y fuentes de energía. Comprende también los servicios de procesamiento de datos y nóminas a las empresas presupuestadas, estos servicios son totalmente en moneda nacional.

- Grupo Gerencial Soluciones Tecnológicas e Integración

Venta y montajes de medios automáticos y de redes, así como de comunicaciones, TV por cable y video, además es la encargada de llevar a cabo la integración de proyectos.

- Grupo Gerencial Servicios Técnicos Integrales (STI) Provincial

Comprenden la atención a los programas de Educación principalmente para el servicio de reparaciones de las roturas de computadoras, videos, televisores, y paneles de



COPEXTEL S.A.

estas escuelas. Brinda servicio técnico de electrodomésticos en la garantía y postgarantía. Incluye la distribución en moneda nacional de televisores marca Pandas y Haier a los organismos que se le asigna. Además brinda servicios de Instalación, Montaje y reparación de diferentes equipamientos y sistemas de clima, refrigeración, gastronomía, energía, y comunicaciones.

- Grupo Gerencial Servicios Técnicos Integrales Varadero

Brinda los mismos servicios técnicos del grupo gerencial STI provincial específicamente al polo turístico de Varadero.

- Grupo Gerencial Logística Integral

Se encarga de los almacenes, en el control y la manipulación de la mercancía, así como los servicios de facturación y transportación de la misma, además es la facultada del control de los portadores energéticos, recarga de tarjetas de combustible y control de los mantenimientos de todos los vehículos de la División.

Fase II: Planificación estratégica de la División Territorial Copextel Matanzas

Etapa I: Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico de la situación actual se basó en los informes económicos de la División Copextel Matanzas durante los años 2009 y 2010. Lo que permitió arribar al siguiente análisis:

En los años analizados la División cumplió sus planes de ventas en divisas (CUC) y en moneda nacional (MN). Al cierre del año 2010 la División cumplió el plan de ventas totales en divisas al 101% y en moneda nacional al 103% y en el año 2009 la División cumplió su plan en divisas al 110% y en moneda nacional al 108%. Aunque se ha logrado el cumplimiento de los planes de venta en estos años se constató que tanto en el 2009 como en el 2010 no hubo crecimiento en cuanto al plan de venta, marcando un paulatino descenso de los niveles totales de venta. Se pudo observar que el costo por peso de venta se encuentra en ascenso con un crecimiento de un 6% en el 2010 respecto al 2009 y un crecimiento de un 2% del 2009 con respecto al 2008.

Al analizar los resultados económicos obtenidos en el primer cuatrimestre del presente año, se observó un cumplimiento de los planes de ingresos, y de utilidades de la empresa.



COPEXTEL S.A.

En sentido general los resultados obtenidos por la empresa son favorables aunque se observa una disminución de los indicadores más importantes, señal de que es necesario buscar alternativas estratégicas para la empresa en los próximos años.

Etapa II: Diagnóstico Inicial

Se realizó el diagnóstico de la División con el objetivo de identificar los principales problemas que están afectando su óptimo desempeño. Para ello fue necesario aplicar el Método de los expertos (Hurtado, 2006), con su correspondiente proceso de selección, el listado quedó conformado de la siguiente manera.

Tabla 3.1. Coeficientes de expertos seleccionados. Fuente: Elaboración propia.

Expertos	Coeficiente de Conocimiento (Kc)	Coeficiente de Argumentación (Ka)	Coeficiente de Competencia (K)
E1	1.000	0.980	0.99
E2	1.000	0.880	0.94
E3	0.590	0.760	0.68
E4	0.900	0.740	0.82
E5	0.897	0.860	0.87
E6	0.873	0.880	0.88
E7	0.787	0.840	0.81
E8	0.837	0.920	0.88
E9	1.000	0.900	0.95
E10	0.690	0.680	0.69
E11	1.000	0.960	0.98

Tabla 3.2. Listado de expertos. Características generales. Fuente: Elaboración propia

Nombres y apellidos Grado científico	Especialidad	Años de experiencia	Desempeño actual
Msc. Martha Menéndez Rodríguez	Ing. Industrial	10	Gerente General.
Tamara Gonzales Domínguez	Lic. Economía	10	Gerente Económica
Msc. Pedro Castro Sánchez	Ing. Física Nuclear	8	Gerente Soluciones
Rafaela Núñez Pérez	Lic. Filosofía	10	Gerente STI Provincial
Yassel Lima Sardiñaz	Lic. Informática	5	Gerente STI Varadero
Jesús Águila Monzón	Ing. Mecánico	10	Gerente Comercial
Marcos Alonso Pugas	Lic. Agronomía	10	Gerente Logística Integral
Eddy Oceja Báez	Lic. Contabilidad y finanzas	11	Esp. Recursos Humanos
Juliana Manzano Martínez	Lic. Derecho	5	Asesor Jurídico

Como se muestra en las tablas anteriores se seleccionaron un total de nueve expertos propuestos de los diferentes grupos gerenciales de la División Copextel Matanzas, de los once encuestado E3 y E10 no cumplieron con los valores establecidos según el



COPEXTEL S.A.

coeficiente de competencia K que debe tomar valores entre 0.8 y 1. La numeración de los expertos mostrada en la Tabla 3.1 no coincide con los nombres definidos anteriormente, pues se consideró como elemento ético no dar esta información. Mediante un trabajo grupal se elaboró un listado de problemas el cual se redujo posteriormente a 10 categorías, que en la actualidad resumen los problemas que presenta la División Copextel Matanzas, los cuales se enumeran seguidamente:

1. Asociado a la satisfacción del cliente. **(SCI)**
2. Asociado a la planificación y gestión económica-financiera. **(PGEF)**
3. Asociado a la necesidad de tecnología. **(NT)**
4. Asociado con la falta de un sistema de gestión de la calidad. **(SGC)**
5. Asociado con la falta de estabilidad, e insuficiencia de equipamiento, insumos, partes y piezas por parte de los proveedores. **(EIPP)**
6. Asociado con la alta dependencia de la División a los proveedores internos. **(DPI)**
7. Asociado con la conectividad y los medios de comunicación. **(CMO)**
8. Asociado a los medios de transporte. **(MT)**
9. Asociado con la atención al hombre. **(AH)**
10. Asociado con el marco legal. **(ML)**

A las 10 categorías de problemas resultantes, se le aplicó la técnica de Tarjado como se muestra en la tabla 3.3, y se elaboró la tabla 3.4 de distribución de frecuencias.

Tabla 3.3. Tabla de la Técnica de Tarjado.
Fuente: Elaboración propia.

No.	Problema	Notación	Tarjado
1	P-01	SCI	//// /
2	P-02	PGEF	//// //// /
3	P-03	NT	//// /
4	P-04	SGC	//// //// /
5	P-05	EIPP	//// ////
6	P-06	DPI	//// ///
7	P-07	CMO	////
8	P-08	MT	////
9	P-09	AH	//// ////
10	P-10	ML	////

Tabla 3.4. Tabla de Distribución de Frecuencias.
Fuente: Elaboración propia

No.	Problema	Notación	F	FR	FA	FRA
1	P-01	SCI	5	7.94	5	7.94
2	P-02	PGEF	9	14.29	14	22.23
3	P-03	NT	5	7.94	19	30.17
4	P-04	SGC	9	14.29	28	44.46
5	P-05	EIPP	8	12.69	36	57.15
6	P-06	DPI	7	11.11	43	68.26
7	P-07	CMO	4	6.35	47	74.61
8	P-08	MT	4	6.35	51	80.96
9	P-09	AH	8	12.69	59	93.65
10	P-10	ML	4	6.35	63	100
Total			63	100		

Seguidamente se realizó un diagrama de Pareto para determinar cuáles son los principales problemas:



COPEXTEL S.A.

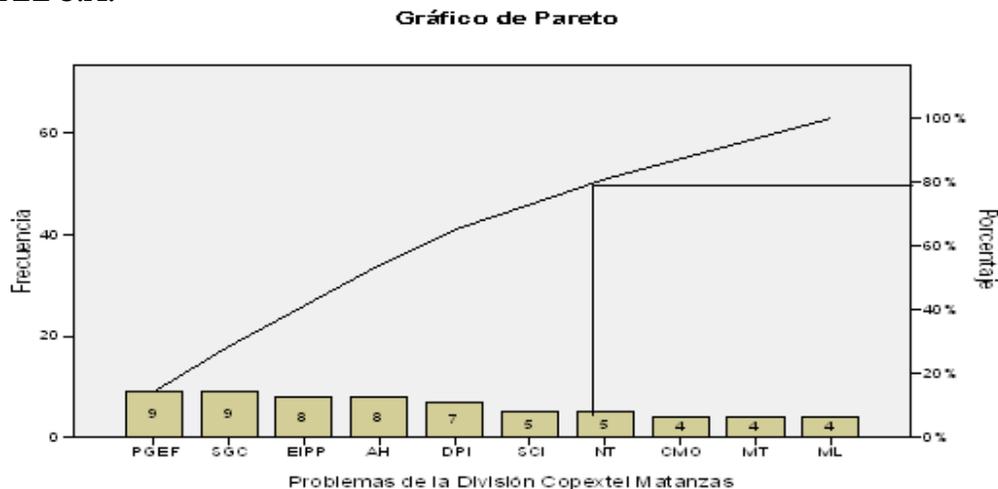


Figura 3.3. Grafico de Pareto. Fuente: Elaboración propia.

A través de este diagrama el autor de esta investigación considera que de las diez categorías de problemas identificadas, los pocos vitales que afectan a la División Copextel Matanzas son los relacionados con: La planificación y gestión económica-financiera, la falta de un sistema de gestión de la calidad, la falta de estabilidad, e insuficiencia de equipamientos, insumos, partes y piezas por parte de los proveedores, la atención al hombre, la dependencia de la división a los proveedores internos y la satisfacción del cliente.

Etapas III: Diagnóstico Estratégico

En la realización del análisis estratégico se utilizó la metodología descrita en el capítulo II, abordando el análisis del entorno y el análisis interno. Primeramente se realizó un análisis documental de la situación del entorno atendiendo a una serie de elementos que definen el mismo.

• Análisis del entorno

Factor económico general: La situación internacional se ha tornado desfavorable con la creciente e indetenible crisis económica a nivel mundial. La permanencia y agudización de las medidas de bloqueo económico continúan generando una situación tensa en cuanto a las fuentes de financiamientos y a los recursos disponibles, lo que obliga a una concentración más estratégica del capital y trae como consecuencia una disminución en las importaciones de la empresa y por ende carencias en insumos partes y piezas. La División Copextel Matanzas está inmersa desde hace unos años en el proceso de saneamiento financiero, que incluye la revisión de los inventarios ociosos



COPEXTEL S.A.

y de lento movimiento, las cuentas por cobrar y pagar vencidas y se ha buscado el crédito financiero como alternativa para contar con un capital de trabajo que permita lograr un ciclo comercial lo más acelerado posible en función de la mejoría de los indicadores económicos, financieros y de eficiencia fundamentales, con el respaldo del cumplimiento de los presupuestos de ingresos y gastos previstos.

Factores tecnológicos: Dentro del gran interés que suscitan las nuevas tecnologías, el creciente y acelerado cambio que proyectan en el mundo actual la empresa figura en un lugar privilegiado tratando de mantenerse a la vanguardia y estar al compás del elevado ritmo tecnológico existente. La División Copextel Matanzas comercializa tecnología variada de punta, presta servicios a fines y desarrolla la integración de proyectos; con el objetivo de satisfacer a sus clientes y contribuir al desarrollo sostenido de la sociedad cubana, contando con un personal competente, altamente calificado y comprometido con su organización, caracterizados por sus elevados valores éticos personales, experiencia, sentido de pertenencia, innovación permanente y convicción patriótica.

Factores socio-demográficos: Es una empresa orientada al cliente, tanto interno como tercero, el 66 % aproximadamente de los trabajadores tienen menos de 40 años, y el 78% de la fuerza laboral es profesional con nivel medio superior o universitario. Dentro de los objetivos fundamentales está la atención a los principales clientes:

- Organismos priorizados como educación, salud y joven club: Copextel jugó y juega un importante papel en todas las inversiones y proyectos asociados a la Batalla de Ideas, proyectos estos con un gran impacto social, a los que se les da seguimiento sistemático con una estructura territorial
- Turismo y Ministerio de la Industria Básica: La División Copextel Matanzas tiene contratos de servicios técnicos con el 90% del total de entidades del territorio, se ha participado en la venta, instalación y puesta en marcha de sistemas tecnológicos diversos en las principales inversiones del turismo en la provincia y de proyectos de gran escala como la refinería de Matanzas, comercializa también una amplia gama de productos lo que resulta muy interesante para estos clientes, y además garantiza una alta fidelidad, por la alta profesionalidad que la caracteriza.

Factores medioambientales: La mayor causa del deterioro continuo del medio ambiente global es el insostenible modelo de producción y consumo, particularmente en



COPEXTEL S.A.

los países industrializados. En tanto que en los países en desarrollo la pobreza y la degradación ambiental están estrechamente interrelacionados (Jiménez, 1996).

Si tales modelos resultan ahora insostenibles es porque se evidencia la imposibilidad de seguir manteniendo unos estilos de desarrollo que se han basado históricamente en la explotación del medio. Sólo en México se producen diariamente 80 mil toneladas de residuos de los cuales se recicla únicamente el 6% (Colín, 2003).

La División Copextel Matanzas está caracterizada por el manejo de residuales sólidos y peligrosos siendo estos últimos la gran mayoría, no existe un registro donde se señalen las características, cantidades y tipos. Sin embargo si existe un contrato con la empresa de Recuperación de Materias Primas Matanzas. Resulta de vital importancia considerar el hecho de que en la División no existe un especialista ambiental u otra persona que se encargue de realizar dicha actividad, no tiene confeccionada una estrategia ambiental, se desconoce los principales problemas ambientales, así como los aspectos e impactos ambientales negativos que se le ocasionan al medio ambiente producto de la actividad diaria. Deben ser identificados de inmediato estos problemas mediante la elaboración de un diagnóstico ambiental inicial por parte de la empresa o de una entidad especializada en ello.

Factores Políticos Legales: La situación política internacional es complicada, caracterizada por pujas históricas y de índole actual, lo cual sumado a la crisis económica mundial juega un papel fundamental en el intento de desarrollo de muchos países y sus empresas. La División Copextel Matanzas se inserta en los convenios de contratación internacional existentes en la Corporación, aportando capital humano. Todos los contratos, acuerdos de negocio, de trabajo o cualquier otro instrumento mercantil de alcance nacional en que sea parte representan la política de trabajo a seguir por la empresa y ratifican la fidelidad de los clientes.

- **Análisis del entorno competitivo:**

El análisis del entorno competitivo se realizó empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Según este modelo se asume que la empresa debe conocer las características principales el entorno competitivo como elemento determinante de su estrategia. En la tabla 3.5 se muestra los resultados obtenidos de la técnica que se usó para este análisis.



COPEXTEL S.A.

Tabla 3.5. Resultados al medir el perfil de atractivo del entorno para la División Copextel Matanzas. Fuente elaboración propia.

AMENAZA DE COMPETIDORES							
Variables	Perfil de Atractivo					Importancia (entre 0.25	Atractivo Ponderado
	1	2	3	4	5		
Diferenciación del producto				x		0.50	2
Fuerte presencia de competidores		x				0.50	1
Regulaciones estatales que impiden la entrada de nuevos competidores		x				0.25	0.50
Economías de escala.		x				0.25	0.50
Total		3		1			4.00
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES							
Concentración de proveedores			x			0.50	1.50
Posibilidad de que proveedores se conviertan en		x				0.25	0.50
Altos volúmenes de compras al proveedor				x		0.50	2
Costo para la División por cambiar de proveedor			x			0.25	0.75
Total		1	2	1			4.75
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES							
Concentración de clientes			x			0.25	0.75
Volumen de compra de los clientes					x	0.50	2.50
Costo para la División al cambiar de cliente		x				0.25	0.50
Costo para el cliente al cambiar de proveedor.				x		0.25	1
Total		1	1	1	1		4.75
AMENAZA DE SUSTITUTO							
Posibilidad de otros productos sustitutos en el				x		0.50	2
Atractivo de los sustitutos en precio y calidad.			x			0.50	1.5
Total			1	1			3.50
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							
Crecimiento de las ventas en el sector		x				0.50	1
Importancia de costos fijos				x		0.50	2
Diferenciación de productos		x				0.50	1
Elevados competidores			x			0.25	0.75
Total		2	1	1			4.75

A través de los resultados obtenidos se puede concluir que la División Copextel Matanzas de acuerdo a las cinco fuerzas del sector, en este caso tratadas como elementos de atraktividad, arrojó resultados entre 3,5 y 4,75, que en la escala utilizada (de 1,0 a 5,0), según Fabregas (2009), representa un atractivo moderado del sector.

Las oportunidades y amenazas que se listan a continuación fueron resultado de los análisis precedentes a partir de la medición del perfil de atractivo del entorno para la División Copextel Matanzas.

Oportunidades

1. Cercanía al polo turístico de Varadero y a la Capital.
2. Fuerte proceso inversionista en la provincia.



COPEXTEL S.A.

3. Desarrollo de la municipalización de los servicios de Copextel.
4. Apoyo de las instituciones de la provincia.

Amenazas

1. Insuficiencia e inestabilidad de los suministros destinados a la venta y los servicios.
2. Insuficientes facilidades crediticias de los suministradores.
3. Limitaciones para la ejecución del plan de inversiones.
4. Existencia de fuertes competidores.

• **Análisis interno**

Para la identificación de las fortalezas y debilidades se utilizó la técnica de “Tormenta de ideas”, esta técnica fue utilizada en el grupo de expertos seleccionados anteriormente, las fortalezas y debilidades identificadas fueron analizadas con relación a su influencia sobre el logro de la Visión, así como el nivel de impacto de las mismas (alto, medio y bajo). Como resultado de este análisis se presentan a continuación las principales Debilidades y Fortalezas de la División.

Debilidades

1. Insuficiente capital de trabajo
2. No contar con un sistema de gestión de la calidad
- 3- Deficiente atención al hombre
- 4- No contar con los recursos, materiales y herramientas necesarios.

Fortalezas

1. Amplia diversidad de productos y servicios.
2. Alto impacto de los servicios en el sector social.
3. Líderes en precios.
4. Personal técnico calificado y joven

Una vez concluido el análisis externo e interno se desarrolló la matriz DAFO, la cual se visualiza a continuación.



COPEXTEL S.A.

Tabla 3.6 Matriz DAFO de impactos cruzados. Fuente: Elaboración propia.

Factores internos		Factores externos								Total.
		Oportunidades				Amenazas				
		1	2	3	4	1	2	3	4	
Fortalezas	1	X	X		X	X			X	5
	2		X	X	X	X				4
	3	X	X		X	X			X	5
	4	X	X		X				X	4
Debilidades	1					X	X			4
	2	X	X	X	X	X	X		X	7
	3								X	1
	4	X	X		X	X			X	5
Total	A-C y D-B	1	2	0	2	0	2	0	0	

A partir de lo desarrollado en la matriz DAFO se obtuvieron los siguientes resultados:

Oportunidades

- Fuerte proceso inversionista en la provincia.
- Desarrollo de la municipalización de lo servicios en Copextel.

Amenazas

- Insuficientes facilidades crediticias de los suministradores.

Debilidades

- No contar con un sistema de gestión de la calidad.

Fortalezas

- Amplia diversidad de productos y servicios.
- Líderes en precios.

A partir del análisis anterior se pudo determinar el posicionamiento estratégico de la empresa, esto a su vez valida y complementa el análisis de impactos efectuado anteriormente. Para realizar el posicionamiento estratégico de la División Copextel Matanzas se asignaron prioridades a los factores internos y externos en una sección de trabajo grupal, resultando:

Fuerza Resultante (Fr) fortalezas= 17 Fr oportunidades= 19
 Fr debilidades=13 Fr amenazas= 14
 Diferencias Internas= 4 Diferencias Externas= 5

Los valores de las diferencias internas y externas resultaron positivos, por lo que la empresa queda posicionada como se muestra a continuación.



COPEXTEL S.A.

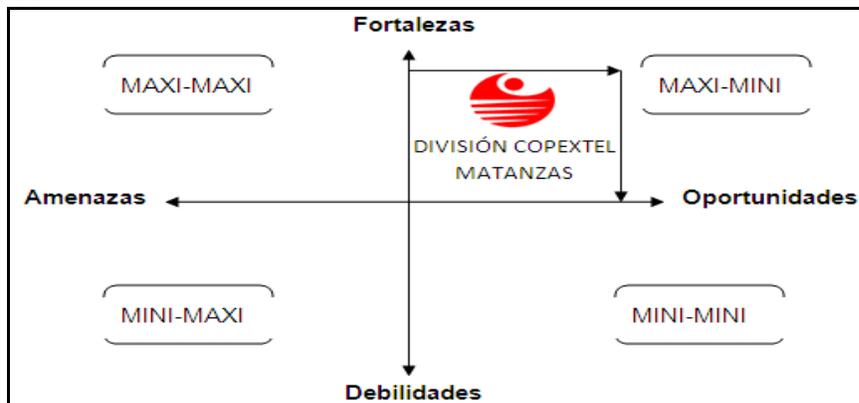


Figura 3.4. Posicionamiento Estratégico de la División Copextel Matanzas.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de este análisis el autor considera que la División Copextel Matanzas se encuentra en una posición defensiva y debería emprender acciones para diseñar e implementar un buen sistema de gestión de la calidad según las NC-ISO 9001:2008 y lograr obtener grandes facilidades de crédito por parte de los suministradores, combinando la amplia diversidad de productos/servicios y el liderazgo alcanzado en los precios, con el desarrollo de la municipalización de los servicios y el fuerte proceso inversionista en la provincia, con el objetivo de crear capacidades que puedan utilizarse para generar ventajas competitivas en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Etapa IV: El problema estratégico y la solución estratégica general. Los factores críticos del éxito. Identificación de escenarios

Problema estratégico general: Si continúan las insuficientes facilidades crediticias de los suministradores y no se logra dar solución al problema de no contar con un sistema de gestión de la calidad, entonces ni siquiera potenciando a tope la amplia diversidad de productos/servicios y el liderazgo alcanzado en los precios se podría aprovechar el desarrollo de la municipalización de los servicios y el fuerte proceso inversionista en la provincia.

Solución estratégica general: Potenciando al máximo la amplia diversidad de productos/servicios y el liderazgo en precios y solucionando el problema de no contar con un sistema de gestión de calidad, se podría aprovechar óptimamente el fuerte proceso inversionista en la provincia y el desarrollo de la municipalización de los



COPEXTEL S.A.

servicios, además se podría atenuar las insuficientes facilidades crediticias de los suministradores.

Los factores críticos del éxito: En este trabajo se entenderá por factores críticos del éxito a aquellos factores claves o elementos del entorno que influyen de alguna forma en la realización de la misión de la División Copextel Matanzas, una de las bondades de éste modelo es que considera como Factores Clave a los fenómenos que influyen positiva o negativamente en la realización de la Misión.

Factores claves: Desarrollo en la provincia de inversiones a gran escala, Regulación de la Corporación Copextel que limitan el uso apropiado del financiamiento en CUC de la División Matanzas e inestabilidad de los suministros.

Escenario positivo: Se ha producido una crisis económica-financiera que afecta al mundo entero, se mantiene la política agresiva del imperialismo hacia el país. Las relaciones económico-financieras y políticas de China, Rusia e Irán hacia Cuba crecen; así como las de otros países del mundo, principalmente los de América Latina, destacándose Venezuela y Brasil. Se incrementa la diversidad de países emisores de turismo y de intereses que van desde el turismo de familia hasta las modalidades de salud, científica, ecológica e histórica. Todo ello repercute en un discreto incremento de indicadores fundamentales de la economía cubana.

La empresa realiza acciones con empresas foráneas de alto nivel técnico. Habrá un incremento en la diversidad de culturas, favorable para la participación de las empresas comerciales, de servicios y de integración de proyectos. Crece la competencia y con ella el desarrollo de empresas como Copextel, en el mercado exterior se reconoce las potencialidades de la empresa. Se logra una alianza estratégica con la Universidad de Matanzas que permite dar los primeros pasos para la adecuación de los programas de estudio de acuerdo a las necesidades. La empresa se inserta en el gran proyecto de la refinería de Matanzas proporcionando gran demanda de proyectos de trabajo y un favorecimiento económico positivo.

Escenario medio: Se mantiene tensa la situación económica-financiera y política internacional, con una tendencia paulatina al mejoramiento de las relaciones internacionales, fundamentalmente de los principales países inversores en Cuba. Se incrementan los países opuestos al ALCA y se desarrollan las relaciones económicas entre ellos, con la propuesta del ALBA, se lleva a cabo la integración latinoamericana.



COPEXTEL S.A.

Se produce un discreto crecimiento de la economía cubana. El bloqueo económico y comercial a Cuba se ha mantenido, aunque existen opositores dentro del gobierno de los Estados Unidos, hay un lento y pequeño crecimiento del turismo norteamericano, se aprecia una presencia cada vez superior de negociantes norteamericanos, comienza una diversificación de los países emisores y se logra avanzar en el desarrollo de modalidades de turismo de familia, de salud, científico, ecológico e histórico. Persiste una limitada autonomía empresarial y eventualmente se producen alianzas estratégicas con empresas internacionales, que permiten incursionar en algunos segmentos del mercado exterior. Se mantiene la posibilidad de la inclusión de la empresa en el gran proyecto de la refinería de Matanzas.

Escenario negativo: Se agudiza la crisis económica-financiera a nivel internacional, con el agravamiento de las hostilidades contra Cuba, las relaciones políticas y económicas de la Unión Europea con Cuba han disminuido, se mantiene la política agresiva del imperialismo y el recrudecimiento del bloqueo económico comercial hacia Cuba. Disminución significativa de las nuevas inversiones y una recuperación más lenta de las ya ejecutadas. La empresa no ha logrado alianzas con empresas foráneas de alto nivel técnico, por lo que no habrá incremento en la diversidad de culturas, favorable para las empresas comerciales, servicios y de diseño. La competencia se torna más agresiva con el desarrollo de empresas del mercado nacional y del exterior, lo que da como resultado que la empresa no se reconozca en el exterior. No se logra una alianza estratégica con la Universidad de Matanzas, que permita acercar los planes de estudio a los intereses de las actividades técnicas fundamentales, ni se establecen relaciones de colaboración con otras actividades. No se logra la participación de la empresa en los proyectos de la refinería de Matanzas.

Etapas 5: Análisis de la disposición hacia el cambio en la empresa y el liderazgo estratégico

Para el análisis de la disposición hacia el cambio se aplicaron dos cuestionarios, el primero evalúa la factibilidad de cambio en la organización y enfoque estratégico, ver tabla 3.7, el cual fue aplicado a los expertos seleccionados anteriormente. El segundo, la confianza en el liderazgo, ver tabla 3.8, para el cual se aplicó un muestreo probabilístico estratificado y se determinó que de un total de 44 trabajadores en Gerencia General serían encuestados 7, de 65 trabajadores en la Gerencia Logística



COPEXTEL S.A.

Integral 12, de 44 trabajadores en Gerencia Comercial 7, de 27 trabajadores en Gerencia Soluciones 4, de 246 de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales Provincial 42 y de 70 de la Gerencia de Servicios Técnicos Integrales Varadero 12, lo que sumaría un total de 84 encuestados.

Tabla 3.7. Resultados del cuestionario de factibilidad para el cambio y enfoque estratégico.

Fuente: Elaboración propia

Ítems	N	Moda	Mediana	Media	Desviación Típica
La dirección está al frente y respalda los cambios	9	4	4	4.2222	0.97183
Existe un fuerte sentido de mejora	9	3	3	3.3333	0,70711
Existe una orientación al futuro	9	3	3	3.4444	1.13039
Existe una orientación al cliente	9	4	4	3.4444	0.88192
Existe comunicación y retroalimentación	9	3	3	2.7778	0,66667
Fuerte sentido de pertenencia y responsabilidad	9	4	4	3.3333	0.86603
Cuenta con un sistema información y dirección confiable	9	2	2	2.3333	0,70711
Sistemáticamente se evalúan los factores de éxito	9	2	3	2.6667	0,70711
Existe experiencia ya que ha implantado antes cambios	9	4	4	3.7778	0.44096
Existe una organización flexible	9	4	4	3.7778	0.44096
Se caracteriza por la toma de decisiones correctas	9	3	3	3.2222	0,66667
Se emplea el estímulo constante	9	3	3	3.4444	0,52705
Siempre esta innovando	9	3	3	3.1111	0,78174
Se emplean las mejores experiencias	9	3	3	3.3333	1.11803
Existe un enfoque de sistema en cambios	9	4	4	3.6667	0,50000
Existe un enfoque de equipo	9	4	4	3.5556	0,52705
Pocos niveles jerárquicos	9	4	4	3.4445	1.01379
Hay manejo adecuado de soluciones	9	4	4	3.5556	0,72648
Existen planes alternativos y de contingencias	9	2	2	2.6667	0,70711
Liderazgo orientado a las personas y a los resultados.	9	3	3	3.4444	0,72648
N válido (según lista)	9				

Al analizar los resultados obtenidos del cuestionario de factibilidad para el cambio y enfoque estratégico se encontró que los valores más altos (5 y 4) de media, mediana y moda se encontró en el ítem de patrocinio; seguidamente se muestra que dentro de la categoría regular (3) están los ítems de dinamismo, orientación, enfoque hacia el



COPEXTEL S.A.

cliente, rendimiento y compromiso, experiencia, estructura, toma de decisiones, recompensas, innovación, asimilación, enfoque en sistema, integración, jerarquías, conflictos y liderazgo. Referido a las categorías de bajo y muy bajo (2 y 1) se encuentra los ítems de comunicación, detección de señales, factores claves y contingencias. Las principales respuestas se concentran en la categoría de regular, lo que muestra que el mayor número de encuestados considera que la empresa no se corresponde con las categorías más elevadas, lo que señala una débil referencia a importantes variables que definen el óptimo funcionamiento de la misma y una escasa disposición hacia el cambio y enfoque estratégico, lo que se evidencia a partir de la alta desviación típica existente entre los valores.

Tabla 3.8. Cuestionario de Confianza en el Liderazgo. Fuente: Elaboración propia

Ítems		Moda	Mediana	Mediana	Desviación Típica
Grado de confianza en trabajos y tareas de los subordinados	84	4	4	4.3333	0.50000
Grado de confianza de los subordinados en los superiores	84	4	4	3.8889	0,33333
Grado de libertad de los subordinados para discutir aspectos importantes	84	5	5	4.7778	0,66667
Grado en que el superior obtiene idea de subordinados	84	4	4	3.8889	0,33333
Uso de las ideas de los subordinados	84	4	4	3.7778	0,66667
Grado en que los subordinados participan en las decisiones.	84	4	4	4.1111	0,60093
N válido (según lista)	84				

Al analizar los resultados obtenidos del cuestionario de confianza en el liderazgo se constató que los principales valores se encuentran en las categorías de siempre y frecuentemente (5 y 4), correspondiéndose con libertad de los subordinados para discutir cosas importantes de su trabajo con su superior inmediato, confianza en los trabajos y tareas de los subordinados, y participación de los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo. En menor medida se encuentra los valores relacionados a la categoría a veces (3), correspondiéndose con confianza de los subordinados en sus superiores, obtención de opiniones de los subordinados por los superiores y uso por el superior de las opiniones del subordinado. Teniendo en cuenta que los mayores valores se concentran en las categorías que muestran mejor estado del liderazgo se afirma que en la empresa los trabajadores consideran que existe un buen estado del liderazgo estratégico.



COPEXTEL S.A.

A partir de los resultados de los instrumentos aplicados y procesados posteriormente, el autor considera precisar, que los mismos muestran un comportamiento parcialmente favorable, teniendo en cuenta, que si en la organización, no hay una alta disposición para afrontar y asumir los cambios dentro de la empresa, además, se observa un elevado grado de confianza en el liderazgo que protagonizan los trabajadores y los directivos del primer nivel, lo que permite a la empresa considerar el proceso estratégico, como un proceso de mejora continua.

Etapas 6: Misión / Visión de la División Copextel Matanzas

La Misión y la Visión de la División Copextel Matanzas se presentan a continuación:

Misión: La División Territorial de Matanzas de la Corporación Copextel SA comercializa tecnología variada de punta, presta servicios a fines y desarrolla la integración de proyectos; **con el objetivo de satisfacer a sus clientes** y contribuir al desarrollo sostenido de la sociedad cubana, como respuesta al creciente y acelerado cambio tecnológico del mundo actual, contando con un personal competente y comprometido con su organización, caracterizados por sus elevados valores éticos personales, experiencia, sentido de pertenencia, innovación permanente y convicción patriótica.

Visión: Somos el principal aliado de nuestros clientes, brindamos solución integral con ventas y servicios, satisfaciendo con calidad corporativa las demandas crecientes, basándose en la laboriosidad y responsabilidad del colectivo de trabajadores de COPEXTEL SA DIVISION MATANZAS.

Etapas 7: Determinación de los objetivos estratégicos y la estrategia de la empresa

De acuerdo con los resultados obtenidos en los diagnósticos realizados a la entidad se plantean los objetivos estratégicos y criterios de medidas como se muestra en la tabla siguiente.

Tabla 3.9. Objetivos estratégicos y criterio de medidas, División Copextel Matanzas.

Fuente: elaboración propia

Objetivos estratégicos de la División Copextel Matanzas	Criterio de medidas
1. Priorizar la atención a la organización y desarrollo del Capital Humano.	1. Se garantiza la realización estudios de Organización del Trabajo en función de diseñar puestos de trabajo en un 95%. 2. Se garantiza la realización de estudios de organización del trabajo para evaluar carga y capacidad en las actividades que lo requieran en un 80%. 3. Se garantiza el cumplimiento del plan de capacitación de cuadros y trabajadores en un 90%.



COPEXTEL S.A.

2. Lograr el mejoramiento progresivo de los resultados económico-financiero de la empresa.	1. Se garantiza el mejoramiento progresivo de los resultados económico financiero de la División Copextel Matanzas.
3. Potenciar la atención al sector priorizado: turismo, defensa y otros programas de la Revolución y fortalecer el seguimiento a las nuevas inversiones en el país.	1. Se brinda atención especial al sector turismo con un crecimiento en ventas en un 5%. 2. Se fortalece el seguimiento a las nuevas inversiones en la provincia fundamentalmente en grandes clientes MINTUR, Aeronáutica Civil y en lo sectores industrial y agropecuario, defensa, así como en los servicios de integración en los programas de obras sociales.
4. Implementar un sistema de calidad para aumentar la satisfacción de los clientes internos y externos.	1. Implementar la Norma NC ISO 9001:2008 de Gestión de la calidad para la cartera de productos de la empresa de servicios.
5. Implementar el control de gestión con tecnología de avanzadas en la gestión de empresas.	1. Implementar la herramienta el “Cuadro de Mando Integral” para garantizar la disciplina, la organización y la existencia de adecuados índices de eficiencia y eficacia.

De igual forma se define la estrategia de la organización sobre la base de la Visión declarada de la División Copextel Matanzas y de los resultados del diagnóstico estratégico de la organización se perfilan las estrategias a seguir para dar cumplimiento al propósito estratégico.

“Posicionarse en el mercado como una empresa de comercialización y servicios especializada en informática y comunicaciones, fundamentalmente destinado a un mercado nacional, sobre la base de una mejor relación costo-salario medio-productividad, apoyado en un sistema de gestión de la calidad interno y externo, en el control de gestión y aprovechando al máximo las potencialidades y competencias del capital humano en la organización empresarial”.

Fase III: Sistema de negocios y comercialización

El Proceso de negocios y comercialización en la División Copextel Matanzas se rige a través de los manuales establecidos por la corporación a nivel nacional, donde cada proceso clave cuenta con un manual donde se establecen las políticas a seguir en cuanto a todo lo relacionado con comercialización, los cuales deben ser actualizados continuamente de acuerdo a los cambios en las legislaciones y a las políticas internas corporativas, por el Departamento de Desarrollo y Organización de Procesos de la Dirección de Estrategia y Calidad.

La política comercial se centra en lograr un incremento sostenido de las ventas, una integración eficiente con enfoque de planificación, ejecución y control de las soluciones integradas y/o proyectos, brindando un servicio de cara al cliente con una capacidad de



COPEXTEL S.A.

respuesta acorde a sus expectativas y a su satisfacción. Todas las acciones relacionadas con la gestión comercial estarán en correspondencia con los modelos de venta, proyectos, compra y servicios técnicos. La empresa no puede vender directamente a la población, esto pueden hacerlo solamente las cadenas de Tiendas de Recuperación de Divisas (TRD), lo que implica que el sector del mercado poblacional se debe abordar a través de estas Cadenas.

Principal Mercado

Se localiza fundamentalmente en cuatro áreas diferentes, claramente definidas:

- Mercado Mayorista o Institucional: Integrado por Organismos o Entidades estatales, Sociedades Mercantiles a las que se vende y se presta servicios directamente.
- Mercado Cadenas TRD: Se vende a la población a través de las TRD. Es un mercado de equipos electrodomésticos, ferretería eléctrica y electrónica, ofimática y otros insumos de los que son comercializados.
- Servicios técnicos: Prestando servicios al mercado mayorista o institucional o a la población, o sea personas naturales que han adquirido productos comercializados por la empresa a través de la red minorista.
- Proyectos: Se vende proyectos y certificaciones de dichos proyectos para complementar lo anterior y brindar la solución integral que espera el cliente.

En el anexo 3 se muestra un listado de los proveedores y clientes fundamentales.

Plan de Ventas: Se debe elaborar el plan de ventas anualmente, concibiéndolo como instrumento efectivo de gestión, a través del análisis y valoración de las posibilidades de los productos que comercializan, el comportamiento de las ventas en períodos anteriores y la prospección del mercado.

Un plan de ventas efectivo, asegura la previsión de las necesidades de compra y la adquisición eficaz de las mercancías requeridas en todos los puntos de ventas. Estos planes pueden elaborarse con distintos esquemas, sin embargo se refieren dos métodos que se complementan y que permiten el análisis de los mismos:

- Proyectar la venta de cada uno de los equipos o productos principales, asociándola a los posibles compradores.
- Proyectar la venta a cada uno de los principales compradores satisfaciéndolos con los equipos o productos que principalmente demanden.



COPEXTEL S.A.

Compras: El comprador tiene como funciones fundamentales analizar la información del histórico, el plan de ventas y las existencias de productos en inventario, elaborar el presupuesto y el plan de compras, para posteriormente ser analizado y aprobado por el consejo de dirección, a su vez el Gerente de compras y ventas elabora y chequea el cumplimiento del plan de compras y proporciona oportunamente la información del plan de ventas al departamento de compras y puntualiza de conjunto con éste su cumplimiento trimestral. La planificación de los inventarios o sea definir los máximos, los mínimos y los puntos de pedido de los productos son realizados por el departamento de ventas.

Fase IV: Dirección y Recursos Humanos

El proceso estratégico requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos, en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son estos: Alinea áreas clave del negocio para conseguir aumentar la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad, y a su vez, una disminución de los costos, fomenta la cooperación entre departamentos, la participación y el compromiso de los empleados y construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

A continuación se muestra el organigrama de la entidad.

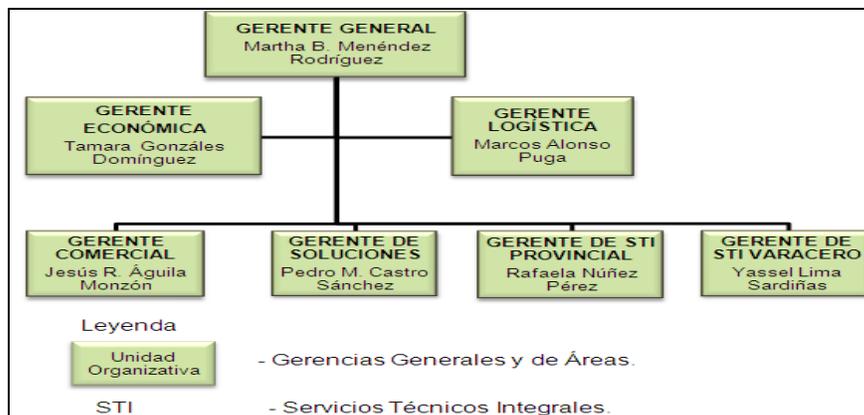


Figura 3.5. Organigrama de la dirección de la División Copextel Matanzas.
Fuente: Elaboración propia



COPEXTEL S.A.

Para ofrecer un producto en concordancia con los objetivos propuestos, en la entidad se cuenta con una fuerza laboral de 496 trabajadores, de ellos 314 masculinos y 182 femeninos, 185 son graduados de nivel superior, 204 son graduados de nivel medio, entre ellos, un total de 56 militantes del PCC y 72 militantes de la UJC, además de, 328 trabajadores por debajo de los 40 años, 124 entre 41-49 años y sólo 44, se encuentran por encima de esa edad, donde se distingue, un colectivo joven y profesionalmente preparado.

Para afirmar lo dicho anteriormente se muestra en la figura 3.6 dos gráficos donde se puede observar los porcentajes que representan los diferentes niveles de escolaridad y de edades con respecto al total de trabajadores.

Gráfico comparativo atendiendo nivel de escolaridad

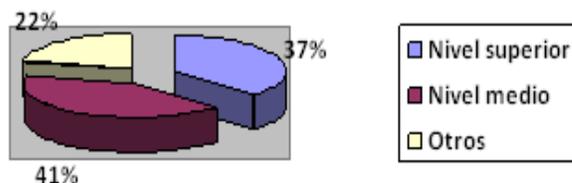


Gráfico comparativo por edades

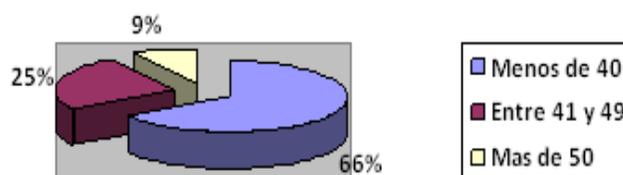


Figura 3.6. Gráficos comparativos atendiendo al nivel de escolaridad y edades, División Copextel Matanzas. Fuente: Elaboración propia.

Fase V: Logística General

La logística en La División Copextel Matanzas es la encargada principalmente de brindar los servicios internos de la empresa, llámese a estos servicios: limpieza, jardinería, comedor y cafetería, aplicar tratamiento de inmobiliaria a los locales comunes, incluyendo el control de la seguridad de estos. Brinda servicios de facturación, almacenamiento y transportación de mercancía, es la encargada de los portadores energéticos y del parque automotor atendiendo el recargue de las tarjetas de combustible, mantenimiento, reparación y control de todos los vehículos, es la llamada gerencia de apoyo ya que brinda todos estos servicios a los diferentes grupos gerenciales y su producción por tanto está vinculada a esto.

Servicios de Almacenamiento: Inspecciones en almacén de origen y lugar de descarga de mercancías, desagrupe, recepción, almacenamiento, control de inventario,



COPEXTEL S.A.

reenvase de productos, paquetización, despacho de mercancías, logística inversa, seguridad de los productos y facturación.

Durante el almacenamiento el almacenero debe velar: Que el medio de almacenamiento se encuentre en buen estado, solucionar las estibas inclinadas y los esquemas de carga incorrectos, velar por la rotación de los productos (primero que entra, primero que sale), Velar por la fecha de vencimiento de los productos, reubicar los productos cuando sea necesario, colocar y localizar los productos en las estanterías o estibas, revisar las ubicaciones donde va a ser almacenado el producto, con el fin de detectar cualquier anomalía que ponga el riesgo el producto a almacenar, llenar la tarjeta de estiba (con el nombre específico del producto, código, unidad de medida, cantidad.) según lo establecido en su almacén, evitar recorridos innecesarios de la mercancía y su doble manipulación, y paquetizar los productos cuando sea necesario.

En la actualidad posee 92 equipos automotor y 2 montacargas, los cuales se desglosan en siete autos, un jeep, 16 motos, 14 triciclos, dos camiones, tres camionetas, dos ómnibus y 47 paneles. Cuenta además con una licencia operativa de transporte con servicio propio de transportación de carga y una licencia operativa de servicio limitado de mantenimiento y reparación.

Fase VI: Análisis económico financiero de la División Copextel Matanzas

Para el análisis económico financiero se utilizó sólo las partidas y lo referente a la divisa (CUC), ya que las principales operaciones financieras de la empresa se realizan en CUC, la moneda nacional es un componente de la misma.

- **Análisis Comparativo del Estado de Origen y Aplicación de Fondos del Balance General al cierre de diciembre del 2009 y diciembre 2010**

Al analizar el balance general de la División Copextel Matanzas al cierre de diciembre del 2010 con respecto a diciembre del 2009 a través del estado de origen y aplicación de fondos se pudo determinar que los principales fondos obtenidos se originaron fundamentalmente a partir de las cuentas por cobrar a clientes, cuentas por cobrar a clientes operaciones internas, materias primas y materiales, efectivo en cuenta de tesorería y mercancía para la venta que representan el 22.58, 21.69, 15.54, 8.89 y 7.61% respectivamente del total de los mismos. Es importante señalar que las



COPEXTEL S.A.

principales entradas de efectivo a la empresa se originan mediante financiamiento a corto plazo.

- **Análisis Comparativo de la Variación a Tamaño Común del Balance General al cierre de diciembre del 2009 y diciembre 2010**

Al analizar el Balance General de La División Copextel Matanzas al cierre de diciembre del 2010 con respecto al cierre de diciembre del 2009, a través de la variación a tamaño común de cada una de sus partidas, se pudo concluir que:

- El efectivo en caja y en cuenta de tesorería en el 2009 representa el 9.51% del total de activos de la empresa, mientras que en el 2010 representa el 6.63% de los activos de la empresa, disminuyendo en 209 489,77CUC, mostrando por ende una tendencia al decrecimiento de 35.47% con respecto al 2009.
- Las cuentas por cobrar a clientes en el 2009 representan el 6.54% de los activos totales (AT) de la empresa, mientras que en el 2010 representan el 13.23% de los mismos, aumentando en 354 209.21CUC, mostrando por ende una tendencia al crecimiento del 87.24% con respecto al año anterior.
- Las cuentas por cobrar a clientes-operaciones internas representa el 11.51% de los activos totales en el año 2009, para el 2010 constituye el 12.71% de los activos por lo que se observa una tendencia al crecimiento del 2.32% con respecto al año anterior, mostrando por ende un aumento de 16586.26CUC.
- Los inventarios representan el 23.41% de los activos totales de la empresa en el 2009, ya en el 2010 estos constituyen el 18.57% de los activos totales, por lo que se puede observar una disminución de 384 846.04CUC, lo que a su vez muestra un decrecimiento del 26.49% con relación al año anterior.
- Los activos fijos en el 2009 constituyeron el 34.24% de los activos totales, mientras que en el 2010 representaron el 38.43%, mostrando un aumento de la relación activos fijos /activos totales y una variación del 4.19% un año respecto a otro.
- La mercancía para la venta constituyó en el 2009 el 8.39% de los activos totales, para el 2010 se comportó mostrando una tendencia al decrecimiento del 50.76%, disminuyendo en 264 486.18CUC y representando además el 4.46% de los activos totales.



COPEXTEL S.A.

- Las materias primas y materiales en el 2009 representan el 12.96% de los activos totales, en el 2010 el 9.10% lo que muestra una disminución en 281 211.93CUC, para una variación del 3.86% con respecto al año anterior, por ende presenta una tendencia al decrecimiento del 34.95%.
- Los dividendos y participaciones por pagar en el 2009 representan el 12.59% de los pasivos totales (PT) de la empresa, mientras que en el 2010 representan el 17.44% de los mismos expresando una variación del 4.85% por lo que representa una tendencia al crecimiento expresada en un aumento de 96 844.74CUC.
- Las cuentas por pagar a proveedores representan el 0.29% de los pasivos totales de la empresa en el 2009, en el 2010 el 2.86% de los mismos, mostrando un crecimiento de 90851.79CUC para una tendencia al crecimiento del 724.92%.
- Los Préstamos por pagar en el 2009 representan el 1.27% de los pasivos totales de la empresa mientras que en el 2010 representan el 13.63% de los mismos expresando una variación del 12.36% por lo que representa una tendencia al crecimiento expresada en un aumento de 437 313.70CUC.
- Las cuentas por pagar a proveedores-operaciones internas constituyen el 64.36% de los pasivos totales de la empresa en el 2009, el 46.49% en el 2010, lo que expresa una tendencia al decrecimiento del 38.33%, para una disminución de 1 041 307.90CUC.
- Los cobros anticipados constituyen el 1.12% de los pasivos totales de la empresa en el año 2009, en el año 2010 representan el 0.003% de los pasivos totales de la empresa por lo que presenta un disminución de 47 201.21CUC, para una tendencia al decrecimiento del 99.76% con respecto al año anterior.
- Los cobros anticipados-operaciones internas en el 2009 constituyen el 0.01% de los pasivos totales de la empresa, para el año 2010 estos representan el 0% disminuyendo en 794.38CUC para un 100% de decrecimiento.
- La utilidad neta mostró valores positivos en ambos años aunque presenta una tendencia al decrecimiento del 42.70% disminuyendo en 153 715.74CUC en el 2010 respecto al 2009.



COPEXTEL S.A.

Resultado general del Análisis Comparativo de la Variación a tamaño común del Balance General al cierre de diciembre del 2009 y diciembre 2010. División Copextel Matanzas

Se puede decir que la liquidez se considera insatisfactoria debido a que los Pasivos Circulantes superan a los Activos Circulantes, es decir, no se cuenta con suficiente financiamiento para afrontar las obligaciones a corto plazo, esto se debe principalmente a la disminución de los niveles de venta, debido en gran medida a la reducción de los insumos, equipamiento, partes y piezas y a una deficiente gestión de cobro, pues las cuentas por cobrar constituyen el 46.7% del total de activos circulantes. En los Pasivos Circulantes tienen un gran peso las cuentas por pagar y los Préstamos a corto plazo.

Para profundizar en el análisis de la situación financiera de la empresa se aplicó un conjunto de razones financieras al análisis de los balances generales.

Aplicación de Razones Financieras al análisis de los Balances Generales al cierre de diciembre 2009/2010. División Copextel Matanzas

A continuación se muestra la tabla 3.10 con los resultados obtenidos a través de la aplicación de este método de análisis, a partir de la documentación económico-financiera correspondiente a los años 2009 y 2010 respectivamente:

Tabla 3.10. Resultados de la aplicación de las razones financieras. Fuente: Elaboración propia.

Razón Financiera	Año 2009	Año 2010	Estándar Ideal
Liquidez General	0.8614	0.9803	1.5 a 1.9
Liquidez Inmediata	0.5022	0.6528	0.8 a 1.0
Liquidez Disponible	0.1461	0.1495	0.3
Solvencia	1.4700	1.5952	2.0 a 3.0
Endeudamiento	0.6789	0.6269	0.40 a 0.60

- **Liquidez general:** En el 2009 a cada peso de pasivo circulantes (PC) le corresponden 0.8614 pesos de activo circulantes. Lo que significa que la empresa tiene solo 0.8614 pesos de sus cuentas corrientes para pagar cada peso de sus obligaciones a corto plazo. En el 2010 el valor de esta razón varía, alcanzando por cada CUC de deuda una correspondencia de 0.9803 CUC.
- **Liquidez inmediata:** en el año 2009 por cada CUC de deuda que posee la empresa solo tiene 0.5022 CUC de sus activos más líquidos para hacerle frente a la misma, lo



COPEXTEL S.A.

que significa además que la empresa depende en un 50.22% de sus existencias. En el 2010 la empresa dependía en un 65.28% de sus existencias.

- **Liquidez disponible:** se considera que para el año 2009 esta razón se comportó de forma inadecuada ya que su valor fue de 0.1461, en el año 2010 este valor se mantuvo con un comportamiento inadecuado, su valor fue de 0.1495.
- **Solvencia:** en el 2009 por cada peso de pasivo exigible la empresa tiene 1.4700 CUC de sus activos reales (activos circulantes y fijos) para cubrir su deuda. En el 2010 la empresa tenía 1.5952 CUC por cada unidad monetaria de deuda.
- **Endeudamiento:** para el año 2009 la empresa tenía un nivel de endeudamiento del 67.89%, para el siguiente año este índice disminuyó alcanzando un valor de 62.69%. Es decir, en el 2009 el 67.89% y en el 2010 el 62.69% de los activos totales fueron financiados con deudas.

Para complementar el análisis anterior se determinó estudiar el comportamiento del equilibrio financiero, este estudio se fundamentó en el cumplimiento de las siguientes condiciones:

1. $AC > PC$ (relativa a la liquidez)
2. $AT > PT$ (relativa a la solvencia)
3. Los financiamientos ajenos y los propios, entre 40% y 60%,

Al concluir el análisis anterior se pudo determinar que la empresa en el 2009 no estaba equilibrada financieramente ya que no cumplió con ninguna de las condiciones planteadas. Para tener equilibrio financiero la empresa debe tener liquidez y solvencia, ambas condiciones se tienen que cumplir. Al evaluar el equilibrio financiero, se valora si es estable, para considerarlo estable se requiere una proporción entre los financiamientos ajenos y los propios, entre 40% y 60%, o sea, cualquier combinación que se mueva entre esos rangos. No presentó liquidez, es decir, los llamados activos corrientes (circulantes) no superaron a los pasivos corrientes (circulantes) lo que indica que las cuentas corrientes son incapaces de respaldar las deudas a corto plazo, y en el caso de la solvencia y los financiamientos también estuvo por debajo de lo esperado. El comportamiento del equilibrio financiero fue el mismo para el año 2010.

Se realizó además un análisis del primer trimestre del año 2011, este análisis arrojó que la empresa continúa muy cercana a los parámetros vistos anteriormente, no se avizora



COPEXTEL S.A.

un despegue económico que le permita la estabilidad deseada, por lo que se considera que está desequilibrada financieramente.

Análisis del Capital del Trabajo

Este análisis se realizó desde el punto de vista dinámico producto de las necesidades financieras que se producen cíclicamente en la empresa debido a variaciones en los niveles de actividad. Esta relación se obtiene por la diferencia entre el activo circulante y el pasivo exigible a corto plazo.

Capital de trabajo = Activo circulante – Pasivo circulante.

Al realizar el análisis se determinó que es necesario aumentar el capital de trabajo de la División Copextel Matanzas, ya que en los años 2009 y 2010 los cálculos fueron negativos, como se muestra en la figura 3.7 a pesar de que hubo un aumento del capital de trabajo de 496 216.87CUC del año 2010 respecto al 2009.



Figura 3.7. Cálculo del capital de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Se consideró necesario hacer un análisis del capital de trabajo al primer trimestre del 2010 y 2011, mostrando los siguientes resultados como se exponen en la figura 3.8 aunque para el primer trimestre del año 2011 hubo un aumento considerable del capital en relación al primer trimestre del 2010, la empresa continúa con resultados negativos a fin de configurar una estructura financiera que evite un desequilibrio.



Figura 3.8. Cálculo del capital de trabajo trimestral. Fuente: Elaboración propia.



COPEXTEL S.A.

Fase VII: El control de Gestión con enfoque de procesos

El control de gestión es un elemento más del plan de negocios, pero no es simplemente eso, el control de gestión con enfoque de procesos está presente en cada uno de los niveles de la gestión empresarial, es un elemento esencial de la diferenciación competitiva en el mercado. Por otra parte su finalidad no es el cumplimiento del plan de negocios, sino, colaborar con el cumplimiento de la misión y la visión y por demás de las estrategias y los objetivos estratégicos de la División Copextel Matanzas.

Para poder establecer un sistema de control de gestión mediante la técnica de la observación y entrevistas individuales, se pudo constatar que la División Copextel Matanzas cuenta con los requisitos necesarios, ya que las decisiones son descentralizadas, cada mando intermedio puede tomar las decisiones relacionadas con su área de responsabilidad. Por lo que se propone que el equipo de la dirección pida asesoría para poner en práctica un sistema de control de gestión con enfoque de procesos, que retroalimente el plan de negocios y le permita el replanteamiento de metas, estrategias, objetivos y procedimientos, así como, la propuesta de la implementación de un Cuadro de Mando Integral que permita dar seguimiento y monitoreo a las estrategias y objetivos derivados de la planeación estratégica.

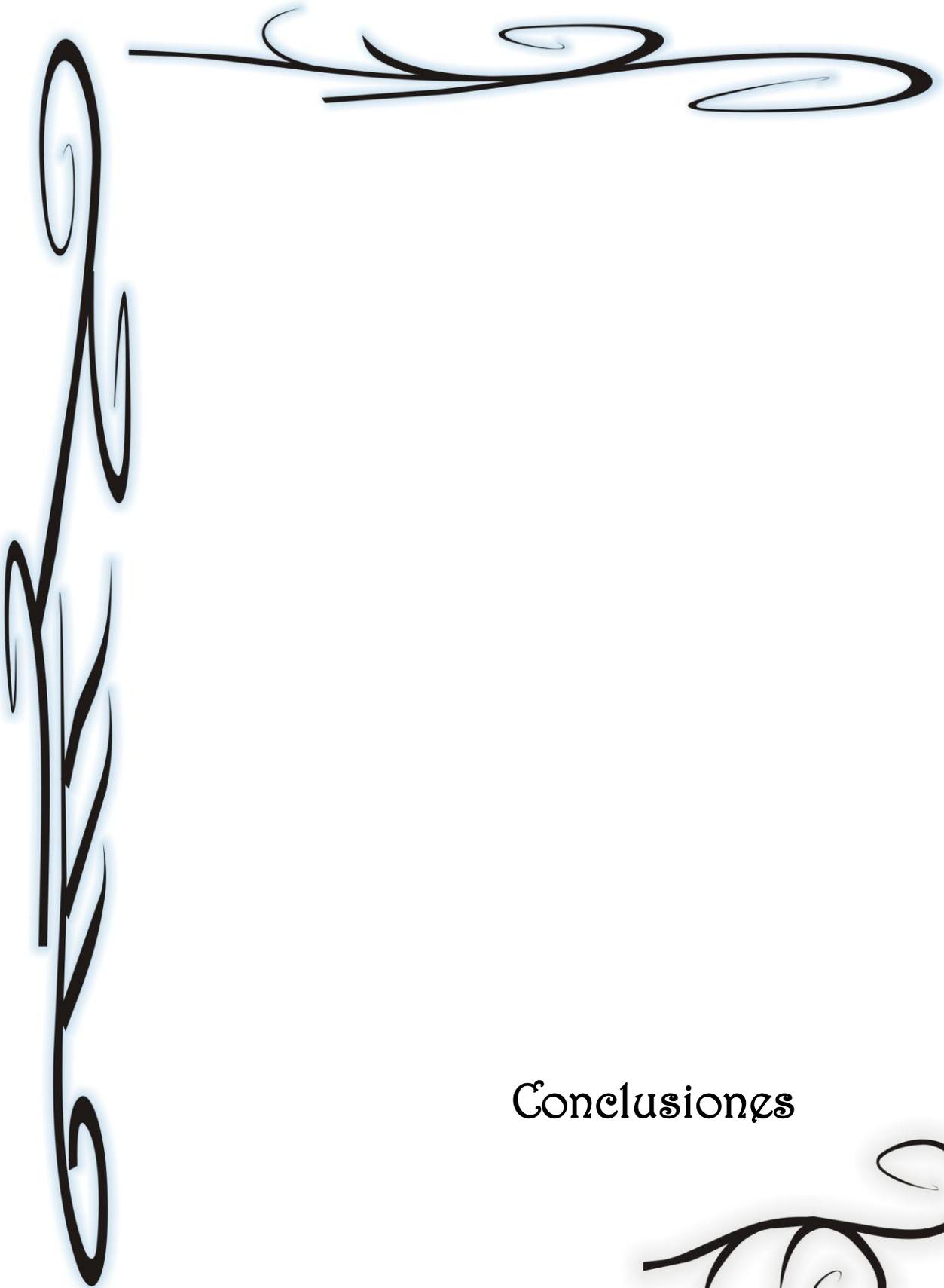
Conclusiones parciales del Capítulo III

- En el desarrollo de la instrumentación del procedimiento operativo se ha demostrado la flexibilidad y pertinencia de cada una de las fases, etapas, métodos y técnicas aplicados en su implementación, logrando analizar los principales componentes esenciales en el modelo conceptual seleccionado, que debe contribuir a la elaboración del Plan de Negocio de la organización objeto de estudio, correspondiente a la Planificación estratégica, Análisis económico financiero y Control de gestión.
- Se define la estrategia de la organización sobre la base de la Visión declarada de la División Copextel Matanzas y de los resultados del diagnóstico estratégico, se identifican los principales segmentos de mercado y se definen los distintos escenarios con el objetivo de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves.



COPEXTEL S.A.

- Del análisis económico y financiero, se debe resaltar el comportamiento decreciente de algunos medidores de la gestión, entre los que se destacan la utilidad neta, las razones financieras y el capital de trabajo, así como la disminución de los niveles de venta y el aumento de las cuentas por cobrar, indicadores que influyen directamente en la correlación salario medio productividad.



Conclusions





Conclusiones

En el desarrollo de la investigación el autor ha logrado cumplimentar el objetivo general y responder a la problemática enunciada, al seleccionar un modelo conceptual que le ha permitido diseñar un procedimiento operativo para la estructuración de un plan de negocio en la División Copextel Matanzas, demostrando la aceptabilidad de la propuesta, por lo tanto, se enumeran las principales conclusiones teóricas y prácticas:

1. En la elaboración del marco teórico referencial de la investigación, se ha estructurado con un orden lógico, al considerar la esencia e integralidad de la concepción del plan de negocio y su funcionalidad como herramienta de planificación en la gestión estratégica, a partir de elementos tales como: la excelencia, la innovación, la anticipación, el posicionamiento, la diferenciación y los objetivos empresariales.
2. Se diseña un procedimiento operativo para la instrumentación de un modelo conceptual de plan de negocio, fundamentado en la necesidad de interrelacionar la gestión estratégica como paradigma empresarial y el control de gestión en empresas de comercialización y servicios.
3. La implementación de la concepción teórica y práctica del modelo conceptual y su procedimiento operativo para la estructuración de un plan de negocio en la División Copextel Matanzas, ha demostrado su pertinencia y viabilidad, permitiendo obtener resultados de relevancia para que los gestores dispongan de una genuina herramienta de planificación, gestión y control.
4. Se ha logrado caracterizar y analizar la totalidad de las fases descritas en el procedimiento operativo, destacando por sus resultados apreciables, las relacionadas con la planificación estratégica, los sistemas de negociación y comercialización, la dirección de los recursos humanos y la correspondiente al comportamiento de los indicadores económicos y financieros respectivamente, atendiendo a las peculiaridades de una empresa dedicada a la informática y las comunicaciones.



Recomendaciones

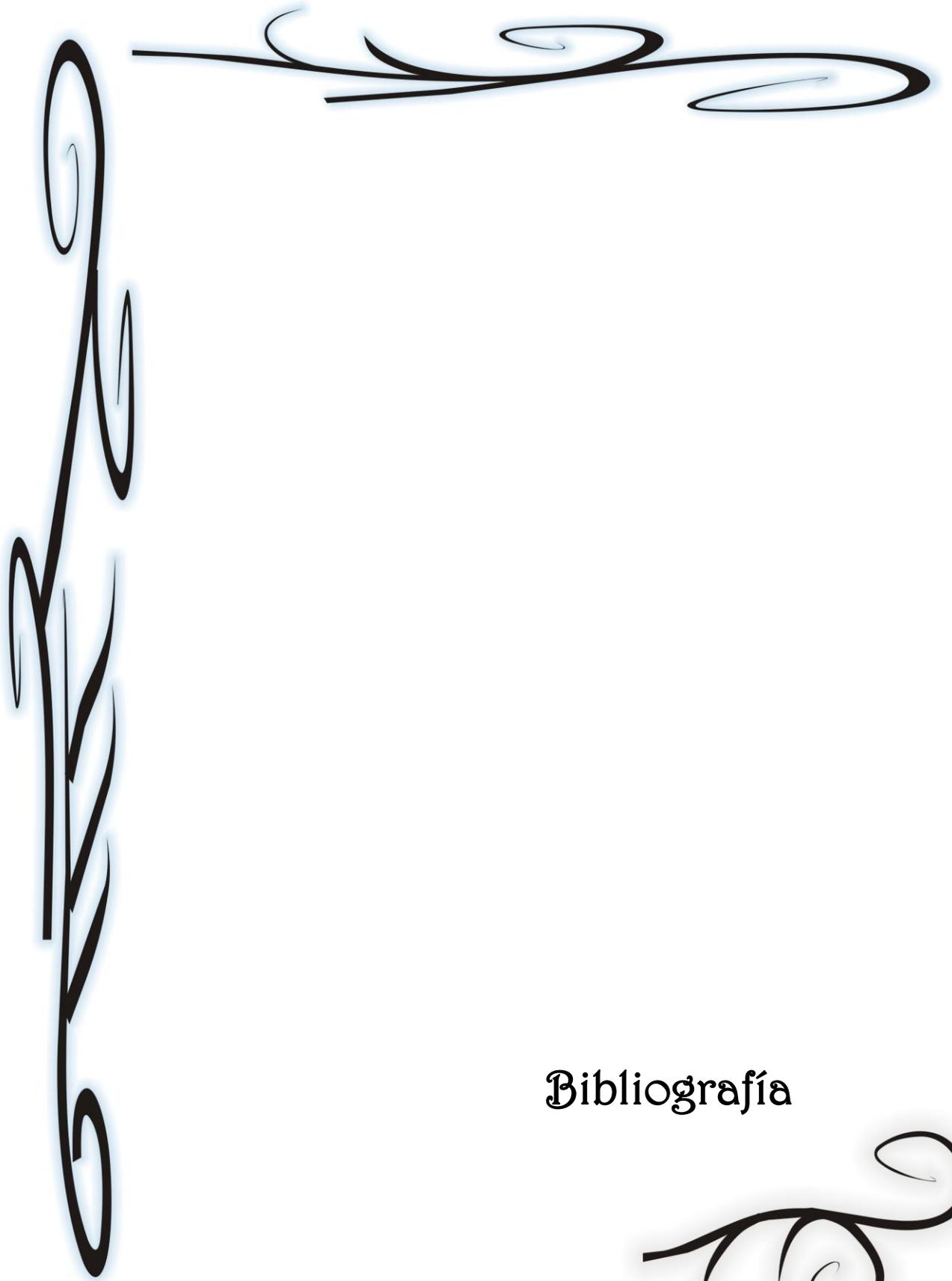




Recomendaciones

En consideración a las principales conclusiones teóricas y prácticas derivadas de los resultados obtenidos en la investigación, no obstante, quedan contenidos que no fue posible desarrollar en su totalidad en algunas de las fases, por la no disponibilidad de información preliminar, por lo que se describen las siguientes recomendaciones:

1. Continuar desarrollando el proceso de planificación en la empresa, como soporte del desempeño organizacional, así como, la realización de los diagnósticos correspondientes de forma sistemática para alcanzar mayores índices de eficacia y eficiencia, en el comportamiento de algunos indicadores que no satisfacen los objetivos establecidos.
2. Perfeccionar las herramientas cualitativas y cuantitativas empleadas para la instrumentación del plan de negocio, en particular en la fase de negociación y comercialización, dirección y gestión del capital humano y la logística.
3. Sistematizar por la relevancia que se le otorga a la fase de análisis económico y financiero, el comportamiento de los medidores de eficiencia empresarial, atendiendo a los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento, así como, su seguimiento y monitoreo por parte de los directivos de la organización empresarial.
4. Instrumentar la tecnología del cuadro de mando integral como una herramienta para describir, aplicar y dirigir la estrategia del control de gestión de la organización, lo cual no fue posible cumplimentar en el desarrollo de la investigación.
5. Elaborar un plan de acción que permita sobre la base de la presente investigación conformar el plan de negocios de la División Territorial Matanzas de la Corporación Copextel S.A.



Bibliografía





Bibliografía

1. Abell, D. Descripción del modelo tridimensional del negocio. 1980.
2. Amat, J. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona. Ediciones Gestión 2000 S.A. 1992.
3. Amorós, G. Análisis económico financiero. Escuela hotelería y turismo. Varadero. 200?.
4. Andrews, K. The concept of corporate strategy. 1971. p. 33-123.
5. Ansoff, I. Corporate Strategy. New York. Mc Graw-Hill. 1965.
6. Artículo sobre los planes de negocio como herramientas de planificación para las nuevas empresas. [en línea]. 2010. [Consulta abril 29, 2010]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio.
7. Barker, J. Paradigmas. [en línea]. 2007. [Consulta Octubre 5, 2010]. Disponible en: <http://www.isf.com.ar/libros/36/paradigmas/.htm>.
8. BarthelMESS, C. La Planeación Estratégica en las Organizaciones. [en línea]. 2004. [Consulta Octubre 5, 2010]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>
9. Betancourt, J. Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. [en línea]. 2002. [Consulta Enero 13, 2010]. Disponible en: www.eumed.net/libros/2006c/220/.
10. Black, S. Diferencia entre Plan de Negocio y Modelo de Negocio. [en línea]. 2010. [Consulta abril 29, 2010]. Disponible en: http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio.
11. Blanco, F. El Control Integrado de Gestión. Madrid. Ediciones APD. 1997.
12. Bueno, E. El capital intangible como clave estratégica en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos. Vol. 53. N^o164. 1998.
13. Canadell, J. El negocio, esencia fundamental de la empresa. 1988.
14. Chavenato, I. Introducción a la teoría general de la administración .México. Editorial Mac Graww Hill. 1986.
15. Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. 2da ed. Colombia. Editorial Atlas, S.A. 1999.
16. Colín, O. Deterioro ambiental vs Desarrollo económico y social. Boletín IIE. 2003



COPEXTEL S.A

17. Cool, K y Schendel, D. Performance differences among strategic group members. Strategic management journal. N° 9. 1988.
18. Crosby, P. Calidad sin lágrimas, síntesis del libro Calidad sin lágrimas de Philip B. CECSA. [en línea]. 1987. [Consulta Febrero 26, 2010]. Disponible en: <http://www.monografía.com>.
19. Crosby, P. La calidad no cuesta. México. Editorial Cecsca. 1987.
20. Cuétara, L. Diseño de un modelo conceptual para la implementación del plan de negocios en el hotel Iberostar Varadero. Asesoría a proyecto de Tesis de Maestría. 2008.
21. Cuétara, L. Toma de decisiones empresariales. Brasil. Editado Universidad de Ronronea. 1997.
22. De Urrutia, L. Metodología, Métodos y Técnicas de la Investigación Social III Selección de lecturas. Técnicas de conversación, Narración: las entrevistas en profundidad. La Habana. Editorial Félix Varela. 2003.
23. Deming, E. Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1989.
24. Diaz, Y. Desarrollo de imagen institucional del colegio Santa María de Matellini de Chorrillos a través de la planificación estratégica. [en línea]. 2001. [Consulta Octubre 5, 2010]. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/introplan.htm.
25. Dihigo, J. Metodología de la investigación para las ciencias administrativas. Cuba. 2 da edición. 2005.
26. Dihigo, J. Metodología de la investigación para las ciencias administrativas. Cuba. 2 da Edición. 2005.
27. El plan de negocio recorre todos los aspectos de un proyecto. [en línea]. 2007. [Consulta Febrero 25, 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/discurso/discurso.shtml>.
28. Fabregas, M. Diseño de un modelo conceptual para la elaboración del plan de negocios en el hotel Iberostar Taínos. 2009.
29. Franklin, E. Organización de empresas. 2 da edición. Mc Graw Hill. 2004.



COPEXTEL S.A

30. Gallardo, J. Planificación estratégica: el estado actual del arte. [en línea]. 2006. [Consulta Octubre 5, 2010]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/plagerente.htm>.
31. García Falcón, J. y Medina, D. El proceso de formulación de estrategias deliberadas en las cadenas hoteleras españolas. *Estudios Turísticos*. N^o 136. 1999.
32. García Falcón, J. y Osorio Acosta, J. SISTRAT: Un sistema de información de apoyo a la formulación de estrategias empresariales. España. CIES. Editorial Civitas. 1998.
33. González, O. Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones. [en línea]. 2008. [Consulta Febrero 25, 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>.
34. Guzmán, I. La sociología de la empresa. [en línea]. México. Editorial Jus. 1963. [Consulta febrero 25, 2011]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lic/ramirez_h_ce/capitulo1.pdf.
35. Hax, A y Nicolas, M. The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach. Prentice Hall. Englewood Cliffs, N. J. 1991.
36. Hernández, M. El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. La Habana. Edición del ISPJAE. 2001.
37. Hughes, J. Fases de evolución del sistema de control de gestión. Comisión Europea. 2000.
38. Hurtado, S. Criterios de expertos. Su procesamiento a través del Método Delphi. [en línea]. 2006. [Consulta Octubre 5, 2010]. Disponible en: <http://www.cecofis.cu>.
39. Infante, M y Carballosa, R. Principales consideraciones sobre el plan de negocio. [en línea]. 2008. [Consulta Enero 13, 2010]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>.
40. Ishikawa, K. ¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa. Cuba. Editorial Ciencias Sociales. 1989.
41. Jiménez, L. Desarrollo sostenible y Economía Ecológica. Integración medio ambiente-desarrollo y economía-ecología. Madrid. Editorial Síntesis. 1996.
42. Johnson, G y Scholes, K. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. Madrid. Ediciones Prentice Hall. 1997.



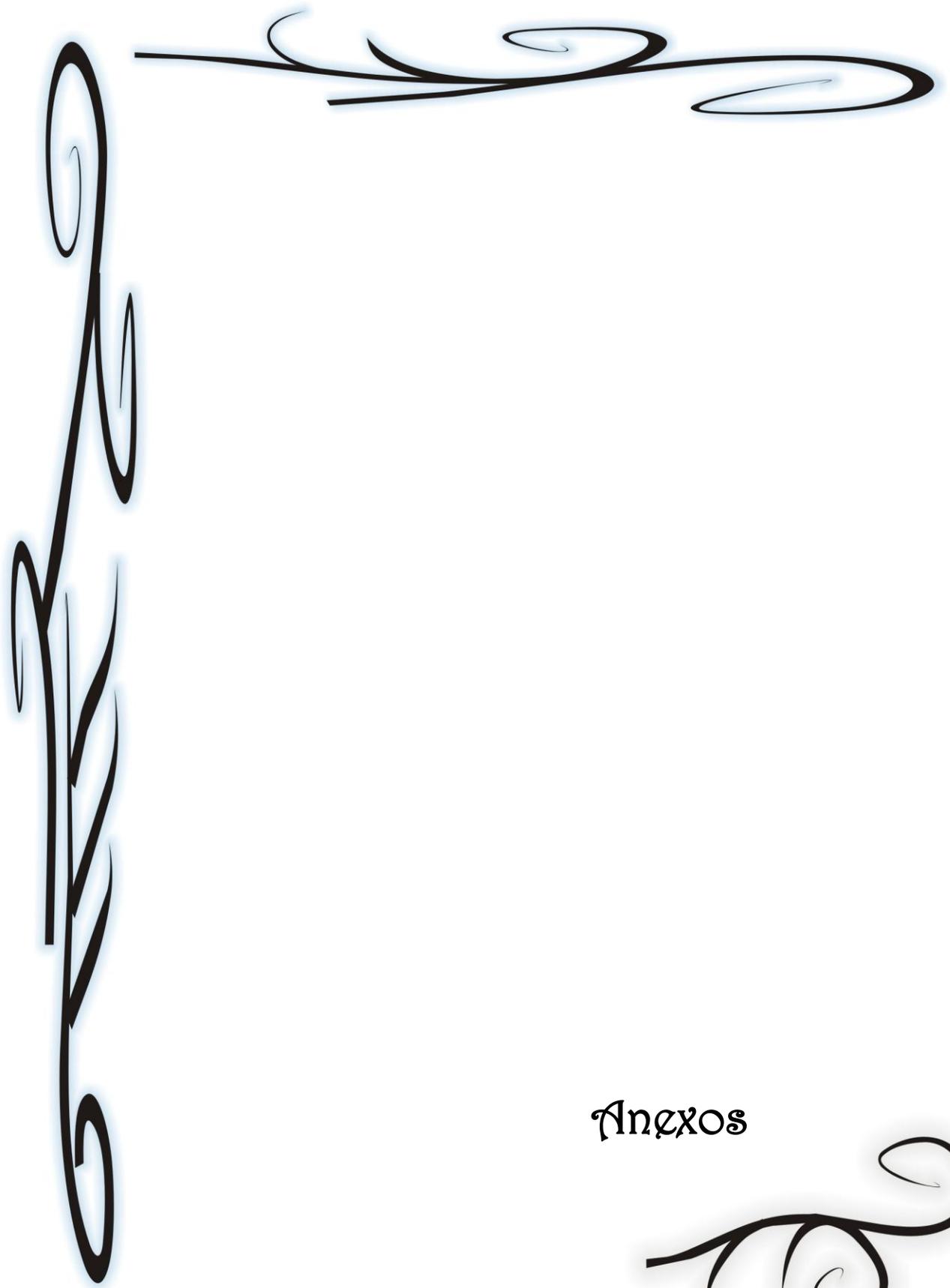
COPEXTEL S.A

43. Juran, M. Juran y la planificación para la calidad. Cada dos generaciones se ha presentado un cambio radical en la manera de visualizar los procesos de calidad. Madrid. Editorial Díaz de Santos. 1991.
44. Juran, M. y Blanton, A. Manual de calidad de Juran. Madrid. Editorial McGraw-Hill. 2001.
45. Koontz, H. Elementos de Administración. La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1991
46. López, A. El Cuadro de Mando y los sistemas de información para la Gestión. Madrid. Ediciones AECA. 1998.
47. López, A. Las cinco fuerzas de Porter. [en línea]. 2009. [Consulta Febrero 26, 2010]. Disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>.
48. López, J. Guía para el desarrollo de un plan de negocio. [en línea]. 2003. [Consulta Febrero 25, 2011]. Disponible en: <http://www.winred.com/articulos/guia-para-el-desarrollo-de-un-plan-de-negocio.htm>
49. Louart, P. Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona. España. Edición Gestión2000. 1994.
50. Matos, H y Albelo, J. Dirección estratégica: Una visión general enfocada al turismo. [en línea]. 2004. [Consulta Octubre 5, 2010]. Disponible en: <http://varaix.mit.tur.cu/tcsc/LibroWeb/Webturismo/CapituloDireccion/Direstrat2004.htm>.
51. Medina, A. Método de tormentas de ideas. Monografía para la Caracterización y Clasificación de Sistemas Productivos. 2002.
52. Mejía, C. Indicadores de efectividad y eficacia. [en línea]. Medellín- Colombia 1998. [Consulta febrero 25, 2011]. Disponible en: <http://planning.co/bd/archivos/Octubre1998.pdf>.
53. Menguzzato, M. La Dirección Estratégica. Un enfoque innovador del Managment. Valencia. Ediciones Euroed. 1993.
54. Mintzberg, H. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica. Canadá. Harvard Bussiness Review. 1994.
55. Mintzberg, H. The strategy concept I: Five ps for strategy. California manegement review. 1987a.



COPEXTEL S.A

56. Mintzberg, H. The strategy concept II: Five ps for strategy. California management review. 1987b.
57. Mintzberg, H. Diseño de organizaciones eficientes. Madrid- Argentina. Editorial El ateneo. 1989.
58. NC-ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.
59. Nuño, P. Emprendiendo. El Arte de crear Empresas y sus artistas. Madrid. 1992.
60. Polimeini, S. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1990.
61. Porter, E. Estrategias Competitivas. México. Ediciones Continental S.A. 1985.
62. Porter, E. The structure within industries and companies performance. Review of economics and statistics. 1979.
63. Puente, W. Técnicas de investigación. Tipos de observación. [en línea]. 2009. [Consulta Octubre 5, 2010]. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/tecnicasdeinvestigacion.htm>.
64. Principales consideraciones acerca del plan de negocio. [en línea]. 2001. [Consulta Febrero 25, 2011]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos15/plan-negocio/plan-negocio.shtml>.
65. Stevenson, H. Resource Assessment: Identifying Corporate Strengths and Weakness. 1985.
66. Suárez, A. Diccionario Económico de las Empresas. Madrid. Ediciones Pirámides S.A. 1983.
67. Thompson, I. Conceptos de empresa. [en línea]. 2007. [Consulta Febrero 26, 2010]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>.



Anexos



Anexo 1

Cuestionario Factibilidad para el cambio y enfoque estratégico.

A continuación se muestran un conjunto de elementos asociados a la realización de cambios organizacionales. Evalúe su organización con una escala de 1 a 5, donde: 1 es **muy bajo**, 2 es **bajo**, 3 es **regular**, 4 es **alto**, 5 es **muy alto**.

	MB	B	R	A	MA
Patrocinio: la máxima dirección está al frente y respalda a los agentes y ejecutores de procesos de cambios en la organización.					
Dinamismo: existe un fuerte sentido de la urgencia proveniente de la alta dirección y compartido por la organización, donde el hábito de mejorar es un valor arraigado.					
Orientación: la alta dirección cree que el futuro será muy diferente al pasado y ha concebido una proyección para los próximos 3 a 5 años, que es compartida por sus demás integrantes.					
Enfoque hacia el cliente: la organización conoce las expectativas de sus clientes y hace de su satisfacción una razón principal de su existencia.					
Comunicación: existe una información y retroalimentación fluidas, permanentes y en todas direcciones dentro de la organización.					
Rendimiento y compromiso: la organización se caracteriza por un alto sentido de pertenencia y responsabilidad individual.					
Detección de señales: se cuenta con un sistema que proporciona información confiable y oportuna sobre los clientes, competidores y proveedores, el entorno en general y sus tendencias futuras.					
Factores claves: se conocen y evalúan sistemáticamente los determinantes del éxito en el sector de actividad de la organización.					
Experiencia: la organización ha implementado exitosamente cambios importantes en el pasado reciente.					
Estructura: la organización es flexible y se modifica periódicamente atendiendo a la dinámica del entorno y de la organización.					
Toma de decisiones: se adoptan rápidamente, con transparencia y considerando los aportes e intereses de los implicados en dichas decisiones.					



COPEXTEL S.A

Recompensas: se estimulan constantemente las nuevas soluciones, el trabajo, el trabajo en equipo y la contribución al logro de los objetivos de la organización.					
Innovación: la organización está siempre experimentando y aplicando nuevas ideas, en clima colaborativo.					
Asimilación: se estudian y emplean, de manera constante y adaptadas al contexto, las mejores experiencias de otras organizaciones.					
Enfoque en sistema: los cambios que se efectúan no revisten un carácter aislado, sino que se integran en un plan que vincula los esfuerzos y especificidades de las diferentes áreas de la organización.					
Integración: en la organización prevalece un enfoque de conjunto que trasciende las fronteras entre departamentos.					
Jerarquías: la organización cuenta con pocos niveles jerárquicos.					
Conflictos: se consideran necesarios para el desarrollo de la organización y su manejo adecuado permite soluciones beneficiosas.					
Contingencias: existen planes alternativos en caso de que las decisiones adoptadas no arrojen los resultados esperados.					
Liderazgo: efectivo, orientado a las personas y a los resultados.					



COPEXTEL S.A

Anexos.

Anexo 2

Cuestionario de Confianza de liderazgo.

Por favor, usted debe marcar una cruz en la escala de valores percepción que usted tiene del estado del liderazgo dentro de la empresa.

No.	PREGUNTAS :	N	RV	AV	F	S
1	Grado de confianza en los trabajos y tareas de los subordinados.					
2	Grado en que los subordinados tienen confianza en sus superiores.					
3	Grado de libertad de los subordinados para discutir cosas importantes de su trabajo con superior inmediato.					
4	Grado en que el superior inmediato trata de obtener ideas y opiniones de sus subordinados para la solución de problemas.					
5	Grado en que el superior inmediato hace uso de las ideas y opiniones anteriores.					
6	Grado en que los subordinados participan en las decisiones relacionadas con su trabajo.					

LEYENDA

1. Nunca
2. Raras veces
3. A veces
4. Frecuentemente
5. Siempre



Anexo No. 3: Resumen de clientes y proveedores fundamentales.

Clientes			Proveedores
CIMEX Distribuidora Matanzas	Emp. Perf.Ext.Petróleo Centro	Sociedad para el Desarrollo	Tegos Clima
Radio Cuba Matanzas	CUBANABLAU S.A Empresa Mixta	Centro Provincial de la Música	Tegos Gastronomía
OBE Provincial	UBE de Laredo (ASTISUR)	Aguas Varadero	Tegos Servicios
Equipo Provincial. Computación	Educación Municipal Cárdenas	Soluciones Mecánicas, Matanzas	Reclisah
ETECSA Matanzas	AEI ARCOS	Costa Varadero S.A	Elevadores
Tecnológicos de Informática	MINED Jovellanos	Hospital Univ. Faustino Pérez	Audiomax
Cadena Isla Azul inversiones	Dir Munic Educación de Colón	Hotel Puntarena Gran Caribe	LG- Vince
Hotel Solymar Gran Caribe	ECO A 39 Contingente CTC	Salas de Rehabilitación (UJC)	Helposs
Hotel Kawama Gran Caribe	Reparac. Escuelas Secund (UJC)	Hotel Tryp Varadero	Maxso
Hotel Sol Club Coral	UJC Grupo Inversionista	Hotel Riu Turquesa	Conet
Hotel Club Amigo	Sherrit Intern. Oil & Gas Inc.	Emp Prov Mtto y Construc Matanzas	MPC
Hotel Princesa del mar	Hot. Club Amig Plus Vdro	Consejo Admist. Provincial	PC MAX
Hotel Sandals	Aeropuerto Int. Juan G. Gómez	DESOF T S.A	Gong publicidad
Energas S.A	Hotel Princesa del Mar	GET Varadero	DAISA
CTE Matanzas	SEGEN Matanzas	Sucursal DITA, Matanzas	TECNOSTAR
Reparac. Escuelas Dep. (UJC)	Hotel Arenas Blancas	Hotel cuatro Palmas	SIS
Dirección Prov Radio Cuba	Casa N.Jose A. Echev.(UJC)	Emp Muebles y Colchonería	ANTSYS-RADIOCOM
Empresa Cit. Victoria de Girón	Empresa Avícola Matanzas	Hotel Villa Cuba	ANTSYS-SISTEMAS
Empresa Técnica Cubana	Universidad de Matanzas	Hotel Iberostar Tainos	TECXO
Mined Jagüey Grande	Hotel Brisas del Caribe	MINED MARTÍ	TVS
Tecnotex	EMPET División Matanzas	Hotel Sol Club Sirena	Ecosol Hidráulico
Escuela Artes Plásticas (UJC)	Comercio,Gast.y Serv. Dir.Prov	Reparac. Escuelas Primarias (UJC)	Ecosol eléctrico
Educación Municipio Matanzas	Educación Munic Unión de Reyes	ECO A No. 47	Ecosol Solar
Reparac. Escuelas Primarias	Divep-Sime Matanzas	Sociedad para el Desarrollo de	Ecosol Eficiencia
			Ecosol Material
			Seitron
			Gerproyect
			Capitel

