



Trabajo de Diplomas

Título: *Lineamientos estratégicos generales del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos para el período 2007-2010.*

Autora: Damay García González- Ferregur.

Tutor (a): Msc. Orquídea Urquiola Sánchez.

Consultante: Lic. Janeisy Hernández del Sol.





Pensamiento



*"Hay que trabajar, persuadir,
luchar y perseverar, jamás
desalentarse".*

Le



Dedicatoria

Dedicatoria

El esfuerzo realizado durante estos años se lo dedico a mis padres, que son la inspiración e ilusión de mi vida, porque su entereza y ejemplo son motivos suficientes para seguir adelante.

A mi hermano, por ser la personita que más quiero en el mundo.

A mis abuelos que me quieren mucho y aunque viejitos me han apoyado y ayudado siempre.

*A mi tía, mi segunda mamá,
por ser la persona
más dulce y
comprensiva.*



Agradecimientos

Agradecimientos

No alcanzan las palabras para agradecer a todas aquellas personas que han contribuido a la realización de esta Investigación

*Darle gracias a DIOS.
por ver culminado este sueño*

*A mi familia por el empeño, sacrificio y apoyo que me brindaron
Siempre*

*A mi esposo, por ofrecerme su amor y
dedicación.*

A mis amigas Osdeimy, Flabia, Dayana, Dunia y Yanet, por todos los momentos que vivimos juntas en nuestra etapa de estudiantes

A mi tutor y consultante por su colaboración y conocimientos brindados.

Al colectivo de trabajadores del BPA de quienes siempre recibí dedicación y ayuda, en especial a Maidel, Tania, Risbel, Dorina, Yaque, Madly, Tere, Alexis, y Maria Luisa.

A todos muchas gracias.



Indice

Índice

Resumen.	
Introducción.	1
Capítulo 1: Los Sistemas de Dirección. Características y Conceptos	4
1.1	4
1.2	6
1.3.....	8
1.3.1	9
1.3.1.1	9
1.3.1.2.....	11
1.3.1.2.1.....	21
1.3.1.2.2.....	24
1.3.1.3	28
1.3.2	32
1.3.3	33
Capítulo II: Análisis Estratégico.	35
2.1.....	35
2.2.....	36
2.3	37
2.4	39
2.4.1	39
2.4.2	44
(Matriz de impactos cruzados – Multiplicación aplicada a una calificación.)	
2.4.3	47
2.4.4.....	51
2.4.5	55
2.5	57
2.5.1.....	58
2.5.2	59
2.5.3	60
2.5.4.....	61
2.5.5	63
2.5.6	63
2.6	67
Capítulo III:..... Diseño de la estrategia.	71
3.1	71
Conclusiones	77
Recomendaciones	78
Bibliografía	79
Anexos	



Resumen

Resumen

El siguiente trabajo de diploma se desarrolló en el Banco Popular de Ahorro (BPA) de Cienfuegos, con el objetivo de Definir las Opciones Estratégicas para su desarrollo, resultantes de un diseño estratégico con enfoque prospectivo, que le permita a la organización orientar sus lineamientos generales para elaborar su “Planeación Estratégica”, realizando para ello los estudios siguientes: Análisis prospectivo de la organización, diseño estratégico general de la entidad y definición de las opciones estratégicas que debe asumir el BPA de Cienfuegos.

El estudio prospectivo a través del MICMAC permitió identificar en la organización las variables claves. Según el método MACTOR se definieron los actores, con los que se realizaron análisis y procesamientos matriciales. El método SMIC permitió definir los cinco posibles escenarios, arrojando de ellos el más probable, el más optimista y el más pesimista. Después se realizó un Análisis Interno, donde se evaluó cada una de las áreas de resultado clave.

El análisis de la matriz DAFO durante el Diagnóstico Estratégico arrojó que de acuerdo a los escenarios futuros, el problema general estratégico y la solución estratégica general, se utilizará la estrategia MAXI-MAXI.

Concluyendo que la organización está en la actualidad en una etapa de crecimiento, se recomienda para ello aplicar una estrategia de diferenciación. Los resultados del trabajo permiten realizar una serie de recomendaciones sobre la actualidad de la organización, sus servicios, sus acciones respecto al entorno interno y externo, orientar sobre la base de todos los resultados, y darle el seguimiento correspondiente a cada una de las etapas previstas dentro del plan estratégico.

Palabras claves: Banco Popular de Ahorro, prospectivo, evaluación.

Resuming

The following diploma work was developed in the Popular Bank of Saving (BPA) of Cienfuegos, with the objective of Defining the Strategic Options for its development, resultants of a strategic design with prospective focus that allows to the organization to guide its general limits to elaborate its “Strategic Planeation”, carrying out for it the following studies: prospective Analysis of the organization, design strategic general of the entity and definition of the strategic options that the BPA of Cienfuegos should assume.

The prospective study through the MICMAC allowed to identify in the organization the key variables. According to the method MACTOR the actors were defined, with those that were carried out analysis and prosecutions matriciales. The method SMIC allowed to define the five possible scenarios, hurtling of them the most probable, the most optimistic and the most pessimistic. Then he/she was carried out an Internal Analysis, where each one of the areas of key result was evaluated.

The analysis of the main DAFO during the Strategic Diagnosis hurtled that according to the future scenarios, the strategic general problem and the general strategic solution, the strategy MAXI-MAXI will be used.

Concluding that the organization is at the present time in a stage of growth, it is recommended for it to apply a differentiation strategy. The results of the work allow to carry out a series of recommendations about the present time of the organization, their services, their actions regarding the internal and external environment, to guide on the base of all the results, and to give him the pursuit corresponding to each one of the stages foreseen inside the strategic plan.

keywords: Popular Savings Bank, Prospective, Assessment.



Introducción

Introducción

Tomar en cuenta el entorno o “medio ambiente de la organización” ocupa un lugar fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro, “con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto”. (Wilson, 1993).

El análisis del entorno es el marco contextual de la planeación estratégica, plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor, usuario, o de la tecnología; sino la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, al ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Cuando se plantea desarrollar un Diseño Estratégico en una organización, es prácticamente obligado asumirlo desde un Enfoque Prospectivo Estratégico, dado el carácter científico y metodológico que le confiere a todo el proceso que debe llevarse a cabo, teniendo en cuenta la esencia de la prospectiva. Este enfoque percibe a la realidad como un sistema de manera dinámica que permite el estudio de los factores propios que lo configuran y definen, precisando las posibles alternativas de evolución del sistema, así como sus grados de libertad. (Astigarraga, 2005).

La formulación de la estrategia es un ejercicio impulsado por el análisis y no una actividad en la cuál los directivos pueden tener éxito gracias a un esfuerzo y una creatividad cabal. Las decisiones en cuanto a las estrategias a seguir deben basarse en una evaluación interna de la organización, a menos que la estrategia concuerde con la gama total de consideraciones de las situaciones internas y externas que sigan sus escenarios quedara en duda su idoneidad, de ahí la importancia extrema de asumir con la seriedad que se requiere los trabajos de análisis estratégicos que puedan realizarse en las instituciones. (Thompson y Strick Land, 1995).

Enfrentar los dinámicos cambios que tienen lugar en el entorno que rodea a las organizaciones se ha convertido en uno de los retos principales de las empresas en el mundo. También el entorno en el sistema empresarial cubano ha ido cambiando formándose más dinámico, variado y complejo.

Debido a las importantes transformaciones que en el orden económico y social se viene produciendo en el país, la actividad bancaria ha cobrado un renovado papel que exige de un desempeño en correspondencia con las nuevas exigencias; ese desempeño no es posible conseguirlo si se tiene una visión estratégica sobre la nueva realidad.

Atendiendo a estos antecedentes de la situación problemática se determinó establecer como el siguiente **Problema Científico:**

“La ausencia de una Planeación Estratégica con un enfoque prospectivo en el Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos, afecta el funcionamiento de la organización y no permite asumir una respuesta adecuada ante las adversidades del entorno, comprometiendo su futuro institucional”.

La presente investigación a partir del Problema Científico considera dentro de su objeto de estudio en el orden teórico asimilar todo un análisis profundo de revisión de la literatura que aborda las temáticas de prospectiva y estrategia, y profundizar de esa forma en el caso específico de la entidad con la aplicación de técnicas y métodos que permitan estudiar su entorno y de acuerdo a los resultados que se alcancen de todo el proceso de diagnóstico, asumir como objeto práctico la entrega a la organización de las principales herramientas científicas que permitirán asumir posteriormente la Planeación Estratégica de la entidad apoyados con un equipo multidisciplinario que de acuerdo a los lineamientos establecidos para la realización de dicha tarea podrán llevarla a cabo de manera conjunta con la Administración, El Consejo de Dirección y el colectivo de trabajadores.

Por todo lo planteado anteriormente, se propone la siguiente **Hipótesis:**

“El establecimiento de opciones estratégicas a partir de un enfoque prospectivo del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos permitirá a la organización orientar una respuesta adecuada ante las adversidades del entorno y asumir nuevos estilos de trabajo en virtud de elaborar su planeación estratégica”.

De acuerdo con la hipótesis anterior se plantea el Objeto General y los Objetivos Específicos que regirán todo el proceso investigativo abordado en el presente trabajo de tesis.

Objetivo General

“Definir las opciones estratégicas del Banco Popular de Ahorro resultante de un diseño estratégico con enfoque prospectivo que le permita a la organización orientar sus lineamientos generales para elaborar la Planeación Estratégica”.

Objetivos Específicos

1. Actualizar los conocimientos en la temática prospectiva y estrategia empresarial.
2. Diagnosticar con un análisis prospectivo a la organización: BPA Cienfuegos.
3. Realizar el diseño estratégico general de la situación actual que enfrenta la organización BPA.



Capítulo I

CAPÍTULO I: LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN. CARACTERÍSTICAS Y CONCEPTOS.

En este capítulo se realiza una reflexión teórica acerca de los sistemas de dirección, tomando en consideración la opinión de varios autores. Se describe fundamentalmente el proceso de planeación estratégica, analizando, además su repercusión en el país y en el Banco Popular de Ahorro (BPA) de Cienfuegos. Se realizó un estudio prospectivo dirigido a la Planeación Estratégica, donde se surgiere tratar aspectos teóricos. En tal sentido se abordan elementos sobre prospectiva en la Planeación Estratégica, sus conceptos, la interrelación que existe entre ambos, enfatizando en el Esquema Metodológico y sus fases.

En un mundo que se caracteriza por la incertidumbre cada vez más aguda, los cambios y el riesgo, no solo al largo plazo sino también a mediano y corto plazo, el esfuerzo de la prospectiva es ahora más que nunca para elaborar previsiones y adelantarnos al futuro.

1.1 Evolución de los sistemas de dirección en la empresa.

La dirección como sistema surgió a mediados del siglo pasado, manteniéndose en constante evolución y cambio. Esto responde a que la gestión empresarial es cada día y exige un gran esfuerzo y elección de estrategias que responden a los retos del mundo de hoy.

Hasta los primeros cincuenta años del siglo XX los cambios que se generaban en el entorno eran demasiado lentos, de manera que no era tan fácil percibirlos, en correspondencia con ello, el entorno que rodea a las organizaciones se presenta relativamente estable, con pocos cambios, los cuales generalmente son previsibles por lo que el sistema de dirección de las empresas se ocupa básicamente de gestionar el crecimiento y mantener su estabilidad interna sobre la base de mejorar la productividad, período en el que toma gran auge el paradigma de la eficiencia, es decir centran su atención en el corto plazo.

A partir de los años setenta el entorno se hace cada vez menos estable hasta llegar a convertirse en inestable y turbulento caracterizado por ser dinámico, complejo, diverso, discontinuo, inseguro y hostil; en los ochenta ocurre una transición importante y los procesos de cambios se orientan más a la calidad por lo que las organizaciones comienzan a interrelacionarse más con su entorno buscando satisfacer las necesidades de sus clientes; ya a mediados de los noventa los cambios son mucho más profundos, un mundo totalmente diferente, pero no necesariamente mejor, comienza a construirse marcado por tres aspectos que se traducen en tres revoluciones: tecnológica, económica y sociocultural que a su vez generan una serie de cambios que dan origen a nuevos paradigmas en la gestión de los negocios.

La globalización de la economía unido a las transformaciones ámbito económico, político, socio cultural y tecnológico confirma, exigen de las organizaciones respuestas rápidas y de un mayor nivel de flexibilidad para garantizar la adaptabilidad a ese entorno en constante cambio.

La alta dirección de la empresa, a través de la estrategia, elige no solo la organización sino que también escoge su entorno a través de la fijación de maneras de competir en los negocios en que esta presente la empresa. La estrategia competitiva no solo responde al ambiente sino que también trata de conformar el ambiente a favor de la empresa (Porter, 1987).

La actitud estratégica persigue una constante adaptación de la empresa a un entorno altamente inestable, fundamentada en la creencia de que el futuro puede ser mejorado a través de unas adecuadas acciones estratégicas. Esto supone un cambio de actitud de la alta dirección y por tanto una modificación de su conducta (Menguzzato y Renau, 1991).

Como señala Cuervo (1995), la dirección estratégica es sinónimo de dirección de empresas por lo que el surgimiento y evolución de aquella no puede entenderse sin entender la evolución de los sistemas de dirección. Renau(1995) a partir del esquema evolutivo de Ansoff, identifica cuatro etapas de dicha evolución:

1. Dirección por control: es un sistema de dirección válido para entornos estables ya que centra su atención en el corto plazo y en los aspectos internos de eficiencia. Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de recursos por lo que el control presupuestario es una técnica básica en este tipo de dirección.
2. Dirección por extrapolación: en este sistema, también llamado de planificación clásica el entorno sigue siendo estable por lo que es posible predecir el futuro a partir de la extrapolación de las situaciones pasadas. De este modo, se podían fijar objetivos a largo plazo así como definir mediante la planificación el cambio a recorrer recursos empleados para llegar sin sobre saltos a dichos objetivos. Los sistemas modernos de presupuestación y el control de gestión son herramientas especialmente útiles para definir y controlar todo el proceso.
3. Dirección por anticipación: Esta etapa de la evaluación de los sistemas de dirección surge a medida que el entorno se hace cada vez menos estable –finales de los años sesenta y principios de los setenta- por lo que no es posible la extrapolación de las tendencias futuras. En este momento empieza a adquirir todo su significado y validez el concepto de estrategia y la dirección estratégica de la empresa. Aunque el entorno es ya dinámico, no es todavía turbulento, por lo que la dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del mismo dando respuesta a sus amenazas y oportunidades a partir de las fortalezas y debilidades internas. Sin embargo, esta fase inicial de la dirección estratégica

o de planificación estratégica centra más su atención en la formulación estratégica y en la vinculación con el entorno descuidando, en cierto modo, los problemas de implantación y variables no estrictamente económicas o tecnológicas.

4. Dirección a través de respuestas flexibles y rápidas: la presencia de entornos cada vez más turbulentos con frecuencia no permite a la dirección empresarial ni siquiera una actitud de anticipación. Por ello, se hace necesaria una actitud que permita detectar rápidamente los cambios del entorno y dar respuestas rápidas y flexibles a los retos planteados en cada momento.

En el esquema propuesto por García Falcón (1987), la evolución de los sistemas dirección a través del modelo de cinco generaciones que se suceden a lo largo del presente siglo se puede ver el modelo actual de Dirección Estratégica de la Empresa que corresponde a la cuarta generación.

(Anexo # 1).

1.2 Estrategia y pensamiento estratégico.

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

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella.

Por estrategia para la administración básicamente se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

El concepto de estrategia ha sufrido un proceso de transformación con el tiempo, iniciándose históricamente con el término política de empresa que fue seguido por las ideas de planificación a largo plazo, planificación estratégica, hasta llegar a nuestros días al concepto de pensamiento estratégico.

La estrategia suele aparecer de un modo claro y nítido en la fase de nacimiento de la empresa (planes, objetivos, productos, mercados, etc.), pero en muchas ocasiones cuando crece y llega a un estado de maduración la estrategia se diluye, se olvida y la empresa sigue en buena medida

una evolución inercial, más acorde con su tendencia natural que con los planes diseñados por la alta dirección.

Definiciones propuestas en algunas obras por diferentes autores al concepto de estrategia.

Determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas. Chander (1962).

Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definen en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Andrews (1962).

Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos. Ansoff (1976).

La estrategia es la conceptualización, explícita o implícita del líder de la organización de: 1) los objetivos o propósitos a largo plazo de la organización, 2) las amplias restricciones o políticas, auto compuestas por el líder o aceptadas, y 3) el conjunto de planes y metas a corto plazo actuales. Vancil (1977).

Las estrategias son tanto planes para el futuro como patrones del pasado. Las estrategias no necesitan ser deliberadas, también pueden emerger. Las estrategias efectivas se desarrollan en todos los tipos de formas extrañas. Dirigir la estrategia es moldear el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio. Mintzberg (1987).

Explicitar los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de este en el medio socioeconómico. Menguzzato (1991).

Es una nueva forma de adquirir recursos tangibles o intangibles que desarrollen las suficientes capacidades que aseguren la ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Majluf (1996).

En todas estas definiciones se puede observar independientemente de que el autor emite su propio criterio es evidente que en ellas existen puntos de coincidencia tales como:

- Expresan una visión al futuro
- Consideran los planes de la organización
- Centran su atención en el entorno
- Capitalización de las fortalezas organizacionales
- Aprovechar oportunidades
- Reducción del impacto de las amenazas
- Misión institucional como guía
- Monitoreo permanente de los factores críticos externos que afectan el desempeño de la organización

Algunos autores plantean que para hablar de estrategia hay que tener en cuenta cuatro puntos para ser comprendida de forma profunda:

1. El porvenir de las decisiones actuales.
2. Proceso.
3. Filosofía.
4. Estructura.

Primero la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, segundo, la misma es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, con el objetivo de obtener los fines buscados, tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección, cuarto, su estructura estará basada en tres tipos de planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos.

En esta investigación se enfatiza en el autor Mintzberg (1987), es quien brinda la definición más completa de estrategia, ya que identifica cinco conceptos de estrategia a partir de variadas representaciones del termino, los cuales son:

- a. La estrategia como plan: es un curso de acción que funciona como guía para el abordaje de situaciones. Este plan precede a la acción y se desarrolla de manera consciente.
- b. La estrategia como pauta de acción: funciona como una maniobra para ganar a un oponente
- c. La estrategia como patrón: Funciona como modelo en un flujo de acciones. Se refiere al comportamiento deseado, y por lo tanto la estrategia debe ser consistente con el comportamiento, sea ésta intencional o no.
- d. La estrategia como posición: La estrategia es una posición con respecto a un medio ambiente organizacional. Funciona como mediadora entre la organización y su medio ambiente.

1.3 El proceso de dirección estratégico.

El análisis y formulación de una estrategia empresarial y su posterior implantación, deberá tener en cuenta no solo aquellos factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino la integración de los mismos junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y reglas que orientan el funcionamiento general de la empresa en su medio exterior.

La dirección estratégica es un proceso global que está integrado por tres grandes partes: Análisis Estratégico, Formulación de Estrategias e Implantación de estrategias. En él (**anexo # 2**) se encuentran los elementos básicos de la metodología.

Se entiende por análisis estratégico de una empresa, el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia, una vez definidos los fines o misiones, objetivos y metas de la empresa. El análisis estratégico se compondrá esencialmente por tres elementos: la definición de los fines y misiones generales de la empresa, el análisis externo y el análisis interno.

El segundo bloque de la dirección estratégica corresponde a lo que se denomina la formulación de estrategias. A partir del análisis estratégico, y según la metodología propuesta, la empresa tratará de formular o diseñar tanto a nivel de negocio como corporativo y funcional las posibles alternativas que se tienen para conseguir la misión y los objetivos que se dan a partir del contexto definido en los análisis externo e interno.

La última parte del proceso supone poner en marcha la estrategia elegida y recibe el nombre de implantación estratégica. Para ello es útil la elaboración de un plan estratégico que recoja los objetivos y las decisiones que se han adoptado en etapas anteriores, así como la asignación de medios y el camino a seguir para que la estrategia tenga éxito.

1.3.1 Análisis Estratégico.

El Diagnóstico Estratégico se conoce en el campo de la estrategia como el doble análisis externo e interno de la organización, que no es más que una herramienta al servicio de la voluntad de cambio y progreso, característica fundamental para una gestión eficaz; constituye la base sobre la cual se levanta la estrategia de la organización. J.Pierre Thibaut (1994). El punto de partida para el diseño estratégico lo constituye la definición del propósito general de la organización.

1.3.1.1 Misión y Objetivos Generales.

La importancia del conocimiento por parte de todos los miembros de la organización sirve como elemento de identificación de la filosofía de la empresa y de cohesión entre todos los participantes.

La misión representa la identidad y personalidad de la empresa en el momento actual y de cara al futuro, constituye el hilo conductor, aglutinador de las diferentes actividades de la empresa, J.E. Nuevas y L.A. Guerras (1996).

Últimamente, algunos autores han planteado la necesidad de dar prioridad en la definición de la misión a los planteamientos de futuro más que los actuales. Es decir, se destaca la importancia

de responder a la pregunta de ¿Qué queremos ser o a donde queremos llegar?, a esta concepción de la misión se le denomina “Propósito Estratégico”, el cuál como plantean Hamel y Prahalad (1990) es el reto básico de la empresa, que tiene la vista siempre puesta en el futuro deseado más que en el pasado vivido, es estable a lo largo del tiempo y ha de merecer el esfuerzo y compromiso del personal en su concepción.

Una declaración de misión formulada y comunicada por los directivos, a los empleados en palabras que motiven y desafíen, puede obtener el compromiso de estos para esforzarse por ella, y en consecuencia servirá como una poderosa herramienta de motivación. La misión debe ser comunicada con palabras que propicien la credibilidad de los empleados, para ello debe usarse una terminología simple, clara y concisa.

Una declaración de misión bien pensada y formulada tiene valor gerencial real cuando:

1. Ayuda a que las acciones relacionadas con la gestión de los directivos de nivel superior se conserven en el camino correcto.
2. Cristaliza la visión que tiene la alta gerencia acerca de la dirección y la estructura a largo plazo de la organización.
3. Trasmite un propósito y una identidad de la organización que motiven a los empleados a actuar de la mejor manera posible.
4. Ayuda a una organización a prepararse para el futuro.
5. Ayuda a que los directivos eviten una dirección sin visión y sin sentido.

La misión permite definir un negocio en términos de que satisface, a quien satisface y como producirá la organización esta satisfacción.

Como un elemento interesante se incluye los valores de la organización que son a fin de cuenta los que determinan la rectitud de las metas, comportamientos de la organización para con sus clientes internos y externos, con su ambiente, y la sociedad en general.

Estos tres elementos constituyen el punto de partida del diseño de la estrategia y por tanto su hilo conductor.

Igualmente se incluyen aquí los objetivos generales que se encargan de expresar las metas que se propone alcanzar la empresa a escala global y a largo plazo, en función de la misión, pero también de la situación actual; y evolución futura del entorno y de la propia situación interna, actual y potencial en relación con ese entorno.

El establecimiento de objetivos convierte a la misión y a la dirección en resultados de conducta planeados. Ellos representan un compromiso gerencial para producir resultados específicos en un tiempo específico, enfocan la atención y la energía hacia lo que se quiere lograr.

Para que los objetivos tengan un valor como herramienta gerencial deben ser cuantificados o medibles y deben contener tiempo límite para su realización.

El establecimiento de los objetivos es una tarea crucial en el proceso de dirección estratégica, pues las organizaciones cuyos directivos establecen objetivos para cada área de resultado clave y después luchan agresivamente por llevar a cabo las acciones que logren sus metas de resultados, son fuertes candidatos a tener un mejor resultado que aquellas organizaciones cuyos directivos funcionan con esperanzas y buenas intenciones.

1.3.1.2 Análisis del entorno

El análisis del entorno o medio ambiente ocupa un lugar fundamental en la concepción de la Planeación Estratégica. El propósito fundamental de este sistema de planeación contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro., "con el fin de permitir que el negocio opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto". (Wilson, 1.983).

Este análisis es el marco contextual de la planeación estratégica, plantea actualmente una visión mucho más amplia que la que se tenía hace unas décadas. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del consumidor o usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

El ámbito del análisis del medio ambiente no necesariamente se limita a lo regional y nacional, las tendencias hacia la globalización de la economía (Pérez y Dulcey, 1988), "los factores geopolíticos y las acciones de las corporaciones multinacionales se han convertido en parte integral del escenario nacional de los negocios". (Wilson, 1983).

La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hacen posible identificar posibles oportunidades y amenazas para el desarrollo de la organización.

La Planeación estratégica propone que se considere el medio ambiente como un todo y su análisis como parte integral de su proceso; enfoca el estudio del contexto en que existe y trabaja la organización de manera global e integrada y así mismo, plantea que los planes de desarrollo de la empresa deben contener directrices que orienten y comprometen su desempeño en su conjunto, como un sistema total.

Como segunda parte del entorno de las organizaciones, está el estudio del ambiente que más cercano a la organización, es decir, el comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la actividad de la empresa.

Análisis del macroambiente

Se considera como macroambiente al conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico y de esta manera la metodología propone descomponer el análisis del macroambiente en estas categorías, para efectos de lograr un buen nivel de profundidad,, pero sin perder de vista que existe interdependencia entre ellas.

Las diversas categorías que constituyen la visión del macroambiente (lo político, económico y social) se descomponen en variables, situaciones y condiciones para su estudio y al respecto interesa que el análisis de cada uno de estos elementos permita:

- a. Tener un conocimiento del comportamiento de la variable, factores que lo determinan
- b. Explicar con profundidad y precisión la manera como incide la variable sobre la organización: es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.
- c. Identificar los centros de poder y/o decisión en los cuales se genera y origina el comportamiento de la variable o fenómeno, señalando el grado de incidencia que pueda tener sobre la organización, para orientar el plan de acción que intensifique, atenúe o elimine sus efectos según sea el caso.

A continuación se analizan las diferentes dimensiones del macroentorno:

Entorno demográfico

Las variables por considerar en el estudio del Entorno Demográfico son las siguientes:

- Características de la población y en particular de la población atendida por la empresa
- Tasa de crecimiento de la población
- Tasa de natalidad y mortalidad de la población
- Análisis del proceso de migración y sus tasas
- Esperanza de vida al nacer
- Composición de la población por grupos de edad, sexo, educación, ubicación geográfica y ocupación
- Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada

El estudio de las variables del entorno demográfico debe permitir caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. De igual manera establecer la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.

Entorno económico

Para cada país o región del mundo estos factores se ponen en juego de diferentes maneras generando diversos efectos en la producción, distribución y consumo de aquellos bienes y servicios que satisfacen los requerimientos y las necesidades humanas. Esta categoría es el subgrupo de mayor influencia a considerar en el análisis del entorno.

Se requiere de la evaluación de diferentes parámetros para el análisis de los factores económicos, entre los que se incluyen:

- Niveles de crecimiento económico.
- Balanzas de pago.
- Balanzas comerciales.
- Diferentes acercamientos fiscales con gobiernos que incrementan o disminuyen los niveles de gastos y tarifas tributarias.
- Políticas monetarias (estabilidad monetaria, incremento o decremento de la reserva de capital).
- Índices de precios (tendencias inflacionarias o deflacionarias, controles de precios y salarios reforzados o liberados).
- Fase del ciclo económico en que se encuentra el país (prosperidad, depresión, recesión, expansión).

Su estudio es muy importante ya que las condiciones presentan cambios permanentes. Las variables que se deben considerar a nivel de diagnóstico, de políticas y de tendencias deben ser revisadas a nivel internacional y nacional y en particular para la región atendida por la empresa; son las siguientes:

- Análisis de las tasas de crecimiento del PIB a nivel general y per cápita.
- Análisis del crecimiento y perspectivas de desarrollo de la actividad económica de la empresa y las que están relacionadas, ubicándolas a nivel de sector económico, grupo, rama y renglones.
- Análisis del nivel de distribución de los ingresos de la población.
- Tendencia del nivel general de precios o índice de inflación, desagregado por componentes, Análisis del índice de precios al por mayor, del comercio en general, correspondiente a cada una de las líneas de productos de la empresa.
- Disponibilidad y acceso de capitales y fuentes de financiación para la inversión y la operación.

Finalmente es importante considerar los principales elementos de la tendencia actual en la situación económica a nivel mundial y principalmente debe referirse a los países que tienen o pueden tener influencia en el comportamiento de la actividad que realiza la empresa.

Entorno social

Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento:

- Composición social de la población y en particular de la atendida por la empresa. Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo. Análisis de la ocupación de la población.
- Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal. Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo.
- Análisis de los procesos sociales de movilización, participación y organización de la población.
- Análisis de la política social gubernamental, teniendo en cuenta: los programas sectoriales para el desarrollo social: salud, educación, vivienda, empleo, ingresos, seguridad social, justicia, medios de comunicación y transporte. Las políticas y programas relacionados con la infraestructura de servicios básicos: energía, agua potable, saneamiento y vías.

Entorno político

La intervención de los gobiernos en las diferentes áreas de comercio y su papel como controlador de estas actividades, hace que el análisis del ambiente político sea importante para minimizar los riesgos.

El estudio del Entorno Político comprende los siguientes aspectos:

- Un análisis de la situación política a nivel nacional y regional y su incidencia en el desarrollo de la empresa. Una caracterización de la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del Gobierno.
- Una descripción y análisis de las políticas institucionales del Estado y sus Instituciones, que de una u otra manera tienen que ver con las actividades de la empresa.
- Un análisis de los grupos de presión, que influyen o intervienen activamente en las actividades de la empresa.

La mayoría de las actividades comerciales están influidas por el ambiente político. Es importante el análisis de los diferentes bloques económicos regionales, los países que los integran y las diversas decisiones que adoptan. En todo ello desempeña un papel fundamental la Organización Mundial del Comercio (O.M.C), determinando la base jurídica e institucional del sistema

multilateral del comercio. De ella dimanar las principales obligaciones contractuales que determinan la manera en que los gobiernos configuran y aplican las leyes y reglamentos comerciales nacional. Estas decisiones y reglamentaciones van a influir en los comportamientos de las instituciones gubernamentales e incluso en las organizaciones privadas especializadas que participan en la actividad de comercio internacional de un país.

Entorno cultural

La sociedad en que uno vive perfila las creencias básicas, los valores y las normas sociales. La persona absorbe casi inconscientemente una visión del mundo que determinara la relación consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y con el universo.

La cultura es otra dimensión importante del macroambiente de las organizaciones. El estudio de las variables que conforman este entorno implica un análisis descriptivo y una caracterización de su comportamiento, aunque solo algunas de las variables podrán ser medidas.

Los principales aspectos de la cultura que hay que considerar son:

- Definición y contratación de los conceptos de cultura y civilización
- Caracterización de las culturas y subculturas que conforman la población, teniendo presente aspectos relacionados con: valores, creencias, factores de comportamiento, tradiciones y expresiones culturales (música, teatro, poesía, danza, literatura, pintura, etc).
- Valores, normas, preferencias y gustos que adoptan y tienen los individuos frente al consumo o uso de bienes y servicios que ofrece la empresa en sus diferentes segmentos de mercado. Valores y patrones de comportamiento del empresariado y en particular del de la región que atiende la empresa.

Entorno jurídico

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal.

La legislación Laboral de mayor incidencia en la gestión de la empresa es la Legislación Penal que se establece en el Código Penal y algunas de sus normas regulan el comportamiento de los comerciantes e imponen sanciones penales a delitos como: Alteración y modificación de calidad, cantidad, peso o medida, daño en materia prima y producto agropecuario e industrial; usurpación de marcas patentes, uso ilegítimo de patentes; exportación ficticia, daños en los recursos naturales, contaminación ambiental.

La Legislación Fiscal establece el sistema tributario en el país. Esta legislación es objeto de continuas referencias ocasionadas por las crecientes dificultades fiscales y en el manejo de la política económica.

Los factores legales por la interrelación con los factores políticos pueden considerarse un subgrupo de aquellos, ya que los códigos legales por lo general son establecidos por los gobiernos en un intento por controlar la proporción y el impacto de la inversión tanto interior como exterior.

Entre los factores legales se pueden mencionar:

- Derechos de propiedad intelectual e industrial: incluye todos los aspectos de los nombres comerciales, secretos comerciales, derechos de marca y de patentes.
- Obstáculos comerciales: incluyen las tarifas y cuotas que por lo general especifican claramente las reglamentaciones y otros elementos como el etiquetado, por ejemplo.
- Obligación del producto: Incluye entre otras las legislaciones ambientales.
- Prácticas comerciales monopólicas y restrictivas muy común en el mundo industrializado.
- Legislación del país.

Entorno Tecnológico

La tecnología es una ventaja competitiva importante. De ahí que apreciar la naturaleza y extensión de la tecnología de los competidores en particular, y pronosticar la cantidad y dirección de los avances tecnológicos en el mundo, son tareas esenciales.

El estudio del Entorno Tecnológico debe ofrecer una visión del mercado de tecnología referido a la actividad de la empresa en el ámbito nacional e internacional. La comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la utilizada por otras empresas, debe llevar a reconocer el posicionamiento de la empresa en el aspecto tecnológico y aporta criterios para la formulación de los planes de la empresa. La tecnología comprende:

- Las características generales de los procesos productivos y administrativos asociados a la actividad de la empresa.
- La maquinaria y equipo que sirve para realizar dichos procesos.
- La calificación del personal requerido para ejecutar las tareas propias de dichos procesos.
- La organización del trabajo asociado a tales procesos.

Incluye tener una visión clara de aspectos tales como: la productividad, el ahorro de insumos, la calidad, el espacio utilizado, los costos de producción, distribución y administración, la cobertura si se trata de un servicio, etc.

Entorno ecológico

Los objetivos fundamentales del análisis del Entorno Ecológico son los siguientes:

- Describir las características de carácter geográfico y topográfico de las regiones que atiende la empresa y que se tienen como sede de sus instalaciones e identificar los aspectos fundamentales que deben tenerse en cuenta en la formulación del Plan Estratégico y Operativo.
- Identificar la disponibilidad de recursos naturales y de infraestructura que tiene la región que constituye el ámbito geográfico de operación de la empresa y analizar la incidencia que tiene esta situación en el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Conocer el impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo.

Entorno específico

Para la mayoría de las organizaciones existe un conjunto de influencias mucho más inmediatas que son aquellos factores que influyen directamente en la capacidad de una organización para posiciones más o menos eficaces ante sus rivales, es lo que se llama Entorno competitivo o Entorno Especifico.

El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa, en el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo o similar bien o servicio).

Este análisis generalmente se realiza basado en el enfoque de las “Cinco Fuerzas” de Michael Porter, presentado como una manera estructurada de examinar el entorno competitivo de una organización y así poder entender las fuerzas actuantes.

Significa analizar cada uno de los elementos que convergen en el entorno competitivo y que son:

1. Amenaza de competidores potenciales.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. Poder de negociación de los Proveedores.
4. Poder de negociación de los Clientes.
5. Rivalidad entre competidores.

La posibilidad de que una nueva empresa (competidor) decida entrar en un sector depende de un gran número de variables que provocan la existencia de las denominadas barreras de entrada.

Con este nombre se engloban un conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre potenciales entrantes, o sea, que las empresas entrantes incurrirán en costos que harán que se sitúen en posición de desventaja frente a las ya instaladas.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas. En consecuencia las empresas establecidas le imponen barreras a las que pretenden entrar y estas barreras son:

- Economías de escala: Se trata de ventajas en los costos, que se derivan de las operaciones a gran escala.
- Diferenciación de productos: Mide el punto hasta el cual los compradores muestran preferencias por algunos de los productos de alguna de las empresas del sector. La presencia por ciertos productos puede estar motivada por diferencias en calidad, precio, componentes, servicio posventa, que los productos realmente son distintos. Existe la llamada diferenciación percibida como resultado de algunos factores tales como la publicidad, fidelidad a vendedores.
- Ventajas en producción y distribución: Uno de los principales focos de atención es el de la existencia de un conjunto de motivos que conducen a ciertas empresas a tener ventaja en producción y/o distribución, ventaja que se traduce finalmente en una ventaja en costos, los motivos más importantes son:
 - Posesión de una tecnología (protegida mediante patentes) que da lugar a procesos productivos en los que se logra una mayor productividad y un menor costo.
 - Posesión de fuentes de abastecimiento de materias primas (permite productos diferentes).
 - Acceso privilegiado a los capitales necesarios para la adquisición de activos.
 - Sistemas de distribución propios y únicos.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Se entiende por sustitutos aquellos bienes que cumplen la misma función de otros productos. Por tanto en el contexto del análisis estructural del sector es importante identificar si existen sustitutos y si éstos constituyen una amenaza para el sector industrial y para la empresa en particular.

La mayor o menor presión de los productos sustitutos dependerá del grado de diferenciación de los productos existentes. Percepción de clientes que no permite aceptar los sustitutos por fidelidad a los conocidos. Pueden surgir productos sustitutos cuyos costos, calidad y rendimiento sean superiores. El fenómeno sustitución esta estrechamente relacionado con el de la innovación tecnológica.

Se podría considerar como variables que permitan lograr conclusiones al respecto las siguientes:

- Disponibilidad de sustitutos
- Relación Valor / Precio producto sustituto
- Costos de cambio
- Propensión de compradores a sustituir

Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de los productos sustitutos disminuye y los costos de los consumidores por cambiar a otro producto bajan. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

Poder de negociación de los clientes

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio.

Dependerá del grado de concentración de estos. Un solo cliente hace que todo el poder de negociación este en manos de dicho cliente.

Dependerá del grado de diferenciación de los productos. Su poder de negociación se incrementará conforme disminuye el grado de diferenciación de los productos.

El poder de los clientes también aumentará si sus posibilidades de integración hacia atrás son altas.

En correspondencia, cuando los clientes están muy concentrados, son muchos o compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria. Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable. El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes.

En otras palabras, los proveedores pueden tener frente a las empresas compradoras que nos interesan un determinado poder de negociación suficiente para amenazar el desarrollo de las mismas; por tanto el análisis de esta fuerza debe contribuir a la formulación de estrategias que mejoren el posicionamiento de la empresa.

Debe entonces analizarse las siguientes variables que comprenden el estudio de la empresa:

- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para los proveedores
- Compras a los proveedores /total de compras
- Diferenciación de insumos
- Costos de cambio
- Disponibilidad de insumos sustitutos
- Integración hacia adelante

Por tanto el poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro. Con frecuencia, los proveedores y los productores hacen bien en ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de servicios nuevos, entregas justo a tiempo y costos bajos de inventarios, reforzando así la rentabilidad a largo plazo para todas las partes interesadas.

Rivalidad entre competidores.

Una fuerte competencia entre las empresas de un sector, cuando estas son numerosas y sus productos poco diferenciados, conduce a una reducción de precios y a una disminución de beneficios llegando a convertirse el sector en poco atractivo. Por el contrario, un sector con pocas empresas y productos diferenciados puede dar lugar a aumentos en precios y en beneficios convirtiéndose en un sector atractivo. La mayor o menor rivalidad depende entre otros factores de:

- Grado de concentración.
- Diferenciación de productos.
- Barreras de salida.
- Barreras de movilidad.

Grado de concentración: Viene dado por el número y distribución del tamaño de las empresas competidoras.

Diferenciación de productos: Además de actuar como barrera de entrada es un factor que incide sobre la intensidad de la competencia existente entre las empresas ya instaladas en un sector o mercado.

Barreras de salida: Se designa a un conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en el que actúa sin incurrir en unos altos costos. Dado por:

- Activos fijos especializados y de larga vida.

- Costos fijos de salida elevados (reducción de plantillas, cancelación de contratos con proveedores, distribuidores, etc.).
- Barreras legales (disposiciones legales, actitudes gubernamentales, actividades de interés público).
- Barreras psicológicas. (actitudes de directivos).
- Barreras de movilidad. (cambio de grupo estratégico).

El análisis del entorno competitivo no es independiente del macroentorno o entorno general, por el contrario se complementan.

Cada una de estas cinco fuerza competitivas, así como sus distintas combinaciones, influyen sobre los resultados a obtener en un entorno competitivo, por lo que su conocimiento permitirá poder determinar que tipo de entorno competitivo o sector es, en cuales quiere estar y que otros conviene abandonar, es decir que estrategias se deben adoptar.

Este modelo de las cinco fuerzas continua siendo muy consistente para el análisis del entorno específico de la empresa, que es susceptible de ser mejorado o ampliado a través de una mayor desagregación de cada una de las fuerzas como lo realizó Bueno (1996).

Con el análisis del entorno se ponen de manifiesto las oportunidades y amenazas que en el momento presente y futuro se ofrecen a la empresa y por la complejidad de dicho análisis, sobre todo por la presencia de un entorno poco estable y con un alto grado de complejidad, se requiere de métodos y técnicas de prospectiva.

1.3.1.2.1 Métodos de prospectiva para el diseño de escenarios.

La utilización de la metodología actual y de sus métodos de evaluación prospectivo-estratégicos enseñan cómo pueden corregirse las desviaciones, debido a las modificaciones que pueden ocurrir en el entorno exterior y, en consecuencia, cómo gobernar cada empresa en la dirección que ella misma haya fijado o establecido en su navegar hacia el futuro. Así, en el difícil período que atraviesa cualquier empresa, se impone una visión prospectiva que garantice la mejor estrategia.

Se debe, por tanto, tener en cuenta, que el futuro de cualquier empresa no es una labor privativa de sus directivos, sino también de todos sus trabajadores, clientes, etc., comprometidos con el desarrollo de la empresa o del propio sector económico, apertura al mundo exterior, anticipación a las evaluaciones económicas, sociales, culturales, técnicas y tecnológicas, preparación a los cambios reales, deseados o supuestos, investigación de amenazas y oportunidades para adaptarlas, descentralización y autonomía de responsabilidades, pluralidad de enfoques y concertación, métodos flexibles e imaginativos, que son algunos de los conceptos-claves que deben caracterizar la reflexión para la acción y luchar contra el fatalismo que nos envuelve.

Frente a la incertidumbre de las mutaciones y la complejidad de los sistemas, es preciso prever con prudencia pero también con imaginación, creatividad y audacia.

Hay que prever también, que si cada empresa no moviliza sus recursos y energías al máximo para ofrecer a sus clientes el mejor producto que sea capaz en calidad y precio, las empresas competidoras lo harán y cambiarán el sector, y sin dudas, dejarán a las empresas en una situación delicada.

Finalmente, se hace necesario, al ser la competitividad entre las economías abiertas cada vez más difícil e intensa, aportar un dinamismo económico a la empresa que impone, a los responsables de la misma, dinamizar las capacidades de innovación y adaptación para modernizar y diversificar las propias actividades en las que se ocupa. De este modo, la competitividad estratégica basada en la anticipación, la innovación y la rapidez de respuesta son los objetivos generales estratégicos y prioritarios a alcanzar.

En general, la reflexión prospectiva se impone debido, básicamente, a los efectos combinados de dos factores:

- La aceleración del cambio económico, social, cultural, técnico y tecnológico.
- Los factores de inercia ligados a las estructuras y a los propios comportamientos y que tiene una gran importancia, ya que han de comenzarse a sembrar hoy para recoger mañana.

Basado en esto, los objetivos intermedios a perseguir con la estrategia creada son:

- 1) Identificar las fuerzas y debilidades de la empresa con respecto a los retos estratégicos y a los objetivos asociados y con relación a las mutaciones de su entorno tecnológico, económico, geográfico, social y cultural. (Diagnóstico interno)
- 2) Evidenciar las amenazas y oportunidades futuras de la empresa derivadas de los hechos, ideas y tendencias portadores de futuro y los escenarios de entorno en el ámbito mundial. (Diagnóstico externo)
- 3) Examinar los escenarios más probables y deducir las orientaciones posibles.
- 4) Establecer el posicionamiento estratégico de la empresa.
- 5) Preguntarse si es o puede ser eficiente la empresa sin incrementar y optimizar sus actuales desarrollos formativos, su actual nivel de calificación y de competencias genéricas.
- 6) Analizar si la empresa debe modificar sus apuestas estratégicas y de ser la respuesta afirmativa, en qué dirección.
- 7) Proponer las orientaciones que puedan ser puestas en marcha por los responsables de las principales áreas de actuación.

- 8) Aportar respuestas afirmativas a las diversas interrogantes que se plantean, tales como:
- ¿Qué futuro tendrá la empresa en el marco de una actividad en la que disminuye constantemente el valor añadido producido y cuenta, cada vez más, con mayores problemas de financiación?.
 - ¿Qué papel debe jugar la empresa en el entramado de las empresas del sector y cuáles deberían ser sus señas de identidad con respecto a otras empresas con las que mantiene relaciones de colaboración?.
 - ¿Qué acciones habría que emprender prioritariamente en la empresa para garantizar que se convierta en un revulsivo y un acicate para conseguir un aumento de sus niveles de competitividad?.

La base principal de la metodología, en su globalidad, aconseja que sean necesario cinco fases, pero antes, se impone hacer un paréntesis para resaltar la importancia del método de escenarios, que es el que vamos a utilizar en este ejercicio de reflexión prospectiva.

Método de escenarios.

Los escenarios constituyen un enfoque indispensable para orientar las opciones estratégicas. Así, el método de escenarios puede ayudar a elegir, situando al máximo de posibilidades a su lado, la mejor estrategia posible.

Este método consiste, precisamente, en concebir y explorar los caminos que conducen a estos escenarios con miras al esclarecimiento de la acción, y sus objetivos son:

- Identificar los aspectos y cuestiones prioritarios de estudio (variables-clave), relacionando mediante un análisis explicativo global (lo más exhaustivo posible) las variables que caracterizan al sistema estudiado.
- Determinar, especialmente a partir de las variables-claves, los actores fundamentales, sus estrategias, los medios de que disponen para realizar sus proyectos.
- Describir, en forma de escenarios, la evolución del sistema estudiado teniendo en cuenta las evoluciones más probables de las variables-claves y a partir de juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.
- Elegir las opciones estratégicas en coherencia con el escenario por el cual, o bien se apuesta, o en función de aquellas respuestas estratégicas que mejor se acomoden a los diferentes escenarios con el fin de mantener los máximos niveles de libertad de actuación ante escenarios adversos que se puedan producir.

El método de escenarios se combina y complementa con el análisis estructural, ya que un sistema, para que sea bien entendido, debe representarse por un conjunto de elementos relacionados entre sí. Por tanto, es esencial conocer la estructura del sistema y la red de

interrelaciones existente entre sus elementos, al objeto de poder comprender mejor sus posibles evoluciones ya que, su estructura originaria siempre tenderá, salvo en casos de ruptura fragmentada del sistema, a mantener ciertos niveles de permanencia.

Volviendo a las cinco fases de la metodología, se puede decir que estas son:

- I. Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.
- II. Identificación de las variables-claves del sistema y de sus interrelaciones.
- III. Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.
- IV. Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.
- V. Elección de las opciones estratégicas.

En general, las dos primeras fases juegan un papel fundamental en la construcción del escenario. Durante la tercera se pretende anticipar los escenarios reales, deseados o esperados por parte de la empresa. Las dos últimas fases tratan de elaborar los escenarios prospectivos, el posicionamiento estratégico y la elección de las opciones estratégicas de la empresa en la perspectiva del año-horizonte que la empresa considere oportuno.

1.3.1.2.2 Características de las fases y métodos que se emplean.

Fase 1: Análisis de la situación económica y búsqueda de variables estratégicas.

En esta fase se pretende establecer y concretar, en una primera aproximación, las fuerzas y debilidades actuales de la empresa e identificar y reconocer las amenazas y oportunidades para la misma, en la perspectiva del año-horizonte contemplado (Matriz DAFO). Ello nos permite el planteamiento de las adecuadas preguntas y el comienzo de la elaboración e identificación de la lista de variables-clave.

Este diagnóstico que se realizará, deberá ser dinámico y multidimensional, para poder caracterizar la naturaleza y el alcance de los retos de la empresa y poder poseer una visión territorial e intertemática de todos los problemas que afectan a la misma. Un diagnóstico que permita la jerarquización de estos retos y las orientaciones de la empresa desde una óptica evolutiva y a escala mundial.

Fase 2: Identificación de las variables-claves y de sus interrelaciones.

Esta fase comprende tres subfases:

- 1) Listado de variables-claves.
- 2) Análisis estructural. Método MIC-MAC.
- 3) Determinación de las variables motrices y dependientes del sistema.

Siempre debemos enfocar los problemas desde una visión global; así, resultará necesario tener en cuenta un gran número de variables de todo tipo: educacionales, socioprofesionales, laborales, económicas, de mercado, técnicas, tecnológicas, políticas, socioculturales, etc.

A partir de los elementos del diagnóstico previo se comienza a delimitar el sistema constituido, por una parte por las variables internas a la empresa, y por la otra, por las variables externas. Aquí se incluye el establecimiento del listado de variables.

Seguidamente, se rellena la matriz de influencias directas. Se determinará de manera cuantitativa el impacto que cada variable produce sobre el resto (análisis estructural).

Esta matriz permitirá observar cuáles son las variables más motrices y tienen, por tanto, una acción más intensa y directa: sin embargo, no sería suficiente para descubrir las variables ocultas, las cuales podrían tener también una gran o mayor influencia sobre las evoluciones del sistema.

Existen también relaciones indirectas entre las variables que se generan a través de los bucles interactivos de influencia y las relaciones de retroalimentación que el propio sistema genera. Así, al comportar una matriz corriente decenas de variables que conforman varios millones de interacciones en forma de cadena o bucle, se realiza un tratamiento informático de la misma mediante un programa de matrices aplicado a una clasificación (Método MIC MAC) que recoge también las relaciones indirectas del sistema.

Método MIC MAC

Este método permite establecer las relaciones indirectas y los efectos de retroalimentación entre las variables, aportando dos tipos de resultados:

- 1) Una clasificación de las variables del sistema de la empresa en función de su sensibilidad al entorno (variables internas motrices y dependientes);
- 2) Una clasificación de las variables de entorno en función de su impacto sobre el resto de las variables (variables externas motrices y dependientes).

El método permite igualmente simular una clasificación indirecta que tiene en cuenta relaciones potenciales, es decir, inexistentes hoy, pero que la evolución del sistema las convierte en relaciones de influencia probables, o al menos posibles, en un futuro más o menos cercano.

Fase 3: Anticipación y comprensión de las evoluciones futuras.

Esta fase tiene dos subfases:

A. Los talleres de prospectiva.

Son talleres dirigidos, en principio, a un número restringido de participantes, ya que requieren un máximo que no exceda las veinte personas por taller. Se suelen proponer cuatro talleres con los siguientes temas:

- I. Taller sobre anticipación y control de cambio.
- II. Taller consistente en un ejercicio de reflexión que persigue desconfiar de las ideas recibidas, a propósito de la empresa y su entorno competitivo.

III. Taller acerca de los arbitrajes entre el corto y el largo plazo.

IV. Taller de diseño del árbol de competencias del pasado, presente y futuro de la empresa.

Estos talleres ayudarán a la empresa y al resto de los actores implicados, a traducir las apuestas del futuro, a identificar los objetivos secundarios, las acciones, los proyectos, los estudios que contribuyen a la identificación de estos objetivos, y a comparar el esquema potencial de la realidad de los estudios y proyectos en curso. Asimismo, se podrán descubrir, muy rápido, las acciones en curso, cuya finalidad no está clara, y las apuestas importantes para las cuales se imponen nuevas acciones.

B. Análisis del juego de actores, El método MACTOR.

Sea cuál sea el peso de las tendencias provenientes del pasado, el futuro no estará jamás totalmente determinado, siempre quedará abierto a un abanico de futuros posibles. Los actores de un determinado sistema disponen de múltiples grados de libertad, que podrán ejercer a través de sus acciones estratégicas, para llegar a las metas que se han fijado, o para realizar sus proyectos. De esta manera, el análisis del juego de actores, la confrontación de sus proyectos, el examen de sus juegos de fuerzas (obstáculos y medios de acción) son esenciales para poner en evidencia los diferentes juegos de estrategias y las cuestiones-claves para el futuro que cada actor tiene (resultados y consecuencias de la batalla previsible).

El análisis del juego de actores se realiza mediante el método MACTOR, pero este se desarrolla provechosamente cuando se apoyan las informaciones que brindan las encuestas que se realizan a los expertos cualificados en el tema o grupo de actores concernidos, pues estas encuestas permiten señalar los principales hechos portadores de futuros y delimitar mejor los retos o campos de batalla y las relaciones de fuerza entre los actores presentes a la hora de la consecución de sus objetivos estratégicos y de sus grados de convergencia / divergencia.

Método MACTOR.

Este método permite:

- Descubrir cuáles son las relaciones de fuerza entre los actores implicados en la evolución de las variables-claves.
- Señalar las motivaciones de cada actor, sus handicaps, sus proyectos y sus medios de acciones (actuales y potenciales).
- Comprender la estrategia de los actores presentes (alianzas y conflictos).
- Detectar los gérmenes del cambio o por el contrario, las fuerzas de inercia en la estrategia de los actores.
- Enunciar las cuestiones-clave del futuro.
- Analizar las grandes orientaciones posibles de la empresa.

Finalmente, podemos señalar que este análisis contribuirá también a retocar y establecer, definitivamente, el árbol de competencias de la empresa en la actualidad y en el futuro, sobre la base de las opciones estratégicas que se adopten.

Fase 4: Elaboración de los escenarios prospectivos de la empresa.

Durante esta fase se abordará la construcción de los escenarios futuros de la empresa en la perspectiva de un año-horizonte determinado, de modo y manera que durante la fase cinco se pueda abordar la realización de dos tipos de diagnóstico y llegar a precisar las respuestas correctas a las preguntas planteadas. Previamente será necesario contar con un diagnóstico interno, donde el análisis del juego de los principales actores todavía resulta un tanto preponderante, pues sus estrategias van a seguir dependiendo de los niveles de sensibilidad que manifiesten las variables dependientes y de los márgenes de actuación que se tengan sobre las principales variables; y un diagnóstico externo, donde aparecen las grandes tendencias, las principales incertidumbres, las posibles rupturas, o sea, los escenarios de entorno más probables. A pesar de todos los cuidados y prevenciones que se tienen en estos procesos, resulta conveniente reducir la incertidumbre que pesa sobre los juegos de hipótesis fundamentales. Para ello se emplea el método SMIC.

Método SMIC

El método permite evaluar las probabilidades de un conjunto de eventos que se suceden unos a otros y cuenta con la ventaja de integrar las múltiples interrelaciones existentes entre los diferentes eventos que se producen dentro de un sistema.

El SMIC permite, a través de las probabilidades adjudicadas a las hipótesis, obtener una jerarquía de dos imágenes posibles, clasificados por probabilidades decrecientes y concretar la imagen correspondiente al escenario más probable, así como las imágenes finales de los escenarios contrastados.

Elección de las opciones estratégicas.

En esta última fase es posible desarrollar la estrategia prospectiva, tanto en lo que se refiere a la preactividad que se anticipa a los acontecimientos, como a la proactividad que persigue preparar, cuando se puede, las características del terreno y de los campos de batalla que mejor se ajusten a las condiciones de juego de las empresas.

Durante esta fase se consideran tres subfases:

- I. Diagnósticos internos y externos.
- II. Posicionamiento estratégico
- III. Opciones estratégicas, que a su vez engloban:
 - Metas u objetivos generales.

- Objetivos, medios y condiciones.
 - Acciones básicas.
 - Acciones secundarias.
- I. El diagnóstico interno permite identificar las fuerzas y debilidades de la empresa y el diagnóstico externo permite analizar y estimar, básicamente, la evolución que las variables-claves van a tener en el entorno exterior a la empresa.
 - II. El posicionamiento estratégico es, a partir de la información que nos proporcionan los diagnósticos internos y externos en relación con la empresa, la dirección y el sentido por el que debe comenzar a caminar la empresa.
 - III. El mismo se encuentra muy condicionado por la situación original en la que se encuentra el sistema y muchas veces queda limitado por las amenazas y oportunidades del medio y el largo plazo y las fuerzas y debilidades del presente y corto plazo.

Cuando se van a elegir las opciones estratégicas, se debe asumir como regla de decisión que lo importante no son los objetivos, por prioritarios que estos sean, sino la capacidad de respuesta a las variaciones del entorno.

1.3.1.3 Análisis interno.

El tercer elemento del análisis estratégico es el Análisis Interno que tiene el propósito de identificar y evaluar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y habilidades que posee o a los que pueden acceder, evaluando por tanto el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades más notables de la empresa.

Dentro de este análisis se incluye la identificación de las variables de la empresa, la cual se realiza a través del análisis funcional para elaborar el perfil estratégico de la empresa, que permite valorar el potencial de la misma en cada una de las variables claves, de modo que se puedan identificar claramente sus puntos fuertes y débiles.

La experiencia muestra que para que la estrategia concuerde con la situación interna de una organización, la gerencia debe construirla con base en lo que hace bien y evitando lo que no hace tan bien o nunca ha hecho, es decir la estrategia debe concordar con los puntos fuertes, débiles y con las capacidades competitivas. No tiene sentido que una organización persiga una oportunidad sin que cuente con la capacidad y recursos necesarios.

Los puntos fuertes de una organización hacen que algunas oportunidades y estrategias sean atractivas, al igual que sus puntos débiles externos y su posición competitiva actual en el mercado harán que ciertas estrategias sean riesgos o que incluso ni se consideren.

Para realizar el estudio de las capacidades internas de una empresa se utilizan múltiples enfoques como es el análisis funcional, los apalancamientos, análisis de competencia y la cadena del valor entre otras.

Cadena del Valor

Porter para completar la idea de estrategia competitiva basada en la diferenciación o en costos, diseñó "la cadena del valor", que se utiliza para identificar las capacidades competitivas de la empresa (fortalezas y debilidades), y en base a esto realizar un análisis de cómo lograr ventajas competitivas. La cadena de valor se conforma de nueve actividades estratégicas más relevantes; cada una de las nueve se puede a su vez dividir por actividades según el sector industrial de que se trate, o de la estrategia particular de la empresa. Siendo una empresa " más" que otra si tiene más ventajas competitivas. Estas actividades (todas) contribuyen a incrementar el valor para el comprador. Las ventajas competitivas aparecen en cada una de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Se trata de cinco actividades primarias y otras cuatro de tipo secundarias, igualmente necesarias (de apoyo, a su vez cada una de estas puede dividirse por actividades).

Actividades Primarias

- 1) Logística de entrada: Son las actividades asociadas a la recepción, almacenamiento, distribución de materia prima, control de inventarios, pago a proveedores; etc.
- 2) Operaciones: Actividades relacionadas a la transformación de la materia prima en producto terminado.
- 3) Logística de salida: Actividades de cobranzas, distribución, etc.
- 4) Marketing y ventas: Actividades relacionadas con la información que detalla cuáles son los compradores que podrían comprar el producto y cuáles son los mecanismos para inducirlos a la compra. Ej. : Publicidad, Promoción, Fuerza de ventas, selección de canales, etc.
- 5) Service: Actividades relacionadas con proveer servicios para acrecentar o mantener el valor del producto luego de que fue comprado. Ej. : instalación, reparación, ajuste, etc.

Actividades de soporte

- 1) Infraestructura: Actividades relacionadas con el Planeamiento, la dirección general, los asuntos políticos, la calidad de la dirección, las finanzas, la contabilidad, los asuntos legales, y al lugar físico donde funciona la empresa.: edificios, plantas, oficinas, etc.
- 2) Manejo de R.R.H.H.: Consiste en las actividades relacionadas a la contratación, capacitación, entrenamiento, desarrollo. Actividades todas relacionadas al manejo de personal.
- 3) Tecnología: Toda actividad que produzca valor requiere una tecnología para ser realizada.

4) Abastecimiento: Actividad relacionada a incorporar los inputs que se necesiten en la cadena de valor. No solo la actividad de compra de materia prima, sino todos los elementos que se consumen dentro de una empresa: maquinarias, muebles y útiles, etc.

La idea es que las empresas crean valor para sus compradores a través de su desempeño y de las actividades que realizan. El valor definitivo que crea una empresa se mide por el precio que los compradores están dispuestos a pagar por los productos o servicios.

Cada uno de los sectores de la cadena de valores es un "proveedor" potencial de ventajas competitivas. El concepto de "margen" es una idea global más cualitativa que cuantitativa. Se trata de la diferencia entre el valor total generado, y el costo en generar dicho valor total.

A través del estudio de la cadena de valor, se puede hacer un diagnóstico de la performance competitiva comparándonos con la competencia, y estableciendo acciones para mejorar en cada una de las actividades. Es decir se mide por un lado la eficiencia operativa en cada una de las actividades, como también la diferenciación respecto de los consumidores.

Se trata de no solo lograr coordinación en las actividades, para mejorar la eficiencia operativa, de manera tal de asegurar un menor costo y dar calidad de servicio, sino que también la empresa deberá esforzarse por competir en un sector adecuando su cadena de valor con relación a la competencia reinante.

La ventaja competitiva es el resultado de transformar habilidades diferenciales en atributos valorados por la demanda. La fuente clave de la ventaja competitiva esta en el mercado, que es desde donde proviene el posicionamiento alcanzado. Este es el enfoque simbólico de la ventaja competitiva.

Una vez que se concluye el diagnóstico se procede a elaborar las matrices estratégicas que son modelos de análisis surgen a partir de los años 60 y 70 como consecuencia de una necesidad.

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

Entre las más conocidas se encuentran la DAFO, McKinsey, ADL, BCG, cada una con sus ventajas y desventajas. Estas matrices aunque son de gran utilidad a los efectos del diseño estratégico al ofrecer las orientaciones generales de hacia donde se debe dirigir la empresa, tienen un alto grado de subjetividad lo cuál debe ser tenido en cuenta a la hora de trabajarlas.

Las Matrices Estratégicas son instrumentos de análisis que combinan variables provenientes del análisis externo e interno de forma simultanea eliminando en gran medida la deficiencia antes señalada.

Estos modelos proporcionan un apoyo formalizado a la toma de decisiones relacionada con las actividades de la empresa, Navas y Guerra (1995). De ellos podemos citar:

- Matriz de Arthur D. Little (A.D.L.)
- Matriz de McKinsey (Mck)
- Matriz D.A.F.O

Las matrices de actividades o matrices de negocios fueron elaboradas al inicio de los años setenta en un intento por desarrollar un marco analítico que permitiera a la gran empresa “multiactividad” para formular su estrategia global.

Factores Claves de Éxito (FCE).

Por definición son los principales factores determinantes del éxito financiero y competitivo de una empresa. Ellos identifican los resultados específicos que son cruciales para el logro de objetivos dirigidos al mercado, así como para el incremento de capacidades y actividades con mayores posibilidades de rentabilidad.

Los FCE, dan la posibilidad de adquirir las ventajas competitivas en un entorno cambiante y turbulento, como es el actual. Se trata de las competencias, de los recursos y de los triunfos que una empresa debe necesariamente poseer para tener éxito en un negocio determinado.

Su identificación proviene del análisis del contexto competitivo. Cada área se caracteriza por una combinación específica de factores clave de éxito, pero se pueden distinguir cinco grandes categorías de criterios.

- La posición en el mercado que puede explicarse por la cuota de mercado (absoluta o relativa) y por su evolución (crecimiento o decrecimiento).
- La posición de la empresa en materia de costos, de suministros, producción y comercialización.
- La imagen y la implantación comercial.
- Las competencias, técnicas y el dominio tecnológico.
- La rentabilidad y el poder económico.

Evaluación del peso respectivo de los criterios.

En el momento del análisis para caracterizar un área de negocio por un factor clave de éxito se debe llevar a cabo una clasificación de estos criterios asignando un peso a cada uno de ellos.

La determinación de una ponderación aceptable de los diferentes Factores Claves de Éxito (FCE) no podrá intervenir más que en dos condiciones:

- El número de factores no debe ser demasiado grande. (una lista de unos cinco criterios fundamentales, representando los dos más importantes más del 50 % del peso total).

- El resultado de este análisis debe ser validado por datos objetivos como la cuota de mercado de los diferentes competidores que se ha analizado, o por una confrontación con las percepciones de los que realizan las operaciones.

Luego se trata de evaluar el grado de dominio de la empresa, mediante el rendimiento de la empresa y de cada uno de sus principales competidores sobre los factores claves de éxito seleccionados.

Esta evaluación debe ser simple: en general se utiliza una evaluación de 0 a 5, o bien una puntuación sobre 10 o incluso sobre 100.

Es necesario disponer de información necesaria para medir el rendimiento de un competidor en un FCE. El hecho de evaluar obliga al analista a justificar su evaluación y a llevar a cabo todas las investigaciones necesarias.

La cohesión de los decidores permitirá llegar a un acuerdo sobre la posición competitiva de la empresa, lo que favorece para posteriormente llegar a un consenso más rápido sobre las decisiones estratégicas importantes.

Al multiplicar la puntuación acordada por el peso atribuido al factor considerado y al efectuar la suma para cada empresa analizada, se obtiene una evaluación global de cada uno de los competidores. Esta clasificación debe validarse utilizando, por ejemplo, la clasificación obtenida al estudiar las posiciones en el mercado. Si la clasificación obtenida no corresponde a las posiciones en el mercado, entonces es necesario retomar las evaluaciones y eventualmente la ponderación de los factores.

1.3.2 Formulación de estrategias.

Una vez concluido el diagnóstico y se determina la brecha que existe entre el estado actual y la visión futura se diseña la estrategia que permitirá vencer el GAP estratégico y acercara a la organización a sus estado deseado. En este momento la dirección decide si va o no a cambiar su estrategia.

Si un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha del desempeño, el siguiente paso requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

La organización tiene varias opciones estratégicas para cerrar la brecha del desempeño. Puede centrarse a nuevos mercados, los productos claves pueden ser rediseñados, para mejorar la calidad, o reducir costos, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Posteriormente se procede a la evaluación de las diferentes opciones consideradas por la empresa atendiendo a diferentes criterios para así seleccionar aquella que mejor responda a las capacidades de la empresa.

Por último está la puesta en práctica de las estrategias que no es más que incorporarla a las operaciones diarias de la empresa e ir de manera periódica comparando los sucesos del día a día con el proyecto estratégico previsto sobre la base de un adecuado sistema de control.

1.3.3 Implantación de la estrategia

Concluido el diseño de la estrategia, las prioridades del directivo se modifican para convertir el plan estratégico en acciones y buenos resultados. Se necesita un conjunto diferente de tareas y habilidades gerenciales para poner en práctica la estrategia y lograr que la organización se mueva en la dirección elegida. Mientras que la creación de la estrategia es principalmente una actividad de la alta gerencia la implantación implica a toda la organización. Mientras que la formulación exitosa de la estrategia depende de la visión empresarial, el análisis del mercado y el juicio empresarial, la implantación con éxito depende de trabajar a través de otros, organizar, motivar, así como desarrollar una cultura y unos sólidos ajustes entre la estrategia y la forma como hace las cosas en la organización. La conducta arraigada no cambia simplemente porque se haya anunciado una nueva estrategia.

La implantación de la estrategia es un reto difícil y que toma mucho más tiempo que la formulación de ella. La implantación de la estrategia implica convertir el plan estratégico en acciones y después en resultados. Se completa con la etapa de planificación y control estratégico que se ocupa primero de la formalización y posteriormente de la revisión del proceso de implantación de la estrategia así como de su adecuación, según van cambiando las condiciones internas y/o externas previamente definidas.

La implantación de la estrategia hace referencia al conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de modo que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planteados.

La implantación de la estrategia constituye un problema para el éxito de la empresa y a su vez un problema complejo de abordar como consecuencia de la gran cantidad de factores que influyen en el proceso de implantación. Así el riesgo de fracaso de una estrategia puede deberse a numerosas causas, entre las cuales se pueden señalar., (Alexander, 1985):

- a. Se necesita más tiempo para la implantación que el inicialmente previsto.
- b. Definición pobre de las tareas y actividades claves para la implantación e ineficaz coordinación de las mismas.
- c. Insuficientes capacidades de los empleados implicados, así como un escaso entrenamiento e instrucción de los empleados de los niveles inferiores.
- d. Factores del entorno no controlables.
- e. Inadecuada dirección y liderazgo por parte de los directivos.

Los anteriores factores de riesgos del fracaso de la implantación estratégica conducen a la identificación y análisis de las principales actividades necesarias para una adecuada implantación. En el modelo de las 7 s de McKinsey se presentan estos factores, este modelo sugiere que el conjunto de factores (7s) influyen en el cambio estratégico de una empresa, lo cuál supone reconocer la complejidad de dicho proceso de cambio; además todos estos factores están interconectados, existiendo entre ellos una interdependencia constante, por lo que muchas estrategias bien diseñadas fracasan por la falta de atención a uno o varios de estos factores.

Los resultados obtenidos deben estar verificados para que estén de acuerdo con la misión y los objetivos previamente planteados, si no es así, se deben establecer los mecanismos apropiados para corregir las deficiencias producidas, las cuales pueden encontrarse en cualesquiera de las tres etapas del proceso.

El cambio estratégico tiene lugar cuándo se puede hacer que funcione no se da simplemente porque se considere deseable. Es preciso pues, determinar como se deberá volver a ubicar los recursos para un determinado cambio estratégico y esto lo hace en dos niveles; al nivel de organización donde el problema es la distribución de los recursos entre diferentes partes de la organización y al nivel de unidad operativa o de negocios, donde el problema es la provisión y reparto de recursos entre departamentos, funciones o proyectos. Los cambios estratégicos suelen afectar a muchas áreas de recursos por lo que es necesario que se les conciba como un conjunto coherente.

Es muy importante también considerar que los cambios estratégicos que pueden dar lugar a la necesidad de reorganizar la dirección de las personas. No se debe olvidar que este es el recurso más importante de cualquier organización, por tanto , tiene que estar bien organizado, precisando quien será responsable de que, así como considerar la forma que debe tomar la organización y la disponibilidad de los sistemas de control y regulación.

CAPITULO II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Definido los métodos de prospectiva que se utilizarán e identificadas las variables que pudieran caracterizar el sistema, en este capítulo se determinarán las variables claves que darán los actores principales y a partir de esta información se determinarán los escenarios de referencia, que es lo que dará la pauta final para llevar a cabo la planeación estratégica. Después se realizará un análisis interno por cada una de las áreas de resultado clave de la institución, terminando con el análisis de la matriz DAFO.

2.1 Caracterización del Banco Popular de Ahorro (BPA) de Cienfuegos.

El Banco Popular de Ahorro se constituyó como Banco Estatal con autonomía orgánica, personalidad Jurídica y Patrimonio propio el 18 de Mayo de 1983 según Decreto Ley # 69, teniendo a su cargo en los inicios la captación de los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como conceder créditos personales a corto, mediano y largo plazo, además de prestar otros servicios bancarios, cuenta en estos momentos con una amplia red de oficinas en la provincial, (**Anexo # 3**) compuesta por 14 Sucursales y 6 Cajas de Ahorro, un Centro Distribuidor de Efectivo así como la Dirección Provincial.

El BPA es una Institución financiera especializada del estado, para impulsar el desarrollo del ahorro monetario de los trabajadores y la población en su conjunto; dirigir, ejecutar y controlar la aplicación de la política estatal y gubernamental en materia de créditos personales y otros servicios de cobros y pagos a la población y a raíz de las transformaciones en el Sistema Financiero es que se dicta la Resolución No. 105 del 2 de Abril de 1997, donde se otorga al BPA una nueva licencia que amplía sus objetivos y funciones, lo que le permite realizar todo tipo de operaciones bancarias.

La extensión de funciones de Banca Universal a más de una institución creará además premisas favorables para lograr una sana competitividad en los servicios bancarios, que propicien mayor calidad y eficiencia y ampliará de manera considerable la red de sucursales que prestan servicios al sistema empresarial.

El Banco Nacional de Cuba en Resolución No. 105 de 1997 de conformidad con el proceso de reordenamiento del Sistema Bancario Nacional, acordó conveniente ampliar los objetivos y funciones del Banco Popular de Ahorro de manera que gradualmente comenzara a realizar todo tipo de operaciones bancarias y estuviera facultado para conceder financiamiento a empresas y otras personas naturales o jurídicas en términos comerciales a corto, mediano y largo plazo. Por lo que se le otorgó al Banco Popular de Ahorro, la Licencia de Banca Universal.

Estos cambios han obligado a la Dirección del Banco a proyectarse no sólo al segmento de particulares, del cuál es líder, sino también a penetrar paulatinamente en el segmento de personas jurídicas.

2.2 Metodología para la aplicación del procedimiento estratégico.

Para el diseño de la estrategia en la organización se tomó como referencia la metodología que aparece en el anexo # 2, que es la propuesta realizada por el centro coordinador de estudio de Dirección perteneciente al Ministerio de Educación Superior, para el desarrollo de este proceso en la empresas cubanas para el periodo estratégico 2007-2010. Los elementos que contienen esta metodología contemplan aspectos contenidos en otros modelos de diseño estratégico por lo que no contradice lo orientado en la Resolución Conjunta del MES/MEP sobre el sistema de Planificación Estratégica en el país.

Para la aplicación del procedimiento se creó en la organización un equipo de Planeación Estratégica formado por directivos y especialistas de las diferentes áreas, con vasta experiencia en la actividad y la organización.

Este equipo recibió un entrenamiento previo sobre diferentes técnicas de diagnóstico, análisis y trabajo de equipo.

El desarrollo de la metodología se apoyó en la búsqueda, procesamiento y análisis de la información, cuyos resultados fueron presentados al equipo de dirección quienes en sesiones plenarias realizaban un análisis de la información presentada y con todos los elementos iban tomando las decisiones que en cada momento correspondería.

Se desarrollaron cinco sesiones de trabajo para definir la misión, visión y valores para lo cuál se realizaron consultas a los trabajadores fundamentalmente en la definición y conceptualización de los valores.

En el diagnóstico externo se empleó el método de prospectiva trabajado fundamentalmente con expertos lo cuál sirve de base para definir los escenarios futuros de actuación y que el equipo de dirección selecciona aquel para el cuál desea trabajar.

Analizada la información del diagnóstico externo e interno se elabora en sesión plenaria la matriz DAFO considerando las variables internas y externas que tienen un impacto determinante en la estrategia de la organización, tanto desde el punto de vista positivo como negativo, determinándose el problema y la solución estratégica.

A partir de los resultados del diagnóstico y de las orientaciones estratégicas que ofrece la matriz DAFO se le presentan al equipo de dirección varias opciones estratégicas para decidir cuál selecciona como estrategia general.

A la estrategia seleccionada se le da cumplimiento a través de los objetivos y estrategias de las diferentes ARC seleccionadas previamente.

La aplicación de la metodología involucró esencialmente a todo el personal de dirección y a especialistas que por su experiencia puedan ayudar en el proceso.

2.3 Propósito Estratégico.

Para el diseño estratégico el primer paso consiste en la definición de la misión de la entidad, la que encierra la razón de ser de la misma, es decir, para que fue creada. Este acto constituye una premisa de singular relevancia para proseguir con los siguientes pasos.

Esta concepción forma parte de la práctica empresarial del Banco Popular de Ahorro en Cienfuegos, determinándose la revisión de la misión y su adecuación a las cambiantes exigencias del país, del sector y más específico, del territorio.

El equipo de expertos creado para el análisis y definición de la misión consideró como criterios claves, la razón de ser de la entidad y las aspiraciones para el futuro teniendo en cuenta los valores culturales y profesionales alcanzados, las expectativas de los clientes y el macroentorno de la actividad turística.

La misión quedó definida de la siguiente manera:

- Captar y colocar recursos financieros temporalmente libres a través de una gama de productos y servicios, dirigidos a satisfacer las necesidades del mercado y el desarrollo económico y social del país. Representado en una amplia red de oficinas en el país; presta servicios aprovechando los recursos tecnológicos de avanzada que posee y la capacidad de un personal con conocimientos en la actividad financiera y experiencia en el mercado de personas naturales; que lo hacen líder; identificándolo por el alto grado de seriedad y confiabilidad de sus operaciones, al mismo tiempo mantiene una estable y diferenciada cartera de Personas Jurídicas. Con una orientación de Banca Universal realiza cualquier acción inherente al negocio bancario, con bancos y Entidades Nacionales y Extranjeras.

Así quedó establecida la orientación básica de la organización que es el punto de partida para el posterior desarrollo dirigido a encontrar puntos fuertes y débiles, tanto internos como externos y encontrar las soluciones más adecuadas para aprovechar las primeras y eliminar las segundas.

A continuación se definió la visión de acuerdo a la metodología aplicada quedando la misma de la siguiente forma:

- Somos un Banco altamente competitivo y rentable, con una sólida imagen presente en toda nuestra red de oficinas bancarias, la más amplia del país.

- Identificados por la Calidad en la prestación del Servicio, trabajamos con las Líneas de Cajas totalmente cubiertas en función de los clientes y una Red de cajeros automáticos de servicio ininterrumpido las 24 horas del día, con una respuesta rápida y efectiva a las quejas y reclamaciones.
- Nuestra cartera de clientes es sana y los índices de riesgos no superan los límites permisibles.
- Disponemos de líneas de créditos externas y mantenemos proyectos consolidados con bancos extranjeros que generan beneficios crecientes, gozamos de prestigio en el ámbito internacional por nuestra seriedad en los negocios en que participamos, crecemos en las relaciones con los bancos corresponsales y garantizamos canalizar la entrega de remesas familiares las 24 horas del día.
- Disponemos de un personal ejecutivo con pleno dominio de la información gerencial dispuesto al cambio, capacitado en la actividad financiera y con alto grado de profesionalidad, que trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes; son competitivos y con sentido de pertenencia; fidelizados con la institución, identifican los problemas que afectan la misión del banco y le buscan solución con rapidez.
- Trabajamos en un ambiente de control razonable y nuestros estados financieros están certificados por Auditores Externos de prestigio internacional que avalan la transparencia y corrección en nuestras operaciones, libre de fraudes, hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
- Contamos con sistemas informáticos eficaces que dan respuesta a las necesidades del Banco y los Clientes.

Se definió el sistema de valores relacionados con la realidad social, a medida que esta última cambia, se modifican y adecuan los valores como reflejo de la realidad donde se inserta el individuo.

Durante el desarrollo de esta investigación se acogió como valores las significaciones positivas en forma de principios, normas o represtaciones que orienten la actitud de los trabajadores hacia la reafirmación de su papel como productores de servicios y el perfeccionamiento de la actividad laboral.

Considerando lo anterior, se organizó en cada sucursal del Banco Popular de Ahorro, talleres de análisis de la tarea principal de los cuadros y trabajadores del sector en los que quedaron definidos y conceptualizados los valores compartidos para el desarrollo de la misión por directivos y trabajadores.

Valores Compartidos

Sentido de pertenencia: Somos un colectivo identificado y comprometido con la organización, con una alta motivación, colaboración y sus más auténticos valores expresados en el cumplimiento del deber y el compromiso de la palabra empeñada.

Solidaridad: Actuamos con profunda sensibilidad humana conscientes de la necesidad de compartir con el prójimo lo que tenemos al comprometernos con las causas justas de la nación y la humanidad.

Honestidad: Somos un colectivo caracterizado por la sinceridad y la transparencia.

Consagración: Nos caracterizamos por ser un colectivo que trabaja con disciplina, responsabilidad, dedicación, espíritu de sacrificio y comprometido con los resultados.

Dirección Participativa: Nos distinguimos por ser un colectivo con una calificación profesional actualizada, incentivando la creatividad y la innovación en la búsqueda de oportunidades de desarrollo.

2.4 Análisis Estratégico, con un enfoque prospectivo.

2.4.1 Listado de las variables.

La fase de listar las variables que caracterizan al sistema estudiado (BPA) y su entorno por el grupo de Expertos siguió las recomendaciones de Godet (1996), quien indica que las herramientas metodológicas básicas de la prospectiva abarcan una variedad de técnicas de investigación desde secundarias hasta primarias; pero lo fundamental son los talleres de reflexión, que identifican y jerarquizan en común los principales retos y apuestas del futuro que tiene la organización de cara a las evoluciones de su entorno y que proporcionan la reflexión colectiva.

Para obtener las posibles variables que pudieran determinar el análisis prospectivo del Banco Popular de Ahorro se utilizó el método de expertos en la variante Delphi. Los expertos iniciales fueron el consejo de dirección de la organización quienes consideraron oportuno incorporar a otros especialistas que por su experiencia podrían contribuir al proceso estratégico. En tal sentido se aplicó el cuestionario que se refleja en el (**Anexo # 4**) y de esa forma se obtuvo un total de 15 expertos que trabajarán a lo largo del proceso.

Para obtener las variables más probables se realizaron varias sesiones de trabajo por el grupo de expertos, donde se empleó la tormenta de ideas, consenso, etc., con el fin de fundamentar el Enfoque Estratégico de la institución, donde un aspecto esencial es la elaboración e identificación de las variables, dándole cumplimiento a la fase 1 descrita con anterioridad.

En un primer cuestionario (**Anexo # 5**) se les comunicó a los especialistas el objeto de dicha investigación y se les pidió que mencionaran todas aquellas variables que a su juicio podían influir en el sistema que iba a ser objeto de estudio. Las variables internas son aquellas que caracterizan el fenómeno estudiado y las variables externas las que caracterizan al entorno de dicho fenómeno en sus aspectos económicos, políticos, socio-culturales, tecnológicos, etc. Se obtuvo como resultado 30 variables, en el están incluidas variables propias del criterio de algunos de los expertos, posteriormente se aplicó un nuevo cuestionario, el cuál se reenvió a los especialistas para que expresaran su acuerdo con un 1 y su desacuerdo con un 0 (**Anexo # 6**).

A continuación se caracterizarán cada unas de las variables, con el objetivo de que su significado y alcances sean claros para todos y así se manejarán los principales elementos que caracteriza a cada variable para el análisis posterior de las mismas:

Variables internas

1. Cultura organizacional: Comprende los valores éticos organizacionales, la preparación del personal, la infraestructura de locales disponibles, la posibilidad de superación de los trabajadores, las fuerzas productivas y las relaciones de producción que funcionan.
2. Potencial Científico-Técnico: Indica el nivel de conocimiento de los técnicos y profesionales que influyen en los servicios de la organización.
3. Política de imagen: No es más que la imagen Institucional, donde existe una estrategia de diferenciación entre los diferentes públicos que se atienden, o sea la percepción que se tiene como Estrategia de Imagen Institucional o Corporativa; Esto implica responsabilidad del grupo de trabajo, valores compartidos y la proyección científico-técnica, se utilizan procedimientos y técnicas para determinar como se comporta en la institución financiera bancaria.
4. Sistema de incentivos: Abarca desde las formas de atención al hombre que se emplean hasta los sistemas de estimulación presentes en la entidad.
5. Papel y actuación del sindicato: Identificación del sindicato con los trabajadores y su accionar de conjunto con la administración para cumplimentar los objetivos de la entidad.
6. Clima o ambiente laboral: Relaciones mantenidas entre los miembros de la organización durante el desempeño del trabajo.
7. Motivación e interés por los puestos de trabajo: Grado de motivación presente en cada uno de los trabajadores para asumir las tareas que le corresponden dentro del proceso y realizar el mismo con eficiencia y eficacia.

8. Condiciones de trabajo: Contempla las condiciones que tiene cada puesto de trabajo y que deben ser garantizadas por la administración para que se puedan ejecutar debidamente todas las tareas previstas.
9. Cartera de servicios vigentes: Disponibilidad de servicios con que cuenta la entidad para ofertar a los clientes, manteniendo siempre la calidad y variedad requerida.
10. Calidad del servicio: Parámetro definitorio ante los clientes que caracteriza la calidad de todos los servicios que ofrece la entidad.
11. Atractivo de la organización: Variable que indica el estado de preferencia por parte de los clientes que conforman la cartera de la organización.
12. Métodos y estilos de dirección: Comprende las formas de dirección y cohesión entre todos los mandos que funcionan en la entidad y su vinculación con los trabajadores.
13. Gestión de Recursos Humanos: Gestiona el personal necesario para la institución y favorece el desarrollo profesional del mismo para asegurar el nivel de preparación requerido. Aplica, desarrolla y controla la política laboral y remunerativa. Promueve el desarrollo de los directivos y logra la correcta aplicación de la política de cuadros establecida por el Estado.
14. Captación de pasivos en MN: Es la valoración del crecimiento de las cuentas del saldo de Ahorro de los clientes particulares y al análisis del crecimiento se le llama Captación de los pasivos en MN
15. Captación de pasivos en CUC: Ocurre lo mismo que con la captación en MN, lo que en este caso, al análisis del crecimiento se le denomina Captación de pasivos en CUC, todo depende del tipo de cuenta, si es en moneda nacional o en divisa.
16. Relaciones con los productores del sector agropecuario: A través de los financiamientos, que son otorgados al mismo, fundamentalmente, préstamos de Inversiones y Líneas de Crédito, así como atender toda gestión correspondiente a cobros, pagos y servicios de Cuentas Corrientes.
17. Cartera de préstamos en MN: La cartera de préstamos en MN, esta constituida por el volumen de financiamiento que se le otorga al sector estatal y que además de los mencionados en el sector agropecuario, se puede destacar el Factoring Leasing así como el Anual Bancario.
18. Cartera de préstamos en CUC: La cartera de prestamos en CUC, se constituye con cierta similitud a la MN, lo que tiene la característica de estar amparada por aprobaciones del Comité de Aprobación en divisas (CAD) y su aprobación y disponibilidad debe estar anulada por Tesorería Nacional.

19. Préstamos a Particulares: Son los préstamos que se conceden a las personas naturales por distintos conceptos.
20. Préstamos para el consumo: Se conceden mediante un justificante, para la compra de bienes del hogar, equipos electrodomésticos, etc.
21. Préstamos para inversiones: Son los destinados para la compra de materiales de construcción, automóviles, motos, el pago del derecho perpetuo de superficie, etc., requieren de un justificante para su otorgamiento.
22. Préstamo en efectivo: Son los que se conceden en dinero en efectivo.
23. Cobro de las comisiones: Efectivo que deben abonar los clientes por trámites bancarios realizados.
24. Ingresos: Son todos los fondos provenientes de los financiamientos otorgados, es todo aquel efectivo que se contabiliza en nuestros Balances por concepto de comisiones y cobro de tasas de Interés por prestamos a particulares.

Variables Externas

Dimensión Económica - Financiera

1. Acceso a fuentes de financiamiento: La economía ocupa un lugar predominante en la sociedad, y de ella emanan los recursos indispensables para el financiamiento de cualquier actividad. Por tanto, el estudio de las posibles fuentes de ingresos, además de la utilización racional de los recursos deben ser la base sobre la cuál se sustente el desarrollo actual y prospectivo de las empresas. El estudio del entorno macroeconómico es vital para la actividad Bancaria. Hay que enfatizar que se trata de un servicio que se presta a nivel mundial por lo que el resto de las actividades y tendencias influyen de una forma u otra en su comportamiento. En el caso de Cuba el entorno económico mundial es la base para el establecimiento del objetivo principal de la política exterior de la Revolución Cubana. La reestructuración y consolidación de las relaciones económicas con el exterior, principalmente a partir de 1989 – 1990.
2. Incremento salarial: No es más que el aumento dispuesto por las políticas salariales implantadas.
3. Recrudescimiento del bloqueo: Cuba no queda exenta de las consecuencias de las transformaciones del mundo actual, a la que se vincula el recrudescimiento del bloqueo económico impuesto por los EE.UU. Como alternativas a las crisis económica en que quedó sumida desde el Periodo Especial, fueron introducidas un conjunto de transformaciones dirigidas por el Estado Cubano para el mantenimiento de la obra de la Revolución y como contraparte al modelo neoliberal imperante en el nuevo orden

internacional. La implantación de estas transformaciones ha traído como consecuencia modificaciones en la estructura socioclasista de la sociedad cubana. Como aspecto positivo se observan resultados favorables de las medidas de ahorro y eficiencia, disminución de los apagones a partir de la aplicación del Programa de Ahorro de Electricidad en Cuba (PAEC) con la participación de todos los miembros de la familia, escuela y las instituciones del estado, lográndose una disminución de la máxima demanda y una reducción considerable de la tasa de crecimiento del consumo residencial, no obstante, se mantienen dificultades con el transporte y la falta de alimento.

Dimensión Política y Social.

4. Estabilidad Política de la sociedad: La estabilidad política, unida a las legislaciones aprobadas, favorecen el aumento de la afluencia al país de empresarios extranjeros. En 1992 se produjeron cambios en la Constitución de la República que propuso cambios en la estructura y funciones de los diferentes ministerios. A partir de esos cambios estructurales se observaron modificaciones en las relaciones de Cuba y el Caribe, en el comportamiento de los emisores y la inversión extranjera; aspectos que constituyen elementos básicos en el análisis del macro entorno. El estado continúa reforzando con fuerza la estabilidad y la unidad revolucionaria del pueblo, quien a pesar de la situación que vive el país no ha perdido la confianza en sus principales dirigentes.
5. Situación Política nacional e internacional: En octubre del 2004 como parte de su política agresiva hacia Cuba, el gobierno de EE.UU. arreció sus presiones y amenazas a bancos extranjeros, para impedir que Cuba pueda depositar en el exterior los dólares de EE.UU. en efectivo que la población y los visitantes del extranjero gastan en los establecimientos cubanos que venden mercancías o prestan servicios en esa moneda. El depósito de estos dólares de EE.UU. en efectivo en los bancos extranjeros es imprescindible para el cumplimiento de las obligaciones comerciales que tiene el país, ya que las importaciones de productos no se pagan en efectivo, sino a través de operaciones bancarias que se generan a partir de los fondos disponibles en los bancos de los diferentes países. El uso obligatorio del peso convertible en todos los pagos en efectivo que hoy en día se realizan en Cuba fundamentalmente en dólares de EE.UU. tiene por fin eliminar las ventajas que actualmente tiene esa moneda en relación con otras monedas libremente convertibles.
6. Relación con los clientes Jurídicos y naturales: Además de los servicios habituales que ofrecen, como la posibilidad de abrir una cuenta corriente y tener cheques, también operan con divisas, emiten tarjetas de crédito, disponen de asesores para inversiones y para pagos de impuestos, y ofrecen servicios financieros, como los seguros. Existe una

gran concentración en el sector bancario de casi todos los países, por lo que los clientes encuentran sucursales de su banco en cualquier ciudad del país.

Dimensión Legal

7. Marco Regulatorio: Considera las leyes y regulaciones, así como toda la legislación que ampara el funcionamiento de la entidad y su actuación en los registros comerciales que le permitan mantener la influencia de clientes de una manera interrumpida.
8. Disposiciones legales que pueden afectar la operatividad del banco: Normas, dictadas por órganos del Estado, con facultades para ello, de carácter obligatorio y encaminadas a regular determinado tipo de relaciones que se generan en la sociedad.

Dimensión Técnica

9. Automatización: El Banco Popular de Ahorro (BPA) ha desarrollado un proceso de automatización que ha permitido una mayor agilidad en las operaciones, contando con redes locales en todas las sucursales. En su mayoría estas microcomputadoras no cuentan con sistemas operativos Windows, pero con la implantación del nuevo sistema automatizado, Nuevo Proyecto, esta situación ha cambiado. La red bancaria se fortalece y es un medio importante para el trabajo diario de los bancarios. Dentro de esa red se cuenta ya con el servicio web, que si bien aún no es aprovechado en todas sus posibilidades e incluso, una gran mayoría desconoce su existencia. Por esta razón se considera necesario promocionar el uso de esta importante arma, pues contribuiría en gran medida a elevar la calidad y rapidez del servicio, así como el conocimiento, general y específico del personal que labora en nuestro banco.

2.4.2 Identificación de las variables claves. Método MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicación Aplicada a una Clasificación).

Las variables fueron procesadas mediante el Método de Análisis Estructural, con la finalidad de establecer las relaciones entre las mismas e identificar el grado de influencia o dependencia de cada una sobre el resto. Para realizar el ejercicio se confeccionó una tabla que representa una matriz cuadrada (Matriz de Influencias Directas (MID)) de 30 filas por 30 columnas, que permitirá recoger la opinión de los expertos. En este caso la matriz fue llenada por uno de los expertos y luego se les hizo llegar al resto para que expresaran su criterio acerca del resultado presentado. En tal sentido, la tabla se estructuró de manera que, para cada variable existiera una celda en la que el experto plasmaría su criterio sobre la interrelación entre otra variable, en uno y otro sentido, es decir como influye la primera en la segunda y viceversa, los valores que se le dieron a la influencia entre las variables fueron: (1) influye; (0) no influye.

El Análisis Estructural consiste en la potenciación consecutiva de una matriz, hasta lograr la estabilidad de la misma. Para ello se utilizó el programa de computación MICMAC, diseñado para la ejecución de los procedimientos del Análisis Estructural.

Como resultado del Análisis estructural, se obtuvo una jerarquización u ordenamiento de las variables por influencia y por dependencia (**Anexo # 7 y 8**). Utilizando los valores de influencia y dependencia se confeccionó un diagrama que utilizó estos valores como sistema de coordenadas, para representar espacialmente la posición de las variables y analizar las interacciones entre ellas.

Las sumas por filas de la matriz determina la motricidad de cada una de las variables sobre las demás y las columnas la dependencia, pero esto se ve en el gráfico de influencias directas e indirectas (**Anexo # 9**). Este gráfico tiene cuatro cuadrantes:

I. Variables Motrices: variables con alto grado de influencia y bajo grado de dependencia.

II. Variables de Enlace: variables con alto grado de influencia y dependencia, son al mismo tiempo activas y reactivas, reaccionan inmediatamente ante pequeños cambios en las variables en las que dependen directa o indirectamente de ellas e inmediatamente, accionan o influyen sobre aquellas variables que dependen directa o indirectamente de ellas, son las más motrices y las más dependientes y por tanto las más importantes en el sistema.

III. Variables Autónomas: variables cuyos valores de influencia y dependencia estuvieron por debajo de la media, es decir, variables poco influyentes y poco dependientes.

IV. Variables dependientes: variables con alto grado de dependencia y poca o ninguna influencia, su comportamiento depende de la influencia que ejercen sobre ellas las variables de los cuadrantes I y II.

Existe una región en el gráfico, pegada al eje central que es donde se encuentran las variables de pelotón las cuales, al igual que las autónomas son excluidas de las variables claves del MICMAC.

Son consideradas variables claves aquellas que, por su grado de influencia o dependencia, es decir, su interacción con el resto de las variables que conforman el sistema, se consideren como variables claves que desempeñan un papel importante, determinante dentro de la problemática, son aquellas variables consideradas como las más significativas.

El análisis arrojó en un inicio:

Variables motrices:

- Gestión de Recursos Humanos
- Cultura Organizacional
- Métodos y estilos de Dirección

- Disposiciones Legales que pueden afectar la operatividad del banco.

Variables de enlace:

- Motivación e interés por puestos de trabajo
- Atractivo de la organización
- Automatización
- Captación de pasivos en MN
- Préstamos a particulares
- Ingresos
- Captación de pasivos en CUC
- Relación con los clientes jurídicos y naturales
- Calidad del servicio
- Cartera de préstamos en CUC

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

La matriz se multiplica por ella misma varias veces, hasta que se van haciendo estables los índices de motricidad y dependencia. En este estudio con solo 3 iteraciones se logró la estabilidad.

En el gráfico (**Anexo # 10**) se observa los movimientos de las variables, donde (Cultura Organizacional) dejó de ser una variable motriz para convertirse en una de enlace, aumentando su grado de influencia y dependencia, (Acceso a fuentes de financiamiento) dejó de ser una variable de pelotón para convertirse en una motriz y de esta forma integrarse al sistema, lo mismo sucedió con (Cartera de préstamos en MN y Cartera de servicios vigentes) que dejaron de ser de pelotón para convertirse en variables de enlace, (Atractivo de la organización) tiene un alto grado de motricidad, lo cual se evidencia en la cantidad de impactos, está situada en la parte superior del cuadrante II lo que la hace ser la variable de enlace con mayor motricidad y dependencia, la más motriz resultó ser (Disposiciones legales que pueden afectar la operatividad del banco) que la ubica como una variable determinante, según la evolución que sufra a lo largo del período podrá convertirse en freno o motor del sistema de ahí su denominación. Las demás variables siguieron un comportamiento estable, también se movieron aunque dentro del mismo cuadrante, por lo que no afectaron su influencia dentro del sistema, manteniendo su condición de variable clave. Las variables dependientes y autónomas que se determinaron responden debidamente a su clasificación. Después de este análisis resultó.

Variables motrices:

- Disposiciones legales que pueden afectar la operatividad del banco
- Métodos y estilos de dirección
- Gestión de Recursos Humanos
- Acceso a fuentes de financiamiento

Variables de enlace:

- Atractivo de la organización
- Automatización
- Motivación e interés por puestos de trabajo
- Cultura Organizacional
- Ingresos
- Relación con los clientes jurídicos y naturales
- Calidad del servicio
- Cartera de prestamos en CUC
- Cartera de servicios vigentes
- Captación de pasivos en CUC
- Cartera de préstamos en MN
- Préstamos a particulares
- Captación de pasivos en MN

2.4.3 Estudio de los actores fundamentales.

Se considera como actor a cualquier entidad (empresa, organismo, sindicato, organización política o de masas, etc.) relacionada con el problema de estudio, que mediante el control que ejerce sobre las variables claves, influye de manera significativa, jugando un papel protagónico, en la evolución o desarrollo de la problemática que se investiga. De esta manera mediante el método MACTOR (Matriz de Alianzas, Conflictos, Tácticas, Objetivos, y Recomendaciones) y a partir de las variables claves vamos a determinar los principales actores que influyen sobre las mismas y su vez en el sistema.

Este método se puede utilizar dentro del Método de Escenarios, para el análisis de los actores implicados. Este proceso parte de las variables esenciales establecidas en el análisis estructural (MICMAC) y consiste en primer lugar, en identificar a los actores que, de cerca o de lejos, juegan un papel determinante en estas variables. Del consenso de los expertos se obtuvo un total de 8 actores, lo que siguen a continuación.

1. Recursos Humanos y Mandos de Dirección: Actor definitorio en la implementación y ejecución de las políticas de la entidad y el desarrollo propiamente del trabajo con todos los sistemas de calidad estipulados al respecto. Incide directamente en la ejecución, cumplimiento y desarrollo de los objetivos de la organización.
2. Clientes: Los clientes se convierten en el principal objetivo, pues sobre la base de sus necesidades se trabaja, para que así elijan nuestros servicios, y se incrementan las ganancias en el sector, de esta manera se incluye en esta categoría todas aquellas personas jurídicas y naturales. El BPA mantiene un contacto directo con los clientes naturales evaluando sus necesidades financieras y proponiendo las soluciones viables para ambas partes. Las personas jurídicas juegan un papel fundamental pues se obtienen intereses a través de ellas, debido a los financiamientos que se le brindan, a las diferentes entidades según la actividad productiva o de comercialización que realiza, tanto en MN como en CUC, así como también comisiones por los servicios prestados a las mismas.
3. Directores bancarios: Son los encargados de garantizar y preservar los recursos financieros y el cumplimiento de los objetivos de trabajo de la organización, lograr la rentabilidad de la oficina y garantizar que todo el trabajo de la sucursal funcione adecuadamente.
4. Ministerio de trabajo y seguridad social: Es el encargado de regir la política salarial del trabajo, y la asistencia social a los sectores desprotegidos, así como las madres solas, o discapacitados. Como organismo de OACE. (Organismo de la Administración Central del Estado), dicta las resoluciones e instrucciones que son de obligatorio cumplimiento, para llevar a efecto la política del Estado Cubano. A través de esta institución se lleva a cabo la política salarial, las entidades hacen los depósitos y extracciones de efectivo para el pago de salario, pago de seguridad social y además se realiza el pago de la chequera de los jubilados.
5. Banco Central de Cuba (BCC): Se constituyó como autoridad rectora, reguladora y supervisora de las instituciones financieras y de las oficinas de representación que radican en el país, incluyendo aquellas que se establezcan extraterritorialmente en las zonas francas y los parques industriales. Los Bancos Centrales son una realidad del siglo actual. Hoy en día se acentúa la tendencia de concentrar las reservas metálicas en un solo banco, el cuál controla el mercado monetario y crediticio. En síntesis, el Banco Central es el banco de los bancos y el regulador de la circulación monetaria y crediticia en el mercado nacional.

6. Oficina Central: Es el nivel que rige, vela controla todas las políticas monetarias para el Banco Popular de Ahorro.
7. ETECSA: Es el proveedor del servicio de conectividad entre las sucursales, cajas de ahorro y Direcciones Provinciales del Banco Popular de Ahorro, a través de la red pública de transmisión de datos (RPTD) de ETECSA.
8. Gobierno de los Estados Unidos de América (EUA): Se tendrá en cuenta su poder sobre el bloqueo económico y la influencia que este ejerce sobre el sector financiero, evitando el acceso a importantes mercados financieros, el uso del USD, en las transacciones, por lo que el gobierno cubano tomó medidas para contrarrestarlas nuevas agresiones del imperialismo norteamericano, implantándose el 8 de noviembre del 2004 la resolución 80 del Banco Central de Cuba, que regula el uso del dólar de EUA, en efectivo en el territorio nacional.

En relación con los actores determinados anteriormente se definieron los objetivos siguientes:

1. Hacer cumplir el código de ética de los cuadros, y la política de empleo establecida. (A1)
2. Generar ingresos y gastos (Cuentas de ahorro), representa la mayor parte de los activos producidos tanto con costos como sin costos. (A2)
3. Dirigir, controlar, organizar todas las actividades que emanan la razón de ser del BPA en cada territorio. (A3)
4. Disponen instrucciones, dictan resoluciones, sobre la política laboral y salarial tanto para el sector empresarial como para las unidades presupuestadas y el sector privado. (A4)
5. Trazar la política monetaria y financiera del país. (A5)
6. Captar y colocar recursos financieros temporalmente libres a través de una gama de productos y servicios. (A6)
7. Garantizar el enlace de las redes de comunicación, en toda la provincia.(A7)
8. Recrudescimiento del bloqueo. (A8)

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

Con la información disponible, se le pidió a cada uno de los expertos que llenara dos matrices, una donde se evaluara la posición de los actores frente a cada uno de los objetivos propuestos

(MAO), en una escala de valoración de -3 a 3 para determinar el carácter fuerte, medio o débil de su oposición o concordancia, donde:

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

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

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

En la matriz actores / objetivos (**Anexo # 11**) se observa el desacuerdo total del gobierno de los Estados Unidos con todos aquellos objetivos que de una forma u otra beneficien a la estabilidad del país, así como al desarrollo del sector en específico (objetivos del 1 al 7), siendo lo único importante para ellos recrudecer el bloqueo hasta cumplir su principal meta: Destruirnos económicamente.

En el caso de Cuba, todos los actores a su vez están en total desacuerdo con el objetivo 8, el recrudecimiento del bloqueo, excluyendo por supuesto a su principal creador. Al parecer, por el momento, el punto del bloqueo no es negociable entre el gobierno de Cuba y el de los EUA, la tendencia es a recrudecerlo no a eliminarlo.

Luego se pasa a determinar las posibles alianzas y conflictos entre los actores. Primero se multiplica la MAO por su traspuesta y se obtiene la IMAO (Matriz de posiciones simples), que separa los productos positivos de los negativos y así posibilita obtener la posición común favorable o desfavorable entre los actores (alianzas), así como la posición divergente (conflictos). De esta manera se pueden determinar los objetivos en los que pueden aliarse los actores y en los que están en contradicción (**Anexo # 12**). Para introducir las relaciones de fuerzas en el análisis de las alianzas y conflictos entre los actores se multiplican los mismos (Ri) por cada línea de la matriz IMAO y se obtiene la matriz de posiciones evaluadas (2MAO). En esta matriz (**Anexo # 13**), se jerarquizan los objetivos para cada actor, donde resultó que los objetivos que más implicación tienen en el sistema son: Hacer cumplir el código de ética de los

cuadros, y la política de empleo establecida, generar ingresos y gastos, dirigir, controlar, organizar todas las actividades que emanan la razón de ser del BPA en cada territorio: el recrudecimiento de bloqueo frenando el desarrollo de la actividad bancaria. El hecho de que los objetivos 4, 5, 6, 7 sean los menores valores no significa que sean los menos importantes, sino que se derivan de los otros.

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

De la matriz resultante de los medios de acción directos entre los actores (MAD), la cual resultó del criterio de los expertos, se obtienen las relaciones de fuerza aparentes y un análisis de la sumatoria por filas y columnas de la misma permite ver cuáles son los actores más influyentes o motrices y cuáles los más influidos o dependientes; Pero un actor puede influir sobre otro por mediación de un tercero, por lo que se hace necesario analizar la matriz de medios indirectos, que se obtiene multiplicando la MAD por ella misma.

De ello se concluye que el actor más motriz, es el Gobierno de los EUA y los más dependientes son el ministerio de trabajo y seguridad social, ETECSA, y los clientes. Esto es importante tenerlo en cuenta, porque los EUA pueden actuar libremente sin estimar el criterio de esas instituciones, lo cuál no pueden hacer estas; que tienen entonces que contar en todo momento con las presiones del mismo sobre el país.

Para obtener una segunda matriz de alianzas y conflictos se multiplica la 2MAO por su traspuesta (2CAA y 2DAA) (**Anexo # 15**). De una a otra matriz aumentan las divergencias entre el gobierno de los EUA y el resto de los actores en mayor proporción que las convergencias; así, las alianzas entre dichos actores tienden a ser imposibles y esto se ve en la vida diaria.

Es una señal muy positiva que también aumente la convergencia entre los actores cubanos, lo que significa que pueden aliarse en la búsqueda de nuevas ofertas, en su diversificación.

Una tercera matriz (3MAO) muestra el peso que tienen los actores sobre cada uno de los objetivos y el peso de estos últimos en el sistema (**Anexo # 16**). Donde queda el gobierno de los EUA como el actor de mayor peso, al cuál hay que tener en cuenta en cada decisión que se vaya a tomar en el sector por su potencial influencia sobre el bloqueo económico que, a su vez, frena el desarrollo del sector.

2.4.4 Conformación de los posibles escenarios.

Para elaborar los escenarios finales se utilizará el método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), para lo cual se necesita un conjunto de hipótesis generadas a partir del

análisis con los expertos tomando como antecedentes a las variables claves, al comportamiento de los actores involucrados y los campos de batalla, así como otros modelos dentro de los cuales podemos considerar los modelos matemáticos. Estas hipótesis se considerarán como eventos que pueden ocurrir o no.

Este método va a determinar las probabilidades simples y condicionadas de las hipótesis, así como las probabilidades de combinaciones de las mismas teniendo en cuenta las interacciones entre ellas.

Los posibles eventos fueron generados por los expertos en sesiones de trabajo en grupo. Atendiendo a las hipótesis cada experto debía elaborar dos matrices, porque el programa permite entrar cada una de las matrices por experto, pero en este estudio se escogió un experto representativo del grupo, escogido por ellos mismos y después se le consultó el resultado al resto.

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

(0.10, 0.20)- muy improbable

(0.30, 0.40)- improbable

(0.50, 0.60)- medianamente probable

(0.70, 0.80)- probable

(0.90, 1.00)- muy probable

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

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

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

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

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

Las hipótesis fueron las siguientes:

H1: Aumento en el fortalecimiento de la moneda convertible.

H2: Incremento de los pasivos en MN y CUC.

H3: Incremento de los salarios.

H4: Aumento del enlace de las redes de comunicación.

H5: Recrudescimiento del bloqueo.

En cuanto al aumento en el fortalecimiento de la moneda convertible se puede decir que se ha fortalecido en los últimos años, haciendo gran énfasis en tal sentido, se considera que la probabilidad de ocurrencia sea probable (0.85).

La tendencia al incremento de los pasivos en MN y CUC, depositados en las sucursales de BPA tienden a aumentar, por lo que se considera que haya una probabilidad de ocurrencia de (0.80), o sea probable.

En lo referido al aumento de los salarios se le asignará una probabilidad de (0.80), lo que se puede traducir a que sea probable, teniendo en cuenta todos los esfuerzos que viene realizando el país, para lograr mejoras salariales.

Al aumento del enlace de las redes de comunicación se le da una probabilidad de (0.85) pues a medida que han pasado los años se han ido desarrollando, lo que hace que tenga una probabilidad de ocurrencia probable.

Las contradicciones de Cuba con el gobierno de los Estados Unidos de América tienden a agudizarse y se demostró con el método MACTOR, es por eso que la tendencia es a recrudecer el bloqueo, se le asignará una probabilidad de (0.80). No se da como muy probable porque tenemos a favor que en el mundo hay cada vez más países que se manifiestan en contra del bloqueo económico impuesto, aunque esto no alivia las presiones que este ejerce sobre el país.

La ocurrencia o no, en el horizonte de tiempo contemplado, de los 5 eventos se genera un total de 32 escenarios, tomando en consideración todas las combinaciones posibles de ocurrencia. De esta forma un escenario podrá estar dado por la ocurrencia o no del evento, siendo (1) si ocurre y (0) si no ocurre.

Se deben seleccionar al menos tres o cuatro escenarios, entre los cuales debe haber un escenario referencial o más probable y escenarios contrastados, que son aquellos que construidos sobre imágenes del futuro podrían ser deseados o temidos y son voluntariamente extremos. Se seleccionarán, dentro de los 5 más probables, un escenario referencial, el más pesimista y el más optimista.

En un primer momento a partir de las matrices dadas por el experto, que son subjetivas, se obtiene el escenario más probable que es aquel donde ocurren todas las hipótesis, pero esto no es suficiente, con el software de prospectiva SMIC(Sistema de Matrices de Impactos Cruzados), que se halla a partir de los datos dados por el experto se obtienen otras matrices de probabilidad que ofrecen los resultados netos, donde considera factores que actúan indirectamente sobre dichos eventos y que puede variar o no la probabilidad de ocurrencia de los mismos (**Anexo # 17**).

Haciendo una comparación se llega a la conclusión dado la probabilidad simple de ocurrencia que $H_i=1$ y $H_j=1$, que en todos los casos las probabilidades disminuyeron, aunque se mantuvieron en el mismo rango, la hipótesis 1 disminuyó de 0.85 probable a 0.717, la hipótesis 2 continuó siendo probable aunque disminuyó el rango de 0.85 a 0.788, la hipótesis 3 también sufrió una pequeña variación aunque en menor medida de 0.80 a 0.808 manteniéndose con una probabilidad de ocurrencia probable, lo mismo sucedió con la hipótesis 4, disminuyendo la probabilidad de ocurrencia probable de 0.85 a 0.805, con la hipótesis 5 sucede lo mismo va de 0.80 a 0.734 disminuye la probabilidad de ocurrencia pero se mantiene en el mismo rango

Finalmente quedaron 5 escenarios posibles:

1. Escenario # 1 ($P=0.145$): Habrá un aumento en el fortalecimiento de la moneda convertible, se incrementarán los pasivos tanto en MN como en CUC debido al crecimiento de las cuentas de saldo de ahorro de los clientes, aumentarán los salarios, se incrementará el enlace de las redes de comunicación y se recrudece el bloqueo.
2. Escenario # 2 ($P=0.28$): No habrá un aumento en el fortalecimiento de la moneda convertible, no se incrementarán los pasivos tanto en MN como en CUC debido a que no existe un crecimiento en las cuentas de saldo de ahorro de los clientes, no aumentarán los salarios, no se incrementará el enlace de las redes de comunicación y no se va a recrudecer el bloqueo.
3. Escenario # 3 ($P=0.117$): No habrá un aumento en el fortalecimiento de la moneda convertible, se incrementarán los pasivos tanto en MN como en CUC debido al crecimiento de las cuentas de saldo de ahorro de los clientes., aumentarán los salarios, se incrementará el enlace de las redes de comunicación y se recrudece el bloqueo.
4. Escenario # 4 ($P=0.063$): Habrá un aumento en el fortalecimiento de la moneda convertible, se incrementarán los pasivos tanto en MN como en CUC, aumentarán los salarios, se incrementará el enlace de las redes de comunicación y no se recrudece el bloqueo.
5. Escenario # 5 ($P=0.027$): Habrá un aumento en el fortalecimiento de la moneda convertible, se incrementarán los pasivos tanto en MN como en CUC, no se aumentarán los salarios, se incrementará el enlace de las redes de comunicación y no se recrudece el bloqueo.

Queda como posible escenario más probable el 1, es el que más se acerca a la realidad porque la tendencia de los Estados Unidos de América es agudizar el bloqueo y la política del país es seguir mejorando y enfrentar las dificultades para seguir adelante.

El posible escenario más optimista sería el 3, donde todo sería bastante favorable, con una probabilidad de ocurrencia alta, se ve muy claro, ya que la tendencia mundial no es a que todo salga bien, esto se demuestra con las contradicciones entre los gobiernos de EUA y el de Cuba, pues este es uno de los medios fundamentales con los que cuenta el gobierno de los EUA para destruirnos política y económicamente.

El escenario 2 podría considerarse el escenario más pesimista, aquí se recrudece el bloqueo y no se logran ninguna de las hipótesis, tiene una probabilidad de ocurrencia de 0.117 ocupando un segundo lugar, es la peor situación en la que podría estar inmersa la organización, por lo que se debe estar preparado para enfrentarlo.

Con la elaboración de los escenarios se le da cumplimiento a la fase cuatro descrita con anterioridad, en base a esto se lleva a cabo el proceso de la Planeación Estratégica del Banco Popular de Ahorro, de modo que se incluyen los escenarios construidos, haciendo un escenario de actuación que contemple el escenario más probable.

2.4.5 Análisis de los competidores.

Existen varios competidores integrados fundamentalmente por BANDEC, BFI y Agencias Especializadas en envío de remesas (Wester Júnior, Cuba-paquete.)

El BANDEC hereda la infraestructura territorial que hasta la reforma poseía el Banco Nacional, es un banco estatal, autónom con personalidad jurídica independiente y patrimonio propio, está autorizado a desarrollar funciones inherentes a la banca universal o de múltiples servicios y en consecuencia a realizar todo tipo de operaciones y negocios de intermediación financiera en MN y en MLC, en el territorio nacional, en el centro bancario extraterritorial, zonas francas, parques industriales y en el extranjero.

Esta institución es el mayor competidor por ser el único que realiza en su totalidad todas las operaciones en ambos tipos de monedas (MLC Y MN) y mantienen una estrategia bien definida que es mantener el liderazgo en el Mercado Empresarial y penetrar en el segmento de particulares.

El Banco Financiero Internacional es una entidad jurídicamente privada y con licencia para operar en divisas convertibles en todo tipo de operaciones y servicios bancarios, en correspondencia con su calidad de banco comercial. Posee una sólida reputación tanto interna en el país como en el exterior, realiza todo tipo de operaciones, relacionadas con el Comercio Exterior.

El Banco Financiero Internacional cuenta con una amplia red de bancos corresponsales en todo el mundo, opera exclusivamente en Divisas. Su actividad principal se concentra en operaciones vinculadas al comercio exterior (exportación – importación), aunque también brinda servicios de

Cuentas Corrientes, Depósitos a Plazo Fijo, Cuentas de Ahorro, Transferencias de Fondo al extranjero, Operaciones de Crédito Documentarios, Pago de tarjetas de Crédito y arbitraje de monedas entre otros.

Solamente existe una oficina para el envío de remesas y se encuentra ubicada en el municipio de Cienfuegos, con una fuerte imagen, gran volumen de negocios y personal altamente calificado. Ofrecen la Tarjeta Débito BFI. Invierten gran cantidad de recursos en artículos promocionales. Actualmente no resulta un fuerte competidor, pues la tendencia de sus cuentas continúan descendiendo.

El Banco Popular de Ahorro se diferencia de los demás bancos por la calidad del servicio que brindan, esto es un proceso largo y laborioso que denota el estilo peculiar de las instituciones que lo brindan. Existen dos tipos de clientes, personas naturales y personas jurídicas. Las personas naturales son aquellas que coinciden con el ser humano como ser biológico y adquieren la capacidad de ser sujeto de derechos y obligaciones según la legislación de cada estado y las personas jurídicas son entidades que poseyendo patrimonio propio están destinadas a un fin concreto, tienen capacidad para ser sujeto de derechos y obligaciones adquiriendo así responsabilidad independiente lo que implica que responden con su patrimonio por sus obligaciones. Se han realizado algunos estudios con los clientes y ellos han sugerido:

- Reducir aglomeración del público dentro de la agencia.
- La caja de empresa extienda su horario de acuerdo al horario establecido de la sucursal.
- Mejorar las condiciones del área de espera.
- Eliminar el ruido que hacen las personas dentro de la sucursal
- Que los trabajadores se mantengan amables siempre
- Evitar las interrupciones al bloquearse las máquinas.
- Aumentar el número de cajeros
- Que el pago de jubilado sea en otro lugar
- Seguir mejorando el servicio
- Que el servicio fuera mucho mejor si existiera una planta que mantuviera el servicio de las computadoras cuando falte el fluido eléctrico.
- Lograr que se mantengan funcionando correctamente los servidores, mouse e impresoras, por lo que se sugiere darle el mantenimiento periódico programado para estos equipos.

Entre los principales proveedores del banco se encuentran COPEXTEL, ITH, CUBALSE, SERVISA, CIMEX, MICALUM, ETECSA, son los encargados de brindar todo el

aseguramiento, con calidad, estos son estables en los suministros y cuentan con precios satisfactorios, además la entrega se realiza a tiempo.

Los resultados del análisis denotan que la organización tiene una situación favorable frente a sus competidores y clientes y sus relaciones con los proveedores son satisfactorios.

2.5 Análisis Interno

El análisis interno está destinado a evaluar el potencial de la organización y a medir su capacidad para hacerle frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Para ello se realizó un diagnóstico de las principales áreas funcionales de la organización que tienen un fuerte impacto en el logro de sus metas:

- Recursos Humanos
- Marketing
- Informática
- Banca Empresa
- Banca de Particulares
- Económica Financiera

2.5.1 Recursos Humanos

Los recursos humanos desempeñan un papel relevante en el desarrollo de la organización; de su capacidad, potencialidades y desarrollo, dependerá su éxito o fracaso. El éxito estará garantizado, en buena medida, por la manera en como la dirección maneje los recursos humanos que tiene a su cargo.

Las técnicas utilizadas para el diagnóstico y análisis de cada uno de los elementos de este modelo se basaron fundamentalmente en técnicas de recopilación de información, entre ellos la entrevista individual y grupal, la encuesta a empleados y directivos, la observación directa.

Para aplicar las encuestas se determinó el tamaño de la muestra que permite validar estadísticamente la confiabilidad de los datos (**Anexo # 18**).

Una vez conocido el tamaño de la muestra se procede entonces a extraer de la misma la cantidad de personas a encuestar por cada una de las sucursales (**Anexo # 19**).

Sistemas de influencias

En la organización para ejercer la dirección colectiva, funciona un Consejo de Dirección Interno compuesto por:

1. Director Provincial.
1. Subdirectores.
13. J' Departamentos Provinciales.

Y un Consejo de Dirección Ampliado compuesto por:

2. Director Provincial.
2. Subdirectores.
15. Directores de Sucursales.
13. J'Departamentos Provinciales.

El Consejo de Dirección Interno se reúne mensualmente donde analiza diferentes temas de carácter permanente como los: Objetivos de trabajo su proyección y cumplimiento, el análisis de la ejecución del esquema en divisas, Análisis de los estados financieros, resultados de Auditorias, Plan de Prevención contra actividades ilícitas, y corrupción Administrativa, Desarrollo Informático, Actualización del Plan de Marketing, Resultados emulativos, disciplina laboral, Proyectos de Resoluciones y normativas de especial importancia para el Banco (según el caso) y Orientaciones del Organismo Superior. En el caso de los Consejos de Dirección Ampliados que se desarrollan cada dos meses se incrementa a estos temas la rendición de cuenta de las sucursales.

Para conocer acerca de la satisfacción de los trabajadores bancarios, se realizó una encuesta (**Anexo # 20**) donde ellos plasmarían, como se siente en la organización.

Los resultados de la encuesta (**Anexo # 21**) reflejan que en la organización existe un estilo de dirección participativo, así lo asevera el 100% de los encuestados, que se complementa con la respuesta a la pregunta 14, donde plantean el 92.3% que tienen la posibilidad de participar en los cambios que se realizan en la organización. Todo esto favorece la existencia de un clima de participación de los trabajadores en el cumplimiento de las metas, las cuales son conocidas e interiorizadas por ellos, constatados en los resultados referidos en la encuesta a las preguntas relacionadas con el conocimiento de la misión, objetivos y metas de la organización donde el 100% afirma conocerlas.

Se les realizó una segunda encuesta para conocer el estado actual y deseado de la cultura organizacional (**Anexo # 22**), los resultados reflejan que en la empresa los miembros son dirigidos sobre la base del deseo de ser aceptado por los demás y de ser miembro eficaz del grupo. No obstante se observa una cultura actual donde la dirección se apega a los canales formales y procedimientos establecidos, cuestión que se corresponde grandemente con el tipo de actividad que desarrolla el banco, existiendo un predominio en la comunicación de arriba hacia abajo y viceversa, sin embargo el 74.4% prefiere que la comunicación fluya de persona a persona donde los directivos establezcan los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la empresa.

Los resultados demuestran con respecto al clima laboral que los trabajadores se sienten bien en su trabajo, ya que un 76.9% plantean que pueden satisfacer sus necesidades profesionales,

aunque las condiciones de trabajo no siempre sean buenas, pues solo un 32.1% esta de acuerdo con ello, el 96.2% se encuentra motivado por la labor que realiza y el salario que percibe se encuentra en correspondencia, esto se corresponde grandemente a que se sienten satisfechos en la organización en que trabajan y que se respira un clima agradable y de respeto en el trabajo.

Con la encuesta de cultura se puede ver que la motivación actual en el trabajo, es básicamente el resultado de una fuerte inclinación al logro, a la creación, a la innovación, así como de las presiones de sus colegas para contribuir al éxito de la organización, esto lo afirma un 83.0% de los encuestados y el 84.6% desean el deseo de las personas a apoyarse mutuamente y de desarrollar y mantener unas relaciones de trabajo satisfactorias.

Con relación a la preparación de los trabajadores el 91% plantea que se les brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo, aunque solo un 57.7% tiene la preparación técnica suficiente para resolver en tiempo y forma los problemas del área.

Respecto a los rasgos de la cultura, se observa que en la misma se evidencia que actualmente hacen carrera en la organización los que técnicamente son competentes y eficaces, además de estar firmemente comprometidos a terminar su trabajo. Con relación a como tienen que estar los trabajadores, ellos no se encuentran actualmente bien definidos porque en igual porcentaje (26.9) plantean que deben estar auto motivados y ser competentes, deseosos de tomar la iniciativa en el trabajo, además de plantear que deben trabajar en equipos, con una actitud de apoyo y colaboración, aunque el 75.6% desean el último planteamiento.

2.5.2 Marketing

Partiendo del principio básico de Marketing de servicio que consiste en la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas donde estos servicios son intangibles, que no pueden ser percibidos por los sentidos y no se pueden almacenar ejemplo de esto son las actividades desarrolladas por los Bancos, Cajeros Automáticos, etc. Se tiene que el servicio a los clientes es un compromiso personal para ayudarlo a satisfacer sus necesidades, resolviendo los problemas que ellos tienen, desarrollando un sistema racional y coherente de servicio con procedimientos cuantificables para conocer en que medida los clientes quedan satisfechos con el servicio, realizándose esfuerzos para mejorar la calidad del mismo, se realizan encuestas a los clientes internos y clientes externos, para saber hacia donde dirigir los objetivos.

Es importante destacar que entre las estrategias de trabajo de la Dirección de Marketing y Publicidad para el presente año figuran dos líneas fundamentales:

1. Diferenciar la calidad del servicio
2. Consolidar una imagen corporativa

Problemas presentados por el área:

- No se cuenta este año con el presupuesto para las campañas de divulgación, promoción, etc.
- No se cuenta con cámaras de video, fotográficas, impresoras a color, es decir, medios para utilizar y enriquecer el trabajo publicitario.
- No se da el suficiente valor al Marketing y se desconoce desde la Oficina Central, hasta las sucursales, por este motivo se ha elaborado un nuevo nombre al departamento quedando así: Departamento de Comunicación y Marketing.

Entre los servicios que se brindan se encuentran: transferencias, depósitos de fianzas, ley general de la vivienda, seguridad social, caja de resarcimiento, canje y recanje de monedas, administración financiera, leasing, factoraje, confirming, tarjeta débito, cuenta giro, tarjeta estímulo, tarjeta débito MN, tarjeta débito CUC, tarjeta débito mayorista, préstamos en efectivo y depósitos a plazo fijo con intereses adelantados.

Los préstamos en efectivo en estos momentos no se están brindando, pues a raíz de comenzar a darse los créditos a las personas naturales para los televisores chinos, por decisión de la máxima dirección del banco en el país se decidió no continuar prestando este servicio.

Con los depósitos a plazos fijos con intereses adelantados, sucede lo mismo en estos momentos no se prestan porque actualmente no están aprobadas las tasas por el BCC.

2.5.3 Informática

La Dirección Provincial desde mayo del 2003 cuenta con el nuevo sistema informático SIOBAN, el cuál desde esa fecha hasta la actualidad ha pasado por un grupo de etapas de preparación e implantación del mismo, se cuenta con el 60 % del total de sucursales con que presenta el territorio con dicho sistema, así como su versión 2.013

Este sistema indiscutiblemente ha constituido una revolución en el sistema Operativo del Banco Popular de Ahorro, primeramente al tener la posibilidad de dejar el sistema MS-Dos y pasar a Windows (fox prox), muy bien concebido, ofreciendo múltiples ventajas, principalmente en la calidad del servicio pues permite una mejoría, comodidad a los trabajadores para realizar las operaciones y por ende repercute en un mejor servicio y calidad a los clientes

Dentro de sus múltiples ventajas se pueden mencionar:

- Mayor rapidez y seguridad en las operaciones fundamentalmente con el efectivo que no permite diferencia.
- Los intereses de los préstamos son calculados y otorgados en el momento del devengo.
- Las bases de datos se mantienen depuradas una vez que obliga a darle la información que el mismo requiere para continuar procesando la operación.

- Brinda reportes y comprobantes de operaciones según se requiera que no realizaba el SIBPA.
- Los estados de Cuentas, comprobantes, liquidaciones de deudas, etc., son emitidos con mayor calidad e Imagen.
- Permite el uso práctico del manual de Procedimiento Electrónico, manual de Usuario de NP, realización de documentos en Word, estando en cualquier aplicación siempre que este autorizado
- El tránsito trabaja por correo Electrónico garantizando que no dependa del soporte de Red que se utilice.

A pesar de estas ventajas no se puede dejar de mencionar las dificultades que se confrontan, que como todo sistema nuevo y haberse prácticamente realizado su preparación y aparentemente culminación en la provincia todavía se presentan:

- Descuadre en las cuentas de Confirmación de la sucursal 4822
- Aunque ha disminuido el periodo de implantación de una versión a otras son muy continuas, que en la mayoría de los casos no hay tiempo de probarlas en Set de prueba y seguidamente anexos a las mismas.
- Existen aún dificultades con los traslados a enviar de las sucursales desde el modulo de retenciones a Particulares
- El manual de Procedimiento del SIOBAN se actualiza de forma muy lenta por la Oficina Central, teniendo en cuenta el nivel de cambios que hoy el banco esta enfrascado y en la mayoría de los casos como se ha expresado anteriormente no hay tiempo de analizar los mismos con anterioridad.

No obstante, a todo lo expresado el colectivo de trabajadores del Banco Popular de Ahorro continúa esforzándose, fundamentalmente en el área Comercial, orientando a las sucursales hacer énfasis en el buen trato y atención a los clientes, ser exquisitos en ello, cuando se está realizando una operación y suceden dificultades con el sistema no se puede contribuir negativamente con malos tratos, ineficiencias y expresar nuestras interioridades, hay que buscar todas las alternativas posibles para que el cliente se vaya satisfecho de si no le pudo realizar la operación al menos conforme.

2.5.4 Banca de Empresas

Desde 1997 les fue otorgada la Licencia Universal que permitió realizar los diferentes servicios referidos a la Banca Corporativa, la política ha estado encaminada a satisfacer las necesidades financieras de diferentes tipos de clientes, desde grandes empresas estatales hasta pequeños establecimientos, así como unidades agrícolas, a través de la prestación de servicios y

la venta de diferentes productos, entre los que se destacan Préstamos, Línea de Crédito, descuento de Efectos, Factoring y Leasing, se ha tenido como característica desde el primer momento que se dio la tarea de colocar pasivos a este segmento, el cumplir con los objetivos de trabajo trazados, logrando pasos de crecimiento estables y estrategias lógicas para asegurar un mercado que en su mayoría pertenecía a BANDEC, el principal competidor.

La correcta utilización de los servicios así como la inteligencia y previsión en la venta de productos aportan a la institución una cuota necesaria para que el banco tenga utilidades y cumpla con sus objetivos de trabajo y poder lograr un buen resultado en la emulación.

Uno de los principales indicadores de negocio es la Cartera de Préstamos. Para el año 2005 la provincia se propuso un plan de colocación de préstamos en CUP de 72,0 MP.

El monto de la cartera de préstamos al cierre del mes de Septiembre ascendió a \$ 98.7 MMP de ellos \$ 97.9 de préstamos y \$ 0.8 MMP en Descuentos de Letras, cifra que sobre cumple el plan en \$26.7 MMP, lo que representa un 137.08 %, con respecto al plan, se disminuye en \$ 5.2 en comparación con el mes anterior, motivado por la amortización de las siguientes Empresas:

- Operadora de Azúcar (1700.0 MP)
- Cultivos Varios Horquita (2000.0 MP)
- Empresa Avícola (250.0 MP)
- Acopio Cienfuegos (200.0 MP)
- Cereales (1000.0 MP)

El resto de la cartera se mantiene estable y debe de existir un equilibrio en la misma pues se debe mantener más de 80,0 MMP, pues a pesar de que muchas empresas amortizan sus créditos en diciembre, comienza la campaña de frío que lleva a la colocación de muchos préstamos como los de la papa en Horquita.

A través de la colocación, se obtienen los ingresos, fundamentalmente por intereses de Préstamos Corporativos. El objetivo anual es de 4.34 MMP y al cierre de septiembre ya se ha logrado un monto de 4.49 MMP, con el cuál se ha sobrecumplido el plan, al estar a un 103.4 %.

Respecto al plan de colocación en divisa de 550.0 MMP, al cierre del mes de Septiembre se cuenta con un saldo de \$ 129.3 miles de CUC,; con respecto al mes anterior disminuye en 10.0 miles de CUC por la amortización de la Empresa Cultivos Varios Horquita y ASTISUR

Los ingresos en CUC ascienden a 12.9 MCUC al cierre de Septiembre, los cuales están por debajo de lo planificado (55.0 MCUC) para un 23.5% de cumplimiento.

Las Empresas que más inciden en el alto nivel de colocación son Operadora de Azúcar, Cereales Cienfuegos, Empresa de Acopio, Tabaco Torcido y Cultivos Varios Horquita en CUP y en el caso de la divisa resalta la UPI CEN como cliente más estable.

Otro aspecto a destacar es la morosidad, en la cuál se tiene planificado un índice de 1 %, y al cierre de Septiembre estaba al 0.0 % , no llegando a la morosidad planificada.

2.5.5 Banca de Particulares

La Banca de Particulares desempeña un papel relevante en el desarrollo de la organización; es la que se encarga de brindar una mayor protección a la voluntad de los depositantes de cuentas de ahorro que a su vez permita una eficiente centralización de los recursos libres de la población en beneficio de la economía nacional.

El principal problema detectado en esta área es:

- Los comerciales, dirigentes y especialistas de la Dirección Provincial del BPA en ocasiones, no tienen la preparación suficiente para garantizar una prestación acertada de los servicios del banco, ya que estos se encuentran en constante cambio según la política de créditos y ahorro, lo que provoca en algunos casos insatisfacción al cliente.

2.5.6 Económica Financiera

El Análisis de los Estados Financieros se realizó a partir del cierre del año 2005 comparado con igual el período de los años 2004 al 2002. (**Anexo # 23**)

La partida de Activos Productivos, como bien su nombre indica, son las cuentas que reflejan la actividad que genera ingresos a la institución y la evolución de las mismas en la etapa analizada, estos se han ido incremento al cierre del 2004 representando el 42,5% del total de Activos. Este grupo lo conforman las cuentas de préstamos tanto a personas naturales como jurídicas .

La etapa analizada se caracterizó por el incremento de los financiamientos a personas naturales fundamentalmente por la incorporación en el negocio de los préstamos de los televisores (ATEC / PANDA) plan CTC. La evolución de los préstamos a personas jurídicas fue favorable hasta el año 2003 ya que a partir del 2004 tienden a disminuir siendo su causa, el traspaso de parte de la cartera de préstamos vigentes del sector agropecuario hacia el Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) por directiva recibida del Banco Central de Cuba (BCC); no obstante a esta situación los Activos Productivos se estructuran en lo fundamental en préstamos a personas naturales y a personas jurídicas en un 45,0% y en un 53,9% respectivamente, debiendo destacar que los préstamos a personas jurídicas no presenta índices de morosidad debido a un buen análisis de riesgo para su otorgamiento así como un seguimiento continuo con la empresa, situación favorable para la institución ya que demuestra la eficiencia en el cobro de los financiamientos otorgados.

Los Activos Improductivos lo conforman un grupo de partidas y que evolucionaron en esta etapa con un incremento. En este comportamiento la partida determinante fue la cuenta 197 Operaciones Internas de la Organización que resumen todas las transacciones financieras entre las dependencias u oficinas del Banco Popular de Ahorro en el país, tanto de origen como de destino por vía electrónica presentando un aumento de 28,0 MP, aspecto este negativo para el Banco, y representando el 83,8% del total de los Activos Improductivos, Este incremento está motivado a que existen sucursales con problemas en el tránsito electrónico, derivado por la implantación de un nuevo sistema informático con dificultades en este módulo trayendo consigo que las mismas no lleguen a su destino en tres días como es lo habitual y disparen este indicador. Los Activos Inmovilizados en el período objeto de estudio tiene una tendencia de incremento motivada fundamentalmente a que la institución se encuentra inmersa en mantener una imagen corporal adecuada y para ello se ha sometido a la remodelación de 11 de las 16 oficinas con que cuenta nuestro Banco en el territorio, así como la adquisición de mobiliario y equipamientos informáticos de nueva tecnología, representando los Activo Fijos Tangible (AFT) el 90,3% del total de estos Activos.

El crecimiento de los Pasivos con Costo está determinado por la aplicación de un grupo de medidas económicas aprobadas por el Comité de Política Monetaria del BCC entre las que se pueden mencionar, la variación de la tasa de cambio de CADECA, el ataque terrorista a las Torres Gemelas en el 2001, donde existió un incremento de los saldos de las cuentas, luego cuando la economía ha mejorado en un grupo de renglones importantes y comienza a revaluarse la moneda y devaluarse el dólar estadounidense, se aprueba en Noviembre del 2004 la Resolución 80, aumentando este indicador en el período de estudio en una cuantía de 637193.0 MMP. Hay que destacar el crecimiento de los ahorros en moneda nacional(MN). Estructuralmente las partidas de mayor peso son las Cuentas de Ahorro a la Vista y los Depósitos a Plazo Fijo en MN representando a su vez el 89,3% del total de estos Pasivos.

La Relación de Activos Productivos – Pasivos con Costo es favorable pues al cierre del 2005 la institución contaba con 1,75 pesos de Pasivos con Costo por cada peso de Activo Productivo, que si se compara con el 2004 el comportamiento era de 1,41 pesos de Pasivo con Costo por cada peso de Activo Productivo para un aumento del indicador de 0.34 pesos. La estructura de los Activos Productivos (42,5%) es menor que la de los Pasivos con Costo (75,8%) aunque es bueno destacar que los Activos Productivos en el período analizado se han mantenido en aumento todos los años, comportándose del mismo modo los Pasivos con Costos, con relación a este último se puede decir que se puede hacer trabajo de captación de ahorro pero en el inciden las medidas adoptadas por el país como se menciona anteriormente; actualmente hay que

encaminar el trabajo hacia la captación de nuevos clientes y a mejorar los servicios en aras de fidelizar a los ya existentes, si se tiene en cuenta las condiciones objetivas existentes que no son iguales a las del año anterior, cuya desproporcionalidad era inferior.

Los Activos Improductivos se comportan de forma desfavorable ya que su tendencia es en aumento desde el año 2001 hasta el 2005 incidiendo la Cuenta 197 Operaciones Internas de la organización.

Los Activos Inmovilizados aumentaron en 216,3 MP con relación al año 2001; esto estuvo motivado por un aumento de los Activos Fijos Tangibles (AFT) que ya en el año 2004 representaba el 90,3% del total de estos Activos debido al envío de muebles y equipos de la Oficina Central.

Análisis de los Indicadores.

A continuación se comentan indicadores financieros seleccionados. Sólo se analizarán aquellos que influyen más directamente en la eficiencia del Banco o que han confrontado dificultades en el período. (2001 – 2005).

Rentabilidad.

Rendimiento del Capital (ROC).

La utilidad creció del 2001 al 2005 en 280.0 MP y este indicador como tal, aumenta de 22,3 pesos a 29,0 pesos en el 2005, debiendo aclarar que dentro del Capital solo se encuentra la Utilidad y aunque no se comporta dentro del valor que internacionalmente se considera bueno para los Bancos (entre 12 y 15%).

Rendimiento de los Activos (ROA).

Este indicador tuvo una variación de un período a otro de 0,8 a 0,6. Se encuentra clasificado como aceptable aunque ha ido disminuyendo por la afectaciones que ha tenido la utilidad por las directivas adoptadas por la máxima dirección del país durante los últimos cuatro años, pero hay que trabajar para mantenerlo e incrementarlo, para ubicarnos en el rango de mayor calificación (mayor que 1 es el valor internacional adecuado – MB).

Endeudamiento.

Al finalizar el año 2005 los depositantes alcanzan financiar 80.8 pesos por cada peso de Capital, este índice a pesar de no estar en la proporción adecuada para las instituciones bancarias, ha tenido una evolución favorable por la razón de ser del Banco que si lo comparamos con años anteriores utilizados como base han aumentado considerablemente los Pasivos por decisiones del Gobierno. El rango establecido internacionalmente para las instituciones bancarias es de veinte por uno.

Solvencia.

También se puede analizar la Solvencia determinando el nivel de participación que registra el Capital en el financiamiento de los Activos, se mantiene en niveles aceptables oscilando entre el 17,1MP y 21,7MP y dentro de los parámetros establecidos por el BCC para los requerimientos mínimos de Capital de un 15% .

Liquidez.

La Liquidez muestra la relación existente entre el total de Activos Acumulados y el total de Pasivos Acumulados, que expresa el coeficiente mínimo de Liquidez con que debe trabajar una institución financiera, en este caso la institución cuenta con el 1% de sus Activos para enfrentar el cumplimiento de todas sus obligaciones.

Eficiencia.

Margen Financiero Bruto.

Este indicador es favorable. Su tendencia en el periodo analizado se comporta en el rango de 0,3 a 0,5 y nos relaciona el margen obtenido en la labor de prestación de servicios midiendo la eficiencia alcanzada en el uso de los ingresos con relación al incremento de los gastos, al demostrarse que su valor va en aumento.

Relación entre Intereses Ganados y Activos Productivos.

En el período este índice se comporta favorablemente si valoramos que va en aumento en toda la etapa analizada de 0,064 a 0,078 acercándose a la unidad ya que dice lo que ha sido capaz de ganar por concepto de intereses a cada peso prestado, porcentualmente esta expresión sería el nivel de rendimiento alcanzado en nuestros Activos Productivos.

Costo de los Recursos Unitarios.

Un índice que es medidor de la actividad en el BPA es la determinación del Costo Unitario pues expresa el gasto en que se incurre por hacer uso de los recursos captados a terceros, el comportamiento del mismo es proporcional, a mayor captación de Pasivo, mayor es el pago por concepto de intereses. Este índice se deteriora en el año 2005 por el aumento sostenido de los depósitos en cuentas de los clientes.

Margen de Intermediación Financiera (SPREAD).

En el año 2005 se obtuvo un Margen de Intermediación Financiera de 3,8%, superior al alcanzado en períodos precedentes y expresa el diferencial entre la tasa de interés ganada por financiamientos y el costo unitarios de los fondos utilizados (Pasivos Captados) siendo significativo el incremento de los depósitos en cuentas de clientes.

Relación del Total de Gastos entre el Total de Ingresos.

El cálculo de este indicador relaciona el comportamiento de los Gastos e Ingresos o sea lo que pagó el Banco para realizar su actividad y lo que ganó por la misma, arrojando resultados positivos ya que al aumentar los gastos los ingresos aumentan en una proporción mayor.

Relación entre Intereses Pagados y los Intereses Cobrados.

Esta relación muestra un resultado favorable al desembolsar de 0,51 pesos pagados por concepto de interés por cada peso de interés cobrado por los servicios prestados al sector estatal y particular, reflejando una disminución de los gastos en 0,14 pesos con relación al año 2001, cuando se pagaba 0,65 pesos por este mismo concepto, el incremento del pago de intereses está dado por el aumento de las cuentas de Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Depósitos en ambas monedas a raíz de la implantación de la Resolución No.80 /2004 y poseer este producto mayor tasa de interés y mejor aceptación de la población.

En sentido general la evolución de algunos índices en valores absolutos tienden a interpretarse como negativo, pero hay que tener presente que los mismos responden al cumplimiento de la razón social de la institución cuya influencia significativa incide positivamente en el fortalecimiento de la economía nacional.

Tener un crecimiento significativo en los pasivos con costos, representado fundamentalmente por los Depósitos a Plazo Fijo y Certificados de Deposito ratifica a la institución como líder en el segmento de personas naturales, participando selectivamente en el segmento de personas jurídicas.

Los logros de la institución sucedieron en medio de importantes cambios, que tuvieron lugar en el país, siendo una de las medidas más trascendentales la implementación de la Resolución No. 80/2004 del Banco Central de Cuba, decisión que se adoptó dadas las condiciones que impone el bloqueo económico que el gobierno de los Estados Unidos ejerce sobre el país.

Conciente de la problemática que atraviesa la economía mundial y de las condiciones a que obliga un mundo globalizado, el Banco Popular de Ahorro ha estado dispuesto siempre a colaborar con el desarrollo de la sociedad y continúa apoyando los programas sociales del gobierno cubano

2.6 Análisis de la Matriz DAFO

Con el fin de afrontar los nuevos retos que plantea los momentos actuales donde el entorno competitivo se muestra cambiante y los fenómenos ocurren de forma dinámica se enfoca el análisis principalmente a la situación interna sin dejar de tener en cuenta la externa, para lo cuál se puede determinar en que son fuertes, en que se puede aprovechar la oportunidad y en que es débil que no se puede atenuar la amenaza.

En este análisis participaron los departamentos claves en el desarrollo de la actividad bancaria que brindan la situación en cada uno de los parámetros objeto del diagnóstico, tales como Banca de Particulares, Banca de Empresa, Recursos Humanos, Contabilidad, Informática, Riesgo, Jurídicos, Organización, Aseguramiento, Auditoría, Planificación, y Subdirectores que atienden estas áreas.

Factores internos que actúan sobre el BPA en Cienfuegos

Fortalezas

1. Recursos Humanos, motivados y comprometidos con la institución.
2. Buenas condiciones ambientales, salariales y de estimulación.
3. Se cuenta con el nuevo sistema SIOBAN.
4. Amplia red de sucursales distribuidas por toda la provincia.
5. Liderazgo en el mercado de particulares.
6. Estilo de dirección participativo con proyección estratégica.
7. Cobro de transferencias en 72 horas.

Debilidades

1. Carencia del capital en divisas para operar.
2. Fluctuación de la fuerza laboral.
3. No se cuenta con presupuesto para publicidad y promoción.
4. El manual de procedimientos del SIOBAN se actualiza de forma muy lenta por la Oficina Central.
5. Falta de profesionalidad y agresividad en algunos empleados.

Factores Externos que actúan sobre el BPA en Cienfuegos.

Oportunidades

1. Surgimiento de nuevos segmentos de mercado.
2. Incremento en el segmento de personas naturales y jurídicas.
3. Amplio potencial de divisas en la población.
4. Incremento de egresados universitarios en la provincia.
5. Avance y estabilidad en el sector Empresarial.
6. Incremento de remesas familiares en la Provincia.

Amenazas

1. Mayor experiencia de trabajo de la competencia en el segmento empresarial
2. Existencia de otros bancos comerciales con mayor impacto en el mercado

3. Sistema informativo de la competencia acorde a las exigencias del mercado empresarial.
4. La mayoría de las empresas utilizan los servicios en BANDEC que es el banco que reconocen.
5. Disposiciones legales que pueden afectar la operatividad del banco, y la confiabilidad de los clientes.
6. Entorno altamente cambiante y retador.

		O P O R T U A M E N A Z											
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
F	1	X	X	X									
O	2	X	X	X	X				X				X
R	3								X	X			
T	4	X	X	X	X		X		X	X			X
A	5		X	X	X		X	X			X		
L	6	X	X	X	X	X	X						
E	7	X		X	X		X	X			X		
D	1					X	X	X	X	X		X	
E	2	X	X	X	X	X	X		X	X		X	X
B	3	X		X	X	X	X	X	X	X		X	
I	4	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X
L	5	X	X	X	X	X	X					X	X

Análisis de la Matriz DAFO

F+O=26

D+O=24

F+A=14

D+A=19

La organización se encuentra en el cuadrante I, donde las fortalezas de la empresa aprovechan al máximo las oportunidades MAXI-MAXI, y se aplican estrategias ofensivas.

Según los posibles escenarios determinados en el análisis prospectivo se puede definir el siguiente **Problema General Estratégico** de la entidad:

“Si no se logra una mayor experiencia de trabajo que la competencia en el sector empresarial y disminuir el impacto de otros bancos en el mercado junto a la necesidad de escoger a BANDEC como estado deseado por la mayoría de las empresas y disminuir las disposiciones legales que afectan la operatividad del banco; así como la fluctuación de la fuerza laboral, la carencia del capital en divisas para operar y la carencia del presupuesto para publicidad y promoción y dar a conocer los servicios del banco en el mercado de personas naturales y jurídicas, así como mejorar la profesionalidad de los empleados; no se puede aprovechar los recursos humanos motivados y comprometidos, la amplia red de sucursales distribuidas por toda la provincia, el liderazgo en el mercado de particulares; el estado de dirección participativo con proyección estratégica; así como el surgimiento de nuevos mercados, la insatisfacción en el segmento de personas naturales y jurídicas, el amplio potencial de divisas en la población y el incremento de remesas familiares en la provincia.”

Solución Estratégica

Aprovechar los nuevos segmentos de mercado, el avance y estabilidad del sector, aún como el amplio potencial de divisas en la población y el incremento de la remesas familiares, aprovechando las nuevas condiciones ambientales y de salario, condición de líderes en el mercado de particulares, amplia red de sucursales, recursos humanos comprometidos, haciendo valer el sistema de dirección participativo con proyección estratégica; adaptarse al entorno altamente cambiante y disminuir la estrategia de otros bancos comerciales con mayor impacto en el mercado , la carencia de capital en divisas para operar y la fluctuación de la fuerza laboral, así como plantearse un presupuesto de publicidad y promoción para mejorar la imagen del Banco.

CAPITULO III: DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

En el capítulo se definen los objetivos estratégicos, los criterios de medidas y grado de consecución por las Áreas de Resultados Claves vinculadas a este estudio, así como la estrategia.

3.1 Planteamiento de la Estrategia General del BPA.

La Planeación Estratégica apunta hacia “el logro de determinados objetivos de la organización, mediante una orientación integrada, con acciones necesarias para alcanzarlos y adecuadas a un entorno competitivo y cambiante”, que complementa el alcance competitivo subyacente con las llamadas estrategias competitivas.

En consecuencia la Planeación Estratégica además de la eficiencia considera la eficacia de la empresa para poder desarrollarse en su entorno, por lo tanto se amplía el universo de temas a tener en cuenta y planificar, para disminuir los riesgos de la evolución del entorno y los impactos que ocasiona en la actividad, no tan sólo adaptándola sino tratando de preverlos. La eficiencia y la eficacia son conceptos complementarios e interrelacionados.

Un elemento importante para el éxito es concebir la Planificación Estratégica como un proceso de cambio en adaptación continua con el entorno para lo cuál tiene especial importancia la implementación de la Dirección Estratégica.

De acuerdo a los resultados del diagnóstico realizado el equipo de dirección del BPA decide trabajar con el escenario más optimista (página 58) y desarrollar como estrategia general: La diferenciación, con esta estrategia la organización tiene como objetivo fundamental lograr una buena posición en el mercado en las dimensiones que los clientes valoran ampliamente los cuales son:

- Rapidez en el servicio
- Información real y oportuna

Para darle cumplimiento a la estrategia general se determinan como Áreas de Resultado Claves. (ARC).

- Recursos Humanos
- Marketing
- Banca de Empresas
- Banca de particulares

- Económica Financiera.

ARC: Gestión de Recursos Humanos

Objetivo estratégico: Lograr que el 100% de los Recursos Humanos estén motivados, capacitados, con un alto sentido de pertenencia y profesionalidad, comprometidos con las metas de la organización.

Criterios de medidas	Grado de Consecución			
	2007	2008	2009	2010
1- Se logra que el 100% del personal que ocupa cargos de dirección sean graduados universitarios.	60%	70%	80%	100%
2- Se logra que el 100% de los directivos se capaciten en los cuatro componentes de la estrategia de superación de cuadros y en la estrategia maestra principal.	40%	60%	80%	100%
3- Se logra que el 90% de los Recursos Humanos reciban al menos una acción de capacitación técnica-profesional.	40%	60%	80%	90%
4- Se logra la participación del 100% de los trabajadores, en los cambios más importantes que se acometen en la organización con vista al mejoramiento de su desarrollo,	50%	60%	80%	100%
5- Se disminuye el índice de ausentismo a 1.2%.	2.1%	1.8%	1.5%	1.2%

Estrategias:

1. Diseñar un plan de capacitación para directivos y trabajadores sobre la base de la determinación de las necesidades de capacitación en correspondencia con la misión y objetivos de la organización.
2. Potenciar el desarrollo de una cultura flexible y orientada totalmente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3. Se promueve y potencia la utilización de la Planeación Estratégica como instrumento de dirección.

ARC: Marketing

Objetivo Estratégico: Alcanzar no menos del 95% del nivel de satisfacción de los clientes de la organización.

Criterios de Medida	Grado de consecución			
	2007	2008	2009	2010
1- Se reducen en un 90% las quejas de los clientes	30%	50%	80%	90%
2- Se logra ampliar la cartera de servicios cubriendo el 100% de las expectativas de los clientes	60%	70%	80%	100%
3- Se asegura que llegue a todos los segmentos del mercado atendidas por la organización una comunicación de todos los servicios que presta.	X	X	X	X
4- Se logra el aseguramiento material y financiero para cumplimentar los programas de Marketing.		X	X	X
5- Se logra que las remesas recibidas desde el exterior lleguen al punto de destino en menos de 24h	72h	48h	24h	-24h

Estrategias:

1. Diseñar un proceso de comunicación flexible y personalizado a los diferentes segmentos de mercado de la organización, debiendo contener como un aspecto clave y esencial:
 - Amplia información sobre el contenido de los servicios que presta la organización.
 - Amplia información sobre las ventajas que tiene cada uno de los servicios que forman la cartera de la organización.
2. Se realiza un estudio de mercado para determinar nuevas necesidades de los clientes y posibilidades de la organización para satisfacerla.

3. Coordinar con el departamento de Recursos Humanos un estudio sobre la organización del proceso de servicio con vista a eliminar actividades que no agreguen valor y generan ineficiencia en la prestación de los servicios a los clientes.

ARC: Banca de Empresas

Objetivos Estratégicos: Lograr que el índice de morosidad de la cartera total en las personas naturales no supere el 1.5% y que en personas jurídicas no supere el 2% en MLC.

Criterios de Medida	Grados de consecución			
	2007	2008	2009	2010
1- Se logra reducir el índice de morosidad en la cartera total de personas naturales a 1.5%	3.2%	2.9%	2.2%	1.5%
2- Se logra reducir el índice de morosidad en la cartera total de personas jurídicas a 2%	4.2%	3.8%	2.9%	2.0%
3- Se logra que el plan de verificaciones físicas cubra el 100% de la cartera.	70%	80%	90%	100%

Estrategia:

1. Diseñar un programa de verificación de la cartera que incluya las propuestas de soluciones a todos los casos que presenten deudas vencidas.
2. Establecer un sistema de comunicación con los clientes que permita incrementar la eficiencia en el cobro a tiempo de los financiamientos otorgados.

ARC: Banca de Particulares

Objetivo Estratégico: Incrementar la captación de pasivos en MLC a personas naturales en más 100MMLC y que el 40% del saldo de ahorro se encuentre en depósitos a plazo fijo y certificados.

Criterios de Medida	Grados de consecución			
	2007	2008	2009	2010
1- Se incrementa en un 17% los ingresos por comisión en las remesas familiares.	5%	8%	12%	17%
2- Se logra un saldo de préstamos a particulares superior a los 90000.00MP	X	X	X	X
3- Se logra captar pasivos por más de 90000MP	X	X	X	X

Estrategia:

1. Potenciar el desarrollo de una cultura informativa en el personal del Área Comercial que facilite el conocimiento de los clientes acerca de las ventajas que tienen los distintos tipos de depósitos.

ARC: Económica Financiera

Objetivo estratégico # 1: Generar utilidades por un valor superior 12.0 MMP

Criterios de Medidas	Grados de consecución			
	2007	2008	2009	2010
1- Generar ingresos en divisas superiores a los a los 9.2 MMUSD.	9.3%	9.5%	9.6%	9.7%
2- Otorgar financiamiento a las personas jurídicas y mantener una cartera promedio de \$1200.00 MMP	\$1200.00	\$1200.00	\$1200.00	\$1200.00
3- Mantener un saldo promedio de colocación a particulares superiores a los \$1100.00 MMP.	\$1200.00	\$1500.00	\$1800.00	\$2000.00
4- Efectuar operaciones de cambio extranjero con una rentabilidad no menor del 1.90 %	1.20%	1.40%	1.80%	1.90%

Estrategia:

1. Sistematizar en cada consejo de dirección el análisis de los indicadores fundamentales de eficiencia con vista a tomar las medidas necesarias en caso de desviaciones en los criterios de medida plasmados en el objetivo 1 del ARC: Económica Financiera.

Objetivo estratégico # 2: Lograr que el 100% de las dependencias alcancen calificaciones de satisfactorio o aceptable en las auditorías que se le realicen.

Criterios de Medidas	Grados de Consecución			
	2007	2008	2009	2010
1- Lograr que se auditen el 100% de las dependencias del BPA anualmente.	X	X	X	X
2- Se dispone diariamente de al menos el 98% de los Estados Financieros procesados en la Red con fecha del día anterior.	X	X	X	X
3- Lograr que el 100% de las dependencias auditadas obtengan evaluación de satisfactorio o aceptable.	85%	90%	95%	100%

Estrategia:

1. Implementar un sistema de autoevaluación que permita que las dependencias internamente vayan evaluando el comportamiento de su sistema de control interno y tomen las medidas correctivas que aseguren un resultado favorable en las auditorias.

Con el planteamiento de los objetivos, criterios de medida y estrategia para cada una de las ARC, se concibe vencer el GAP estratégico determinado para la organización de manera que la misma pueda alcanzar su visión.

Corresponde elaborar los planes de acción para cada una de esta áreas de resultado clave, con el correspondiente sistema de control.

La elaboración de los planes de acción, constituye un momento crucial del diseño estratégico pues asegura el cumplimiento de la tercera etapa del proceso: la implantación estratégica. De esta forma se logra traducir los objetivos y estrategias a mediano y largo plazo en el trabajo del día a día de la organización: es decir así se logra el despliegue de la estrategia hasta el puesto de trabajo donde cada cuál llega a conocer con cuanto esfuerzo puede contribuir a las metas de la organización.

Al convertirse la estrategia deliberada en acción del día a día se logra que estas se conviertan en un instrumento de dirección que guía la actividad de los directivos y facilita el monitoreo de las variables del entorno y su enfrentamiento con la capacidad interna de la organización. Dependiendo de este comportamiento deberá desarrollar por parte del equipo de dirección la estrategia emergente que asegure los objetivos y metas organizacionales.



Conclusiones

Conclusiones

1. El diseño de la estrategia contiene los elementos necesarios para convertirse en un instrumento de dirección que guíe el accionar de la organización para los próximos tres años.
2. La técnica de escenarios es una herramienta para incentivar el análisis alrededor del futuro comportamiento de una organización y no solo tiene en cuenta los distintos futuros posibles del fenómeno que se estudia, sino los caminos a recorrer desde el presente para llegar a ellos.
3. La estrategia de diferenciación seleccionada por el equipo de dirección se considera una respuesta acertada a la intención de la organización de lograr una mayor satisfacción de los clientes de los diferentes segmentos de mercado a los que atiende.
4. El presente diseño constituye la estrategia deliberada por los próximos tres años la cuál se enriquecerá constantemente sobre la base del desarrollo del pensamiento y la actitud estratégica del equipo de dirección de la organización.
5. Los objetivos y estrategias propuestas para cada área de resultado clave permiten vencer la brecha existente para alcanzar la visión en tanto actúan de maneras interrelacionadas e impactan con un efecto conjunto en el desempeño organizacional.



Recomendaciones

Recomendaciones

1. Utilizar la estrategia diseñada como un instrumento de dirección.
2. Considerar los resultados integrales obtenidos del Análisis Prospectivo para cualquier proceso estratégico que se valla a realizar en la organización, teniendo en cuenta la estimación de los posibles escenarios previstos.
3. Elaborar los planes de acción con vista a materializar las estrategias previstas para cada Área de Resultado Clave.
4. Diseñar el cuadro de mando integral para la organización.
5. Desarrollar talleres, seminarios, grupos de encuentros y otras variante para comunicar la estrategia diseñada a todos los miembros de la organización.
6. Desarrollar un programa para la implantación de la estrategia.



Bibliografía

Bibliografía

- Ansoff, H.I Does Planning Pay. Long Range Planning (USA) Vol 3:150, mayo 1976.
- Ansoff, Igor. Planeamiento estratégico y administración Estratégica./ Igor Ansoff, R. Hayes .-- /s.l./ : Editora Atlas, 1983.-- p
- Aldrich, H. E. Organizations and Environments/ H.E. Aldrich.-- Estados Unidos: Prentice Hall, 590.—1970p.
- Agenda 21 on Environment and Development (Earth Summit) in Rio: Material Impreso. -- Universidad de Cienfuegos: Departamento de Ciencias Agrarias, 1992.-- 30p.
- Ansoff, Igor. El planteamiento Estratégico. Nueva tendencia de la Administración./ H Ansoff, R. P. Declerk y Hayes R. I.—México : Editorial Trillas , 1993.-- P
- Astiarraga, Eneko. “La función Prospectiva en la empresa”. Apuntes de Prospectiva para Modulo de Dirección Estratégica / Eneko Astiarraga .-- /s.l:s.n/, 2005.
- Bowman, Cliff. La esencia de la Administración estratégica./ Cliff Bowman. Canflind: Prentice Hall.150., 1996.—230p.
- Beckhan, Daniel J. Hot Concepts in strategy. / Healthcare- forum- Journal. Jan/ Feb 1997; v 40n1, pp43-47.1997.
- Bas. Enric, Prospectiva: herramientas para la gestión estratégica del cambio. Ariel Barcelona, 1999.
- Chiavenato, I. Administración. El Proceso Administrativo/ I. Chiavenato.— Colombia: McGraw Hill Interamericana, 2001
- Chiavenato I. Administración de Recursos Humanos/. Chiavenato, I.México: Editorial Mc Graw- Hill, 1995.

- Cuervo, A.: “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones desde la economía de la empresa”, Papeles de Economía Española, n° 78-79,1999
- Donald J. Bowersox David J. Closs, and Theodore P. Stank How to Master Cross-Enterprise CollaborationBy, Supply Chain Management Review July 1, 2003. Disponible. <http://www.highbeam.com/doc/1G1:105768333>. Consulta marzo 2004.
- Gabiña, Juanjo. “ El futuro revisitado”, Alfaomega Grupo Editor, Bogota. 1997.
- Godet, Michel. Prospectiva y planificación estratégica. Barcelona: S.G. Editores S.A., 1991
- Godet Michel, De la anticipación a la acción, Paris: UNESCO, 2000.
- Godet Michel, Creating Futures. Scenario Planning as a Strategic Management Fool, Editoría Económica, 2001.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich. Elementos de Administración. México: McGraw Hill. 1995
- H. Mintzberg Diseño de Organizaciones Eficientes / H. Mite- - 6° Edición, 1997 – Ed. El Ateneo
- H. Mintzberg y James Brian Quinn. El proceso estratégico: Coceptos Contextos y Casos. Segunda edición. Editorial Prentice may.
- Hussey, D. “Strategic Management: past experiences and future directions. Part 1 y 2”. Strategic Change, 1997
- INIE- MEP, Prospectiva y planificación estratégica. Selección de lecturas, 1996.
- INIE- MEP, Escenarios Económicos y sociales hasta el año 2000. Metodologías Generales. Prospectiva estratégica y el método de escenarios, Junio 1996.
- INIE- MEP, Escenarios económicos y sociales hasta el año 2000. Caja de herramientas, Junio 1996.
- Koonz, H y C. O’ Donell. Curso de administración Moderna./ H. Koonz y C. O’ Donell. Estados Unidos: Mc Graw Hill. 175p. 1984.

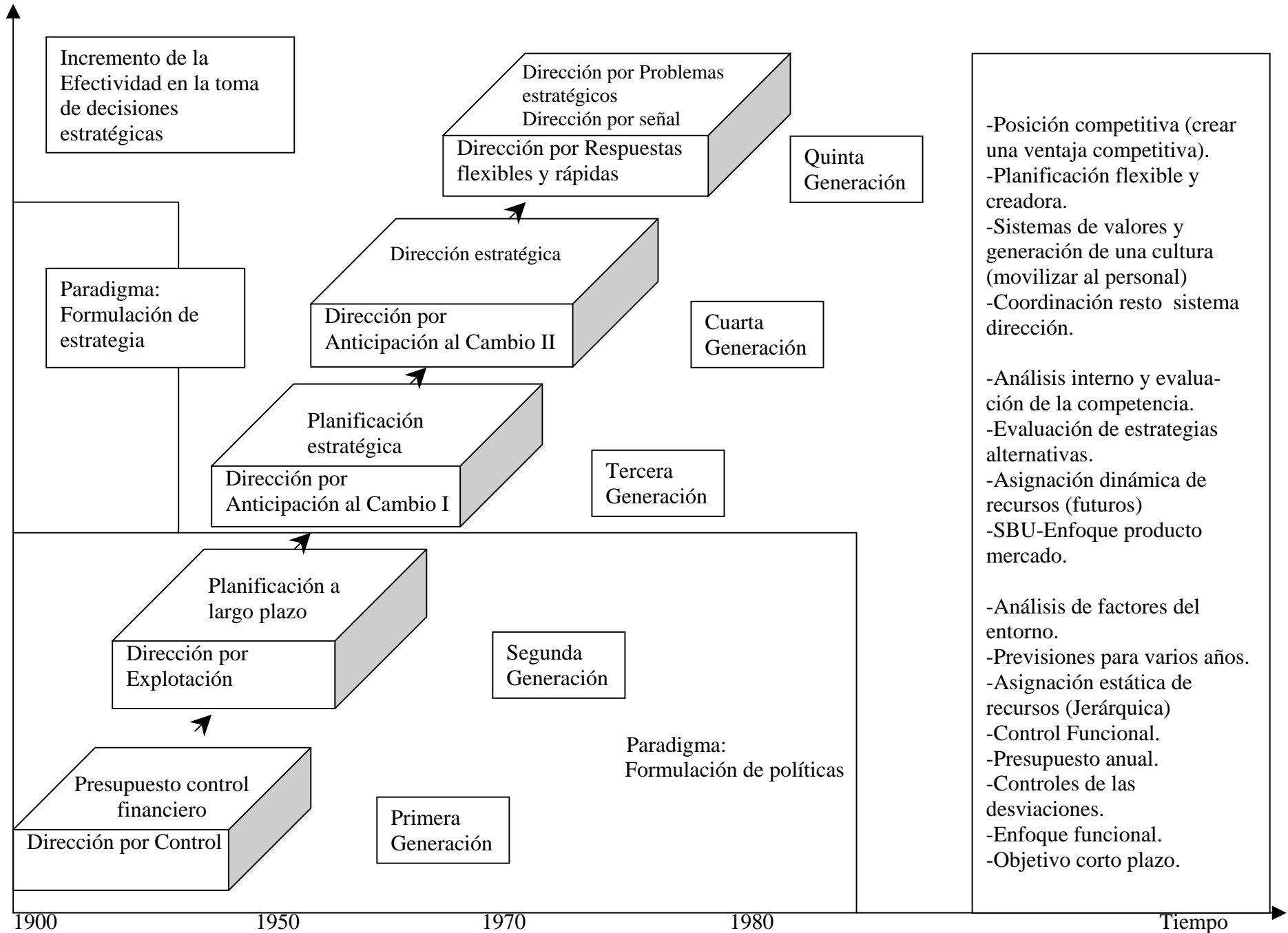
- Koontz H y Weirhrich. Administración. Una perspectiva global. Décima Edición. McGraw - Hill. México. 1994
- Landeta John. El método Delphi. Una técnica de previsión para la incertidumbre, Ariel, Barcelona, 1999.
- Menguzzato, Renau Piqueras. Barcelona: Editorial Ariel.-- 427p, 1991.
- Menguzzato; M. Y Renau; J.J “ La Dirección Estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del Management”. Segunda Edición. Universidad de Alicante. España. 1991.
- Morrisey, G. Pensamiento estratégico: construya los cimientos de su planeación. Edición Prentice Hall hispanoamericana S.A. México, 1996.
- Medina, Misale Futurica: Prospectiva en acción, Ediciones IESALC/UNESCO, Caracas, Plan Prospectivo Estratégico: Proyecto Gobierno del Zulia ante su Futuro. Gobernación del Zulia, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Material mimeografiado, Maracaibo, 2000.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones. Madrid.Tercera Edición: Editorial Civitas, 2002.
- Newman William H y Kirby Warren E. La Dinámica Administrativa/ Primera edición .Ed Diana México ,1984 .—150p.
- Ohamae, Kenichi. La mente del estratega, México D. F. McGraw- Hill, Editorial Calypso. 1993.
- Porter, Michael. E. Estrategias Competitivas. Michael Porter. México: Editorial Continental,. 1982.---60p.
- Porter, M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press. 1982.
- Planeando con Morrisey. Pensamiento Estratégico. Construya los cimientos de su planeación. George L. Morrisey. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. 1996.

- Rizo, N; N. Morales. 1997. La imagen tecnológica y la cultura de la sustentabilidad. En : Memorias. II Curso Taller sobre Extensión Rural. Cienfuegos. UCF-FOCAL- Atlantic. p. 60-68.
- Ronda Pupo, Güillermo A. “Las leyes que rigen la efectividad de la ejecución de la Dirección Estratégica”. (en línea) 5campus.com. Control de gestión <http://www.5campus.com/leccion/leyrige.España.2002>.
- Sallenave, Jean. Gerencia y planeación estratégica./ Jean Sallenave. Colombia. Grupo Editorial Norma.-- 283p, 1992.
- Schwartz, Peter: La planificación estratégica por escenarios, Revista Futuribles, No176, mai 1993.
- Stoner, J. Ch. Wankel. Administración/ J. Stoner. México: Editorial Continental. S>A de C.v 160-280p, 1995.
- Thompson, Strikland. Dirección y Administración Estratégica. Conceptos, casos y lecturas/ Strikland Thompson. Buenos Aires. Programa Educativo S.a. de CV> 420p. 1995.
- Stoner; J.A. F y Edward, R. “Administración”. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México., 1994 .—300p
- Urquiola, O. Material Complementario sobre Estrategia./ O. Urquiola , Nombre del tutor, Tutor .—Tesis de Maestría en Dirección Estratégica.— Cienfuegos, .2004 .—90h.

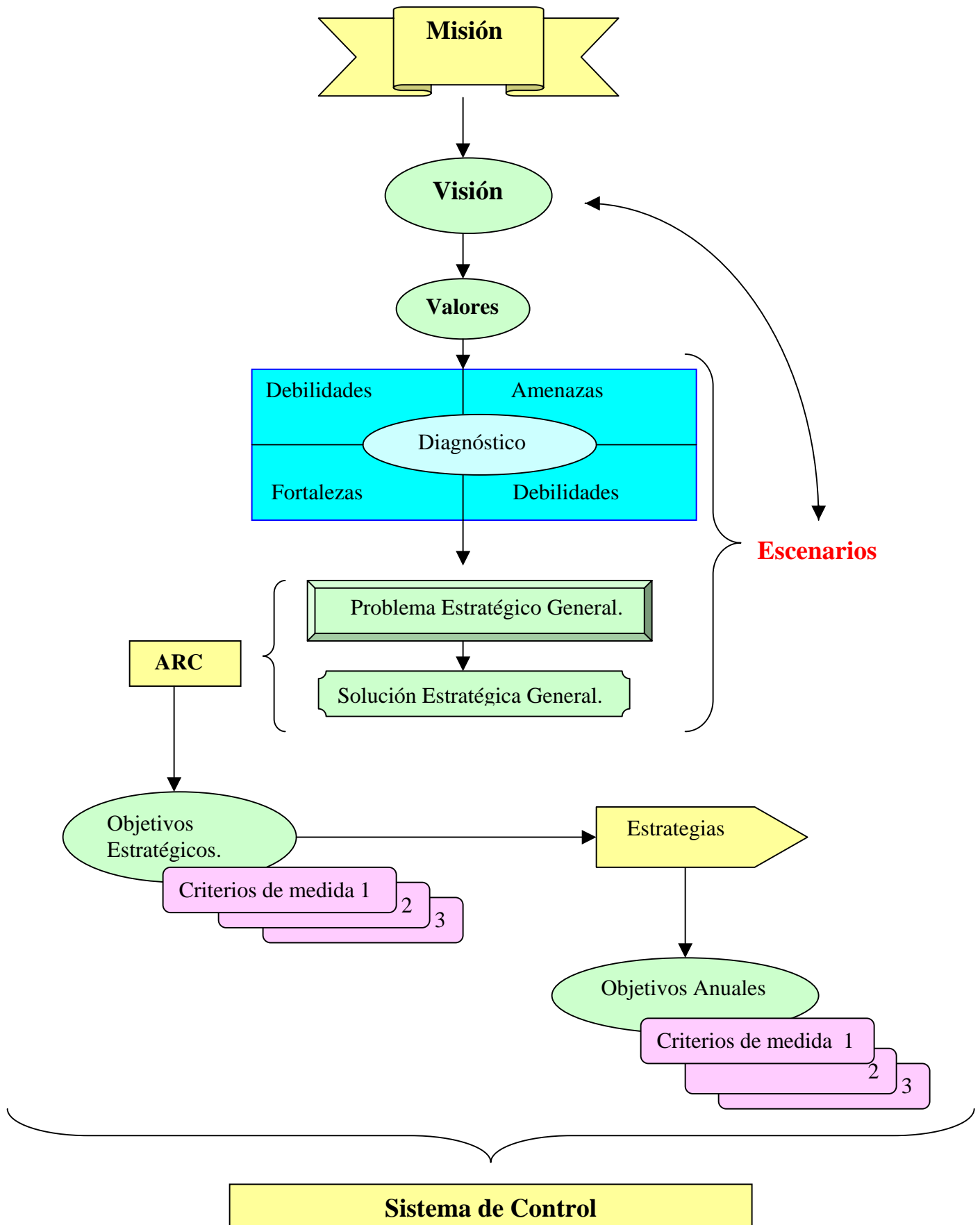


Anexos

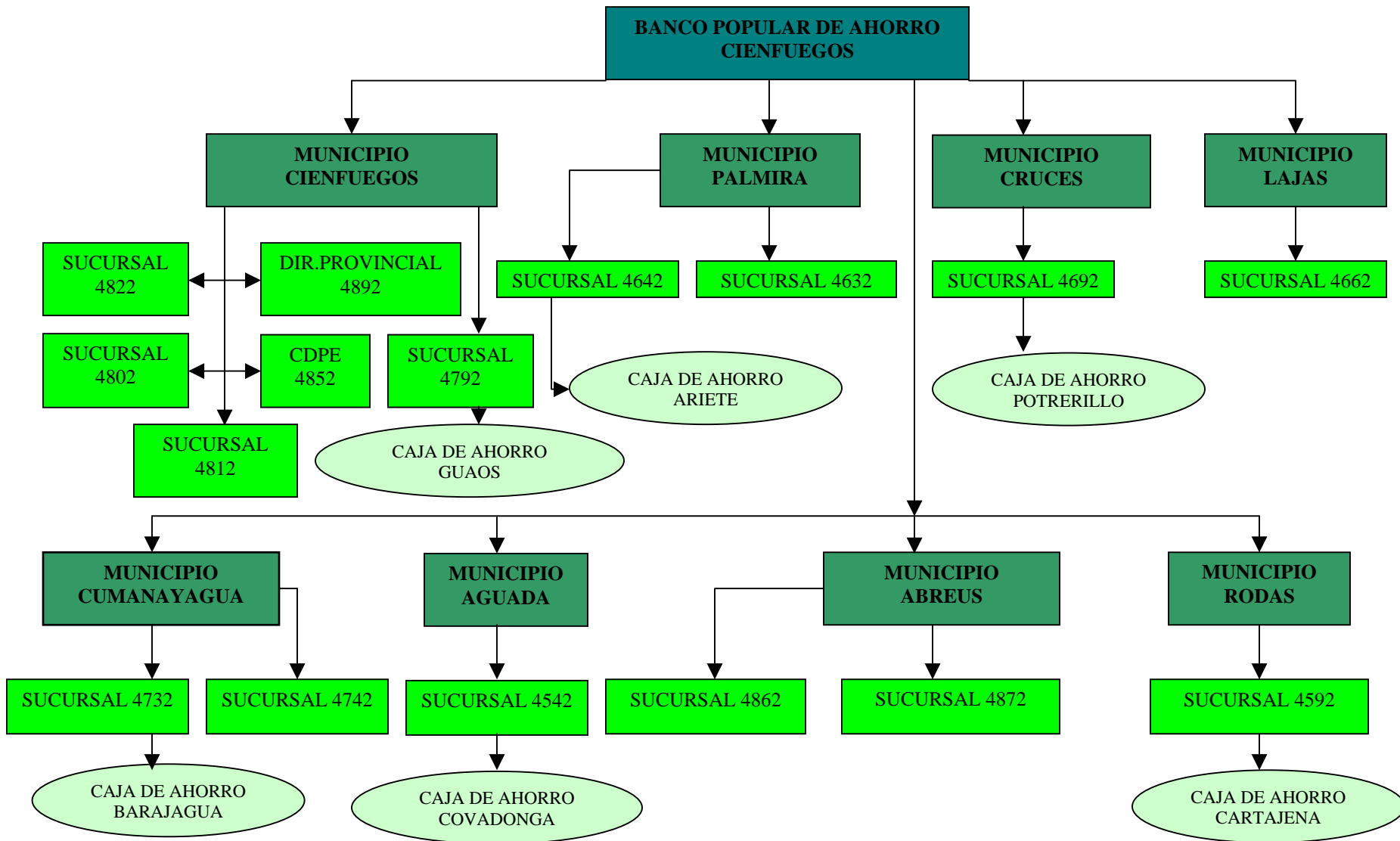
Anexo #1: Proceso Evolutivo de los Sistema de Dirección.



Anexo # 2: Elementos básicos de la metodología de la Planeación Estratégica.



Anexo # 3: Flujoograma de las Oficinas del BPA en la Provincia de Cienfuegos [Elaboración propia].



Anexo # 4: Selección de expertos.

La Dirección del Banco Popular de Ahorro de Cienfuegos esta interesado en seleccionar un grupo de expertos para trabajar en La Planeación Estratégica con un enfoque prospectivo

.

Tarea que se plantea a UD.

A partir de esta información general le pedimos mencionar 2 o 3 profesionales que considere con mayor conocimiento del tema para formar un grupo de expertos con esos fines.

Anexo # 6: Cuestionario para proceder a la búsqueda de las variables claves.

Con este cuestionario se podrá interrelacionar las variables y así analizar las relaciones directas e indirectas en las mismas.

-¿Puede la variable **x** cambiar a la variable **y**?

Sí =1

No =0

Ejemplo:

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	y6
X1	0	1		1		0
X2		0				
X3			0		1	
X4	1			0		
X5		1			0	1
X6	0		1			0

Anexo # 7: Gráfico de influencias.

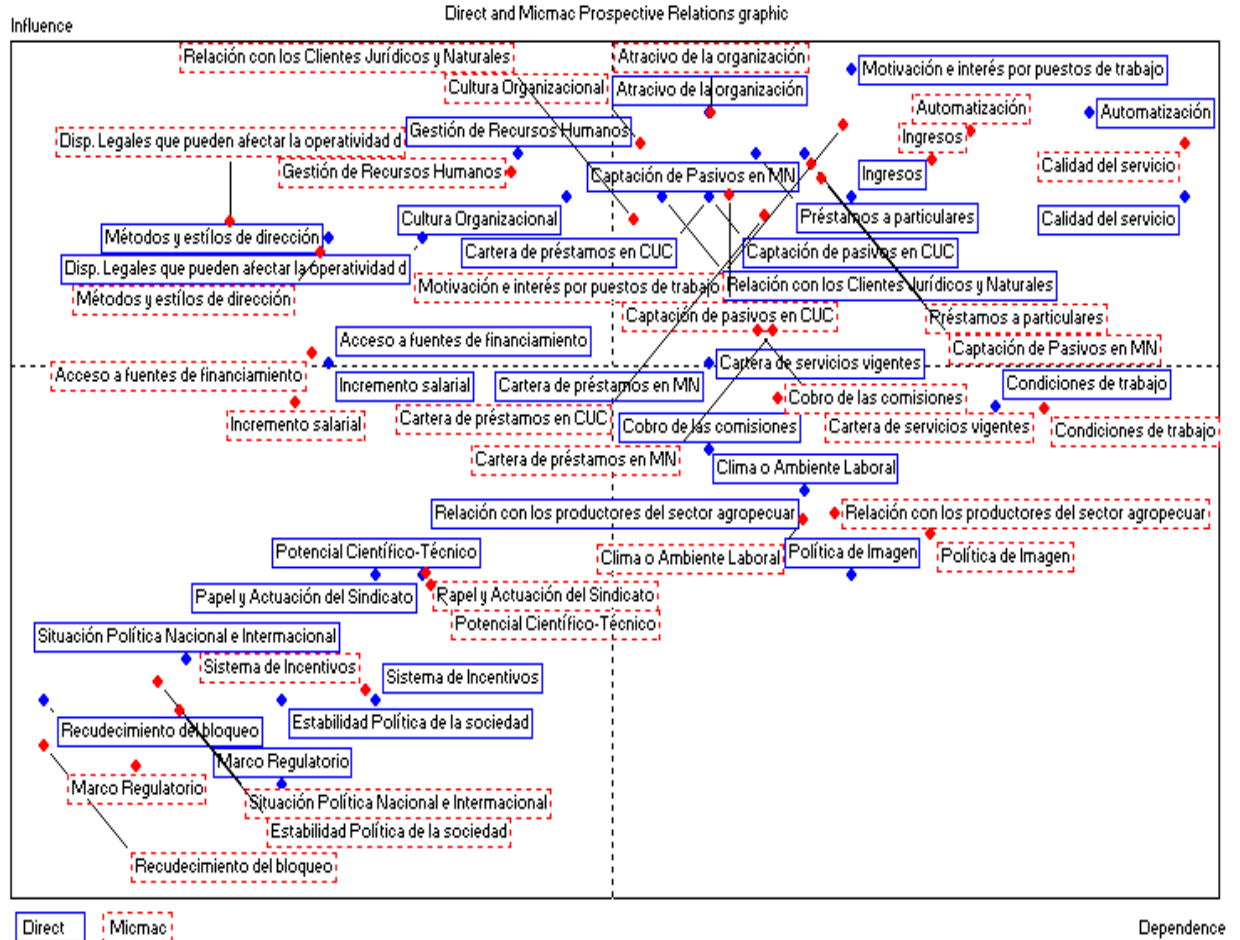
DA2.DAT : Influence			
Row	Wordings	Dir.	Ind.
1	Motivación e interés por puestos de trabajo	7	11
2	Atracción de la organización	11	7
3	Automatización	30	30
4	Gestión de Recursos Humanos	13	1
5	Captación de Pasivos en MN	14	10
6	Préstamos a particulares	19	21
7	Cultura Organizacional	1	19
8	Calidad del servicio	10	13
9	Captación de pasivos en CUC	15	14
10	Cartera de préstamos en CUC	18	15
11	Ingresos	21	18
12	Relación con los Clientes Jurídicos y Naturales	27	27
13	Métodos y estilos de dirección	12	29
14	Disp. Legales que pueden afectar la operatividad d	29	12
15	Cartera de servicios vigentes	9	9
16	Cartera de préstamos en MN	17	17
17	Acceso a fuentes de financiamiento	24	24
18	Incremento salarial	25	20
19	Condiciones de trabajo	8	25
20	Cobro de las comisiones	20	8
21	Clima o Ambiente Laboral	6	16
22	Relación con los productores del sector agropecuar	16	6
23	Potencial Científico-Técnico	2	3
24	Política de Imagen	3	5
25	Papel y Actuación del Sindicato	5	2
26	Situación Política Nacional e Internacional	22	22
27	Sistema de Incentivos	4	4
28	Recudimiento del bloqueo	23	26
29	Estabilidad Política de la sociedad	26	23
30	Marco Regulatorio	28	28

Anexo # 8: Gráfico de dependencias.

Row	Wordings	Dir.	Ind.
1	Calidad del servicio	10	10
2	Automatización	30	8
3	Condiciones de trabajo	8	30
4	Política de Imagen	3	21
5	Motivación e interés por puestos de trabajo	7	3
6	Ingresos	21	7
7	Clima o Ambiente Laboral	6	16
8	Captación de Pasivos en MN	14	14
9	Relación con los productores del sector agropecuario	16	19
10	Préstamos a particulares	19	6
11	Cartera de servicios vigentes	9	20
12	Atracción de la organización	11	17
13	Captación de pasivos en CUC	15	18
14	Cartera de préstamos en MN	17	9
15	Cartera de préstamos en CUC	18	15
16	Cobro de las comisiones	20	11
17	Relación con los Clientes Jurídicos y Naturales	27	1
18	Cultura Organizacional	1	27
19	Gestión de Recursos Humanos	13	13
20	Papel y Actuación del Sindicato	5	2
21	Disp. Legales que pueden afectar la operatividad d	29	5
22	Potencial Científico-Técnico	2	4
23	Sistema de Incentivos	4	12
24	Métodos y estilos de dirección	12	24
25	Acceso a fuentes de financiamiento	24	25
26	Incremento salarial	25	29
27	Estabilidad Política de la sociedad	26	26
28	Marco Regulatorio	28	22
29	Situación Política Nacional e Internacional	22	28
30	Recudimiento del bloqueo	23	23

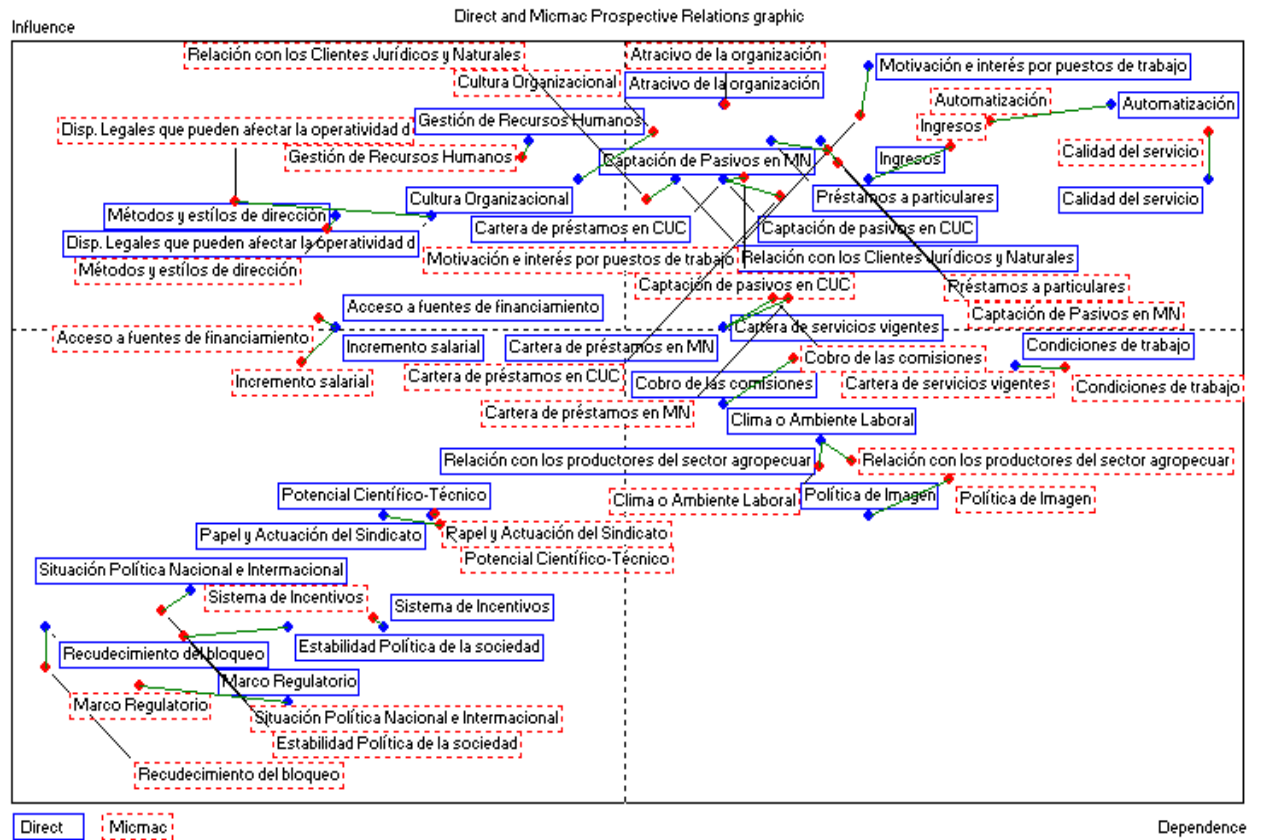
Anexo # 9: Gráfico de influencias directas e indirectas.

DA2.DAT : Direct and Indirect Relationship Plane




Anexo # 10: Movimiento de las variables.

DA2.DAT : Superposed Graphics: movements



Anexo #11: Matriz MAO.

 banco.MIW : Matrix Actors x Objectives (MAO)								
	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	O. 8
Actor n° 1	3	2	3	3	0	2	0	-3
Actor n° 2	0	3	0	0	0	0	0	-3
Actor n° 3	3	3	3	3	0	3	3	-3
Actor n° 4	3	0	3	0	0	0	0	-3
Actor n° 5	3	3	3	3	0	3	0	-3
Actor n° 6	3	3	3	3	0	3	3	-3
Actor n° 7	0	0	0	0	0	0	3	-3
Actor n° 8	-3	-3	-3	-3	-3	-3	0	3

Anexo # 12: Matriz 1 MAO.


🐼 banco.MIW : 1MAO Matrix									
	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	O. 8	Conc.
Actor n° 1	1	1	1	1	0	1	0	-1	6
Actor n° 2	0	1	0	0	0	0	0	-1	2
Actor n° 3	1	1	1	1	0	1	1	-1	7
Actor n° 4	1	0	1	0	0	0	0	-1	3
Actor n° 5	1	1	1	1	0	1	0	-1	6
Actor n° 6	1	1	1	1	0	1	1	-1	7
Actor n° 7	0	0	0	0	0	0	1	-1	2
Actor n° 8	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	1	7
Sum +	5	5	5	4	0	4	3	1	
Sum -	-1	-1	-1	-1	-1	-1	0	-7	
Act. Conc.	6	6	6	5	1	5	3	8	


Anexo # 13: Matriz 2 MAO.

 **banco.MIW : 2MAO Matrix**

	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	O. 8	Imp. A
Actor n° 1	3	2	3	3	0	2	0	-3	16
Actor n° 2	0	3	0	0	0	0	0	-3	6
Actor n° 3	3	3	3	3	0	3	3	-3	21
Actor n° 4	3	0	3	0	0	0	0	-3	9
Actor n° 5	3	3	3	3	0	3	0	-3	18
Actor n° 6	3	3	3	3	0	3	3	-3	21
Actor n° 7	0	0	0	0	0	0	3	-3	6
Actor n° 8	-3	-3	-3	-3	-3	-3	0	3	21
Sum +	15	14	15	12	0	11	9	3	
Sum -	-3	-3	-3	-3	-3	-3	0	-21	
Implication Sum +	18	17	18	15	3	14	9	24	

Anexo # 14: Matriz de convergencia y divergencia 1 CAA y 1 DAA.

 banco.MIW : 1CAA Matrix								
	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	A. 6	A. 7	A. 8
Actor nº 1	0	2	6	3	6	6	1	0
Actor nº 2	2	0	2	1	2	2	1	0
Actor nº 3	6	2	0	3	6	7	2	0
Actor nº 4	3	1	3	0	3	3	1	0
Actor nº 5	6	2	6	3	0	6	1	0
Actor nº 6	6	2	7	3	6	0	2	0
Actor nº 7	1	1	2	1	1	2	0	0
Actor nº 8	0	0	0	0	0	0	0	0
C(i)	24	10	26	14	24	26	8	0

 banco.MIW : 1DAA Matrix								
	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	A. 6	A. 7	A. 8
Actor nº 1	0	0	0	0	0	0	0	6
Actor nº 2	0	0	0	0	0	0	0	2
Actor nº 3	0	0	0	0	0	0	0	6
Actor nº 4	0	0	0	0	0	0	0	3
Actor nº 5	0	0	0	0	0	0	0	6
Actor nº 6	0	0	0	0	0	0	0	6
Actor nº 7	0	0	0	0	0	0	0	1
Actor nº 8	6	2	6	3	6	6	1	0
D(i)	6	2	6	3	6	6	1	30

Anexo # 15: Segundas matrices de convergencia y divergencia (2CAA y 2DAA).



banco.MIW : 2CAA Matrix

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	A. 6	A. 7	A. 8
Actor n° 1	0.0	5.5	17.0	9.0	17.0	17.0	3.0	0.0
Actor n° 2	5.5	0.0	6.0	3.0	6.0	6.0	3.0	0.0
Actor n° 3	17.0	6.0	0.0	9.0	18.0	21.0	6.0	0.0
Actor n° 4	9.0	3.0	9.0	0.0	9.0	9.0	3.0	0.0
Actor n° 5	17.0	6.0	18.0	9.0	0.0	18.0	3.0	0.0
Actor n° 6	17.0	6.0	21.0	9.0	18.0	0.0	6.0	0.0
Actor n° 7	3.0	3.0	6.0	3.0	3.0	6.0	0.0	0.0
Actor n° 8	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
C(i)	68.5	29.5	77.0	42.0	71.0	77.0	24.0	0.0



banco.MIW : 2DAA Matrix

	A. 1	A. 2	A. 3	A. 4	A. 5	A. 6	A. 7	A. 8
Actor n° 1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17.0
Actor n° 2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	6.0
Actor n° 3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0
Actor n° 4	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	9.0
Actor n° 5	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0
Actor n° 6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	18.0
Actor n° 7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	3.0
Actor n° 8	17.0	6.0	18.0	9.0	18.0	18.0	3.0	0.0
D(i)	17.0	6.0	18.0	9.0	18.0	18.0	3.0	89.0

Anexo # 16: Tercera matriz de posiciones.

 **banco.MIW : 3MAO Matrix**

	O. 1	O. 2	O. 3	O. 4	O. 5	O. 6	O. 7	O. 8	Imp. A
Actor n° 1	2.7	1.8	2.7	2.7	0.0	1.8	0.0	-2.7	14.5
Actor n° 2	0.0	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	-2.0	3.9
Actor n° 3	2.6	2.6	2.6	2.6	0.0	2.6	2.6	-2.6	18.0
Actor n° 4	1.9	0.0	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	-1.9	5.6
Actor n° 5	2.5	2.5	2.5	2.5	0.0	2.5	0.0	-2.5	15.1
Actor n° 6	2.4	2.4	2.4	2.4	0.0	2.4	2.4	-2.4	16.9
Actor n° 7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.1	-2.1	4.3
Actor n° 8	-7.8	-7.8	-7.8	-7.8	-7.8	-7.8	0.0	7.8	54.6
Sum +	12.1	11.3	12.1	10.2	0.0	9.3	7.1	7.8	
Sum -	-7.8	-7.8	-7.8	-7.8	-7.8	-7.8	0.0	-16.2	
Actors Mobilisation Sum	19.9	19.1	19.9	18.0	7.8	17.1	7.1	24.0	

Computation parameters:

Find Max of $P_i(k)$: Yes (How many : 5)
Compute sequential vectors corresponding
to the highest of Max of $P_i(k)$: Yes (How many: 5)
Sensitivity analysis
according to $P(i)$: Yes (Value of Delta : 0.10)
Compute by groups of experts: ?Yes
Compute for all groups and/or
experts together: Yes

GROUP n° 1
Weight of group n° 1 : 1
Number of experts of group n° 1 : 1

I - COMPUTATION FOR EXPERTS OF GROUPE n° 1

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

Weight of expert n° 1 : 1
Matrix P of raw and conditional probabilities
 $P(i,i) = P(H_i=1)$; $P(i,j) = P(H_i=1/H_j=1)$
0.850 0.650 0.900 0.850 0.600
0.750 0.850 0.800 0.950 0.900
0.700 0.950 0.800 0.950 0.900
0.750 0.950 0.900 0.850 0.700
0.600 0.800 0.900 0.900 0.800

Matrix F_b of raw and conditional probabilities
 $P_b(i,i) = 0 ; P_b(i,j) = P(H_{i-1}/H_j=0)$

0.000	0.400	0.300	0.400	0.400
0.300	0.000	0.400	0.200	0.300
0.300	0.200	0.000	0.400	0.200
0.100	0.200	0.300	0.000	0.400
0.200	0.200	0.300	0.300	0.000

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

Probability sequences of the scenarii

Number	Scenarii	Probability
1	11111	0.135
32	00000	0.120
2	01111	0.109
17	11110	0.055
19	10110	0.019
31	10000	0.015
12	00101	0.008
21	11010	0.007
11	10101	0.001
10	01101	0.001
3	10111	0.000
4	00111	0.000
5	11011	0.000
6	01011	0.000
7	10011	0.000
8	00011	0.000
9	11101	0.000
13	11001	0.000
14	01001	0.000
15	10001	0.000
16	00001	0.000
18	01110	0.000
20	00110	0.000
22	01010	0.000
23	10010	0.000
24	00010	0.000
25	11100	0.000
26	01100	0.000
27	10100	0.000
28	00100	0.000
29	11000	0.000
30	01000	0.000

Quadratic residue = 0.654

Residue > 0.2 : weak coherence

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

New matrix P of net individual and conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.713	0.861	0.855	0.865	0.840
0.951	0.788	0.966	0.977	0.988
0.969	0.991	0.808	0.991	1.000
0.977	0.999	0.987	0.805	0.986
0.865	0.920	0.908	0.899	0.734

New matrix P₀ of net conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.000	0.164	0.117	0.084	0.362
0.382	0.000	0.038	0.006	0.236
0.409	0.130	0.000	0.052	0.278
0.378	0.087	0.038	0.000	0.306
0.409	0.043	0.000	0.052	0.000

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

Max P_i(k) requested

Number	Scenario	Probability
1	11111	0.145
32	00000	0.128
2	01111	0.117
17	11110	0.063
19	10110	0.027

Anexo # 18: Tamaño de muestra.

Expresión matemática:

$$n = \frac{\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p)}{1 + \frac{1}{N} \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 \times p \times (1 - p) - \frac{1}{N}}$$

Fórmula: 2 Tamaño de la muestra

donde:

n _ Tamaño de la muestra

N _ Población

Z_{α/2} – Percentil de la distribución normal (1.96)

p – Valor que da el mayor tamaño de la muestra (50%)

d _ Error absoluto (10%)

Sustituyendo en la fórmula calculamos el tamaño de muestra a utilizar para un posterior estudio.

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.10} \right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5)}{1 + \frac{1}{412} \left(\frac{1.96}{0.10} \right)^2 \times 0.5 \times (1 - 0.5) - \frac{1}{412}} = 78.04 \approx 78$$

Anexo # 19: Cantidad de personas a encuestar.

Código	Oficinas	Cant. de Tab.
4542	Suc. Aguada de pasajeros	5
4592	Suc. Rodas	5
4632	Suc. San Fernando de camarones	3
4642	Suc. Palmira	5
4662	Suc. Lajas	3
4692	Suc. Cruces	5
4732	Suc. Cumanayagua	4
4742	Suc. Cuatro Vientos	2
4792	Suc. Calzada	6
4802	Suc. Ciudad Nuclear	4
4804	Centro Prov. Dist. Efectivo	1
4812	Suc. Esp. Créditos Personales	3
4822	Suc. Cienfuegos	7
4862	Suc. Abreus	3
4872	Suc Horquita	2
4892	Dir. Prov. Cienfuegos.	20
	Total en la provincia	78

Anexo # 20: Encuesta de Satisfacción.

	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES
1	¿Conoce usted la misión de su organización?.			
2	¿Conoce los objetivos de trabajo de su organización?.			
3	¿Tiene claramente definidas sus metas en el trabajo?.			
4	¿Se siente bien en su trabajo?.			
5	¿El salario que percibe está en correspondencia con el trabajo que realiza?.			
6	¿Considera que sus condiciones de trabajo son buenas?.			
7	¿Si no son buenas, según su consideración responda, su jefe a hecho todo lo que está a su alcance para mejorarlas?.			
8	¿Existe correspondencia en la labor que realiza y su nivel de calificación?.			
9	¿Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo?.			
10	¿Cuenta usted con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades?.			
11	¿Tiene usted la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado?.			
12	¿Existe en la organización tolerancia al conflicto?			
13	¿Puede realizar un planteamiento libremente cuando considera que algo no marcha bien?			
14	¿Usted se siente partícipe de los cambios que se desarrollan actualmente en su organización?			
15	¿Considera qué el estilo de dirección con que se conduce el proceso de dirección contribuye al logro de los objetivos?.			
16	¿Puede satisfacer sus necesidades profesionales con la labor que realiza?.			
17	¿Su jefe ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas?.			
18	¿Se siente respetado por su jefe?.			
19	¿Usted ha pensado trasladarse de puesto de trabajo?.			
20	¿Se siente estimulado con los resultados de su trabajo?.			

21	¿Existe una comunicación clara y fluida en todos los niveles de la organización?			
22	¿Usted está motivado por la labor que realiza?.			
23	¿Considera que su jefe es un líder?.			
24	¿Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo?.			
25	¿Siente que con su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales?			
26	¿El trabajo en la organización se desarrolla como un flujo único, como parte de una cadena?			
27	¿Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo y su capacidad?.			
28	¿Tiene Ud. la preparación técnica suficiente para resolver en tiempo y forma los problemas del área?			
29	¿Se solicita su colaboración en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en su área?			
30	¿Se han determinado las necesidades de aprendizaje atendiendo a las funciones y tareas que realiza?			
31	¿Se siente usted satisfecho en la organización en la que trabaja?.			
32	¿Se respira un clima agradable y de respeto en su trabajo?.			

Anexo # 21: Resultados. Frecuencia de Satisfacción.

	PREGUNTAS	SI	NO	A VECES
1	Conoce la misión de la organización.	100		
2	Conoce lo objetivos de trabajo de la organización.	100		
3	Tiene claramente definidas sus metas en el trabajo.	100		
4	Se siente bien en su trabajo.	64.1		35.90
5	El salario que percibe está en correspondencia con su trabajo	70.50	20.50	9.00
6	Considera que sus condiciones de trabajo son buenas.	32.10	32.10	35.90
7	Si no son buenas, según su consideración responda, su jefe a hecho todo lo que esta a su alcance para mejorarlas.	96.20		3.80
8	Existe correspondencia con la labor que realiza y su nivel de calificación.	74.40		25.60
9	Se le brinda la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyan a su desarrollo.	91.00	5.10	3.80
10	Cuenta usted con un plan de desarrollo que responda a sus necesidades.	83.30		16.70
11	Tiene usted la posibilidad de plantear sus inquietudes sobre la marcha del trabajo y ser escuchado.	92.30		7.70
12	Existe en la organización tolerancia al conflicto.	60.30	35.90	3.80
13	Puede realizar un planteamiento libremente cuando considera que algo no marcha bien.	96.20		3.80
14	Se siente participe de los cambios que se desarrollan actualmente en la organización.	92.30		7.70
15	Considera que estilo de dirección con que se conduce el proceso de dirección contribuye al logro de los objetivos.	91.00		9.00
16	Puede satisfacer sus necesidades profesionales con la labor que realiza.	76.90	15.40	7.70
17	Su jefe ayuda con entusiasmo al cumplimiento de las metas.	76.90	14.10	9.00
18	Se siente respetado por su jefe.	100.00		
19	Ha pensado trasladarse de puesto de trabajo.	23.10	67.90	9.00
20	Se siente estimulado con los resultados de su trabajo.	76.90	1.30	21.80
21	Existe una comunicación clara y fluida en todos los niveles de la organización.	61.50	3.80	34.60
22	Esta motivado por la labor que realiza.	96.20		3.80
23	Considera que su jefe es un líder.	84.60	15.40	
24	Su jefe tiene un estilo de trabajo participativo.	100.00		
25	Siente que con su trabajo contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	96.20		3.80
26	El trabajo en la organización se desarrolla como un flujo único como parte de una cadena.	79.50		20.50
27	Su jefe demuestra tener confianza en su trabajo y capacidad.	64.10	25.60	10.30

28	Tiene la preparación técnica suficiente para resolver en tiempo y forma los problemas del área.	57.70	25.60	12.80
29	Se solicita la colaboración en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan.	89.70		10.30
30	Se han determinado las necesidades de aprendizaje atendiendo a las tareas que realiza.	92.30	3.80	3.80
31	Se siente usted satisfecho en la organización en que trabaja.	85.90		14.10
32	Se respira un clima agradable y de respeto en su trabajo.	91.00		9.00

Análisis de Fiabilidad Cuestionarios.

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

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

Reliability Coefficients

N of Cases = 78.0

N of Items = 32

Alpha = .7080

Anexo # 22: Encuesta de Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Harrison. Resultados (%)

Como parte de la investigación que se está desarrollando en su organización a continuación se le presenta un cuestionario a cerca de la cultura organizacional. En tal sentido se le solicita primeramente responder a la columna en la que se lee: “Cultura Actual” y ella debe reflejar cómo ve Ud. el comportamiento **actual** de su empresa. Posteriormente debe responder la columna en la que se lee: “Cultura Preferida” y allí se le solicita que responda lo que **preferiría** que fuese el comportamiento de su empresa.

Por favor, revise sus respuestas para asegurarse de que solamente ponga un “4”, un “3”, un “2” y un “1” a cada frase de la columna Actual” y de la columna “Deseada”.

Clave de las puntuaciones:

4 = La opinión dominante o su alternativa preferida.

3 = La segunda opinión dominante o su segunda alternativa preferida.

2 = La tercera opinión dominante o su tercera alternativa preferida.

1 = La opinión menos dominante o la cuarta alternativa menos deseada.

1. Los miembros de la organización tiene que dar prioridad a:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Satisfacer las necesidades y exigencias de sus jefes y de otras personas de alto nivel de la organización.
		b. Desempeñar las responsabilidades de sus puestos de trabajo, cumplir las políticas y procedimientos realizados con sus puestos de trabajo.
87.2%		c. Afrontar los retos de la tarea, identificando formas mejores de hacer el trabajo.
	80.8%	d. Cooperar con las personas con las que trabaja, para resolver los problemas laborales y personales.

2. Los que hacen carrera en esta organización suelen ser:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Los que saben complacer a sus jefes y están dispuestos y a ser capacitados para utilizar el poder y la política para progresar.
		b. Los que cumplen las normas y se esfuerzan por hacer correctamente su trabajo.
66.7%		c. Los que técnicamente son competentes y eficaces y están firmemente comprometidos a terminar su trabajo.
	69.7%	d. Los que establecen relaciones estrechas de trabajo con los demás, debido a su actitud de cooperación e interés y capacidad de respuesta.

3. La organización considera a las personas como:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. “Manos”, su tiempo y energía están a disposición de los que ocupan niveles más altos en la jerarquía.
		b. Empleados”, comparan su tiempo y energía mediante un contrato y ambas partes tienen derechos y deberes.
		c. Asociados” o “Colegas”, mutuamente comprometidos con el logro del objetivo común.
43.6%	84.6%	d. “Familiares” o Amigos”, disfrutan en compañía, se interesan por los demás y se apoyan los unos a los otros.

4. Los miembros de la organización están gestionados, dirigidos o influenciados por:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Las personas que ocupan puestos de autoridad, que ejerce poder mediante el uso de recompensas y castigos.
		b. Los sistemas, las normas y procedimientos que regulan lo que deben hacer y la forma correcta de hacerlo.
		c. Su propio compromiso con las metas de la organización.
32.1%	74.4%	d. Su propio deseo de ser aceptado por los demás y de ser miembro eficaz del grupo.

5. Los procesos de toma de decisiones se caracterizan por:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Las directrices, normas o instrucciones dictadas por los niveles superiores.
57.7%		b. La adhesión a los canales formales y la dependencia de las políticas y procedimientos para la toma de decisiones.
		c. Las decisiones se toman en los estamentos cercanos al punto de acción, por las personas involucradas.
	84.6%	d. El uso de métodos de toma de decisiones consensuadas para lograr su aceptación y apoyo.

6. La asignación de tareas o puestos de trabajo se basa en:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Juicios personales, valores e intereses de los que ocupan posiciones de poder.
		b. Las necesidades y planes de la organización y las normas del sistema (antigüedad, cualificación, etc.)
56.4%		c. El ajuste de los requisitos del puesto de trabajo con los intereses y las habilidades de las personas.
	84.6%	d. Las preferencias personales de las personas, de sus necesidades de crecimiento.

7. Los empleados tienen que:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Trabajar duro, ser cumplidores, obedientes y leales a los intereses de sus jefes.
		b. Ser responsables y fidedignos, desempeñar adecuadamente sus deberes y responsabilidades y evitar acciones que puedan sorprender o avergonzar a sus jefes
26.9%		c. Estar auto motivados y ser competentes, deseosos de tomar la iniciativa en el trabajo, dispuestos a cuestionar a sus jefes cuando sea necesario para obtener buenos resultados.
	75.6%	d. Trabajar bien en equipos, con una actitud de apoyo y colaboración, llevarse bien con los demás.

8. En la organización para ser considerado un buen jefe se debe:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Ser enérgicos y decididos, firmes pero justos.
		b. Impersonales y correctos, evitando ejercer la autoridad en beneficio propio.
59.0%		c. Democráticos y dispuestos a aceptar las ideas de sus subordinados en relación con la tarea.
	76.9%	d. Apoyar, responder y preocuparse por los intereses y necesidades de sus subordinados estimulando y ofreciendo posibilidades de desarrollo a los subordinados .

9. Se considera legítimo que un miembro de la organización diga a otro qué es lo que tiene que hacer cuando:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. El o ella tienen más poder, autoridad o influencia en la organización.
41.0%		b. Forma parte de las responsabilidades incluidas en la descripción de sus puestos de trabajo.
		c. Sus conocimientos y experiencia son superiores y los autoriza para guiar y enseñar a la otra persona en el desempeño de sus trabajos.
	65.4%	d. La otra persona solicita su ayuda, guía o consejo.

10. La motivación en el trabajo es, básicamente, el resultado de:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. El deseo de recompensas, el miedo al castigo o la lealtad personal al jefe.
		b. La aceptación de la norma que establece “un día de trabajo justo a cambio del salario justo de un día”.
83.3%		c. Una fuerte inclinación al logro, a la creación, a la innovación, así como de las presiones de sus colegas para contribuir al éxito de la organización.
	84.6%	d. El deseo de las personas de apoyarse mutuamente y de desarrollar y mantener unas relaciones de trabajo satisfactorias.

11. La relación entre los departamentos o grupos de trabajo, por lo general:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Es competitiva; ambas partes miran solamente sus propios intereses, únicamente se ayudan cuando reciben algún cambio beneficioso.
		b. Se caracteriza por la indiferencia mutua, solamente se ayudan cuando les conviene o cuando les obligan los niveles superiores.
73.1%		c. Es de colaboración cuando necesitan lograr una meta común.
	84.6%	d. Es de cohesión y trabajo en equipos.

12. En esta Empresa los conflictos están:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos, para mantener su poder.
		b. Suprimidos en general, por la existencia de normas, procedimientos y definiciones claras de responsabilidades
73.1%		c. Resueltos por la discusión de los problemas y de las exigencias de las tareas a cumplir.
	82.1%	d. Resueltos por la discusión de las necesidades de las personas y sus valores personales

13. La información y las comunicaciones se consideran adecuadas cuando:

Cultura Actual	Cultura Deseada	Opiniones
		a. Las órdenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. La información circula a través de la cadena de mando.
89.7%		b. Las ordenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba.
		c. La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. Los jefes establecen prioridades y niveles de recursos basado en la información que recibe.
	74.4%	c. La información fluye de persona a persona de acuerdo con las relaciones establecidas voluntariamente. Los jefes establecen los niveles globales de contribución requeridos por los objetivos de la Empresa.

Análisis de fiabilidad Harrison

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

_RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Reliability Coefficients

N of Cases = 78.0

N of Items =58

Alpha = .7541

Balance BPA Provincia Cienfuegos

UM:MP

Anexo # 23: Estado Financiero

PARTIDA	UM	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Activo productivo	MP	112195.6	114383.8	133711.3	171378.3	151704.9
Activo improductivo	MP	175537.3	185507.9	192916.6	163682.9	203452.7
Activo Inmovilizado	MP	1445.5	1744.8	1875.4	1794.4	1661.8
TOTAL ACTIVOS	MP	289178.4	301636.5	328503.3	336855.6	356819.4
Pasivos con costo	MP	202204.0	221507.8	244968.0	241763.7	265926.3
Pasivos sin costo	MP	82735.6	76706.1	79699.8	90928.0	85131.3
TOTAL PASIVOS	MP	284939.6	298213.9	324667.8	332691.7	351057.6
CAPITAL	MP	4238.8	3422.6	3835.5	4163.0	5761.8
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	MP	289178.4	301636.5	328503.3	336855.6	356819.4

PARTIDA	UM	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
<i>Ingresos Financieros</i>	MP	7170.7	8321.6	8640.0	8816.5	11812.4
<i>Gastos Financieros</i>	MP	4689.9	5460.0	5892.2	6927.7	5988.5
UTILIDAD FINANCIERA	MP	2480.8	2861.6	2747.8	1888.8	5823.9
Gastos Generales	MP	1199.5	2438.2	2615.6	2777.6	2767.5
<i>Gastos laborales</i>	MP	1041.9	2049.9	2225.3	2448.3	2406.5
<i>Gastos Administración</i>	MP	157.6	388.3	390.3	329.3	361.0
<i>Gastos Varios</i>	MP	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
UTILIDAD OPERAC. NETA	MP	1281.3	811.7	522.5	-559.5	3417.4
<i>Otros ingresos</i>	MP	3085.4	2713.7	3401.4	4835.2	2618.9
<i>Otros Gastos</i>	MP	95.5	70.5	34.8	25.5	34.8
UTILIDAD ANTES DE PROV.,	MP	4271.2	3454.9	3889.1	4250.2	6001.5
DEPRECIACION Y AMORT.	MP	32.4	32.3	40.4	38.2	186.8
<i>Gastos Prov. Deprec. Y Amort.</i>	MP	32.4	32.3	40.4	38.2	186.8
<i>Ingresos por Provisiones</i>	MP	0.0	0.0	13.2	48.1	52.9
UTILIDAD O PERDIDA FINAL	MP	4238.8	3422.6	3835.5	4163.9	5761.8

ESTRUCTURA DEL BALANCE

INDICADOR	UM	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Estruct. Act. Productivos	%	38.8	37.9	40.7	50.9	42.5
Estruct. Act. Improductivos	%	60.7	61.5	58.7	48.6	57.0
Estruct. Act. Inmovilizados	%	0.5	0.6	0.6	0.5	0.5
Estruct. Pasivos s/ costo	%	29.0	25.7	24.5	24.0	25.9
Estruct. Pasivos c/costo	%	71.0	74.3	75.5	73.6	68.9

(Continuación Anexo 23)

INDICADORES DE RENTABILIDAD

INDICADOR	UM	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Rendimiento del Capital(ROC)	%	50.0	22.3	26.4	26.0	29.0
Rendimiento de los Activos(ROA)	%	0.7	0.6	0.6	0.6	0.8

INDICADORES DE SOLVENCIA

INDICADOR	UM	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
Razon de Endeudamiento	\$	67.2	87.1	84.6	79.9	60.9
Relac. Activos - Capital	\$	17.1	19.3	21.7	20.8	17.5

GAP DE LIQUIDEZ

Relac. Activos Y Pasivos	%	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
--------------------------	---	-----	-----	-----	-----	-----

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	UM	Año 2001	Año 2002	Año 2003	Año 2004	Año 2005
EFICIENCIA FINANCIERA	\$					
-Margen Financiero Bruto	\$	0.3	0.3	0.3	0.2	0.5
- Relac. Intereses-Act.Prod.(YIELD)	\$	0.064	0.073	0.065	0.051	0.078
-Costo de los Recursos	\$	0.042	0.048	0.044	0.040	0.039
-Margen de Intermediacion financiera(SPREAD)	%	2.211	2.502	2.055	1.102	3.84
- Relacion gastos totales - ingresos	\$	0.58	0.72	0.71	0.71	0.61
- Relac. Intereses pagados-intereses ganados	\$	0.65	0.66	0.68	0.79	0.51
-Margen Financiero Neto	\$	0.5	0.5	0.5	0.3	1.0
-Margen de Interes Neto	\$	7168.6	8319.2	8637.8	8814.5	11810.4

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA						
-Relacion gastos grales-activos	%	0.41	0.81	0.80	0.82	0.78
-Relacion gastos lab.-activos	%	0.36	0.68	0.68	0.73	0.67
-Relacion gastos administ.y lab-recursos captados	%	0.6	1.1	1.1	1.1	1.1
-Relacion gastos lab.-Num. Empleados	\$	2.99	5.91	5.74	6.31	6.03
-Relacion ingreso por empleado	\$	16011.4	16142.1	17406.5	21278.4	18376.1
-Relacion utilidades por empleado	\$	12145.6	9863.4	9885.3	10731.7	14440.6
-Razon costo - ingreso	\$	0.117	0.221	0.217	0.203	0.192
- Relacion depositos captados-Num. Empleados	\$	490.9	518.5	492.7	434.2	419.9
-Relacion depositos captados - Num. Sucursales	\$	12238.5	12850.6	13654.4	12032.3	11966.8
-Relacion Saldo Ctas Ctes - Num. Ctas Ctes	\$	87.0	99.1	89.7	86.9	84.0
-Relacion Saldo Ctas Ahorro - Num. Ctas Ahorr	\$	1.3	1.5	1.5	1.5	1.6
-Relacion gastos lab.-gastos grales.	%	86.86	84.07	85.08	88.14	86.96

CUBA

[Entrar en Mi EBSCOhost](#)

Language ▼

Resultados de:

[Planificación esta búsqueda](#)

[Añadir esta búsqueda a la carpeta](#) |

[Mostrar vínculo a](#)

<http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&bQuery=finanzas&db=aph>

Buscar:

Buscar

Borrar

Planificación

en

Academic Search Premier ▼

[La carpeta está vacía..](#)

Para almacenar elementos añadidos en la carpeta para una sesión posterior,
[Entrar en Mi EBSCOhost](#)

1 - 10 de 12 Páginas: 1 [2](#) [Siguiente](#)

Ordenar por : Date ▼

Vea: All Results

[Publicaciones académicas](#)

[Añadir \(1-10\)](#)

Resultados específicos por tema:

[BOOKS -- Reviews](#)

[LAS finanzas publicas en los siglos XVIII-XIX \(Book\)](#)

[NONFICTION](#)

1. [Efficiency and Quality in the Current Higher Education Context in Europe: an application of the data envelopment analysis methodology to performance assessment of departments within the University of Zaragoza.](#) By: Martín, Emilio. Quality in Higher Education, Apr2006, Vol. 12 Issue 1, p57-79, 23p, 3 charts, 1 graph; DOI: 10.1080/13538320600685172; (AN 21055821)
2. [Control over Party and Campaign Finance in Mexico.](#) By: Peschard, Jacqueline. Mexican

[NONFICTION](#)

[MEXICO](#)

[COMPUTER](#)

[network
protocols](#)

[COMPUTER](#)

[software
industry](#)

[NEW Spain](#)

[ARMED](#)

[Forces --
Appropriations
&
expenditures](#)

[RODRIGUEZ](#)

[Venegas,
Carlos](#)

[YUCATAN](#)

[\(Mexico :
State\)](#)

[Mexico](#). By: Peschard, Jacqueline. Mexican Studies, Winter2006, Vol. 22 Issue 1, p83-105, 23p; (AN 20940520)

3. [USING THE WEB SERVICE MODELING ONTOLOGY TO ENABLE SEMANTIC E-BUSINESS](#). By: De Bruijn, Jos; Fensel, Dieter; Keller, Uwe; Lara, Rubén. Communications of the ACM, Dec2005, Vol. 48 Issue 12, p43-47, 5p; (AN 18956046)

[Texto completo en PDF](#)

4. [Del déficit a la insolvencia. Finanzas y real hacienda en Yucatán, 1760-1816. \(Spanish\)](#) By: Quezada, Sergio; Acevedo, Elda Moreno. Mexican Studies, Summer2005, Vol. 21 Issue 2, p307-331, 25p, 5 charts, 2 graphs; Language: Spanish; (AN 18500759)

5. [Las finanzas públicas en los siglos XVIII-XIX \(Book\)](#). By: Beatty, Edward. Hispanic American Historical Review, Feb2004, Vol. 84 Issue 1, p154-156, 3p; (AN 12670260)

[Texto completo en PDF](#) (382K)

6. [Recasting our Understanding of Gender and Work during Global Restructuring](#). By: Pyle, Jean L.; Ward, Kathryn B.. International Sociology, Sep2003, Vol. 18 Issue 3, p461-489, 29p; (AN 11266569)

[Referencias citadas \(156\)](#) [Cantidad de veces que se cita en esta base de datos \(1\)](#)

7. [Child Poverty and Family Structure in Canada, 1981-1997](#). By: Kerr, Don; Beaujot, Roderic. Journal of Comparative Family Studies, Summer2003, Vol. 34 Issue 3, p321-335, 15p; (AN 10846092)

[Texto completo en PDF](#) (1.7MB)

8. [Many Mexicos](#). By: Salvucci, Richard J..
Journal of Economic History, Dec2002, Vol. 62
Issue 4, p1126, 7p; (AN 8881837)

9. [Early Modern](#). By: Black, Robert; Alford,
Stephen; Ellis, Steven G.; Cameron, Euan;
Spicer, Andrew; Milton, Anthony; Fleming,
Peter; Walsham, Alexandra; Campion,
Nicholas; Williams, Patrick; Coulter, Debra;
Bennett, Martyn; Roots, Ivan; Hunter, Michael;
McNally, Paddy; Parrott, David; Doyle,
William. History, Jul2002, Vol. 87 Issue 287,
p425-443, 19p; (AN 6860701)

[Texto completo en PDF](#) (160K)

10. [La bancarrota del virreinato \(Book\)](#). By:
Stein, Stanley J.. Hispanic American Historical
Review, Feb2002, Vol. 82 Issue 1, p146, 4p;
(AN 6549160)

[Texto completo en PDF](#) (58K)

1 - 10 de 12 Páginas: 1 [2](#) [Siguinte](#)

[Añadir \(1-10\)](#)

[Inicio de página](#)

[Cláusula de confidencialidad](#) - [Condiciones de uso](#) - [Copyright](#)

© 2006 EBSCO Publishing.

