



Universidad de Holguín.

“Oscar Lucero Moya”  
Facultad de Ciencias Económicas.

# *TRABAJO DE DIPLOMA*

Título: Diseño de Estrategias de Comercialización para la Cadena de Tiendas TRD Caribe División Oriente Norte.

Autora: Maigret Bárbara Nápoles González

Tutor: Lic. Daniel Borjas Campaña.

Consultante: Dr.C Gelmar García Vidal

Año 2009

**RESUMEN**

El trabajo titulado “Diseño de estrategias de comercialización para la Cadena de tiendas TRD Caribe División Oriente Norte”, tuvo como objetivo proponer un plan prospectivo y estratégico para perfeccionar el sistema principal de la entidad, pues es una empresa comercial.

La metodología utilizada fue una fusión entre el método de escenarios de la prospectiva estratégica propuesto por Michel Godet y el Marketing, adaptando esta al contexto de la empresa. Teniendo como principal aporte que constituye el segundo estudio de su tipo, donde se proponen estrategias de Marketing certeras, ya que el mismo muestra no solo la situación actual de la empresa sino lo que probablemente ocurrirá en el futuro para concentrar entonces allí los esfuerzos de Marketing, alcanzando este no solo un enfoque estratégico sino también prospectivo.

Para la implementación de esta metodología se realizaron talleres de Prospectiva Estratégica y Marketing donde se le explicó a los implicados la propuesta de estudio y ellos expusieron sus problemas y sus deseos de mejorar el sistema. Se realizó un profundo diagnóstico interno y externo estratégico, analizando el entorno de Marketing, los factores internos y externos mediante matrices especializadas, lo que le permitió a la empresa conocer la situación en que se encontraba. Se realizó un análisis estructural a través del programa especializado MIC-MAC lo que permitió obtener las variables clave del sistema, no solo las actuales sino también las potenciales. A través del método MACTOR se obtuvieron los actores de mayor influencia en el logro de los objetivos de la empresa. El programa SMIC mostró el escenario más probable, ejemplificando las implicaciones que este traería para la entidad a fin de que se preparara para enfrentar con éxito ese futuro probable, con la posibilidad de cambiarlo y convertirlo en el futuro deseado. A partir de estos análisis se trazaron estrategias para el perfeccionamiento del sistema comercial.

## INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I:- MARCO TEÓRICO DEL MARKETING Y EL ENFOQUE PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO EN EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL .....</b>	<b>5</b>
1.1 – CONCEPTOS DE MARKETING. EL MARKETING ESTRATÉGICO. TENDENCIAS ACTUALES .....	5
1.2 ELEMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS DE LA PROSPECTIVA COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA.....	9
<i>Los métodos de la prospectiva.....</i>	<i>12</i>
1.3 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA Y CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL. METODOLOGÍA INTEGRADA .....	14
<i>Planificación Estratégica por Escenarios .....</i>	<i>15</i>
<i>La metodología utilizada en el trabajo.....</i>	<i>18</i>
<b>CAPÍTULO II: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA CADENA DE TIENDAS TRD CARIBE DIVISIÓN ORIENTE NORTE.....</b>	<b>28</b>
2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	28
2.2. METODOLOGÍA INTEGRADA. PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO .....	29
1- TALLERES DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y MARKETING.....	29
2. DIAGNÓSTICO INTERNO- EXTERNO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING. UTILIZACIÓN DE LAS MATRICES MEFI Y MEFY LA INTERNA - EXTERNA.....	30
3. EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL. MÉTODO MIC–MAC (MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN).....	39
4. ANÁLISIS DE ACTORES. MÉTODO MACTOR (MÉTODO, ACTORES, OBJETIVOS, RESULTADOS DE FUERZA).....	47
5- OBTENCIÓN DEL ESCENARIO MÁS PROBABLE. MÉTODO SMIC (SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS) .....	51
6. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE APOYO. PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO. ....	54
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>57</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>58</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>59</b>

## **INTRODUCCION**

En el mundo de hoy cargado de tanta incertidumbre, donde lo único estable son los cambios especialmente en el ámbito económico, se hace imposible continuar con análisis convencionales que se alimenten desde y con datos exclusivos del pasado y se hace imprescindible disponer de nuevas herramientas que exploren e iluminen las posibles evoluciones futuras de problemáticas complejas en las que se ven inmersas tanto las administraciones como las organizaciones. Sólo así podrán adoptarse las estrategias más adecuadas para competir eficientemente en un mundo cada vez más interrelacionado.

Para toda empresa que esté enfocada al Marketing debe ser una constante conocer el mercado, los competidores y adaptarse a la demanda, para poder proceder sobre él de una forma más eficiente. Las decisiones a tomar deberán tener su fundamento mismo en la opinión del mercado, por lo que la empresa debe tener como premisa la aceptación y el respeto a los hábitos, opiniones y preferencias del consumidor. Podemos decir que los resultados que obtenga una empresa en un periodo determinado dependen en gran medida de la correcta e incorrecta planificación del marketing.

Un requisito indispensable para el éxito de las empresas es la competitividad. Aquellas que no conciben el Marketing como una filosofía empresarial y no toman al cliente como punto de partida, están destinadas al fracaso, pues no serán competitivas. La competitividad además no es posible lograrla de un modo espontáneo, sino que requiere de una estrategia, de pensar en como alcanzarla y mantenerla.

Para mantener y mejorar las ventajas competitivas hay que desarrollar un ambiente de innovación permanente, cambiar y mejorar constantemente los productos y procesos, desarrollar nuevas maneras de hacer las cosas. Pero esto no se puede hacer sin un plan que soporte la actuación. La concepción de un plan estratégico requiere interrelacionar factores de diversa índole influenciados todos por la incertidumbre que representa el futuro, y es aquí donde cobra importancia la Prospectiva.

La Prospectiva se viene empleando como herramienta de planeamiento de políticas públicas y empresariales desde la década de los años cincuenta, pero no es hasta la década de los ochenta del siglo pasado donde comienza el auge de la prospectiva empresarial y en estos momentos la mayoría de las grandes y medianas empresas internacionales productivas,

comerciales y de servicios emplean la prospectiva para el planeamiento de mediano y largo plazo de sus operaciones.

En Cuba es incipiente el empleo de la Prospectiva, no obstante se están realizando varios estudios de Prospectiva territorial y en menor medida estudios empresariales, ya que la dirección de la economía del país recomienda a las empresas estar en la vanguardia en la búsqueda de procesos administrativos que le proporcionen bases técnicas, científicas, analíticas y operativas para lograr mejores resultados en su desempeño.

La Cadena de tiendas TRD Caribe es una de las empresas con excelentes resultados en el país. En la provincia de Holguín se encuentra La División Territorial TRD - Caribe Oriente Norte, creada en 1994, considerada actualmente una mediana empresa por los volúmenes de venta que genera y encontrándose en primer lugar en cuota de mercado en la provincia de Holguín, pero estos resultados pueden ser superiores si se resuelven problemas que existen en la comercialización, que es el subsistema de operaciones, ya que es una empresa comercial; entre los cuáles se encuentran la inestabilidad de los productos estrellas, el incumplimiento en las entregas, problemas en la distribución y redistribución a los puntos de venta, además de otros factores internos y externos que afectan su sistema de comercialización, por lo que es de interés del Consejo de Dirección de esta organización buscar vías para su perfeccionamiento y sobre todo efectuar estudios científicos sobre el futuro, que le permitan obtener información útil y valiosa para su proceso de toma de decisiones.

Dentro de este contexto se enmarca la siguiente investigación a partir del siguiente

**Problema Científico** a resolver:

¿Cómo perfeccionar el proceso de comercialización que contribuya a un mejor desempeño de la entidad?

El **Objeto de la investigación** es el sistema de comercialización en TRD caribe y el **campo de acción** es la proyección estratégica de la comercialización.

**El Objetivo** definido es: Diseñar una estrategia comercial a corto y mediano plazo que favorezca la comercialización de la organización, partiendo de la **Hipótesis** de que:

El diseño de una estrategia de comercialización sobre la base de la instrumentación de un enfoque prospectivo que permita la construcción del escenario del futuro partiendo de un análisis interno – externo será posible proponer acciones que contribuyan a la mejora del sistema de comercialización en TRD Caribe.

**Las tareas** trazadas para la investigación son las siguientes:

1. Realizar una revisión bibliográfica del tema para adquirir los conocimientos requeridos.
2. Realizar un diagnóstico interno-externo de la organización.
3. Realizar un estudio prospectivo con la intención de conocer el escenario probable y trazar estrategias en el presente para lograr el futuro deseable.
4. Trazar estrategias de comercialización.
5. Arribar a Conclusiones y Recomendaciones.

**Métodos:**

- Empíricos:
  - ✓ Observación.
  - ✓ Entrevistas.
  - ✓ Consulta a expertos.
- Teóricos:
  - ✓ Análisis y síntesis
  - ✓ Histórico - lógico
  - ✓ Sistémico estructural

**Técnicas empleadas:**

- Entrevista individual.
- Trabajo en grupo.

Para su presentación este Trabajo de Diploma se estructura de la siguiente forma: una Introducción, donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema científico a resolver; un Capítulo 1, en el que se exponen los elementos teóricos en los que se sustentó la investigación; un Capítulo 2 donde se describe el procedimiento metodológico desarrollado y los resultados obtenidos. Las Conclusiones y Recomendaciones derivadas de la investigación, así como el conjunto de anexos de necesaria inclusión, sirven de base para la aclaración de los resultados obtenidos. La bibliografía consultada sirvió de utilidad para la realización del mismo.

## **CAPÍTULO I:- MARCO TEÓRICO DEL MARKETING Y EL ENFOQUE PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO EN EL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL**

El marketing se puede apreciar tanto como una filosofía de trabajo y como una técnica. Como filosofía porque es una actividad, una forma de facilitar e incentivar el intercambio, parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin la satisfacción de la forma más beneficiosa, tanto para el comprador o consumidor, como para el vendedor. Como técnica, es el modo específico de identificar intereses y relacionar las partes involucradas, consiste además en identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda<sup>1</sup>:

### **1.1 – CONCEPTOS DE MARKETING. EL MARKETING ESTRATÉGICO. TENDENCIAS ACTUALES**

Desde el año 1927 a la fecha se han formulado decenas de definiciones de marketing. No obstante, muchas personas la asocian, básicamente, a dos acciones: vender y promocionar un producto, servicio o idea. Sin lugar a dudas, esta reducción tan simple del término marketing, limita la capacidad de comprensión e incluso de asimilación de una "nueva" disciplina científica con todas las ventajas y posibilidades de desarrollo social y personal que ésta permitiría incorporar si se tomara el término de marketing como: "El sistema integral de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar precios, promover y distribuir...", y añadido: [en el lugar y tiempo oportuno] ...bienes, servicios e ideas que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para lograr los objetivos de la organización."<sup>2</sup>

Aunque el Marketing es uno solo, este tiene dos dimensiones: el marketing estratégico y el marketing operativo, las cuáles deben ir de la mano si se quiere en verdad lograr que el Marketing constituya un enfoque empresarial que permita lograr eficiencia y competitividad.

---

<sup>1</sup> Santesmases Mestre, M. (1996). *Marketing, Conceptos y Estrategias*. 5ta Edición. Madrid España: Ediciones Pirámide, S.A., , , pág. 39

<sup>2</sup> García García, I. (1995 Agosto 15). *El marketing y la actividad de información. volumen 3*.

El marketing operativo es la puesta en práctica de la estrategia de marketing y del plan periódico a través de las variables de marketing: producto, precio, promoción y punto de venta o distribución. La acción se concreta en objetivos de cuota de mercado.

Una empresa dispone de los instrumentos básicos del marketing para alcanzar sus objetivos y esta combinación (producto, precio, distribución y promoción) constituirá su marketing mix, o mezcla de las cuatro variables básicas. Es decir, el *producto* que se ofrece al mercado, el *precio* fijado al producto, el sistema de distribución utilizado para llegar al mercado y la promoción llevada a cabo para comunicar los méritos del producto y estimular su demanda. Estas constituyen para la empresa las variables controlables (Producto, Precio, Distribución y Promoción) porque pueden modificarse dentro de determinados límites. Existen, además, variables no controlables que debe enfrentar la empresa, las cuales son: mercado, competencia y entorno.

El éxito de una empresa vendrá dado por el perfecto conocimiento y análisis de los diferentes elementos del marketing que inciden en su actividad, y no es que las herramientas operativas no sirvan, pero siempre son más eficientes bajo el paraguas estratégico del Marketing, a través de la puesta en marcha del plan de Marketing.

El marketing estratégico es parte de la estrategia general de una empresa que influye en las otras estrategias de forma radical. Es un proceso por el que se busca conocer las necesidades actuales y futuras de los clientes, identificar diferentes grupos de compradores en cuanto a sus gustos y preferencias o segmentos de mercado, valorar el potencial e interés de esos segmentos teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la empresa, orientarla hacia oportunidades de mercado, desarrollando un plan de marketing periódico con los objetivos de posicionamiento buscados.

El marketing estratégico se basa en el sistema de análisis.

- Análisis de las necesidades. Definición de mercados de preferencia. Investigación de mercado.
- Análisis del entorno. Micro y macro entorno.
- Segmentación de mercado. Macro y micro segmentación. Posicionamiento

- Análisis del atractivo. Mercado potencial.
- Análisis de competitividad. Ventaja competitiva.
- Elección de una estrategia de desarrollo.

El plan de Marketing es un instrumento estratégico esencial en toda empresa, ya que facilita la comercialización eficaz de cualquier tipo de producto o servicio. Éste debe ser adecuado al tamaño de la empresa. No existe un modelo válido para todas ellas, cada empresa lo tiene que adaptar a sus propias necesidades, abordando todas y cada una de las variables que componen el marketing, prestando mayor o menor atención a cada una de ellas en función de los distintos factores ajustados a la propia vida interna de la empresa y a la tipología de su organigrama.

Según los especialistas del Centro Mexicano de Gestión Empresarial el plan de marketing nos dice cosas que no sabíamos tanto del mercado como de nuestra empresa, nos ayuda a centrarnos en áreas y actividades cuya importancia no recibíamos cabalmente, evita cometer errores derivados de apreciaciones intuitivas, nos permite determinar los factores claves para el éxito, revela nuestras fortalezas y debilidades y las de nuestros competidores, define los recursos necesarios y sobre todo construye los cimientos para fijar objetivos ambiciosos pero alcanzables.

La Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM), plantea que el plan de marketing “es el proceso mediante el cual las empresas asignan sus recursos a los objetivos y oportunidades de marketing. Es la función selectiva de hechos, supuestos de futuro que permite prever y proponer las actividades necesarias para conseguir unos objetivos de marketing previstos”<sup>3</sup>.

Sin embargo no es suficiente lograr la competitividad y la eficiencia en la empresa con un plan de Marketing tal y como se conoce. A finales del año 2004 Philip Kotler<sup>4</sup>, reconocido como la mayor autoridad mundial en Marketing planteó la necesidad de la evolución de esta ciencia, llamándolo el nuevo Marketing, el cual tenía que estar totalmente orientado al cliente

---

<sup>3</sup> ESEM Internacional( 2000). Módulo VII. “*Plan de Marketing y distribución*” España: Ediciones ESEM.

<sup>4</sup> Kotler, P. (2004). *Forum Mundial de Marketing y Ventas*. Barcelona.

y con una visión a largo plazo, empleando las más novedosas tecnologías principalmente los estudios predictivos. Realizar estudios prospectivos en función del Marketing, permite diseñar estrategias más certeras y con una visión más clara de futuro, a partir de análisis con un gran basamento metodológico y científico. Con este enfoque el Marketing eliminaría todas las opiniones de especialistas de que su empleo sólo sirve para el corto plazo, incluso el estratégico.

Pero el Marketing requiere especificidades en dependencia de la empresa que se analice. En el caso de las empresas comerciales conviene destacar que no sólo las herramientas clásicas bastan, sino que el merchandising debe formar parte de la gestión de estas empresas en los puntos de venta. La evolución del comercio, con la generalización del sistema de venta del autoservicio ha hecho imprescindible el uso del merchandising para lograr rentabilidad.

El Merchandising constituye un conjunto de técnicas para rentabilizar y gestionar al máximo el punto de venta; así pues, el *punto de venta* pasa a ser un elemento clave. Y dentro de él, lo que más va a importar será el *lineal* ("longitud de exposición de los productos en un establecimiento"); la correcta gestión del lineal lo es casi todo en Merchandising.

En las empresas comerciales resulta importante aclarar el concepto de servicio, ya que llega a confundirse con el elemento complementario y de atención que está asociado a todo producto e incluso a todo servicio (entendiendo como tal al producto intangible) y esto no es más que el *valor añadido* aportado a un producto, en vez del servicio que tiene un determinado producto. Los valores añadidos más utilizados son la (atención al cliente, parking, financiación, devolución del dinero si no gusta un producto, horario flexible...).

Es muy importante aclarar este concepto ya que los directivos y en general todos los trabajadores de la actividad comercial deben ganar en cultura empresarial, pues la única forma de emplear bien las técnicas especializadas para la competitividad y éxito empresarial es conociéndolas en profundidad, partiendo del concepto y metodología a aplicar.

La aplicación de estudios prospectivos en función del Marketing le permitirá a la empresa tener una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías.

## **1.2 ELEMENTOS CONCEPTUALES Y METODOLÓGICOS DE LA PROSPECTIVA COMO DISCIPLINA CIENTÍFICA**

Semánticamente la palabra prospectiva se origina en el vocablo latino *prospicere* que significa “ver adelante, ver a lo lejos, ver a todos lados, a lo largo a lo ancho, tener una visión amplia” y fue rescatada del latín por el Francés Gastón Berger en el año 1957.

Conceptualmente significa lo que concierne al porvenir, lo que concierne a la inteligencia cuando está orientada al porvenir.<sup>5</sup>

El concepto de Prospectiva ha sufrido una evolución en el tiempo. En los años 50-60, cuando nace esta disciplina, en un entorno mundial relativamente estable, lento y poco complejo, los estudios de futuro se enfocaban en la predicción y el pronóstico del cambio social, con énfasis en sus bases filosóficas y metodológicas. La planeación en aquel entonces era fundamentalmente normativa. En los años 70-80, cuando el entorno mundial se torna progresivamente menos estable, más rápido y complejo, los estudios de futuro se enfocan hacia la comprensión e interpretación del cambio social, con énfasis en el desarrollo de instrumentos y herramientas que permitieran desarrollar la planeación estratégica. El inestable, acelerado y muy complejo entorno en que estamos inmersos desde los años 90, ha provocado que la Prospectiva se enfoque en la actualidad hacia la construcción colectiva del cambio, con énfasis en el desarrollo de procesos y sistemas de aprendizaje y respuesta al cambio. La planeación se realiza sobre la base del pensamiento estratégico.

Es importante señalar que cada enfoque no niega el anterior, sino que lo abarca. De esta forma, a la visión clásica de la Prospectiva, entendida como la anticipación orientada a la exploración de futuros posibles para clarificar decisiones y acciones presentes, se añade el concepto de construcción social de futuro, que implica el despliegue de la imaginación y la capacidad social, técnica y política de los territorios, países, sectores o áreas de investigación y desarrollo de la ciencia y la tecnología.

---

<sup>5</sup> Cfr. Adip Sabag, *Apuntes de prospectiva*, pág 12.

La prospectiva tiene un soporte filosófico defendido por la Escuela Francesa cuyos mayores exponentes son Bernard y Hugues de Jouvenel y Michel Godet - y es un triángulo griego, sin más referencias, que se compone de tres momentos, denominados por ellos: anticipación, apropiación y acción.

Como expresa Hugues de Jouvenel (1997) considerado padre de la prospectiva, “la Prospectiva no es ni profecía, ni predicción (...) no tiene por objeto predecir el futuro ni develarlo ante nuestros ojos como si se tratara de algo prefabricado, sino el de ayudarnos a construirlo”.

La prospectiva en la actualidad se considera una disciplina que permite efectuar estudios sistemáticos sobre el futuro, con el objeto de aportar información útil al proceso de toma de decisiones, disminuir los márgenes de error provocados al considerar situaciones de incertidumbre, en particular en el mediano y largo plazos. No está dirigida a predecir el futuro, ni siquiera a revelarlo como si ya fuera algo que está escrito de antemano; es una disciplina que proporciona herramientas para visualizar varios futuros y definir las acciones que se deben iniciar en el presente para poder cambiarlo, mediante la materialización de actividades que permitan descartar amenazas, aprovechar oportunidades, reducir debilidades y reforzar fortalezas, con las menores dosis posible de riesgo e incertidumbre. De ahí su importancia en la gestión empresarial.

Si bien no es posible controlar completamente el futuro, resulta posible influir sobre él para encontrar un equilibrio entre lo que queremos y lo que es realmente posible alcanzar. De ahí que la prospectiva se utilice por parte de los gobiernos, las instituciones de ciencia y tecnología, el sector empresarial y por diversos actores sociales.

Existen dos escuelas científicas que dominan el campo de la Prospectiva a nivel mundial.

La primera fundada en Francia en la década de los años 60 por Bernard de Jouvenel, la cual se basaba en el Humanismo para proponer que el futuro fuese creado y modificado por las acciones de los actores sociales, fuesen individuales u organizados, y proponía estudios que caracterizaban la sociedad futura en sus diversos enfoques: social, económico y cultural.

Actualmente esta escuela ha sido renovada por Michel Godet como principal exponente, tomando el nombre de Prospectiva francesa actual o Prospectiva Estratégica, la cual está ligada al mundo empresarial, al servicio de la estrategia y la competitividad. Se utiliza la informática y la matemática, a través del uso del software y el desarrollo de matrices de análisis (Micmac, Smic, etc).

A la segunda escuela se le denomina inglesa porque sus principales defensores se encuentran en las Universidades de Sussex y Manchester, aunque también se le conoce como Anglosajona porque su influencia también abarca Alemania y los Estados Unidos. Esta corriente de pensamiento considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, y desde el análisis del cambio tecnológico se proyecta hacia la construcción de escenarios futuros, por lo que considera que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro. Ahí radica su diferencia con la escuela francesa.

El propósito de la prospectiva es explorar sistemáticamente, crear y probar las posibles visiones futuras que contribuyan a controlar los cambios y, por último, innovar, generar políticas a largo plazo, estrategias, planes de acción y/o de desarrollo que ayuden a configurar las futuras circunstancias.

Aunque la prospectiva es una sola, su ámbito de aplicación varía, diferenciándose tres tipos principales:

- Prospectiva tecnológica
- Prospectiva territorial
- Prospectiva organizacional

La Prospectiva tecnológica consiste en un conjunto de intentos sistemáticos para mirar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad, con el fin de identificar aquellas tecnologías genéricas emergentes que probablemente generarán los mayores beneficios económicos y sociales. Es decir, la Prospectiva tecnológica busca

identificar actividades estratégicas para el desarrollo futuro de un país y las tecnologías asociadas a ellas. Permite mejorar la asignación de los recursos y capacidades hacia la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica en aquellas actividades promisorias para el desarrollo de un país.

La Prospectiva territorial se refiere al análisis de las alternativas de futuro de un espacio dado sea este un municipio, departamento, región, provincia, bio-región, distrito industrial, etc con vistas a mejorar la selección que hará la sociedad para su adecuada utilización. Su objeto es identificar futuros de un territorio a partir de las tendencias en la sociedad, la economía, la administración para que el territorio pueda dirigir su cambio. Se aplica tanto al desarrollo como a la ordenación del territorio.

La Prospectiva organizacional se refiere al análisis de alternativas de futuro de una organización en particular. Combina elementos de la tecnológica y territorial. La metodología de Prospectiva organizacional más usada en la actualidad, es la propuesta por la escuela francesa actual, con su máximo representante Michel Godet, una versión caracterizada por la influencia casi exclusiva de la economía, la utilización de herramientas de naturaleza matemática e informática (modelos, análisis estructural, MicMac, etc), y un matrimonio con la Planeación Estratégica. Esta práctica también se denomina “prospectiva de segunda generación” o Prospectiva Estratégica.

### **Los métodos de la prospectiva**

La Prospectiva busca dar respuestas efectivas a la necesidad de recolectar, integrar, relacionar información relevante, mediante metodologías y herramientas que permitan realizar análisis profundos de la realidad. La prospectiva pretende, en esencia, hacer análisis sistémicos para integrar contextos, contenidos y procesos que conecten a todos los productores y los consumidores de información procesada. Esta relación no se establece de manera automática, es el resultado de un esfuerzo consciente de búsqueda de una vinculación positiva y sinérgica entre las partes mencionadas. Se busca discriminar con certeza dentro de grandes volúmenes de información, con el propósito de extraer, mediante

adecuados procesamientos, aquellas informaciones principales, pertinentes y útiles que permitan obtener mejores respuestas dentro de los procesos de toma de decisiones.

En este contexto, los métodos prospectivos buscan: desarrollar marcos de referencia útiles para la toma de decisiones y la planificación; sugerir diferentes enfoques posibles para la solución de problemas; contribuir a evaluar políticas y acciones alternativas en el mediano y largo plazo; aumentar los grados de libertad para las elecciones de futuros posibles y, establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el mejor futuro deseable.

Los métodos de la Prospectiva emplean técnicas particulares, más o menos sofisticadas, que son fruto de la convergencia de múltiples campos y disciplinas. Proviene de la acumulación de un conjunto muy variado y ecléctico de conceptos y prácticas metodológicas que se han ido perfeccionando a lo largo del tiempo.

Hugues de Jouvenel (1997) agrupa los métodos prospectivos en tres grandes categorías:

- a) Los de la estadística y del pronóstico económico
- b) Los llamados cualitativos, que abarcan desde la tormenta de ideas hasta la construcción de escenarios
- c) Los probabilísticos

Por su parte, Medina y Ortegón (2006) los agrupan de acuerdo a los siguientes criterios:

- a) Métodos de primera aproximación: objetivos y subjetivos; cualitativos y cuantitativos; formales e informales; hard y soft.
- b) Métodos de segunda aproximación: basados en la experiencia; basados en supuestos e hipótesis.
- c) Métodos de tercera aproximación: basados en la evidencia; basados en la creatividad; basados en la interacción.
- d) Métodos de cuarta aproximación: exploratorios y normativos.

### **1.3 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA Y CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL. METODOLOGÍA INTEGRADA**

Los conceptos de Prospectiva, estrategia, Planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada de ellos conlleva el otro y se entremezcla, por lo que se habla actualmente de Planificación Estratégica, de gestión y de Prospectiva Estratégica<sup>6</sup>. Sin embargo, algunos autores como Fabrice Roubelat (1996) sostienen la idea que algunas prospectivas serán estratégicas y otras no.

La Prospectiva, cuando va sola, se centra sobre ¿Qué puede ocurrir? Se convierte en estratégica cuando una organización se interroga sobre el ¿Qué puedo yo hacer?

Para una organización, la prospectiva no es un acto filantrópico sino una reflexión que pretende iluminar la acción y todo aquello que particularmente reviste un carácter estratégico.

Cuando se planea realizar un estudio de Prospectiva Estratégica se hace imprescindible recurrir a los aportes de Michel Godet (2000).

En su metodología propuesta desde finales de los años 80, y muy aplicada desde los noventa hasta la actualidad, se ha trabajado en desarrollar las importantes sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia. La síntesis efectuada se presenta bajo la forma de una metodología integrada de Planificación Estratégica por Escenarios, por lo que recibe el nombre de Prospectiva Estratégica. El objetivo de esta metodología es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyándose en las competencias de la empresa en función de los escenarios de su entorno.

En su libro *La Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica* (2000) se proponen un gran número de útiles y herramientas para realizar un estudio prospectivo. La metodología de Los Escenarios resulta muy aplicable a las empresas y también a las administraciones, siempre que se adapte a cada caso y no se aplique de una forma mecánica. La utilizada en este trabajo se basa en la metodología integrada de los escenarios de Godet en nueve

---

<sup>6</sup> Godet, M. (abril 2000) *.La caja de las herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos.* Cuarta edición actualizada.

etapas, pero tratando de lograr una sinergia con el marketing, pues se le incorporan técnicas, herramientas y estrategias de marketing, pues es el estudio que requiere esta empresa, clasificada en cuanto a la actividad que realiza como comercial.

## **Planificación Estratégica por Escenarios**

Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura.<sup>7</sup>

Se distinguen de hecho dos grandes tipos de escenarios:

- exploratorios: partiendo de las tendencias pasadas y presentes, conducen a futuros verosímiles.
- anticipación o normativos: contruidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.

No existe un método único en materia de escenarios; están los que han sido introducidos por Herman Kahn en los Estados Unidos y por la Datar en Francia. Las diferentes etapas de estos dos métodos apenas se diferencian.

Estas etapas son las siguientes:

- identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural
- analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
- reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del entorno más probables gracias a los métodos de expertos.

Godet (2000) define el método de escenarios que propone de la siguiente forma:

Representación de futuribles que describen la evolución del sistema estudiado (empresa, grupo, organización, sector, mercado, institución, problemática, conjunto de temas

---

<sup>7</sup> Godet, M. (2000). *La caja de la Herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuarta Edición actualizada.

relacionables, etc.), tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables-clave y los actores implicados a partir de juegos de hipótesis.

Este método propuesto por Godet<sup>8</sup> consta de 9 etapas:

La *primera etapa* tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

La *segunda etapa* se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en un árbol de competencias.

La *tercera etapa* identifica las variables clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La *cuarta etapa* intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

La *quinta etapa* busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.

La *sexta etapa* pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

---

<sup>8</sup> Godet, M. (2000). *La caja de la Herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuarta Edición actualizada

La *séptima etapa* se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; apoyándose en un método de elección multicriterio, con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

La *octava etapa* del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

La *novena etapa* se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

El paso de la reflexión prospectiva a la acción estratégica supone en todo momento, una apropiación por parte de los actores afectados. Es decir, no solo los cuadros dirigentes, sino también el personal, deben estar implicados al máximo en las diferentes etapas sin alterar el carácter necesariamente confidencial de ciertas apuestas estratégicas. Para lograr el paso de la reflexión a la acción, es preciso pasar por la apropiación: los tres componentes del triángulo griego.

**Estas etapas se emplean en el siguiente orden y con el empleo de los siguientes útiles y métodos.**

- 1- El problema expuesto, el sistema a estudiar. Talleres de Prospectiva Estratégica
- 2- Diagnóstico de la empresa Árbol de competencias. Análisis estratégico.
- 3- Variables clave internas – externas. Retrospectiva .Análisis estructural. Método MIC-MAC.
- 4- Dinámica de la empresa en su entorno. Juego de actores. Campos de batalla. Retos estratégicos. Método MACTOR
- 5- Escenarios de entorno Tendencias de peso. Rupturas. Amenazas y oportunidades Evaluación de riesgos. Método MORPHOL. Método de encuesta a expertos: Método SMIC Prob-Expert.

- 6- De la identidad al proyecto Opciones estratégicas Acciones posibles (valoración, innovación).
- 7- Evaluación de opciones estratégicas (Análisis multicriterio en un futuro incierto). Método MULTIPOL
- 8- Del proyecto a la elección estratégica por el comité de dirección. Jerarquización de los objetivos.
- 9- Plan de acción y de puesta en marcha Contratos de objetivos Coordinación y seguimiento Vigía estratégica.

### **La metodología utilizada en el trabajo**

La metodología utilizada fue una fusión entre el método de escenarios de la prospectiva estratégica de Michel Godet (2000) y el Marketing, adaptando esta al contexto de la empresa, esta no consta de todas las etapas del Método de los Escenarios y se vincula al Marketing utilizando los siguientes útiles y métodos a través de la siguiente secuencia lógica.

1. Talleres de prospectiva estratégica y de Marketing.
2. Diagnóstico interno- externo estratégico del sistema. Análisis del entorno de Marketing. Utilización de las matrices MEFI y MEFE y la Interna- Externa.
3. Análisis estructural. Método MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación).
4. Análisis de actores. Método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza).
5. Obtención del escenario más probable. Método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).
6. Generación de estrategias de Marketing y de apoyo. Plan prospectivo estratégico.

Los programas especializados utilizados en la metodología, (MICMAC, MACTOR y SMIC) fueron realizados por el LIPSOR.(Laboratory for Investigation in Prospective and Strategi), utilizando los actualizados en el 2003.

A continuación se explican los pasos anteriormente señalados.

### **Paso # 1: Los talleres de Prospectiva Estratégica y de Marketing.**

#### **Objetivo:**

El objetivo de los talleres de prospectiva es iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico.

#### **Descripción del método:**

Los participantes se familiarizan con los útiles de la prospectiva estratégica para identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas.

Es el marco propicio para reflexionar acerca de la necesidad del empleo del Marketing como filosofía empresarial. Estos talleres le permiten a los participantes estar en mejores condiciones de plantear el problema, de definir en común la metodología prospectiva y de elegir los útiles que mejor se adaptan a sus objetivos, así el grupo se siente partícipe del trabajo y se motiva y se compromete con este.

Los talleres constituyen un buen precedente casi indispensable a toda reflexión prospectiva. Su puesta en marcha es simple y el trámite es fácilmente apropiable. Deben de antemano servir de rampa de lanzamiento de un proceso de reflexión y de dominio del cambio.

### **Paso # 2: Establecer el Diagnóstico interno- externo estratégico del sistema. Análisis del entorno de Marketing. Utilización de las matrices MEFI y MEFE y la Interna-Externa.**

#### **Objetivo:**

El objetivo de este diagnóstico es realizar una radiografía de la empresa a fin de conocer y analizar las fortalezas y debilidades de su desempeño. Además realizar un estudio del entorno de Marketing, analizando el microentorno y el macroentorno, que permita conocer las principales oportunidades y amenazas que tiene la entidad.

Este diagnóstico constituye una de las etapas esenciales del acercamiento de la Prospectiva Estratégica y el Marketing.

**Descripción del método:**

**El diagnóstico interno: fuerzas y debilidades.**

El diagnóstico interno de la empresa se realiza antes del diagnóstico externo, ya que para preguntarse inteligentemente sobre las mutaciones del entorno estratégico, es necesario primero conocer bien sus productos, sus mercados, sus técnicas, sus hombres y su historia, aunque sólo sea para poder delimitar el entorno útil que debe estudiarse. Para este análisis debe utilizarse la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para conocer la situación real en que se encuentra la empresa.

**El diagnóstico externo: amenazas y oportunidades.**

La importancia de las fortalezas y de las debilidades puestas de manifiesto por el diagnóstico interno depende de la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades surgidas del entorno estratégico y competitivo. Es con relación a este entorno que la empresa tiene que posicionar su cartera de actividades y sustituir su dinámica de evolución. Para conocer en qué situación se encuentra la empresa frente a su entorno es aconsejable realizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Posteriormente a estos análisis la realización de la Matriz Interna-Externa le permite conocer a la empresa cuál es la estrategia más aconsejable que debe seguir.

**Paso #3: El análisis estructural. Método MIC-MAC.**

**Objetivo:**

Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

**Descripción del método:**

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

**Fase 1: Listado de las variables.**

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

Utilizando los talleres de prospectiva es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del sistema estudiado.

Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado. La experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables, habiendo tomado suficiente tiempo para circunscribir el sistema estudiado.

La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y ello permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, de trazar sus evoluciones pasadas, de identificar las variables que han dado origen a esta evolución, de caracterizar su situación actual y de descubrir las tendencias o rupturas futuras.

**Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables.**

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Esto debe efectuarlo el mismo grupo que haya participado previamente en el listado de variables y en su definición, para que rellenen a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural.

El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable  $i$  y la variable  $j$ ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4), también debe hacerse para las influencias en el futuro.

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

### **Fase 3: Identificación de las variables clave con el MIC-MAC.**

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta. Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite desvelar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto).

Los resultados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia). Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado, dan interés a las diferentes funciones de las variables en el sistema.

El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema.

Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del MIC-MAC y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con los actores del sistema). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) muestran como el grupo de trabajo percibe la realidad, en consecuencia como se ve el propio grupo sobre si mismo y sobre el sistema estudiado.

#### **Paso #4: Análisis de actores .El método MACTOR.**

##### **Objetivo:**

El método de análisis de juego de actores, MACTOR, busca valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetivos asociados.

##### **Descripción del método:**

El método MACTOR comprende siete fases, pero para este trabajo no se emplearon todas sino aquellas que se necesitaban, pues el objetivo era obtener los actores de mayor influencia.

##### **Fase 1: Construir el cuadro "estrategias de los actores"**

La construcción de este cuadro se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural: el juego de estos actores "motores" es lo que explica la evolución de las variables controladas.

Es necesario que se describan lo mejor posible a los actores y a la posición que tienen en la empresa.

**Fase 2: Identificar los objetivos estratégicos.**

Este estudio se realiza con los objetivos propuestos por la empresa para ese período.

**Fase 3: Evaluar las relaciones de fuerza de los actores.**

Se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor. Las relaciones de fuerza son calculadas por el programa MACTOR teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero).

**Fase 4: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)**

Se debate en esta etapa una representación matricial *Actores x Objetivos* la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+1), su desacuerdo (-1) o bien su neutralidad (0).

**Fase 5: Resultados.**

Los resultados se muestran en diferentes gráficos, en forma de planos, diagramas e histogramas. El plano de influencia-dependencia de actores, muestra los actores más influyentes y la matriz de movilización de los actores en relación a los objetivos, muestra los actores que mayor peso tienen en el cumplimiento o no de los objetivos.

El método MACTOR contribuye a la formulación de preguntas clave de la prospectiva y de recomendaciones estratégicas. Ayuda por ejemplo, a interrogarse sobre las posibilidades de evolución de relaciones entre actores, la emergencia y la desaparición de actores, los cambios de funciones, etc.

Este método presenta la ventaja de tener un carácter muy operacional para una gran diversidad de juegos implicando numerosos actores frente a una serie de posturas y de objetivos asociados. En eso, se diferencia de las búsquedas resultantes de la teoría de juegos que desembocan frecuentemente sobre la construcción de modelos aplicados no aplicables.

Aunque el método MACTOR se incluye en el método de escenarios, puede utilizarse solo, tanto con fines prospectivos como para el análisis de una situación estratégica dada.

### **Paso #5 Obtención del escenario más probable. Método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).**

#### **Objetivo:**

Los métodos de impactos cruzados probabilizados vienen a determinar las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.

#### **Descripción del método:**

"Método de impactos cruzados" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

El método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados) ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de  $N$  hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las  $2N$  imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (por su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios.

#### **Fase 1: Formulación de hipótesis y evaluación de probabilidades.**

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas hipótesis complementarias, pero no es fácil estudiar el futuro de un sistema complejo con un número de hipótesis tan limitado, pero esto se logra mediante el empleo de métodos

del tipo del análisis estructural, reflexión acerca de la estrategia de los actores, que permiten identificar mejor las variables clave y una mejor formulación de las hipótesis de partida.

Para realizar esta encuesta a los expertos interrogados se les pide:

**- la lista de n hipótesis consideradas como fundamentales para el objetivo del estudio:**

$H = (H_1, H_2 \dots H_n)$  ;

**- Evaluar las probabilidades simples de realización a un horizonte dado:**

$P(i)$  probabilidad de la hipótesis  $H_i$  ;

**- Evaluar las probabilidades condicionales de las hipótesis cogidas de dos:**

$P(i/j)$  probabilidad de  $i$  si  $j$  se realiza

$P(i/\bar{j})$  probabilidad de  $i$  si  $j$  no se realiza.

## **Fase 2: Probabilización de escenarios y resultados.**

En la práctica, las opiniones que se dan sobre ciertas cuestiones particulares sobre hipótesis no independientes, son incoherentes con los problemas clásicos sobre las probabilidades. Estas opiniones brutas deben ser de tal manera que los resultados netos respeten las condiciones que aquí se señalan:

a)  $0 < P(i) < 1$

b)  $P(i/j) \cdot P(j) = P(j/i) \cdot P(i) = P(i \cdot j)$

c)  $P(i/j) \cdot P(j) + P(i/\bar{j}) \cdot P(\bar{j}) = P(i)$

El principio del método SMIC consiste en corregir las opiniones brutas expresadas por los expertos de manera que se obtengan resultados netos coherentes (es decir que satisfagan los problemas clásicos sobre las probabilidades), los más cercanos posibles de las estimaciones iniciales.

El programa provee primero una solución llamada mediana de repartición de probabilidades sobre los juegos de hipótesis. Esta solución que, minimizando la forma cuadrática, es la menos alejada posible de la solución equiprobable, que daría a cada escenario la misma

probabilidad. Por oposición, hay en la infinidad de soluciones posibles algunos que dan valores extremums a cada uno de los escenarios. El programa da la secuencia de 8 primeros extremums entre el valor mínimo y máximo que puede tomar cada escenario.

En el interior del dominio de los realizables, se pueden distinguir escenarios más probables que otros, entre los cuales se podrá elegir situaciones de referencia y situaciones contrastadas. De las probabilidades de juegos de hipótesis, se puede deducir probabilidades simples y condicionales coherentes de las hipótesis, es decir satisfaciendo a las condiciones de las probabilidades.

El programa calcula la media de probabilidades de los escenarios, para el conjunto de los expertos. La clasificación media que se obtiene así permite despejar el núcleo más probable.

Es teniendo en cuenta esta información sobre las probabilidades de escenarios por grupo de expertos y como media que se elige uno o varios escenarios de referencia (escenarios a menudo citados, y con una fuerte media de probabilidades) y de los escenarios contrastados por su naturaleza y su combinación de hipótesis y a menudo caracterizadas por su probabilidad media más débil.

Finalmente, el rol del método SMIC se resume esencialmente en delimitar los futuros más probables que serán objeto del método de los escenarios. Una vez que se determinan las imágenes finales, el objeto del método de los escenarios consiste en describir de manera coherente los diferentes caminos que, partiendo de la situación actual, conducen a ellos, teniendo en cuenta mecanismos de las evoluciones y comportamientos de actores analizados en la base.

La información reunida en el curso de un SMIC es considerable, al existir tantas jerarquías de escenarios como expertos interrogados. Se plantea por tanto un problema de agregar las respuestas de varios expertos. Los datos brutos y netos obtenidos (y representados frecuentemente en forma de histogramas) permiten de hecho extraer ciertos consensos, y extraer, gracias a los análisis de sensibilidad, tipos de pensamiento, y de este modo, identificar ciertos grupos de expertos o de actores

## **CAPÍTULO II: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA CADENA DE TIENDAS TRD CARIBE DIVISIÓN ORIENTE NORTE**

### **2.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

La División Territorial TRD Caribe Oriente Norte, perteneciente a la cadena de tiendas TRD Caribe, está subordinada al Consejo de Estado, pero es atendida directamente por el MINFAR y por el GAE (Grupo de Administración Empresarial). Esta División fue creada en 1994 pero en ese entonces atendía a todo el territorio oriental incluyendo Camagüey con el nombre de División Oriente. En el 2000 Camagüey se separa y no es hasta el 2001 cuando Santiago de Cuba y Guantánamo se independizan que adquiere el nombre de División Territorial TRD Caribe Oriente Norte, atendiendo a las provincias de Holguín, Granma y Las Tunas.

Esta empresa se encuentra ubicada en Carretera central # 30 / Martí y Calle Holguín, municipio Holguín, provincia Holguín. Cuba. El objeto social de esta entidad constituye el comercio minorista a través de una red de tiendas habilitadas al efecto en las provincias que abarca el territorio de la misma, (Holguín, Granma y Las Tunas). Como se trata de una División territorial esta cuenta con tres gerencias provinciales en cada una de las provincias antes mencionadas, contando con 53 unidades comerciales en el territorio, de ellas 29 en la provincia de Holguín. Actualmente considerada por los estándares internacionales como una mediana empresa por los volúmenes de venta que genera, es una de las Divisiones con mejores resultados, destacándose el caso de la provincia Holguín que ha aumentado su cuota de mercado y mantiene su liderazgo.

La Misión y la Visión de la empresa hasta el 2010 es la siguiente:

**Misión.** Comercializar con calidad y competitividad, en nuestras tiendas del barrio por toda Cuba, productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente y permitan obtener ingresos en divisas, que generen una rentabilidad creciente con el correspondiente cumplimiento de los aportes al Estado Cubano.

**Visión:** Somos en Cuba la cadena de tiendas referencia en calidad y competitividad de los servicios, con clientes satisfechos y trabajadores competentes, motivados y consagrados, que garantizan una gestión transformadora.

Estamos abiertos al cambio, protegemos el medio ambiente y contamos con el reconocimiento de toda la sociedad.

## **2.2. METODOLOGÍA INTEGRADA. PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO**

La metodología utilizada fue una fusión entre el método de Escenarios de la Prospectiva Estratégica propuesto por Michel Godet (2000) y el Marketing, adaptando esta al contexto de la empresa, utilizando los siguientes útiles y métodos a través de la siguiente secuencia lógica.

1. Talleres de prospectiva estratégica y de Marketing.
2. Diagnóstico interno- externo estratégico del sistema. Análisis del entorno de Marketing. Utilización de las matrices MEFI y MEFE y la Interna - Externa.
3. Análisis estructural. Método MIC-MAC (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación).
4. Análisis de actores. Método MACTOR (Método, Actores, Objetivos, Resultados de Fuerza).
5. Obtención del escenario más probable. Método SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados).
6. Generación de estrategias de Marketing y de apoyo. Plan prospectivo estratégico.

### **1- TALLERES DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA Y MARKETING**

Se simuló en un grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico. Se logró una visión orientada al Marketing, destacando la importancia de ver al cliente como punto de partida. En esta ocasión, los participantes se familiarizaron con los útiles de la prospectiva estratégica para identificar y jerarquizar en común los principales retos de futuro, las principales ideas recibidas y localizar pistas para la acción frente a estos retos e ideas.

Al finalizar los talleres, los participantes estuvieron en mejores condiciones de plantear el problema, de definir en común la metodología prospectiva y de elegir los útiles que mejor se adaptaban a los objetivos propuestos. En estos talleres fue que se eligieron los métodos y útiles a aplicar en la empresa, según las características y el tiempo disponible.

Estos talleres involucraron a todos los factores de la empresa, desde la alta dirección hasta los especialistas de diferentes departamentos, principalmente el comercial.

Pero el grupo no fue meramente un consumidor de formación, sino también productor de reflexión sobre el problema expuesto. En el marco de estos talleres comenzó el proceso de alimentación de las variables del sistema y constituyó la principal fuente interna de información.

## **2. DIAGNÓSTICO INTERNO- EXTERNO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MARKETING. UTILIZACIÓN DE LAS MATRICES MEFI Y MEFE Y LA INTERNA - EXTERNA**

Para iniciar con este diagnóstico decidimos centrar el análisis en el entorno de Marketing, el cual permite identificar los constantes cambios del entorno que revelan nuevas amenazas u oportunidades. Conocer el comportamiento de estos factores especialmente los del microentorno le permite a la empresa saber en que situación se encuentran los actores que influyen o afectan el logro de sus objetivos de ventas, profundizando el estudio en los competidores y proveedores. Una parte de la información se obtuvo en el marco de los talleres de prospectiva donde se analizaron estos factores y otra parte se obtuvo a través del análisis de los estudios realizados a nivel de empresa por el departamento de política comercial. Todo este análisis se realiza en función de la metodología que se sigue en todo el trabajo que es una fusión de prospectiva y marketing.

Los factores del entorno son los siguientes:

### **Factores del macroentorno:**

- 1- Factores económicos: El Bloqueo Norteamericano contra nuestro país, la crisis mundial existente en la actualidad y el paso de los huracanes por nuestro territorio

influyen desfavorablemente. Las relaciones comerciales de Cuba con los países de América y el desarrollo del turismo en el territorio influyen positivamente.

- 2- Políticos legales: La existencia de altos precios en el mercado, marcado fundamentalmente por la existencia del bloqueo económico.
- 3- Demográficos: La División ocupa el 41,2 de la cuota de mercado de las tres provincias, tiene puntos de venta en todos los municipios, estando las unidades comerciales más importantes y de mayores volúmenes de venta en los municipios cabeceras.
- 4- Socioculturales: Influyen directamente en las compras a los proveedores, según los gustos, creencias y preferencias de los clientes.
- 5- Naturales: Este factor influye indirectamente, ya que la producción de algunos de los productos que comercializa la División, dependen de recursos naturales y esta puede verse afectada por cambios del medio ambiente; al disminuir la producción, los suministradores incumplirían con las entregas y esto afectaría a las ventas.

**Factores del microentorno:**

- 1- Factores políticos legales: Objeto social limitado al comercio minorista en moneda libremente convertible.
- 2- Clientes: La población.
- 3- Proveedores: Tiene una cartera de proveedores actualizada de 208 tanto nacionales como internacionales. Entre los principales proveedores nacionales se encuentran: Suchel Camacho, Suchel Lever, Suchel Trans, Corporación Copextel, S.A(División LG-Vince), Cervecería Bucanero S.A, Coracan. S.A, Los Portales, Havana Club Internacional,SA, Thaba, Alimentos Rio Zasa, Brascuba Cigarrillos SA, entre otros. Los principales Proveedores internacionales pertenecen a China, Panamá y Brasil entre ellos los de mayor peso en la ventas son: Jinjiang Jianda Garments and Weaving Co.LTD, Thai Binh Investment Trading Corporation, Alisan SA, Xiamen Skywin Enterprise Co LTD, Guangdong Sattionery&Sporting Goods Import, Beijing Greta Dragon Information Technology I, Censen Runze Industry Co. LTD, Alisan SA, Hoang Yen Construction & Trading CO LTD, entre otros. Los principales problemas están relacionados con los desabastecimientos por el incumplimiento en las entregas

de los proveedores nacionales, los productos importados llegan fuera de temporada, compras inadecuadas que provocan excesos de inventarios.

- 4- Competidores: CIMEX (Tiendas Panamericanas), son líderes en el mercado, tienen la mayor cuota de mercado en todo el país (aunque esta disminuye con respecto al año anterior en 3.0%) de 41,2% con excepción de Villa Clara, Sancti Spiritus, Camaguey, Holguín y Santiago de Cuba donde el primer lugar en cuota de mercado lo tiene TRD. Holguín es la única provincia en la cadena de TRD que en este momento mantiene el primer lugar en cuota de mercado con crecimiento con relación el año anterior. Cubalse (Sociedad Meridiano) mantiene el liderazgo en la Isla de la Juventud, su cuota de mercado crece en todos sus territorios excepto en la Isla de la Juventud con respecto al año anterior. (Ver Anexo # 1)

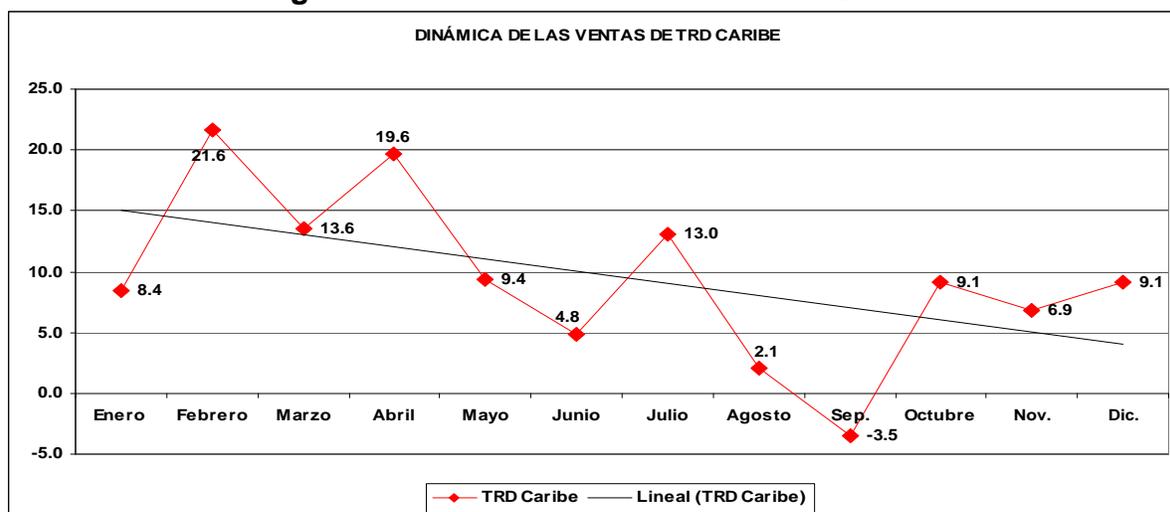
El crecimiento global de las ventas en el mercado ha sido inferior al comportamiento que traía hasta el 2007. Excepto Tiendas Panamericanas, el resto de las Cadenas crecen en venta. (Ver figura # 1)

**Fig. 1 Ventas por Cadenas**

CADENAS	VENTAS (MCUC)		Dinámica 2008/2007	
	2008	2007	Valor	%
T. Panamericanas	501,858.6	503,008.6	-1,150.1	-0.2
M. Cubalse	302,881.1	257,059.5	45,821.6	17.8
TRD Caribe	411,968.5	376,988.5	34,980.0	9.3
<b>TOTAL</b>	<b>1,216,708.2</b>	<b>1,137,056.7</b>	<b>79,651.5</b>	<b>7.0</b>

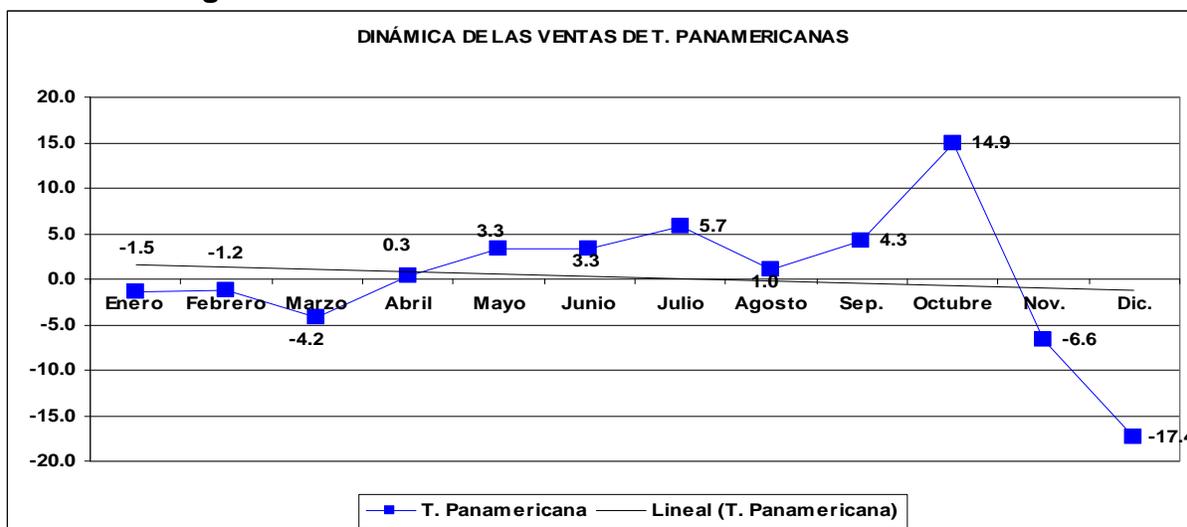
**TRD Caribe:** La tendencia de la dinámica de las ventas de **TRD Caribe** fue hacia el decrecimiento. Esta situación se agravó en el mes de septiembre con el decrecimiento de las ventas con respecto al año anterior, situación dada por los dos ciclones que afectaron varias regiones del país. (Ver figura # 2)

Fig. 2 Dinámica de las ventas de TRD Caribe



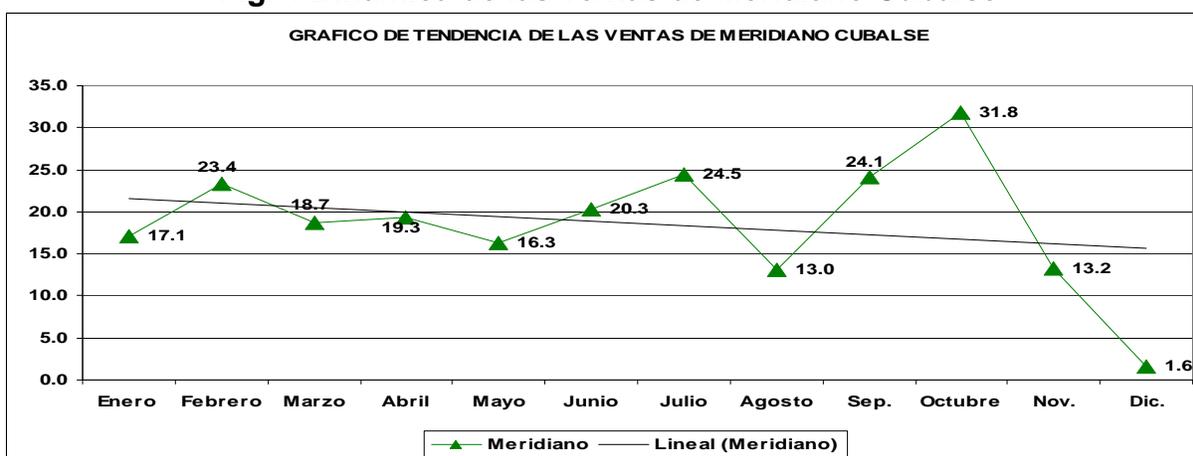
**T. Panamericanas:** Mostró una tendencia creciente a partir del 2do trimestre del año, la cual se revirtió en los últimos meses del año, llegando a tener un decrecimiento en las ventas de Diciembre 2008 de 17.4 % (Ver figura # 3)

Fig. 3 Dinámica de las ventas de Tiendas Panamericanas



**Meridiano:** Mantuvo un comportamiento estable en la dinámica de sus ventas, hasta el mes de Octubre, a partir del cual se observa un decrecimiento en los meses Noviembre y Diciembre. (Ver figura # 4)

Fig. 4 Dinámica de las ventas de Meridiano Cubalse



En sentido general podemos apreciar que TRD Caribe es la más afectada en el mes de septiembre ya que a pesar de haber estado afectada por los dos ciclones, al igual que el resto de las Cadenas, es la única que decrece en ventas con respecto a igual período del año anterior. Además debemos tener en cuenta que el resto de las Cadenas no decrecieron, al contrario, este mes fue uno de los de mayor crecimiento. Sin embargo la situación se revierte en los 2 últimos meses del año 2008, donde TRD Caribe, logra crecimiento en sus ventas mientras que la competencia decrece.

### Factores internos y externos de la organización.

Mediante dinámicas grupales realizadas con los expertos se ejecutó el análisis de los factores externos e internos de mayor importancia e incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### Factores internos

##### Fortalezas:

- 1- Aprovisionamiento de mercancías.
- 2- Transportación propia.
- 3- Imagen visual corporativa
- 4- Estimulación y atención a los trabajadores.
- 5- Preparación y calificación del personal.
- 6- Protección al cliente
- 7- Existencia de aparatos comerciales de experiencia.

- 8- Unidades comerciales confortables.
- 9- Existencia de un sistema estadístico informativo.
- 10-Autonomía en las decisiones de compra.
- 11-Cumplimiento de los compromisos de pago con los proveedores.

**Debilidades:**

- 1- Planeación de distribución.
- 2- Sistema de pedidos.
- 3- Planeación de las compras.
- 4- Calidad de los productos.
- 5- Campañas promocionales de temporada.
- 6- Presupuesto de promoción.
- 7- Evaluación del desempeño.
- 8- Fluctuación laboral.
- 9- Segmentación del mercado.
- 10-Satisfacción de las necesidades del cliente.
- 11-Servicio post-venta.
- 12-Calidad en el proceso de venta.
- 13-Búsqueda de productos sustitutos.
- 14-Excesos de inventario.

**Factores externos**

**Oportunidades:**

- 1- Recuperación económica del país.
- 2- Incremento de la producción nacional.
- 3- Relaciones con China, Panamá y Brasil.
- 4- Poder adquisitivo de la población.
- 5- Imagen externa.
- 6- Apoyo de las organizaciones políticas del territorio.
- 7- Tamaño del mercado potencial.
- 8- Reordenamiento del mercado interno en divisa.

**Amenazas:**

- 1- Reanimación del comercio en moneda nacional.
- 2- Inestabilidad de los suministros.
- 3- Copia de las ventajas alcanzadas por TRD.
- 4- Especialización de los competidores.
- 5- Imagen de la competencia.
- 6- Aumento de las dificultades en las compras y en la transportación (efecto del bloqueo).
- 7- Aumento de las regulaciones estatales en el comercio minorista.
- 8- Cambios en la estructura de compras de los clientes, según sus necesidades.
- 9- Incremento de los costos.

**Análisis Interno**

Para el diagnóstico del análisis interno se realizó la Matriz de Evaluación de Factores Internos del sistema, precisando sus fortalezas y debilidades mostrando un resultado de 2.38 puntos (ver tabla contigua), este resultado se encuentra por debajo de la media establecida, lo que avala que se tiene un sistema débil internamente con predominio de debilidades.

**Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

Factores claves	Ponderación	Clasificación	Resultado
Aprovisionamiento de mercancías	0.04	3	0.12
Transportación propia.	0.03	3	0.09
Imagen visual corporativa	0.02	4	0.08
Estimulación y atención a los trabajadores.	0.04	3	0.12
Preparación y calificación del personal.	0.07	3	0.21
Protección al cliente	0.04	3	0.12
Existencia de aparatos comerciales de experiencia.	0.02	3	0.06

Unidades comerciales confortables.	0.02	3	0.06
Existencia de un sistema estadístico informativo.	0.02	3	0.06
Autonomía en las decisiones de compra	0.07	4	0.28
Cumplimiento de los compromisos de pago con los proveedores	0.06	4	0.24
Planeación de distribución.	0.02	2	0.04
Sistema de pedidos.	0.04	2	0.08
Planeación de compra.	0.06	1	0.06
Calidad de los productos.	0.04	2	0.08
Campañas promocionales de temporada.	0.03	2	0.06
Presupuesto de promoción.	0.02	2	0.04
Evaluación del desempeño	0.03	2	0.06
Fluctuación laboral.	0.02	2	0.04
Segmentación del mercado	0.03	2	0.06
Satisfacción de las necesidades del cliente.	0.07	2	0.14
Servicio post-venta	0.03	2	0.06
Calidad en el proceso de venta.	0.07	1	0.07
Búsqueda de productos sustitutos.	0.04	2	0.08
Excesos de inventario	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.38</b>

### **Análisis Externo**

El desarrollo de la matriz de Evaluación de Factores Externos que a continuación presentamos dio como resultado una puntuación de 2.55 puntos (ver tabla contigua), reflejando que se tiene una posición favorable, ya que tienen mayor peso las oportunidades que las amenazas en el entorno, lo que quiere decir que se tienen que aprovechar al máximo estas oportunidades, sin descuidar las amenazas.

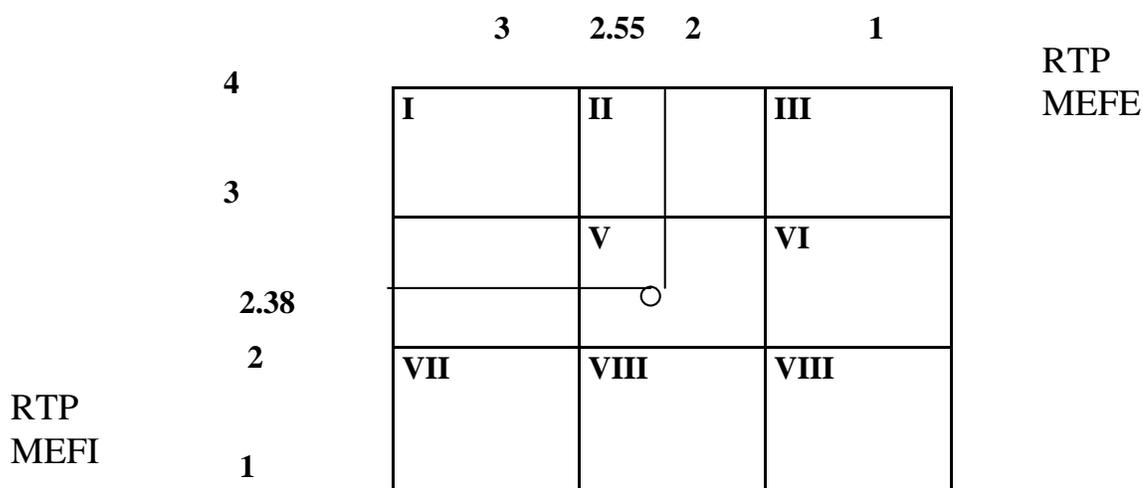
**Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

<b>Factores claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Resultado</b>
Recuperación económica del país	0.09	4	0.36
Incremento de la producción nacional.	0.10	4	0.40
Relaciones con China, Panamá y Brasil	0.09	4	0.36
Poder adquisitivo de la población	0.06	3	0.18
Imagen externa	0.04	3	0.12
Apoyo de las organizaciones políticas del territorio	0.03	3	0.09
Tamaño del mercado potencial	0.05	3	0.15
Reordenamiento del mercado interno en divisa	0.05	3	0.15
Reanimación del comercio en moneda nacional	0.08	1	0.08
Inestabilidad de los suministros	0.07	1	0.07
Copia de las ventajas alcanzadas por TRD	0.05	2	0.10
Especialización de los competidores.	0.03	2	0.06
Imagen de la competencia	0.03	2	0.06
Aumento de las dificultades en las compras y en la transportación (efecto del bloqueo)	0.05	2	0.10
Aumento de las regulaciones estatales en el comercio minorista	0.03	2	0.06
Cambios en la estructura de compras de los clientes según sus necesidades	0.06	2	0.12

Incremento de los costos	0.09	1	0.09
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.55</b>

A partir de los resultados obtenidos de la MEFI y la MEFE se pasó a realizar la Matriz Interna – Externa, de la cual obtuvimos que la cadena de tiendas TRD Caribe se encuentra ubicada en el quinto cuadrante de la misma, por tanto debe trazar estrategias de resistencia, el gráfico de la matriz sigue a continuación:

**Matriz Interna – Externa**



**3. EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL. MÉTODO MIC-MAC (MATRIZ DE IMPACTOS CRUZADOS MULTIPLICACIÓN APLICADA A UNA CLASIFICACIÓN)**

Esta técnica es de gran utilidad para identificar las variables del objeto de estudio que deben constituir centros de atención de los directivos en la toma de decisiones asociadas al futuro, es decir, cuáles son los factores claves de la organización. El mismo se realizó por un grupo de trabajo compuesto por expertos con experiencia demostrada, especialmente por los ejecutivos del departamento comercial. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de las variables clave.

**Fase 1: Listado de las variables.**

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas), especificando si constituían fortalezas, debilidades, amenazas u oportunidades.

Se utilizaron los talleres de prospectiva para alimentar el listado de variables mediante coloquios, reuniones, entrevistas con los expertos y fueron identificadas 50 variables de las que se dejaron por consenso 38 variables a analizar (ver tabla contigua). La mayoría de las variables del análisis estratégico se tomaron para este estudio, aunque para este análisis se desglosaron algunas variables, dando lugar a otros factores específicos que por su importancia se debían analizar en este caso. La explicación de las variables fue detallada con el objetivo de facilitar el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables.

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
1	Aprovisionamiento de mercancías	Aprov.merc	Suministro y abastecimiento de productos a la totalidad de la red comercial. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Distribución
2	Transportación propia	Trans.ppia	Sistema logístico para la transportación. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Distribución
3	Planeación de distribución	Plan.dist	Planificación de la distribución a mediano y largo plazo. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Distribución
4	Sistema de pedidos	sist.ped	Sistema de pedidos de las unidades comerciales a la base de almacenes. Variable interna. Debilidad	Distribución

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
5	Planeación de compra	Plan.comp	Identificación de las necesidades de compra y presupuesto de compra. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Compra
6	Calidad de los productos	Cal.pdto	Tener un sistema de certificación y control de la calidad. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Compra
7	Campañas promocionales de temporada	Prom.temp	Esfuerzos promocionales para atraer más clientes y elevar las ventas aprovechando las diferentes temporadas. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Promoción
8	Presupuesto promoción	Pres.prom	Se requiere de un presupuesto para garantizar las campañas promocionales. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Promoción
9	Imagen visual corporativa	Imag.coorp	Imagen que proyecta la Cadena ante los clientes. Sello distintivo. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Promoción
10	Estimulación y atención a los trabajadores	Estim.at	Sistema de pago, atención al hombre y condiciones laborales. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Recursos Humanos
11	Evaluación del desempeño	Eval.des	Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores según sus funciones laborales <b>Variable interna. Debilidad</b>	Recursos Humanos

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
12	Fluctuación laboral	Fluct.lab	Fluctuación laboral. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Recursos Humanos
13	Preparación y calificación del personal	Prep.Calif	Preparación y calificación del personal. Idoneidad. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Recursos Humanos
14	Segmentación del mercado	Seg.mcdo	División del mercado por talla, sexo, localidad, precio. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Orientación al cliente
15	Satisfacción de las necesidades del cliente	Satisf.cte	Razón de ser de la empresa. Incremento de ventas al satisfacer necesidades. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Orientación al cliente
16	Calidad en el proceso de venta	Cal.vta	Gestión de venta, atención al cliente, servicio de excelencia. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Orientación al cliente
17	Servicio post-venta	Ser.post-v	Atención al cliente <b>Variable interna. Debilidad</b>	Orientación al cliente
18	Protección al cliente	Prot.cte	Sistema establecido de protección al cliente. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Orientación al cliente
19	Aplicación metodología merchandising unidades comerciales	Merchandis	Lograr una mayor orientación del cliente dentro de las unidades comerciales <b>Variable interna. Debilidad</b>	Orientación al cliente
20	Inestabilidad de los suministros	Inest.sum	Inestabilidad de productos de alta demanda. <b>Variable externa. Amenaza</b>	Proveedores

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
21	Productos sustitutos	Pdtos.sust	Tener otras opciones, si falla un proveedor. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Proveedores
22	Copia de las ventajas alcanzadas por TRD-Caribe	Cpia.vent	La competencia compra en los mismos países y a los mismos proveedores <b>Variable externa. Amenaza</b>	Competidores
23	Especialización de los competidores	Esp.comp	Se especializan en familias de productos, logrando el dominio de los segmentos de clientes <b>Variable externa. Amenaza</b>	Competidores
24	Imagen corporativa de la competencia	Imag.comp	Sello distintivo. Imagen que proyecta. <b>Variable externa. Amenaza</b>	Competidores
25	Bloqueo norteamericano	Bloq.norte	Encarece las relaciones comerciales en general, principalmente las compras y la distribución. <b>Variable externa. Amenaza.</b>	Factores económicos
26	Recuperación económica del país	Rec.econ	Aumenta el poder adquisitivo y la demanda real <b>Variable externa. Oportunidad</b>	Factores económicos
27	Reanimación del comercio en moneda nacional	Com.MN	Se pierde en cuota de mercado. <b>Variable externa. Amenaza</b>	Factores económicos
28	Regulaciones estatales en el	Reg.est.	Introducción de nuevos productos en el mercado en	Factores políticos-

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
	comercio minorista		divisa, cambio de equipos electrodomésticos a la población. <b>Variable externa. Amenaza</b>	legales
29	Relaciones con China Panamá y Brasil	Rel.Chin.P	Son los principales proveedores internacionales. <b>Variable externa. Oportunidad</b>	Factores económicos
30	Sistema estadístico Informativo	Sist.est.inf	La información que se tiene para la compra, la distribución y la venta. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Sistema de Información
31	Existencia de comerciales con experiencia	Comer.exp	Se cuenta con personal de experiencia en la actividad <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Recursos humanos
32	Autonomía en las compras y pago a proveedores	A,comp.pag	Poder de decisión sobre las compras nacionales e importadas y el pago a proveedores <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Compra
33	Excesos de inventario	Exc.inv	Altos niveles de inventario por la lejanía de los principales proveedores. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Compra
34	Incremento de la producción nacional.	Inc.p.nac	Incremento de las ofertas de los proveedores. <b>Variable externa. oportunidad</b>	Compra
35	Reordenamiento del	Reo.mer	Fusión de pequeñas cadenas	Político

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
	mercado interno en divisa		de tiendas con TRD Caribe. <b>Variable externa. oportunidad</b>	legales
36	Cambios en las necesidades de compra de los clientes	Nec.comp	Cambios en las estructuras de compras de los clientes según sus necesidades. <b>Variable externa. Amenaza</b>	Compra
37	Incremento de los costos	Inc.cost	Incremento de los costos de los productos por la crisis mundial <b>Variable externa. Amenaza</b>	Factores económicos
38	Nivel competitivo externo	Niv.comp..	Nivel adquirido por la competencia. <b>Variable externa. amenaza</b>	Competidores

**Fase 2: Descripción de relaciones entre las variables.**

El análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas (MID). Este relleno de la matriz lo efectuó el mismo grupo que las definió. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable *i* y la variable *j*? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

Este procedimiento de interrogación hace posible no sólo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema. Los resultados de las relaciones directas se pueden ver en el Anexo # 2.

**Fase 3: Identificación de las variables clave con el MIC-MAC.**

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta llamada MICMAC. Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

La comparación de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificaciones (directa, indirecta y potencial) permitió confirmar la importancia de ciertas variables, y revelar otras que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto). (Ver Anexo # 3)

En Anexo # 4 Plano Motricidad - Dependencia se muestra como se establece una jerarquía de variables y su denominación de acuerdo a la ubicación en las zonas definidas.

En la Zona de Poder, sector 1, se encuentran las variables que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia. Estas variables son, en consecuencia, las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas. Son muy fuertes y pocos vulnerables.

En la Zona de Conflicto, sector 2, se hallan variables de alta motricidad y alta dependencia. Estas variables, muy influyentes, son también altamente vulnerables. Influyen sobre las restantes pero son, así mismo, influidas por ellas. Por esta razón están en conflicto. Son importantes, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en ellas mismas.

En la Zona de Salida, sector 3, están todas aquellas que son producto de las anteriores, lo cual se evidencia si se tiene en cuenta que esta zona se caracteriza por tener baja motricidad pero alta dependencia.

La Zona de Problemas Autónomos se llama así porque las variables que allí aparecen son ruedas sueltas con respecto a las demás, ni influyen significativamente sobre las otras ni son influidas por ellas. Por esta razón tienen poca motricidad y poca dependencia. Esta zona se divide en dos sectores

Sector4: variables poco motrices y poco dependientes (próximas al origen).las cuales constituyen tendencias fuertes o factores relativamente autónomos; no son determinantes cara al futuro, por lo que pueden ser excluidas del análisis.

Sector 5: variables medianamente motrices y/o dependientes. Nada se puede decir a priori de estas variables de pelotón.

Por tanto las disfunciones que se deben solucionar son prioritariamente las de la Zona de Poder, porque su efecto se sentirá en todas las restantes.

De los análisis de los planos de influencia directa e indirecta se obtuvieron las variables clave siguientes en orden de influencia.

- 1- La preparación y calificación del personal.
- 2- Existencia de comerciales con experiencia.
- 3- La recuperación económica del país.
- 4- Incremento de la producción nacional
- 5- Las relaciones con China, Panamá y Brasil.
- 6- Copia de las ventajas alcanzadas por TRD Caribe.
- 7- Evaluación del desempeño.
- 8- Calidad de los productos.

De los análisis potenciales o sea influencia en el futuro se obtienen otras variables clave.

- 9- Autonomía en las compras y pagos a proveedores.
- 10-Regulaciones estatales en el comercio minorista.
- 11-Bloqueo Norteamericano.
- 12-Reordenamiento del mercado interno en divisa.
- 13-Sistema estadístico informativo.

#### **4. ANÁLISIS DE ACTORES. MÉTODO MACTOR (MÉTODO, ACTORES, OBJETIVOS, RESULTADOS DE FUERZA)**

El análisis de juego de actores se realizó por el mismo grupo que intervino en el análisis estructural.

Las fases del método son las siguientes:

**Fase 1: Construir el cuadro de actores.**

La construcción de este cuadro se refiere a los actores que controlan las variables clave surgidas del análisis estructural: el juego de estos actores "motores" es lo que explica la evolución de las variables controladas. Las informaciones recogidas sobre los actores se sitúan del siguiente modo:

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Clientes internos	ctes.int	Trabajadores de las unidades comerciales principalmente.
2	Competencia	comp	Principales competidores en el sector TRD ( Cubalse y Cimex) Red minorista moneda nacional
3	Proveedores nacionales	prove.nac	Suchel Camacho, Suchel Lever, Corporación Copextel, S.A(División LG-Vince), Cervecería Bucanero S.A, Coracan
4	Directivos	direct	Gerente territorial, gerentes provinciales, jefes de departamentos, gerentes unidades comerciales.
5	Ejecutivos vinculados a la actividad comercial	ejec.com	Ejecutivos comerciales de la División y los EAT, comerciales de unidades
6	Grupo de compra de la empresa	gpo.C	Grupo de compra a nivel de empresa, el cual se encarga de las compras en el extranjero.
7	Grupo de distribución nacional	dist.nac	Grupo que se encarga a nivel nacional de la distribución mayorista entre divisiones
8	Base Almacenes División	BAD	Es el principal distribuidor a las unidades comerciales.
9	Clientes externos	ctes ext	Mercado actual y potencial.

**Fase 2: Identificar los objetivos estratégicos.**

Estos objetivos son los relacionados con la actividad comercial que se propuso la empresa para el 2009, los cuáles se tomaron para el estudio.

### Objetivos estratégicos

N°	Título
1	Incrementar la eficacia y la eficiencia del aprovisionamiento a toda la red comercial de la cadena.
2	Lograr el 80% de la representación de los productos estrellas.
3	Alcanzar un 35% de cuota de mercado.
4	Superar los 70 MMP de ventas
5	Lograr un 90% de efectividad en la solución de la garantía en los talleres y un 85% de satisfacción de dichos clientes.
6	Lograr un 80% de satisfacción del cliente en la cadena.
7	Llegar hasta un 40% de participación en la producción nacional.
8	Lograr la disminución de los niveles de inventario de acuerdo con los planes de ventas y los marcos presupuestarios para la actividad de compra.

### Fase 3: Evaluar las relaciones de fuerza entre actores.

Con ayuda del método MACTOR el grupo de expertos determinó la influencia de cada actor sobre el resto, a través del completamiento de una matriz cuadrada de doble entrada donde los valores oscilaron entre (-1) y (1), donde el -1 representa una influencia negativa o una relación de conflicto entre los actores, el 0 no existe ninguna influencia y el 1 representa una influencia positiva o de alianza entre los actores.

Este proceso se realiza a través del llenado de la matriz de influencia directa de actores (MID) (Ver Anexo # 5)

### Fase 4: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones. MAO)

Se debate en esta etapa una representación matricial Actores x Objetivos la actitud actual de cada actor en relación a cada objetivo indicando su acuerdo (+), su desacuerdo (-) o bien su neutralidad (0). (Ver Anexo # 6)

**Fase 5: Resultados.**

El programa brinda gran variedad de matrices y gráficos para una infinidad de estudios específicos. Lo que nos interesa en el estudio es conocer los actores que más influyen en los restantes y los de mayor peso para el logro de los objetivos.

Los actores de mayor influencia o las relaciones de fuerza de los actores se obtuvieron a través de una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico valorando los medios de acción de cada actor. Las relaciones de fuerza son calculadas por el programa Mactor teniendo en cuenta la fidelidad de los medios de acción directos e indirectos (un actor puede actuar sobre otro por mediación de un tercero). También se obtuvieron los actores más influyentes en el sistema a través de un plano de influencia-dependencia de actores. (Ver Anexo # 7)

Todos estos resultados permitieron obtener de acuerdo a la influencia que ejercen los actores entre ellos y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, los actores de mayor dominación. De un total de 9 actores principales, 3 ejercen una mayor dominación y sobre ellos se debe centrar el estudio pues son los que más influyen a la hora de lograr los objetivos.

**Actores:**

Clientes internos

Competencia

Proveedores nacionales

Directivos

Ejecutivos vinculados a la actividad comercial

Grupo de compra de la empresa.

Grupo de distribución nacional.

Base de Almacenes de la División

Clientes externos

**Actores de mayor dominación:**

Directivos.

Ejecutivos vinculados a la actividad comercial

Base de Almacenes de la División

Grupo de compra de la empresa.

Grupo de distribución nacional.

**5- OBTENCIÓN DEL ESCENARIO MÁS PROBABLE. MÉTODO SMIC (SISTEMAS Y MATRICES DE IMPACTOS CRUZADOS)**

Para el análisis del método SMIC se necesitó el criterio de un grupo de personas con el objetivo de reunirse y reflexionar sobre diversos temas que conllevaron a la formulación de hipótesis de futuros probables. En este caso se obtuvo la información de forma individual. Los expertos fueron cinco, el director Comercial, el director de Recursos Humanos y tres ejecutivos comerciales del Departamento Comercial de la División, todos con gran preparación y experiencia.

Las hipótesis se formularon teniendo en cuenta a las variables clave y los actores dominantes, y reflejaron la preocupación de la empresa por conocer la posible evolución de situaciones que determinan el éxito o fracaso de la organización.

**Listado de hipótesis.**

H<sub>1</sub>: Flexibilización de las medidas económicas y políticas impuestas por el gobierno de Estados Unidos a Cuba.

H<sub>2</sub>: Mantenimiento de las relaciones comerciales en Brasil, China y Panamá.

H<sub>3</sub>: Recuperación económica del país que impulse un incremento de la oferta de proveedores nacionales.

H<sub>4</sub>: Cese de la crisis económica mundial.

Estas cuatro hipótesis dieron lugar a 16 combinaciones posibles, aplicando la fórmula  $2^n$  donde n es el número de hipótesis o eventos que se van a combinar y dos porque estos aparecerán en un sistema binario.

Posteriormente cada experto dio su criterio sobre la probabilidad de ocurrencia de cada uno de los eventos, con el objetivo de que hubiera más coherencia se les propuso a los expertos un rango de valores para que asignaran las probabilidades.

<b>Zona</b>	<b>Valores</b>	<b>Conceptos</b>
De improbabilidad	0.1	Evento muy improbable
	0.3	Evento improbable
De duda	0.5	Tan probable, como improbable
De probabilidad	0.7	Evento probable
	0.9	Evento muy probable.

Teniendo en cuenta esto, cada uno determinó:

1ro: La probabilidad de aparición de cada evento, llamada probabilidad simple.

2do. La probabilidad de aparición de un evento si se realiza otro.

3ro. La probabilidad de aparición de un evento si no se realiza otro.

Estas dos últimas son denominadas probabilidades condicionales.

Los valores de probabilidad emitidos por cada uno de los expertos fueron procesados por el programa, el cual se encargó de mostrar los resultados finales. Al ejecutar el programa se obtuvieron los valores de probabilidad para cada uno de los eventos, por expertos y por grupos, es decir los valores intermedios y por último los valores generales, que son los que se van a analizar.

El SMIC permite clasificar por orden decreciente de probabilidad ( $p_{jk}$ ), los escenarios de cada grupo de expertos mediante tal ordenamiento, se dividen en dos grupos.

En el primero están aquellos cuya probabilidad fluctúe alrededor del 80% y en el segundo, el de los escenarios improbables, el 20% restante. Se le llamará al primer grupo escenarios alternos, ya que solamente uno de ellos irá a realizarse en el futuro, de modo que los

restantes no tienen sino una función exploratoria. El escenario más probable lleva también el nombre de referencial, con lo cual se quiere indicar que corresponde a la imagen más a menudo citada por los expertos.

El segundo grupo involucra escenarios de difícil o imposible realización, los cuales se caracterizan por tener probabilidades muy débiles o nulas.

Los resultados finales se muestran a continuación. Para una mejor comprensión de los mismos Ver Anexo # 5.

El grupo de expertos determinó la composición de los escenarios según la clasificación anteriormente mencionada. Esta lista está ordenada de manera decreciente, a partir del que obtuvo el más alto valor de probabilidad.

Escenarios alternos:

No	Escenario	Probabilidad
16	0000	0.543
1	1111	0.361

Escenarios improbables:

No	Escenario	Probabilidad
9	1110	0.056
2	0111	0.033
10	0110	0.005
4	0011	0.001
3	1011	0.001

El grupo de alternos está compuesto por dos escenarios (16, 1) que son los que tienen los mas altos valores de probabilidad, estos valores representan una probabilidad acumulada de 90.4%.

El conjunto de los escenarios improbables está constituido por cinco, que inician en el 9 y terminan en el 3, representando el 9.60% restante.

También se determinaron los escenarios imposibles, cuya probabilidad es cero, compuesto por los últimos 9 y son los de menor probabilidad de ocurrencia.

Por tanto con una probabilidad de un 54.3% se puede prever que la situación de la División corresponderá al escenario 16 (0000).

El mundo actual se encuentra enfrentando una severa crisis económica y financiera, varios analistas alertan que como consecuencia de la depauperación económica varias industrias dependientes de las exportaciones están amenazadas a la quiebra por los ínfimos pagos que reciben por sus producciones, dadas estas condiciones lo más probable es que no se logre una estabilidad financiera y no cese la crisis mundial, nuestro país no se encuentra exento de las consecuencias de esta situación, por lo que es muy probable que la recuperación económica de nuestro país no alcance los índices necesarios para impulsar un incremento por parte de los proveedores nacionales existentes. Por otro lado es muy probable que las medidas económicas y políticas hacia nuestro país por parte del gobierno de los Estados Unidos no se flexibilicen, si esto pasa no aumentará el poder adquisitivo de la población que reciben remesas de ese país, disminuyen la entrada de divisas por concepto de viajes de cubano-americanos y turistas estadounidenses, así como seguirá incrementándose el costo por transportación de mercancías que encarecen las relaciones comerciales, por lo que se tienen convenios con China, Panamá y Brasil, ya que en estos momentos en estos países recae el mayor peso de los proveedores internacionales.

## **6. GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y DE APOYO. PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO.**

Todos los métodos y técnicas empleados anteriormente tuvieron como objetivo suministrar la información más confiable y probada a través de análisis con un gran basamento científico y enfocado con una visión de futuro para proponerle a la empresa un plan prospectivo estratégico, que le permita perfeccionar su sistema de comercialización su actividad fundamental y además que la empresa esté preparada desde el presente para enfrentar con éxito ese futuro probable y convertirlo en el deseado.

**a) Estrategias de Aprovisionamiento:**

Mantener un monitoreo sistemático de la red comercial evitando desabastecimientos o excesos de productos y la evaluación de la efectividad y calidad de los pedidos y distribuciones realizadas.

**Acciones:**

1. Realizar estudios de mercado sistemáticos para identificar las necesidades de los clientes.
2. Realizar una evaluación del entorno para conocer la oferta y capacidad de los proveedores nacionales para cubrir las necesidades de los clientes.
3. Confeccionar el plan de Marketing de la División para determinar las necesidades que se pueden cubrir con proveedores nacionales y demandar al grupo de compra nacional las que deben ser importadas, priorizando las campañas promocionales de temporada y la búsqueda constante de productos sustitutos.
4. Planeación de las distribuciones teniendo en cuenta las características demográficas de los clientes, el desarrollo económico y los niveles de ingreso de cada uno de los municipios donde se encuentran enclavadas nuestras unidades comerciales.
5. Establecer un sistema automatizado de pedidos de las Unidades Comerciales al departamento comercial y Base de Almacenes de la División.
6. Establecer un sistema de control de la calidad de los productos en los procesos de recepción de las mercancías en las Bases de Almacenes, Unidades Comerciales, Puntos de Ventas y Kioscos. Para el caso de la electrónica y los electrodomésticos deberá realizarla la Unidad Básica de Producción y Servicios Técnicos (UBPST).

**b) Estrategias de mejora de la prestación del servicio:**

Mejorar la imagen corporativa de TRD Caribe

**Acciones:**

1. Fortalecer el proceso de selección del personal teniendo en cuenta los requisitos del perfil de competencia acorde a los cargos.

2. Perfeccionar el sistema de capacitación de los nuevos trabajadores a través de cursos, seminarios, conferencias y en el propio desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo.
3. Establecer un sistema de recalificación de los trabajadores según el cargo que ocupan.
4. Continuar desarrollando los Encuentros de Técnicas Comerciales que incentivan a los trabajadores a perfeccionar la gestión de venta y la atención al cliente.
5. Consolidar el trabajo de la comisión de evaluación de la gestión de ventas y atención al cliente de la División en las Unidades Comerciales, Puntos de Ventas y Kioscos.
6. Identificar la reserva para los cargos comerciales de los trabajadores con experiencia y que se destaquen en el desempeño de su trabajo en los cargos de vendedores y cajeros, posibilitando su capacitación constante tanto en cursos internos de la División u otros del sistema de educación.
7. Aplicar el Manual de Imagen Corporativa de la Cadena a todos los establecimientos de la División.
8. Lograr una correcta aplicación de las normas de Merchandising en cuanto a la organización de la Unidad Comercial, la ubicación de los departamentos, su señalización, iluminación, surtido y la colocación de la mercancía.
9. Brindar un servicio de post venta que garantice una respuesta a los clientes con un ciclo menor de siete días.
10. Mantener actualizado el mapa de Inteligencia Competitiva, monitoreando constantemente la competencia, identificando la introducción de nuevos productos o la especialización de sus Unidades potenciando las nuestras en aquellos productos o servicios que se hayan especializado.

## **CONCLUSIONES**

El desarrollo de este trabajo permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumplió el objetivo previsto para esta investigación ya que se diseñaron estrategias para favorecer la comercialización de la organización.
2. La aplicación del método MICMAC permite conocer las variables claves sobre las que debe incidir de forma priorizada para lograr cumplir sus objetivos de futuro, entre la principales se encuentran: la preparación y calificación del personal, la existencia de comerciales con experiencia, la recuperación económica del país, el incremento de la producción nacional, las relaciones con China, Panamá y Brasil y la calidad de los productos.
3. Con la aplicación del método MACTOR se determinaron los actores de mayor influencia sobre el desarrollo futuro de la empresa. Estos actores son los directivos, los ejecutivos vinculados a la actividad comercial, la base de almacenes de la división, el grupo de compra de la empresa y el grupo de distribución nacional.
4. Los resultados obtenidos por el método SMIC permitieron conocer los escenarios probables, improbables e imposibles que le permitirán a la empresa estar mejor preparada para el futuro.
5. La implementación de la metodología permitió la confección de un plan prospectivo y estratégico para perfeccionar el sistema comercial.

**RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda la implementación del plan prospectivo estratégico que se propone en el trabajo, a partir de un plan de acción detallado y específico por parte de la dirección del departamento comercial.
2. Analizar y actualizar sistemáticamente las estrategias propuestas basadas en métodos novedosos y científicos de la gestión empresarial.
3. Darle a conocer a la dirección de la organización y a los trabajadores del departamento comercial los resultados de la investigación y el plan prospectivo estratégico.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Beinstein, J: *Técnicas de prospectiva científica y tecnológica*; En: Martínez, E. (editor): *Estrategias, planificación y gestión de ciencia y tecnología*, CEPAL-ILPES-UNESCO-UNU-CYTED-D, Editorial Nueva Sociedad, Caracas, 1993.
2. Cfr. Adip Sabag: *Apuntes de prospectiva*, pág 12.
3. ESEM Internacional. Módulo VII: “*Plan de marketing y distribución*”, Ed. ESEM España, 2000.
4. García García, I: *El marketing y la actividad de información*, volumen 3, 1995 Agosto 15.
5. Godet, M: *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia*, Capítulo 6, Ed. Marcombo, Barcelona, España, 1993.
6. Godet, M: *La caja de las herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos*, Cuarta edición actualizada, abril 2000.
7. Godet, M: *Frente al futuro verdaderas preguntas y falsos problemas*, 2006.
8. Godet, M: *Manual de Prospectiva Estratégica*, Ed. 2001.
9. Kotler, P: *Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planificación, Aplicación y Control*. 7ma Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana SA, México 1993.
10. Kotler, P: *Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control*, Mc Graw Hill, 1991.
11. Kotler, P: *Forum Mundial de Marketing y Ventas*, Barcelona, 2004.
12. Menguzzato y Renall: *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, 1989.
13. Medina Vásquez, J; Ortegón E: *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*, 2006.
14. Santesmases Mestre, M: *Marketing, Conceptos y Estrategias*. Ed. Pirámide, S.A 5ta Edición, Madrid España, 1996.
15. TRD, Norma # 8 de 1996, Técnicas de Merchandising.
16. TRD, Manual de Imagen Corporativa.
17. Jouvenel de, H: *El proceso prospectivo, un aporte teórico para la práctica de la prospectiva*, <http://www.monografías.com.mht>.

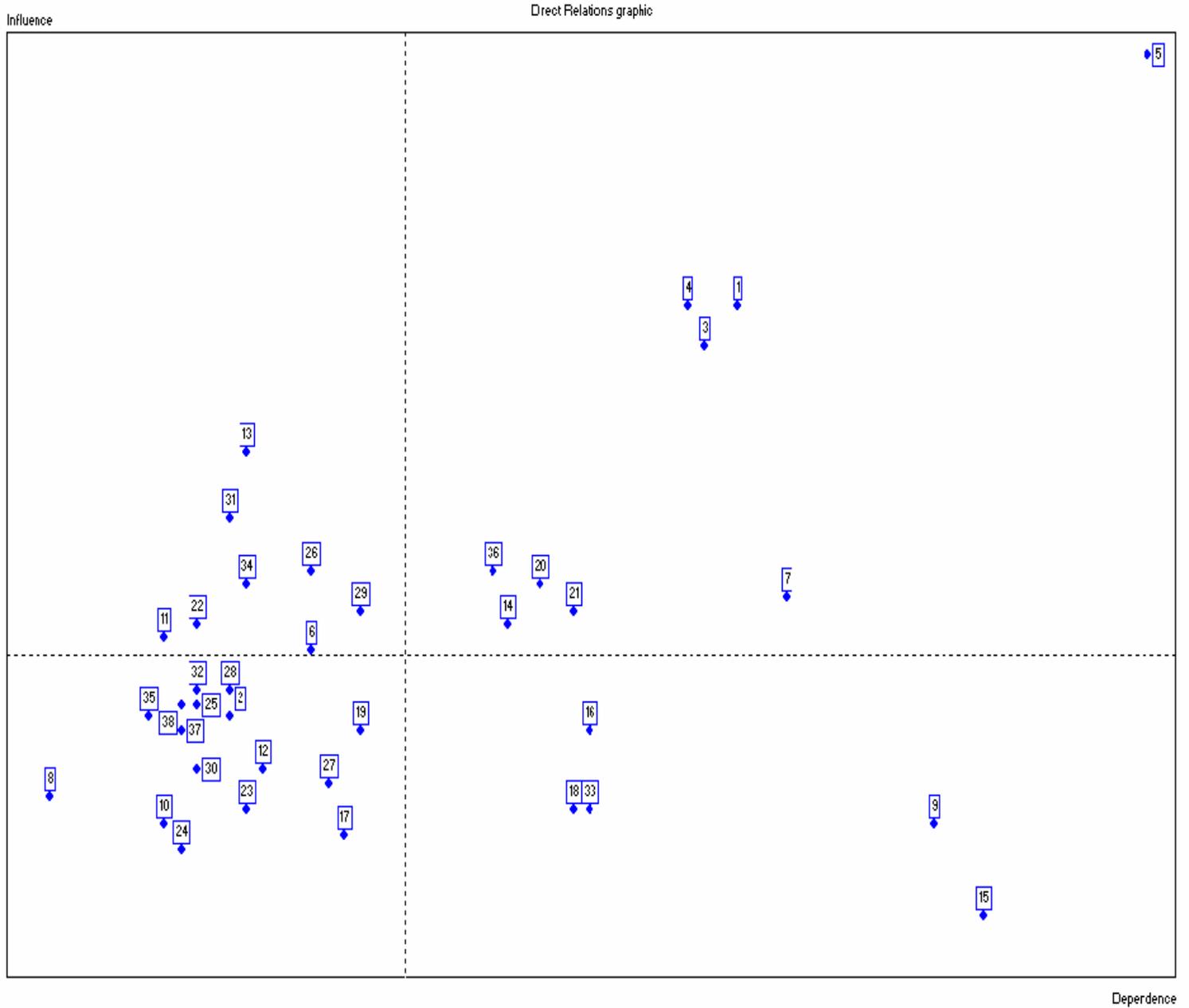
18. Las leyes inmutables del Marketing, <http://www.marketing-xxi.com/las-leyes-inmutables-del-marketing-19.htm> (consultado abril 2009)
19. Análisis DAFO, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm> (consultado abril 2009)
20. Análisis competitivo, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm> (consultado abril 2009)
21. La dirección estratégica, <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> (consultado abril 2009)
22. Concepto de Marketing estratégico, <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm> (consultado abril 2009)
23. Plan estratégico de Marketing, <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>
24. Kotler, Philips: Los 10 principios del nuevo Marketing, Montserrat Peñarroya, 2005, [http://www.alzado.org/articulo.php?id\\_art=439](http://www.alzado.org/articulo.php?id_art=439). (consultado abril 2009)
25. Dra Baena Paz, G: Prospectiva, un estudio del futuro, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com). (consultado abril 2009)

# ANEXOS

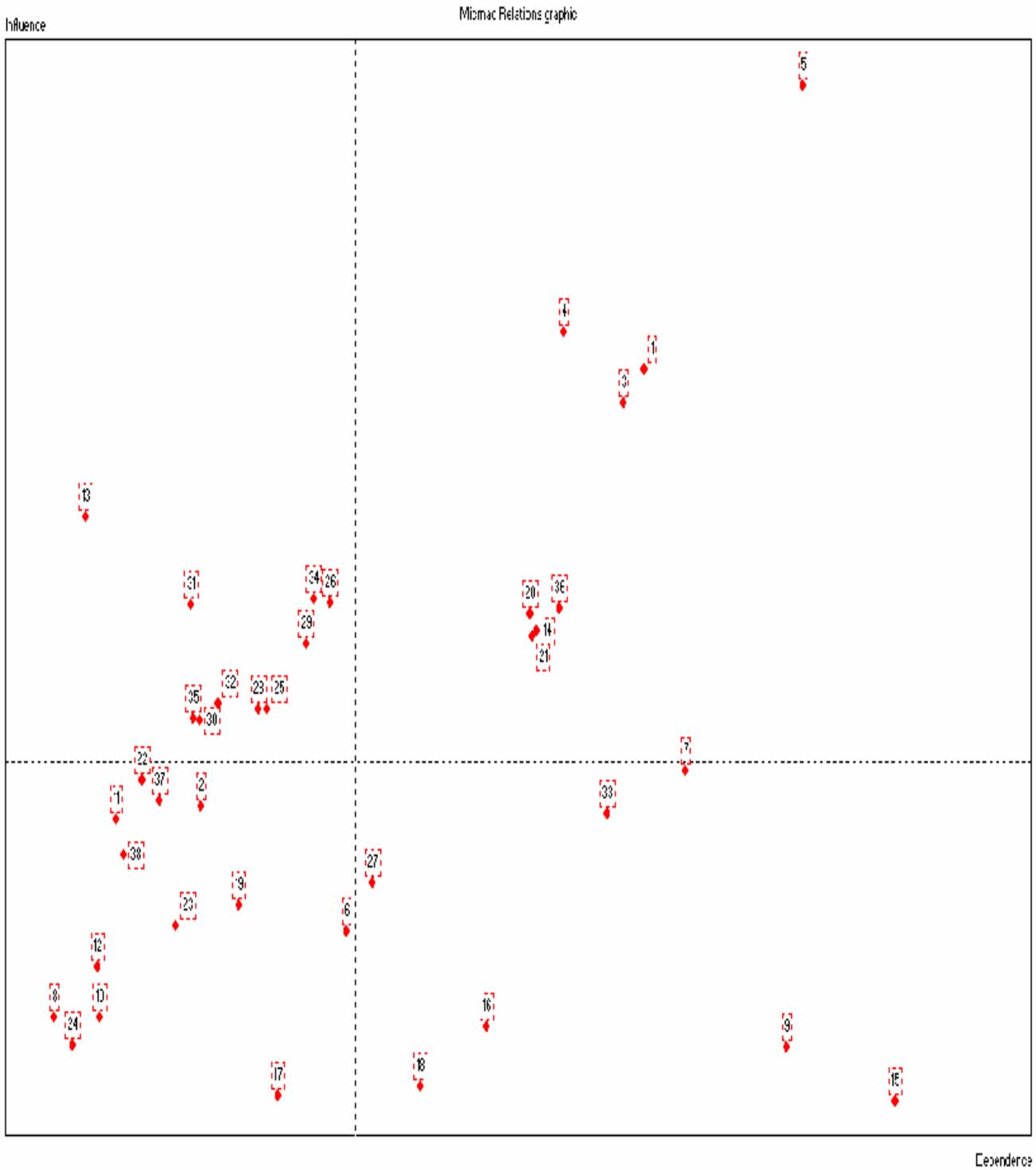
## Anexo # 1 Cuota de mercado y liderazgo por territorios

PROVINCIAS	CUOTA DE MERCADO								
	T. Panamericanas			CUBALSE			TRD Caribe		
	2008	2007	dif	2008	2007	dif	2008	2007	dif
Pinar del Río	43.03	45.30	-2.27	15.94	15.59	0.35	41.04	39.11	1.92
Isla Juventud	38.53	30.64	7.89	49.20	55.14	-5.94	12.27	14.22	-1.95
La Habana	39.63	40.75	-1.12	34.01	29.42	4.59	26.37	29.83	-3.46
Ciudad Habana	41.63	43.86	-2.23	30.21	28.05	2.16	28.16	28.09	0.07
Matanzas	57.47	59.80	-2.33	10.82	9.72	1.10	31.71	30.48	1.23
Villa Clara	32.48	36.71	-4.23	27.23	22.98	4.25	40.29	40.31	-0.02
Cienfuegos	37.37	41.51	-4.14	26.93	24.73	2.20	35.70	33.76	1.93
Sancti Spiritus	38.55	44.95	-6.41	22.00	19.01	2.99	39.45	36.04	3.41
Ciego de Avila	37.20	40.99	-3.79	28.78	23.83	4.96	34.02	35.19	-1.16
Camaguey	38.27	42.41	-4.14	23.16	21.40	1.76	38.57	36.19	2.38
Las Tunas	38.34	41.97	-3.63	24.08	21.22	2.85	37.59	36.80	0.78
Holguín	31.82	34.95	-3.13	19.78	17.70	2.08	48.39	47.35	1.04
Granma	44.93	51.18	-6.24	17.35	14.62	2.72	37.72	34.20	3.52
Santiago de Cuba	38.64	42.84	-4.20	19.56	17.73	1.83	41.80	39.43	2.38
Guantánamo	48.21	53.28	-5.07	15.38	13.71	1.67	36.41	33.01	3.40
TOTAL	41.25	44.24	-2.99	24.89	22.61	2.29	33.86	33.15	0.70

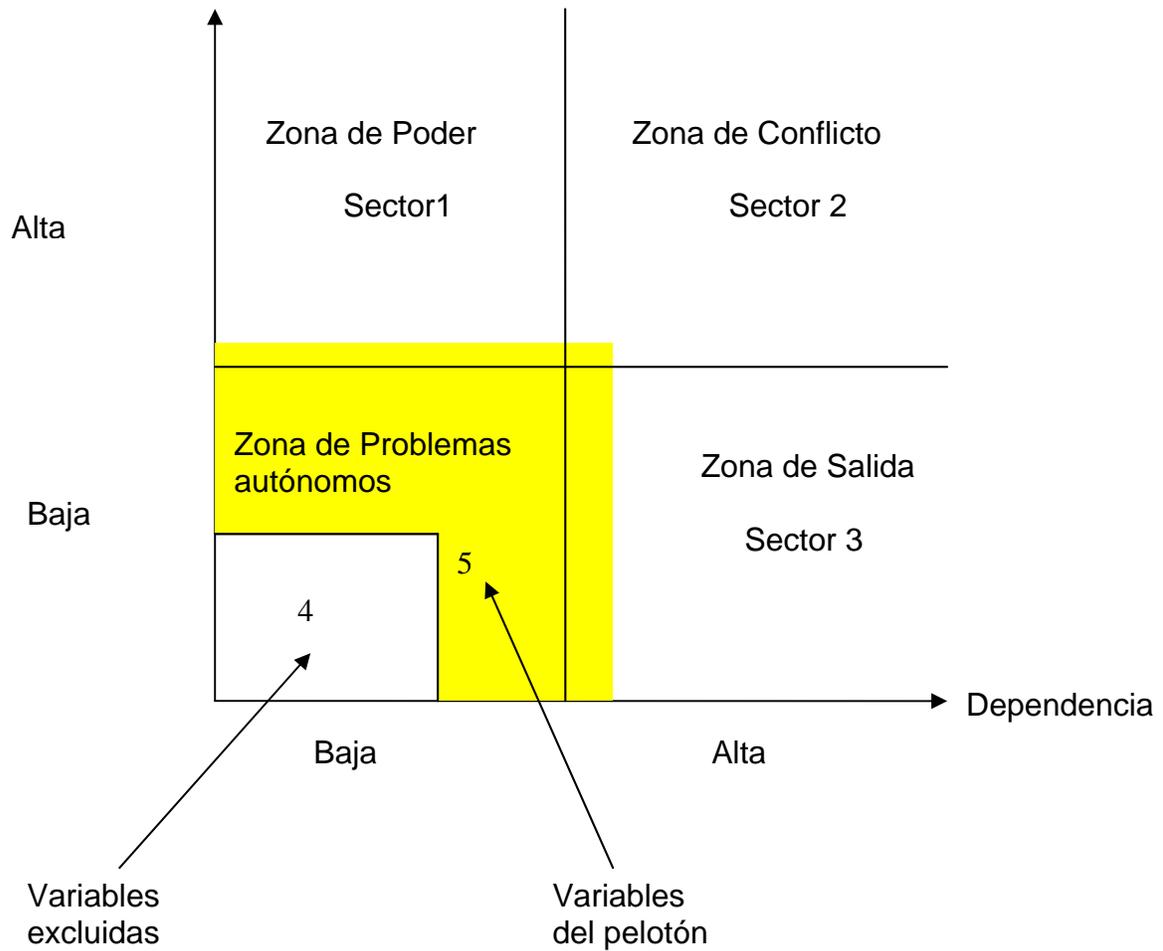
# Anexo # 2 Gráfico de Relaciones Directas



Anexo # 3 Gráfico de Relaciones Directas y Prospectivas Micmac



Anexo # 4 Plano Motricidad - Dependencia



## Anexo # 5 Influencia entre Actores

Mactor™ Version 4.01 a © Heurisco

*Matrix of direct influence (MDI)*

	ctes.int	comp	prove.nac	direct	ejec.com	gpo.c	dist.nac	BAD	ctes ext
Cientes internos	1	-1	1	0	0	0	0	0	1
Competencia	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	-1
Proveedores nacionales	0	0	0	0	0	0	0	-1	1
Directivos	1	0	1	1	1	0	1	1	1
Ejecutivos vinculados a l	1	0	1	0	0	1	1	1	1
Grupo de compra de la emp	0	-1	1	0	1	0	1	0	1
Grupo de distribución nac	0	0	1	0	0	1	0	1	1
Base Almacenes de la Divi	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Cientes externos	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Direct influences between actors are noted from 1 to 4 according to the level on which the actor can be challenged: Level 4 : Existence, Level 3 : Mission, Level 2 : Projects/Objectives, Level 1 : Operating process

## Anexo # 6 Relaciones de Actores por Objetivos

Mactor™ Version 4.01 a © Heurisco

*Simple positions matrix (1MAO)*

	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.9
Clientes internos	+1	+1	0	+1	0	+1	0	+1
Competencia	0	0	-1	0	0	0	-1	0
Proveedores nacionales	0	+1	0	0	0	+1	+1	0
Directivos	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
Ejecutivos vinculados a l	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
Grupo de compra de la emp	0	+1	0	+1	0	0	+1	+1
Grupo de distribución nac	+1	+1	0	+1	0	0	+1	+1
Base Almacenes de la Divi	+1	+1	0	+1	0	+1	0	0
Clientes externos	0	0	0	0	0	0	0	0

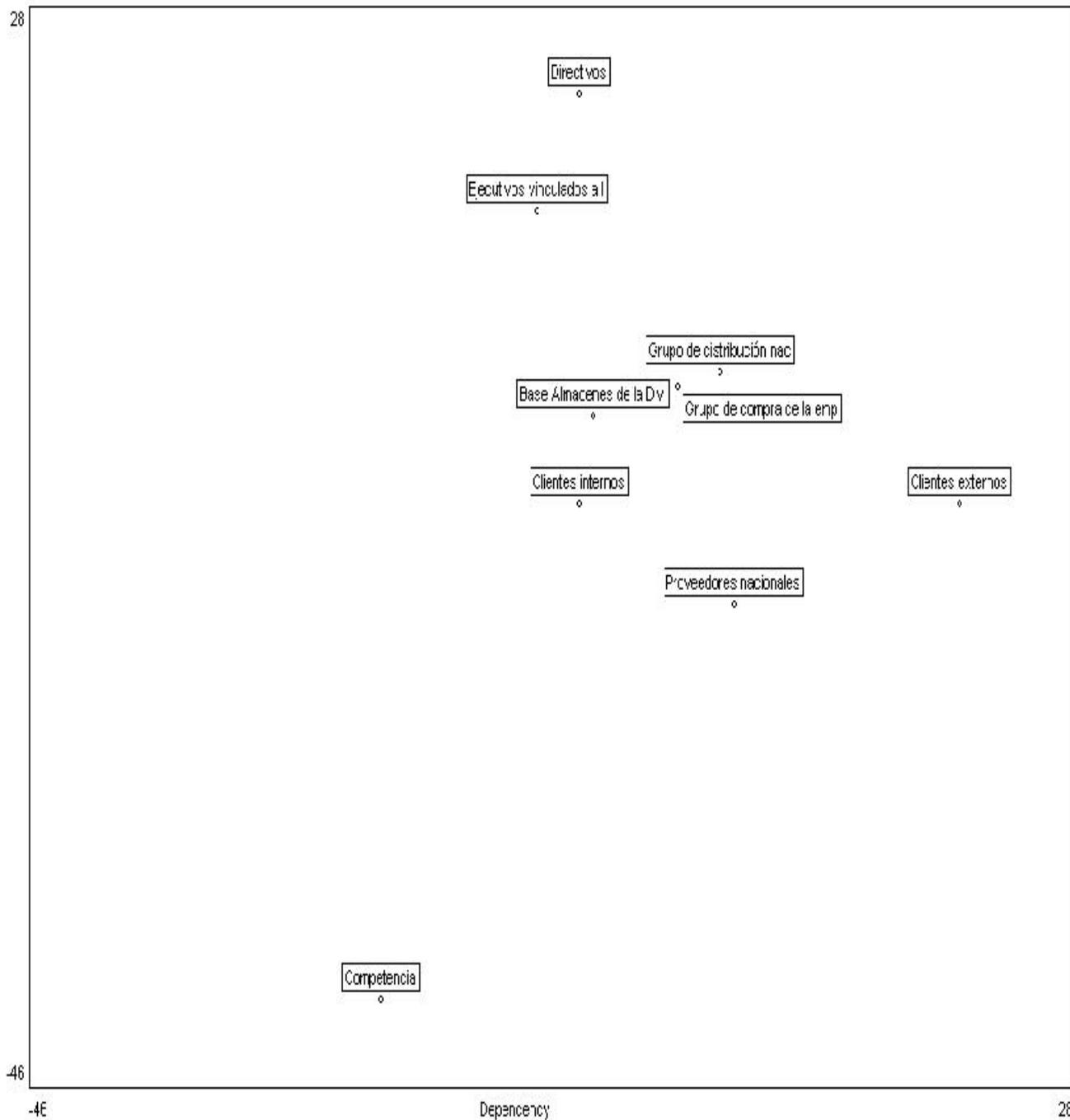
Symbol + : Actor favourable to the objective.

Symbol - : Actor unfavourable to the objective.

The values will vary from 1 to 4 according to what impact the the objective's realization will have on his/her future.

### Anexo # 7 Gráfico de Influencia Dependencia de Actores

Dominación



## Anexo # 8 Resultados del SMIC

Datafile: g:\softwa~1\smicca~1\maigret.dat

Computation parameters:

---

Find Max of  $P_i(k)$  : No  
 Compute sequential vectors corresponding  
 to the highest of Max of  $P_i(k)$  : No  
 Sensitivity analysis  
 according to  $P(i)$  : No

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 : 5

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

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

0.060 0.500 0.500 0.600

0.800 0.700 0.700 0.600

0.900 0.800 0.700 0.900

0.300 0.300 0.300 0.700

Matrix Pb of raw and conditional probabilities

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

0.000 0.000 0.000 0.000

0.000 0.000 0.000 0.000

0.000 0.000 0.000 0.000

0.000 0.000 0.000 0.000

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

Probability sequences of the scenarii

Number Scenarii Probability

16 0000 0.619

1 1111 0.262

2 0111 0.094

10	0110	0.025
3	1011	0.000
4	0011	0.000
5	1101	0.000
6	0101	0.000
7	1001	0.000
8	0001	0.000
9	1110	0.000
11	1010	0.000
12	0010	0.000
13	1100	0.000
14	0100	0.000
15	1000	0.000

Quadratic residue = 0.393

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.

0.262	0.687	0.687	0.735
1.000	0.381	1.000	1.000
1.000	1.000	0.381	1.000
1.000	0.935	0.935	0.356

New matrix Pb of net conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.000	0.000	0.000	0.000
0.161	0.000	0.000	0.039
0.161	0.000	0.000	0.039
0.128	0.000	0.000	0.000

#### A/ RAW DATA relative to expert n° 2 of group n° 1

Weight of expert n° 2 : 1

Matrix P of raw and conditional probabilities

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

0.700	0.600	0.600	0.700
0.900	0.800	0.800	0.700
0.900	0.800	0.800	0.900
0.400	0.400	0.400	0.800

Matrix Pb of raw and conditional probabilities

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

0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000

0.000 0.000 0.000 0.000

B/ INTERMEDIATE SOLUTION: expert n° 2 of group n° 1

Probability sequences of the scenarii

Number Scenarii Probability

1	1111	0.477
16	0000	0.434
9	1110	0.066
2	0111	0.023
3	1011	0.000
4	0011	0.000
5	1101	0.000
6	0101	0.000
7	1001	0.000
8	0001	0.000
10	0110	0.000
11	1010	0.000
12	0010	0.000
13	1100	0.000
14	0100	0.000
15	1000	0.000

Quadratic residue = 0.211

Residue > 0.2 : weak coherence

C/ NET RESULTS relative to expert n° 2 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.

0.543	0.959	0.959	0.954
1.000	0.566	1.000	1.000
1.000	1.000	0.566	1.000
0.879	0.884	0.884	0.500

New matrix Pb of net conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.000	0.000	0.000	0.132
0.050	0.000	0.000	0.132
0.050	0.000	0.000	0.132
0.050	0.000	0.000	0.000

A/ RAW DATA relative to expert n° 3 of group n° 1

Weight of expert n° 3 : 1

Matrix P of raw and conditional probabilities

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

0.500 0.400 0.400 0.500  
 0.700 0.600 0.600 0.500  
 0.800 0.700 0.600 0.800  
 0.300 0.300 0.300 0.700

Matrix Pb of raw and conditional probabilities

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

0.000 0.000 0.000 0.000  
 0.000 0.000 0.000 0.000  
 0.000 0.000 0.000 0.000  
 0.000 0.000 0.000 0.000

B/ INTERMEDIATE SOLUTION: expert n° 3 of group n° 1

Probability sequences of the scenarii

Number Scenarii Probability

16	0000	0.650
1	1111	0.284
2	0111	0.029
9	1110	0.027
4	0011	0.007
3	1011	0.005
5	1101	0.000
6	0101	0.000
7	1001	0.000
8	0001	0.000
10	0110	0.000
11	1010	0.000
12	0010	0.000
13	1100	0.000
14	0100	0.000
15	1000	0.000

Quadratic residue = 0.150

Residue > 0.2 : weak coherence

C/ NET RESULTS relative to expert n° 3 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.

0.315 0.915 0.899 0.891  
 0.986 0.339 0.968 0.966  
 1.000 1.000 0.350 1.000  
 0.915 0.921 0.923 0.323

New matrix Pb of net conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.000	0.007	0.000	0.040
0.042	0.000	0.000	0.040
0.052	0.017	0.000	0.040
0.052	0.017	0.000	0.000

A/ RAW DATA relative to expert n° 4 of group n° 1

Weight of expert n° 4 : 1

Matrix P of raw and conditional probabilities

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

0.700	0.600	0.500	0.500
0.800	0.700	0.700	0.700
0.900	0.800	0.700	0.800
0.300	0.300	0.300	0.700

Matrix Pb of raw and conditional probabilities

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

0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000

B/ INTERMEDIATE SOLUTION: expert n° 4 of group n° 1

Probability sequences of the scenarii

Number Scenarii Probability

16	0000	0.531
1	1111	0.370
9	1110	0.084
2	0111	0.014
3	1011	0.000
4	0011	0.000
5	1101	0.000
6	0101	0.000
7	1001	0.000
8	0001	0.000
10	0110	0.000
11	1010	0.000
12	0010	0.000
13	1100	0.000
14	0100	0.000
15	1000	0.000

Quadratic residue = 0.214

Residue > 0.2 : weak coherence

C/ NET RESULTS relative to expert n° 4 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.

0.455	0.969	0.969	0.963
1.000	0.469	1.000	1.000
1.000	1.000	0.469	1.000
0.815	0.820	0.820	0.385

New matrix Pb of net conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.000	0.000	0.000	0.137
0.026	0.000	0.000	0.137
0.026	0.000	0.000	0.137
0.026	0.000	0.000	0.000

A/ RAW DATA relative to expert n° 5 of group n° 1

Weight of expert n° 5 : 1

Matrix P of raw and conditional probabilities

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

0.800	0.700	0.500	0.500
0.900	0.700	0.800	0.800
0.900	0.800	0.700	0.900
0.300	0.300	0.300	0.700

Matrix Pb of raw and conditional probabilities

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

0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000
0.000	0.000	0.000	0.000

B/ INTERMEDIATE SOLUTION: expert n° 5 of group n° 1

Probability sequences of the scenarii

Number Scenarii Probability

16	0000	0.480
1	1111	0.413
9	1110	0.101
2	0111	0.006
3	1011	0.000
4	0011	0.000
5	1101	0.000
6	0101	0.000
7	1001	0.000
8	0001	0.000
10	0110	0.000
11	1010	0.000
12	0010	0.000
13	1100	0.000

14 0100 0.000

15 1000 0.000

Quadratic residue = 0.332

Residue > 0.2 : weak coherence

### C/ NET RESULTS relative to expert n° 5 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.

0.514 0.989 0.989 0.987

1.000 0.520 1.000 1.000

1.000 1.000 0.520 1.000

0.803 0.805 0.805 0.419

New matrix Pb of net conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.000 0.000 0.000 0.174

0.011 0.000 0.000 0.174

0.011 0.000 0.000 0.174

0.011 0.000 0.000 0.000

## II SYNTHESIS AND COMPUTATION FOR GROUP n° 1

A/ Array of vectors  $P_i$  corresponding to the max of  $P_i(k)$  for each expert et average of probabilities of each scenario k.

expert:	1	2	3	4	5	Ave.	
n°	Ind.						
16	0000	0.619	0.434	0.650	0.531	0.480	0.543
1	1111	0.262	0.477	0.284	0.370	0.413	0.361
9	1110	0.000	0.066	0.027	0.084	0.101	0.056
2	0111	0.094	0.023	0.029	0.014	0.006	0.033
10	0110	0.025	0.000	0.000	0.000	0.000	0.005
4	0011	0.000	0.000	0.007	0.000	0.000	0.001
3	1011	0.000	0.000	0.005	0.000	0.000	0.001
5	1101	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
6	0101	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
7	1001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
8	0001	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
11	1010	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
12	0010	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
13	1100	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
14	0100	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
15	1000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

### B/ NET DATA FOR 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.

0.418	0.916	0.914	0.913
0.998	0.455	0.995	0.994
1.000	1.000	0.457	1.000
0.867	0.867	0.868	0.397

New matrix Pb of net conditional probabilities

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

This matrix is unique.

0.000	0.002	0.000	0.092
0.066	0.000	0.000	0.100
0.068	0.004	0.000	0.100
0.059	0.004	0.000	0.000