



Universidad de Holguín.  
"Oscar Lucero Moya"  
Facultad de Ciencias Económicas.

# *TRABAJO DE MAESTRÍA*

Título: Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de  
comercialización en TRD Caribe División Oriente Norte

Autora: Lic. Daniel Borjas Campaña

Tutor: M.Sc. Mirna Lázara González Velázquez

Año 2009

## **RESUMEN**

El trabajo titulado “Estrategia para el perfeccionamiento del sistema de comercialización en TRD Caribe División Oriente Norte”, tiene 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. Tiene como principal aporte que constituye el segundo estudio de su tipo, en el cual se proponen estrategia 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 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:- EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN .....</b>	<b>5</b>
1.1 – Importancia de la actividad comercial. Proceso y evolución .....	5
1.2 – Proyección estratégica de la comercialización. Tendencia actual .....	11
1.3 – Situación actual de la comercialización en TRD CARIBE .....	18
<b>CAPÍTULO II: PROPUESTA DE METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL TRABAJO .....</b>	<b>26</b>
2.1 – Planificación prospectiva y concepción estratégica de la actividad comercial.....	26
2.2 – Metodología propuesta .....	30
<b>CAPÍTULO III:- ESTRATÉGICO PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN EN LA CADENA DE TIENDAS TRD CARIBE DIVISIÓN ORIENTE NORTE. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA .....</b>	<b>48</b>
3.1 – Principales resultados de la aplicación de la metodología.....	48
Talleres de perspectiva estratégica y marketing .....	48
Diagnóstico estatístico del sistema . .....	49
El análisis estructural. ....	59
Análisis de actores. ....	68
Obtención del escenario más probable. ....	70
Generación de estrategias de Marketing y de apoyo. Plan prospectivo.....	74
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>

## **INTRODUCCION**

En el mundo de hoy cargado de tanta incertidumbre, 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 en la opinión del mercado, por lo que la misma debe tener como premisa la aceptación y el respeto a los hábitos, opiniones y preferencias del consumidor. Se puede decir que los resultados que obtengan 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. 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. Entre las que están realizando estudios prospectivos para lograr mejorar su resultado se encuentra TRD Caribe.

La cadena de tiendas TRD Caribe es una de las principales empresas que operan en el mercado minorista en el país. En la provincia de Holguín se encuentra la sede de la División Territorial TRD Caribe Oriente Norte, que fue creada en 1994 y abarcaba los territorios de las provincias desde Camagüey hasta Guantánamo, en la actualidad está conformada por las provincias de Holguín, Las Tunas y Granma, es considerada actualmente una mediana empresa por los volúmenes de venta que genera y ocupa el primer lugar en cuota de mercado en la provincia de Holguín con 48.39 % y el segundo lugar en las provincias de Las Tunas y Granma con el 37.59 y 37.72 respectivamente; 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, inestable oferta de proveedores nacionales e incumplimiento en las entregas, compras inadecuadas, problemas de distribución y redistribución de mercancías, no aseguramiento de las campañas, estudios de mercados insuficientes, insatisfacción de las demandas de los clientes además de otros factores internos y externos que afectan su sistema de comercialización. Muchos de estos problemas pudieron ser evitado si en la estrategia que está diseñada por ésta se hubiese tenido en cuenta el cumplimiento de todas sus funciones de comercialización, de la necesidad de realizar un análisis de la situación actual y futura de la misma y del comportamiento del mercado, estudio de los clientes y proveedores, la situación económica del mundo y el país y su impacto en la empresa o el sector. Al integrar todo este estudio y hace una modelación de la situación

futura o los posibles problemas que pueden surgir, podrá trazar acciones preventivas que le permitan eliminar o disminuir el efecto negativo que esto tiene en los resultados de la Empresa, por lo que es de interés del Consejo de Dirección de esta organización buscar vías para el perfeccionamiento del sistema de comercialización 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:

La no integración de las funciones de comercialización en la estrategia existente que facilite la orientación con una perspectiva de futuro hacia el mercado

El **Objeto de la investigación** es el sistema de dirección y gestión en TRD Caribe División Oriente Norte y el **campo de acción** es el sistema de comercialización en TRD Caribe División Oriente Norte.

**El Objetivo** definido es: Diseñar una estrategia que integre las funciones de la comercialización a corto y mediano plazo favoreciendo la comercialización de la organización, partiendo de la **Hipótesis** de que:

El diseño de una estrategia que integre las funciones de la 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 que permitan fundamentar el objeto de estudio.
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 maestría 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 un Capítulo 3 donde muestran 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: EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN**

### **1.1 Importancia de la actividad comercial. Conceptos y evolución**

La economía mundial contemporánea se caracteriza por una alta competitividad como resultado de cambios constantes en el entorno y de un acelerado desarrollo científico técnico que provoca que en la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo. Para tener éxito en los mercados locales y extranjeros, que se caracterizan por un crecimiento lento y una fuerte competencia deben realizar una excelente labor ya que los consumidores y compradores de las empresas tienen ante sí muchos proveedores para satisfacer sus necesidades, por consiguiente, buscan excelencia en la calidad, el valor o el costo cuando eligen a sus proveedores.

Estudios realizados en los últimos años han demostrado que la clave para convertirse en una organización con resultados rentable es el conocimiento y satisfacción de los clientes con ofertas competitivas superiores; la mercadotecnia es la función de la empresa encargada de definir los clientes y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos de una manera competitiva y redituable.

La actividad comercial es considerada como la principal función en un porcentaje muy elevado de empresas, de ahí la necesidad que tiene todo director de conocerla en profundidad.

La razón de ser de la actividad comercial de toda empresa es vender, obtener ingresos a cambio de los productos o servicios que ofrece, pero resulta cada vez más difícil obtener el éxito comercial debido en gran medida por la influencia de la competencia y por la exigencia cada vez mayor de los compradores. Por tal razón, las empresas se vieron obligadas a la evolución del concepto de actividad comercial, pasando del enfoque ventas al enfoque Marketing, si tenemos en cuenta que este es "El sistema integral de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar precios, promover y

distribuir.....bienes, servicios e ideas que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y potenciales, para lograr los objetivos de la organización."<sup>1</sup>

La actividad comercial tradicional con el enfoque ventas tenía una orientación interna y el propósito era el de persuadir a los clientes a comprar los que se les ofrece, la información utilizada era la de las ventas y ofertas propias (precio, producto, distribución), con un horizonte temporal al corto plazo, la de reaccionar inmediatamente a los cambios detectados. La actividad comercial actual tiene un enfoque de Marketing, la orientación es hacia el cliente, su propósito es de persuadir a la empresa a ofrecer lo que los clientes necesitan o desean, con el objetivo de posicionarse en el mercado, satisfacer a los clientes y utilizar eficientemente los recursos: la información utilizada es referente a las ventas y necesidades del mercado, así como lo relacionado con la oferta de la competencia, con un horizonte de mediano y largo plazo, analizando sistemáticamente las oportunidades y amenazas.

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 dirección comercial a su vez es considerada uno de los principales departamentos de la empresa, ya que en dependencia de su funcionamiento se pueden afrontar con éxito

---

<sup>1</sup> García García, I. (1995 Agosto 15). *El marketing y la actividad de información. volumen 3.*

los permanentes cambios del mercado, la competitividad viene en gran medida marcada por la actividad que el equipo comercial desarrolle.

La dirección comercial estudia e implanta los medios necesarios para poder efectuar la venta de la forma más rentable y beneficiosa para la empresa. Su gestión debe alcanzar todo el proceso de la venta, de ahí que sea imprescindible contar con una gran experiencia. Para ello organiza y coordina la actividad de la fuerza comercial con la de los servicios que intervienen antes y después de la venta. Dentro del espíritu del marketing, ajusta la oferta de la empresa a la demanda existente en el mercado.

Lo anterior no significa que la dirección comercial y la actividad de Marketing se encuentre enajenada de la base productiva que desarrolla la empresa, por el contrario, el Marketing es uno de los vértices del triángulo de la administración empresarial, lo que implica que el mismo debe estar en consonancia con el resto de los factores que conforman la empresa. Por un lado la producción y la generación de nuevos productos y servicios, base sobre la cual se desarrolla el Marketing y de hecho para quien descubre los diversos fenómenos presentes en el entorno empresarial, por otro lado el aparato administrativo- económico- financiero- contable que ejerce el papel coordinador y controlador de las diferentes acciones a llevar a cabo por la empresa, incluyendo el Marketing y por último, el propio Marketing que funge como el elemento que conecta lo interno de la empresa con el ámbito externo donde esta se desenvuelve, por un lado explorando las necesidades y demandas existentes, los cambios en la estructura de consumo de los consumidores potenciales y las acciones de los competidores, suministradores y clientes, lo que puede devenir en un motor impulsor de investigación más desarrollo de la empresa y por tanto llevando a cabo labores de inserción en el mercado, de los resultados productivos y de perfeccionamiento tecnológico de los productos y servicios surgidos internamente en la misma.

Antes de continuar es importante señalar los conceptos más novedosos y reconocidos de Marketing:

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>2</sup>:

“Función organizativa y conjunto de procesos orientados a crear, comunicar y entregar valor a los clientes y a gestionar las relaciones con el cliente de forma que beneficien a la organización y a otros grupos de interés”<sup>3</sup>

“Marketing es un proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.”<sup>4</sup>

Para el desarrollo del presente trabajo nos acogemos al concepto de Philip Kotler, por ser el más amplio en su concepción integradora y tener en cuenta el entorno como elemento esencial.

Aunque el Marketing es uno solo, este tiene dos dimensiones: la dimensión estratégica y la operacional, 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.

El Marketing operacional, conocido también como la gestión de Marketing, es la clásica gestión comercial apoyada en la política de las 4P.

Product -> Producto

Place -> Distribución - Venta

Price -> Precio

Promotion -> Promoción. Comunicación integral (Relaciones públicas, publicidad, promoción, venta personal, **merchandising**)

En el caso de las empresas comerciales conviene destacar que no sólo las herramientas clásicas bastan, que dentro de la promoción el merchandising debe formar parte de la gestión de éstas en los puntos de venta. La evolución del comercio, con la

---

<sup>2</sup> Santasmases Mestre, M. (1996). Marketing, Conceptos y Estrategias. 5ta Edición. Madrid España: Ediciones Pirámide, S.A.

<sup>3</sup> American Marketing Association (AMA) Marketing knowledge. Strategic Marketing (2006).

<sup>4</sup> Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planificación, Aplicación y Control. 7ma Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana SA, México 1993

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.

La vertiginosa expansión de las empresas, los cambios que se están produciendo y la elevada competitividad requieren en los momentos actuales que el Marketing estratégico cobre gran importancia y este se convierta cada vez más en una herramienta de trabajo de la administración para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo.

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 de éste 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 entidad. 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 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>5</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>6</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 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.

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- PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMERCIALIZACIÓN. TENDENCIAS ACTUALES.**

La planeación estratégica y su conjunto es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la administración y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias.

La planeación estratégica, su conjunto de conceptos y herramientas no surgieron sino hasta principios de la década del setenta. Anteriormente, la administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues con el crecimiento

---

<sup>5</sup> ESEM Internacional( 2000). Módulo VII. “Plan de Marketing y distribución” España: Ediciones ESEM.

<sup>6</sup> Kotler, P. (2004). *Forum Mundial de Marketing y Ventas*. Barcelona.

continuo de la demanda era difícil estropear los negocios aun en casos de administraciones deficientes, pero estallaron los turbulentos años setenta y hubo una sucesión de crisis: los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía , acompañada de una inflación y luego el estancamiento económico y el aumento del desempleo. Mercancías de bajo costo y alta calidad, provenientes de Japón y otros lugares, comenzaron a invadir las principales economías mundiales, apoderándose de las participaciones de industrias.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables a las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualesquiera de sus negocios o líneas de productos. Tres ideas básicas definieron el nuevo proceso de planeación. La primera requirió que los negocios de las empresas se administraran como una cartera de inversión. El problema fue determinar cuales negocios merecen ser estructurados, sostenidos, suprimidos en alguna fase o eliminados. Este problema es especialmente crítico cuando una empresa ya no dispone de los fondos suficientes para mantener todos sus negocios. La segunda idea básica es una evolución exacta del potencial de utilidades futuras de cada negocio. Una empresa ya no puede seguir elaborando pronósticos a partir de la extrapolación de las anteriores tendencias del negocio. La misma tiene que desarrollar planes más analíticos de condiciones futuras en cada mercado. No es suficiente planear las ventas o utilidades actuales. El tercer punto inherente a la planeación estratégica es el de la estrategia. Para cada uno de sus negocios ella debe desarrollar un “plan de juego” para lograr sus objetivos a largo plazo. Pues no existe una estrategia que de resultados óptimos a todos los competidores en un mismo negocio, cada una debe determinar que es lo más importante a la luz de su posición industrial y de sus objetivos, oportunidades y recursos.

La planeación estratégica en una corporación moderna consta de cuatro niveles organizacionales: el nivel corporativo, el nivel divisional, el nivel comercial y el nivel productivo. La oficina central de la corporación, es la responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a toda la Empresa a un futuro redituable; toma

decisiones de la forma en que se asignarán los recursos a cada División, así como que negocio nuevo iniciar. Cada División establece un plan divisional que cubre las asignaciones de fondo a cada unidad de negocio. A su vez cada unidad desarrolla un plan estratégico de la unidad de negocio para que dicha unidad llegue a un futuro redituable. Por último cada nivel de producción, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos. Estos planes se implementan, monitorean y evalúan los resultados y se llevan a cabo acciones correctivas. El ciclo completo de planeación, implementación y control. (Ver figura # 3)

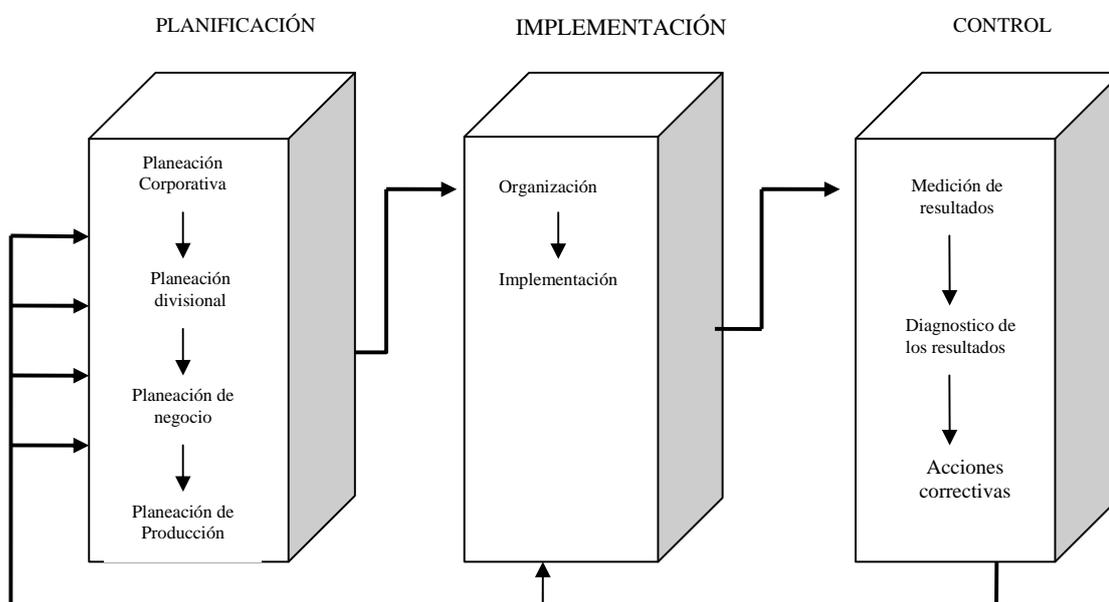


Fig. 3 Fuente: Kotler(1994)

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>7</sup>

<sup>7</sup> Cfr. Adip Sabag, *Apuntes de prospectiva*, pág 12.

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.

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 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”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> *Jouvenel de, Hugues: El proceso prospectivo, un aporte teórico para la práctica de la prospectiva*

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:

1. Prospectiva tecnológica
2. Prospectiva territorial
3. 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, éstos 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<sup>9</sup> agrupa los métodos prospectivos en tres grandes categorías:

---

<sup>9</sup> Jouvenel de, Hugues: El proceso prospectivo, un aporte teórico para la práctica de la prospectiva

- 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<sup>10</sup> 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 SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMERCIALIZACIÓN EN TRD CARIBE**

La División Territorial TRD Caribe Oriente Norte, perteneciente a la cadena de tiendas TRD Caribe, es una empresa estatal socialista, está subordinada al Consejo de Estado, pero es atendida directamente por el GAE (Grupo de Administración Empresarial del MINFAR). Esta División fue creada en 1994 para atender 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, cuenta con tres gerencias provinciales y la estructura y tamaño de la red comercial es de 47 unidades comerciales, 61 puntos de

---

<sup>10</sup> Medina Vásquez, J, Edgar Ortegón: Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, 2006.

venta y 261 kioscos, en todos los municipios y poblados importantes de las provincias de Granma, Las Tunas y 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 del país, destacándose el caso de la provincia Holguín por su liderazgo en cuota de mercado.

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.

En el mercado interno en Divisa en que opera nuestra empresa existen 2 competidores importantes la cadena PANAMERICANA perteneciente a CIMEX S.A y la cadena Meridiano perteneciente a CUBALSE S.A, la cual en el mes de agosto por el acuerdo 6644 del Consejo de Ministro fue integrada a nuestra empresa, en el momento que se realizó el estudio era una competencia importante.

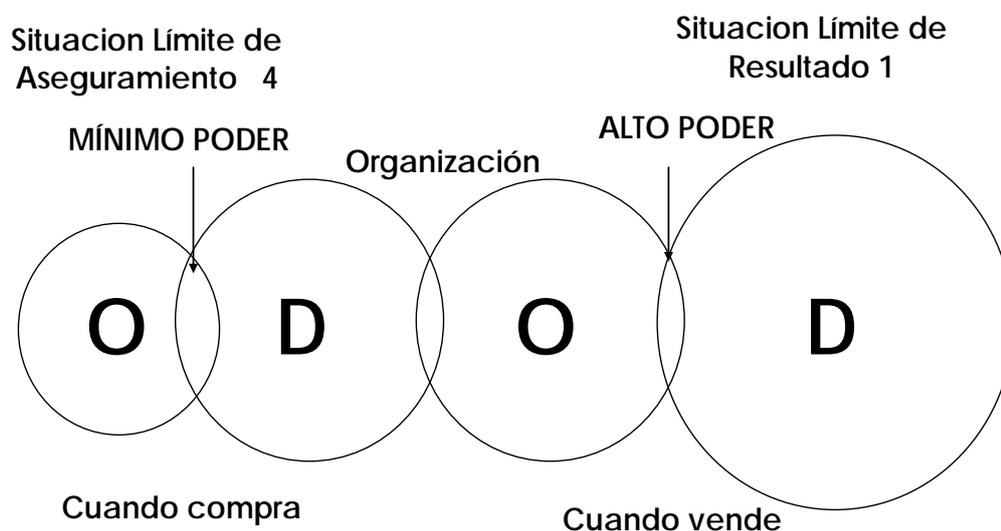
Para realizar un análisis de TRD Caribe División Oriente Norte en su entorno partamos de la situación límite en que se encuentra (Ver figura # 4)

Como podemos apreciar cuando TRD Caribe va al mercado a comprar, la demanda que tiene es superior a la oferta de los proveedores lo que hace que se de una " Situación Límite de Aseguramiento tipo 4", teniendo un mínimo poder de negociación, quienes mandan son los proveedores los cuales no permiten negociar en igualdad de condiciones vendiendo sus producto a la cadena de tienda que más rápido pague, le transporte los productos o menos reclamaciones le hagan.

Cuando va al mercado minorista a ofrecer los productos con que cuenta, la demanda del mercado es muy superior existiendo una Situación Límite de Resultado tipo 1, teniendo un alto poder, pero no logra satisfacer todas las necesidades de los clientes, siendo esta la vía más directa de incrementar los ingresos.

Su situación límite de forma general es de poder desde los demandantes

### **Fig. 4 Análisis de la Situación Límite**



### **Poder desde los Demandantes**

Fig. 4 Situación Límite

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Garcia Vidal (2006)

Análisis del entorno en que se desenvuelve TRD Caribe.

En la tabla se muestra el comportamiento de la cuota de mercado de las 14 provincias del país de las 3 cadenas más importantes.

Tabla 1 Cuota de mercado por cadena de tiendas

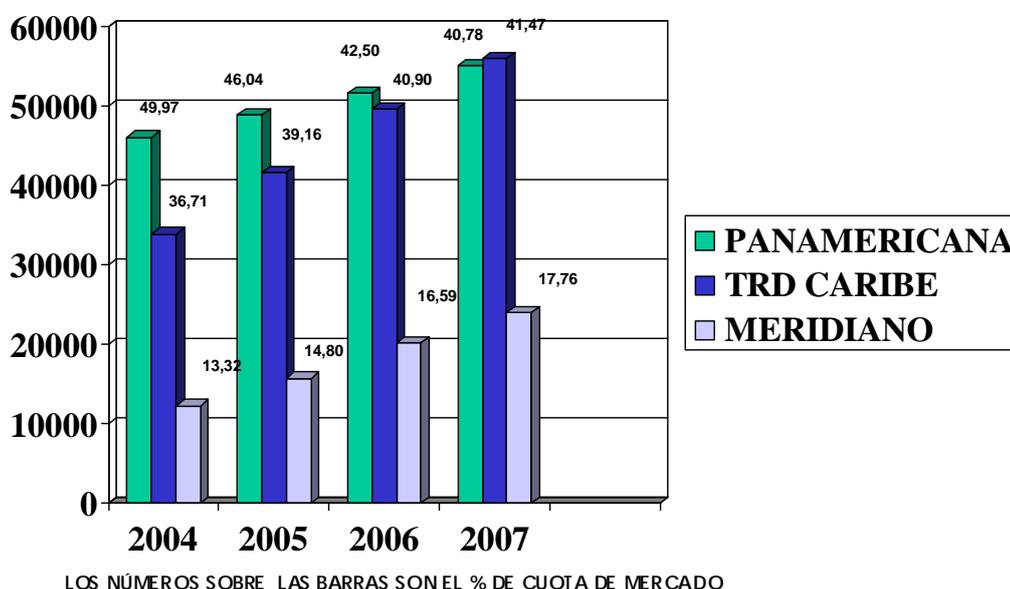
PROVINCIAS	T. Panamericanas			CUBALSE			TRD Caribe		
	2008	2007	dif	2008	2007	dif	2008	2007	dif
Pinar del Río	43.03	45.30	-2.27	15.94	15.59	0.35	41.04	39.11	1.92
Isla Juventud	38.53	30.64	7.89	49.20	55.14	-5.94	12.27	14.22	-1.95
La Habana	39.63	40.75	-1.12	34.01	29.42	4.59	26.37	29.83	-3.46
Ciudad Habana	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

Fuente: Informe de inteligencia competitiva ( 2009)

Como se observa TRD Caribe es el líder del mercado en la provincia de Holguín, con un ligero crecimiento del 1.04 y tiene el segundo lugar en Las Tunas con un discreto crecimiento del 0.78 y mantiene el segundo lugar en cuota de mercado en Granma con una tendencia positiva a la consolidación con un crecimiento del 3.52. (Ver tabla # 1)

Las ventas de las 3 cadenas en el territorio que abarca la división desde el 2004-2008 muestran que han estado creciendo todos los años, pero el ritmo de crecimiento de TRD Caribe ha sido superior (Ver figura # 5)

Algo significativo es el decrecimiento en todo el país de la cuota de mercado de PANAMERICANA al igual que el ritmo de crecimiento de las ventas en el territorio aspecto que se debe seguir muy de cerca y el mismo se debe a una disminución de la oferta en sus tiendas aspecto este que puede ser recuperado con facilidad y ellos cuentan con una red fuerte en logística y metros de venta suficientes para lograr crecimientos importantes en corto periodo de tiempo. La cadena Meridiano ha mostrado un crecimiento estable todos los años



*Fig 5 Comportamiento de las ventas por cadenas de tiendas*  
*Fuente: Elaboración propia con datos de Inteligencia competitiva de TRD Caribe (2009)*

Tomando como base el análisis realizado por la dirección de política comercial de la empresa en su informe de inteligencia de enero del 2009 y de la situación límite en que se encuentra TRD Caribe se realizó un taller con 16 expertos de la dirección de la División y de las 3 provincias que la integran, evaluando el estado en que se encuentra la comercialización, identificando los problemas fundamentales que la afectan, se llegó al consenso que del total de problemas identificados, los 15 que a continuación se relacionan son los que más afectan o que su solución genera la solución de otros de menor envergadura que habían sido evaluados.

Problemas identificados por los expertos:

- 1.- Inestabilidad de los productos estrellas
- 2.- Poca o inestable oferta de Proveedores Nacionales
- 3.- Problemas de distribución de mercancías
- 4.- La no existencia de una estrategia en el sistema de comercialización.

- 5.- Lejanía de nuestros principales proveedores extranjeros
- 6.- Limitación de almacenaje
- 7.- Compras inadecuadas
- 8.- insatisfacción de las demandas de los clientes
- 9.- Las compras se realizan central mente
- 10.- Limitación del transporte
- 11.- No existe un sistema de respuesta rápida
- 12.- Estudios de mercado insuficientes
- 13.- Estructura territorial
- 14.- No aseguramiento de las campanas promocionales
- 15.- Inadecuado uso de la información

Después de identificado los problemas, el grupo de experto paso a evaluar la incidencia o afectación de cada uno de esto problemas y se construyó el Árbol de Realidad Actual, (Ver figura # 6).

En el análisis realizado por los expertos se determino que:

Por la primera rama del árbol: El problema **4-No existencia de una estrategia en el sistema de comercialización** provoca **12- Estudios de mercado insuficientes** y este a su vez que haya **15-Inadecuado uso de la información** además que las **9- Las compras se realizan centralmente** y que sean **7-Compras Inadecuadas** por lo que provoca **14-No aseguramiento de las campañas promocionales** por todo esto hace que exista **1-Inestabilidad de los productos estrellas** y final mente **8-Insatisfacción de las demandas de los clientes.**

Por la segunda rama del árbol: El problema **4-No existencia de una estrategia en el sistema de comercialización** hace que no exista un ciclo de compra para que no afecte **5-Lejanía de nuestro principales proveedores extranjeros** por que contamos con **6- Limitación con el almacenaje** y no podemos tener volúmenes de inventarios provoca el **14-No aseguramiento de las campañas promocionales** por todo esto hace que exista **1-Inestabilidad de los productos estrellas** y final mente **8-Insatisfacción de las demandas de los clientes.**

Por la tercera rama del árbol: El problema **4-No existencia de una estrategia en el sistema de comercialización** hace que no se tenga una variante cuando existe **2-Poca o inestable oferta de los proveedores nacionales** lo que provoca **1-Inestabilidad de los productos estrellas** de esos proveedores y final mente **8-Insatisfacción de las demandas de los clientes**.

Por la cuarta rama del árbol: El problema **4-No existencia de una estrategia en el sistema de comercialización** hace que no se prevean las roturas del transporte por lo que hay **10- Limitación del transporte** que hace que existan **3- Problemas de distribución** y que **11- No exista un sistema de respuesta rápida** y esto provoca **1-Inestabilidad de los productos estrellas** y final mente **8-Insatisfacción de las demandas de los clientes**.

Por la cuarta rama del árbol: El problema **13-Estructura territorial** afecta al **10-Limitación del transporte** por que no podemos planificarnos los carros que queremos comprar en nuestro plan de negocio y la dirección nacional no permite alquilar transporte por lo hace que exista **3- Problemas de distribución** y que **11- No exista un sistema de respuesta rápida** y esto provoca **1-Inestabilidad de los productos estrellas** y final mente **8-Insatisfacción de las demandas de los clientes**.

Después de realizado este análisis se identificó como problema base la no existencia de una estrategia en el sistema de comercialización y como problema científico la no integración de las funciones de comercialización en la estrategia existente que facilite la orientación con una perspectiva de futuro hacia el mercado. Se determino que trabajaremos sobre los problemas que afectan en el árbol de realidad actual las ramas primera, segunda, tercera y cuarta.

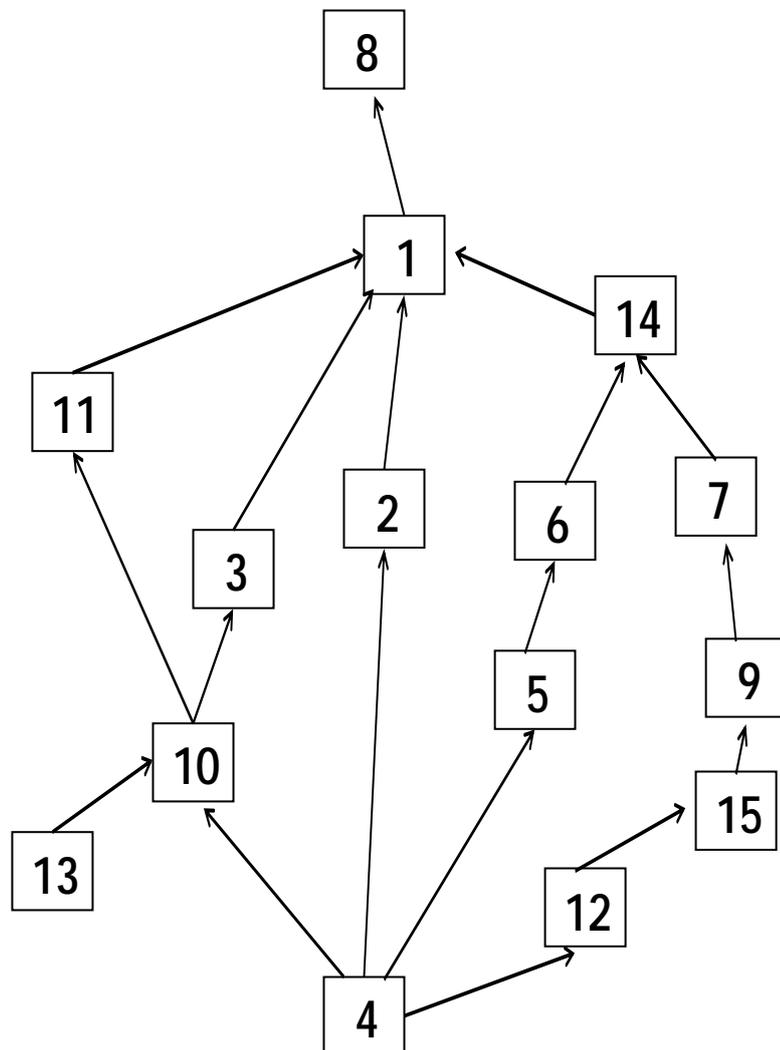


Fig. 6 Árbol de Realidad Actual.

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO II:- PROPUESTA DE METODOLOGÍA UTILIZADA EN EL TRABAJO**

### **2.1 PLANIFICACIÓN PROSPECTIVA Y CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL**

Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezclan, por lo que se habla actualmente de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica<sup>11</sup>. Sin embargo, algunos autores como Roubelat<sup>12</sup> 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 Godet<sup>13</sup>. 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.

Godet<sup>13</sup> propone 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

---

<sup>11</sup> Godet, M. (abril 2000) .*La caja de las herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos. Cuarta edición actualizada.*

<sup>12</sup> Roubelat, F: *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos (1996)*

<sup>13</sup> Godet, M: *De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia, Capítulo 6, Ed. Marcombo, Barcelona, España, 1993*

los escenarios de Godet en nueve etapas, pero tratando de lograr una sinergia con el marketing, pues se le incorporan técnicas, herramientas y estrategias de marketing, dada la necesidad de la 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>14</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 y son las que aparecen a continuación:

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

Godet (2000)<sup>8</sup> define el método de escenarios que propone como la representación de futuribles que describen la evolución del sistema estudiado (empresa, grupo, organización, sector, mercado, institución, problemática, conjunto de temas relacionables, etc.), tomando en consideración las evoluciones más probables de las variables-clave y los actores implicados a partir de juegos de hipótesis.

Así el método propuesto por Godet<sup>15</sup> costa de 9 etapas:

---

<sup>14</sup> Godet, M. (2000). *La caja de la Herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuarta Edición actualizada.

<sup>15</sup> Godet, M. (2000). *La caja de la Herramientas de la prospectiva estratégica*. Cuarta Edición actualizada

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 claves 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.

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.

Después de haber estudiado y analizado este método, evaluar sus ventajas y la posibilidad de aplicación a las condiciones concretas de nuestro país y en particular de la empresa TRD Caribe se decide aplicar la metodología que en el próximo epígrafe se explica.

## **2.2 METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGÍA**

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

La metodología que se propone consta de 6 etapas que aparecen a continuación y que serán explicadas de manera detallada en el desarrollo de este epígrafe.

1. Talleres de prospectiva estratégica y de marketing.
2. Diagnóstico estratégico del sistema.
3. Análisis estructural.
4. Análisis de actores.
5. Obtención del escenario más probable.
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 y que son los que se prevén en la metodología que se propone.

### **Paso # 1: Los talleres de prospectiva estratégica**

#### **Objetivo:**

Iniciar y simular en grupo el conjunto del proceso prospectivo y estratégico.

**Descripción del paso:**

Se reúnen entre 8 a 16 expertos seleccionados que abarcan desde la alta dirección de la empresa, ejecutivos del departamento comercial, especialistas comerciales de las distintas estructuras y subgerentes comerciales de las unidades principales, todos de experiencia en la actividad comercial y con dominio del funcionamiento interno de la empresa.

Se identifican los problemas fundamentales que están afectando, la incidencia o relación entre ellos, las causas que lo provocan y las posibles soluciones alternativas.

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 les 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.

**Útiles y límites:**

Los talleres de prospectiva constituyen una verdadera formación-acción, que da a los participantes, los elementos indispensables para toda reflexión prospectiva participativa. Por otro lado, el carácter modular de estos talleres (algunas medias jornadas) así como la facilidad de su relación práctica (algunas mesas de papeles y notas son los únicos materiales necesarios) permiten adaptarse a todas las situaciones. Por su simplicidad y su rapidez de puesta en marcha, estos talleres se acercan a las gestiones como cualquier técnica novedosa de trabajo en grupo. En fin, damos a los participantes los deseos de ir más lejos en el transcurso de estas jornadas. Es sobre todo la ocasión para los dirigentes de suscitar un proceso de prospectiva participativa (esto puede de antemano representar un inconveniente si ellos no lo desean). La experiencia, fundada sobre muchos cientos de casos, muestra que es difícil encontrar inconvenientes a estos talleres de prospectiva que tienen el mérito de estar limitados en el tiempo y de implicar

fuertemente a los participantes. En el peor de los casos, la reflexión quedará sin futuro, pero la formación habría sido más eficaz que al comienzo.

**Método y herramientas:**

Análisis documental, seminarios con los expertos para iniciar a los participantes en los útiles y métodos de la prospectiva, debates sobre problemas expuesto, talleres prospectivos y de estrategia, taller de construcción de árboles de competencias pasadas, presentes y de futuro.

Cumplido el primer paso de estudio, debate, reflexión, los expertos están en mejores condiciones para realizar el diagnóstico de la empresa, lo que constituye el segundo paso de la metodología.

**Paso # 2: Realizar el diagnóstico estratégico del sistema**

**Objetivo:**

Realizar una radiografía de la empresa a fin de conocer y analizar las fortalezas y debilidades de su desempeño. Además realizar un análisis del entorno de Marketing, que permita conocer las principales oportunidades y amenazas que tiene la entidad.

**Descripción del paso:**

Este diagnóstico constituye una de las etapas esenciales del acercamiento a la prospectiva estratégica y el Marketing.

En este paso se realiza un diagnóstico interno y externo de la empresa de forma interrelacionado ya que son las amenazas y oportunidades los que dan a la empresa sus debilidades y fortalezas.

**El diagnóstico interno:** 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, se llena la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), al finalizar el trabajo deben estar determinadas las fortalezas y debilidades de la empresa.

**El diagnóstico externo:** Después de determinar las fortalezas y de las debilidades puestas de manifiesto por el diagnóstico interno, se analiza la naturaleza de las amenazas y de las oportunidades surgidas del entorno estratégico y competitivo, se llena la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Es con relación a este entorno que la empresa tiene que posicionar su cartera de actividades y sustituir su dinámica de evolución.

Posteriormente al análisis de las fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades, se realizará una evaluación integral de la situación interna que le permitirá conocer a la empresa cuál es la estrategia más aconsejable que debe seguir.

**Útiles y límites:**

La elección de opciones estratégicas debe afrontar algunos dilemas que imponen los arbitrajes. La preocupación del aprovechamiento a corto plazo no debe hacerse en detrimento del desarrollo y crecimiento a largo plazo. No hay que confundir la diversificación de actividades con el despliegue estratégico de ellas. Esto último se hace buscando la sinergia entre las competencias fundamentales de la empresa.

**Método o herramientas:**

Revisión de documentos, análisis de estado financieros, comparación de los principales indicadores de la empresa con sus competidores, cálculo de índices, matriz de evaluación de factores internos, matriz de evaluación de factores externos, matriz interna –externa y el método de experto, entre otros.

Luego de realizado el diagnóstico estratégico la organización se está en condiciones de determinar los actores principales y de conjunto con los expertos realizar el análisis estructural, que es el paso # 3 de la metodología propuesta.

**Paso #3: El análisis estructural**

**Objetivo:**

Describir el sistema a partir del análisis de sus elementos constitutivos.

**Descripción del paso:**

Este paso ofrece la posibilidad de descubrir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos y para ello se realiza el análisis estructural por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada.

El análisis estructural a su vez se realiza en diferentes fases que son: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables claves, las cuales serán explicadas a continuación, se utiliza el método MIN-MAC.

A continuación se analizan las fases del método estructural que fueron mencionadas anteriormente.

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

La primera fase 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 se aconseja ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Para ello se utilizan los resultados obtenidos en los talleres de prospectiva que se explican en el paso 1 y además se aconseja 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 debido a que facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables y lo que permite constituir la "base" de temas necesarios para toda reflexión prospectiva. Se recomienda también establecer una definición precisa para cada una de las variables, trazar sus evoluciones pasadas, identificar las variables que han dado origen a esta evolución, caracterizar su situación actual y descubrir las tendencias o rupturas futuras.

Después de determinar el listado de variable el grupo de trabajo está en condiciones de establecer las relaciones estructurales entre ellas, que se realiza en la fase 2 del paso.

### **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. El análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Esto lo debe efectuar el mismo grupo que participó 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, anota 0, en el caso contrario, se pregunta 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.

Después de construir la matriz de relaciones directas entre las variables se procede a identificar del total de variables, las claves para el resultado de la empresa.

### **Fase 3: Identificación de las variables claves**

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 MIC-MAC<sup>16</sup> para matrices de impacto cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). 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 descubrir ciertas

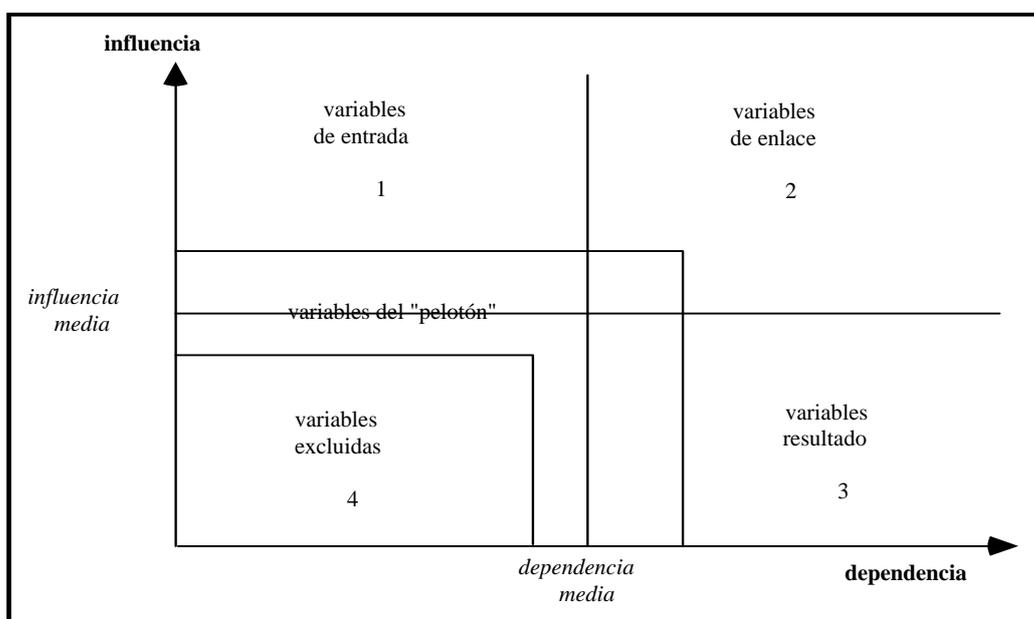
---

<sup>16</sup> MICMAC: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación; puesta a punto en el CEA entre 1972 y 1974 por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin.

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.

De forma gráfica se muestra el análisis de los resultados en términos de influencia y dependencia de cada variable así como la posición de las variables en cada una de las zonas:



Al analizar la motricidad y dependencia se debe tener cuenta el significado de las 5 zonas:

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 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

Sector 4: 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.

**Útiles y límites:**

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.

**Método o herramientas:**

Se utilizan talleres de prospectiva con expertos y actores, entrevistas a expertos, actores y miembros de la alta dirección, matriz de relación directa, matriz de relaciones indirectas y la matriz de impacto cruzado.

**Paso # 4: Análisis de actores**

**Objetivo:**

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 paso:**

El método MACTOR comprende siete fases, pero en esta metodología se propone el uso de 5 fases, estas permitirán obtener los actores de mayor influencia.

A continuación se explican estas 5 fases:

**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.

Las informaciones recogidas sobre los actores se sitúan del siguiente modo:

- Establecemos por una parte una verdadera carta de identidad de cada actor: sus finalidades, objetivos, proyectos en desarrollo y en maduración (preferencias), sus motivaciones, obligaciones y medios de acción internos (coherencia), su comportamiento estratégico pasado (actitud),
- Examinamos por otra parte los medios de acción que dispone cada actor sobre los otros para llevar a buen término sus proyectos.

**Fase 2: Identificar los objetivos estratégicos**

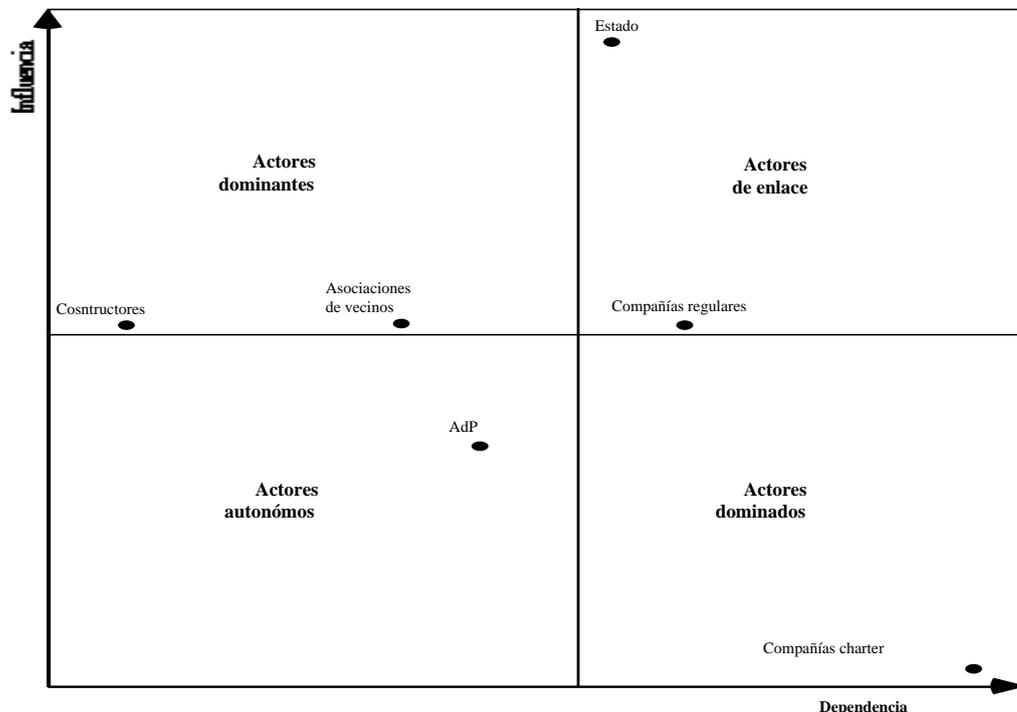
De los objetivos propuestos por la empresa para el periodo que se analizan los expertos identifican aquellos que guardan relación con la actividad comercial, para evaluar en el paso 4 la relación de cada actor con cada uno de los objetivos.

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

En esta fase se construye una matriz de influencias directas entre actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando, los medios de acción de cada uno. 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).

Se construye un plano de influencia-dependencia de actores. El análisis de las relaciones de fuerza de los actores antepone las fuerzas y las debilidades de cada uno y sus posibilidades de bloqueo,

**Plano de influencia-dependencia de actores**



---

**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).

Para enumerar los juegos de alianzas y de conflictos posibles, el método Mactor precisa del número de objetivos sobre los cuales los actores, tomados de dos a dos, están en convergencia o divergencia.

Se establecen dos primeros gráficos complementarios de convergencias después de las divergencias posibles. Permiten visualizar los grupos de actores en convergencia de intereses, de evaluar su grado de libertad aparente, de identificar los más amenazados potencialmente y de analizar la estabilidad del sistema.

**Fase 5: Evaluación de influencia y dependencia de actores**

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

El método MACTOR contribuye a la formulación de preguntas claves 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 los mismos y los cambios de funciones.

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.

**Útiles y límites:**

El método Mactor 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.

El método Mactor implica un cierto número de limitaciones, principalmente concernientes a la obtención de la información necesaria. La reticencia de los actores a revelar sus proyectos estratégicos y los medios de acción externos. Existe una parte irreducible de confidencialidad (con todo es posible proceder a contrastes y cruzamientos de información provenientes de diversas fuentes de una manera útil). El método presupone un comportamiento coherente de todos los actores en relación con sus finalidades, lo cual se encuentra a menudo en contradicción con la realidad.

En referencia a las herramientas propuestas, el programa Mactor tal y como funciona actualmente no requiere más que dos cuadros de datos a partir de los cuales se obtienen múltiples páginas de listados de resultados y de esquemas. Es el principal peligro que acecha a la utilización del método: se deja llevar por la cantidad de resultados y comentarios que suscitan olvidándose que todo depende de la calidad de los temas de entrada así como de la capacidad de clasificar los resultados más pertinentes.

**Método o herramientas:**

Se utilizan talleres de prospectiva con expertos y actores, entrevistas a expertos y actores, análisis de documentos, matriz de influencia directa entre actores y matriz de relaciones de actores por objetivos.

Luego de concluido este paso y determinar los actores y su influencia estamos listos para comenzar el paso 5, el cual se explica a continuación.

**Paso #5 Diseño del escenario más probable**

**Objetivo:**

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.

**Descripción del paso:**

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.

"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, mediante dos fases las cuales serán explicadas a continuación.

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

Una encuesta SMIC tiene como base de partida cinco o seis hipótesis fundamentales y algunas 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 claves 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  $X$  probable, 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 uno.

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 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.

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 éstos 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

### **ÚTILES Y LÍMITES**

Los métodos denominados interacciones probabilistas tienen como ventaja el tener en cuenta las interacciones entre eventos.

El método SMIC tiene en cuenta la interdependencia entre los temas propuestos y asegura la coherencia de las respuestas. Su puesta en marcha es bastante sencilla. Su desarrollo es bastante rápido y los resultados obtenidos son por lo general de fácil interpretación.

Finalmente, es una excelente "barrera defensiva" intelectual que permite a menudo poner en solfa ciertas ideas comúnmente aceptadas y sobre todo cerciorarse de que los escenarios estudiados cubren una parte razonable del campo de probabilidades. Es decir que al menos existan 7 u 8 probabilidades sobre diez de que la realidad futura corresponda a uno de los escenarios adoptados.

Hay que mantener ojo avizor y evitar en la medida de lo posible una aplicación excesivamente mecánica de todos estos métodos y no olvidar que las probabilidades obtenidas son probabilidades subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones.

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.

Una de las soluciones es efectuar una tipología de expertos en función de la proximidad de sus respuestas o considerarlos por grupos de actores. De hecho, el análisis de las respuestas de los diferentes grupos de expertos contribuye a poner en evidencia el juego de cierto grupo de actores.

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.

**Método o herramientas:**

Se utilizan los talleres de prospectiva con expertos y actores, entrevistas a expertos y miembros de la alta dirección, diseño de probabilidades y SMIC (método y matriz de impacto cruzado).

**Paso #6 Generación de estrategia de Marketing y de apoyo. Plan prospectivo y estratégico**

**Objetivo:**

Diseñar una estrategia de Marketing y de apoyo para la organización.

**Descripción del paso:**

Con la información obtenida de la organización en los 5 pasos descritos anteriormente y los resultados obtenidos de los métodos y técnicas y con un enfocado a una visión de futuro se diseñan la estrategia de la organización.

**Método o herramientas:**

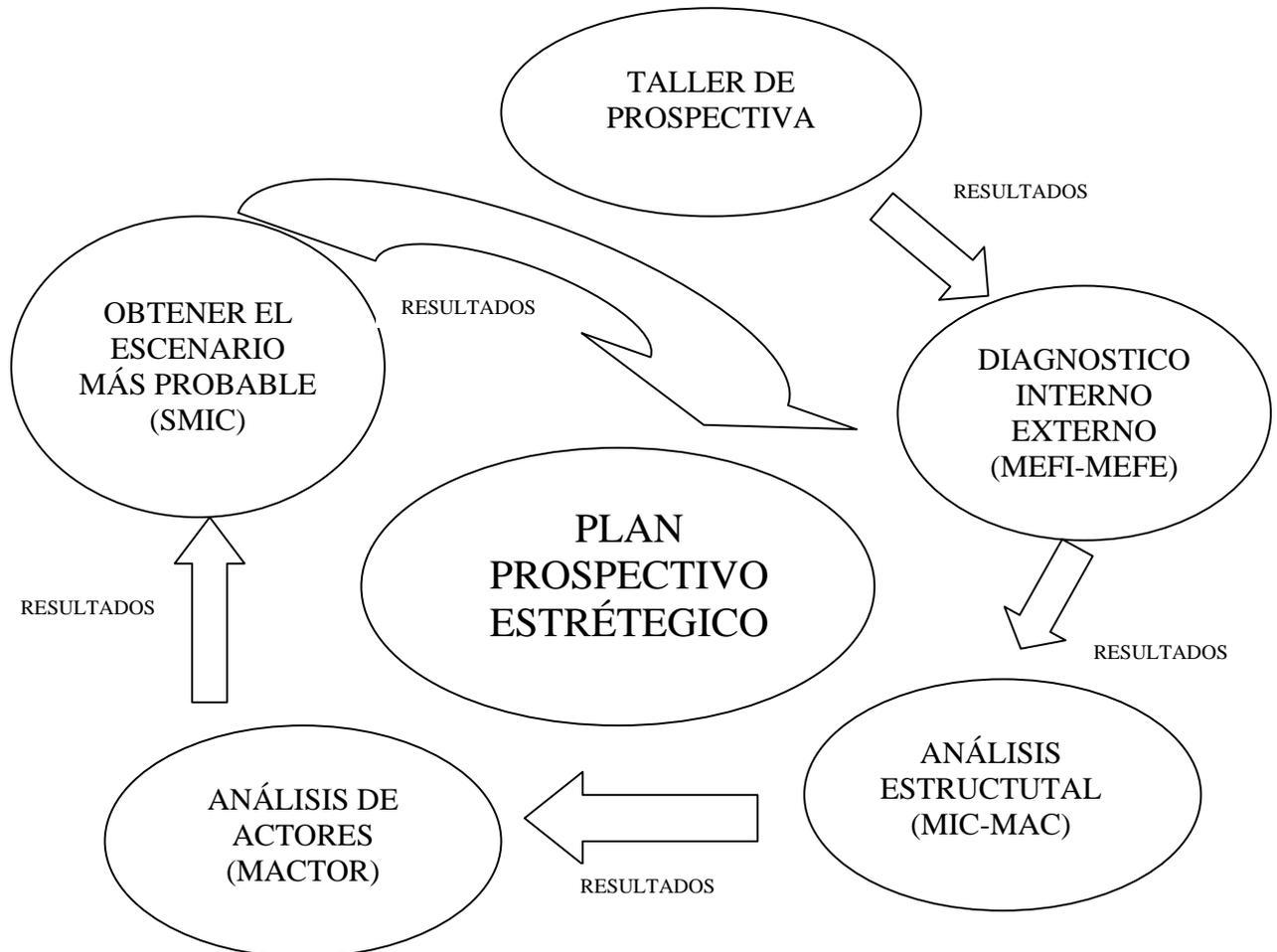
Análisis, evolución e integración de resultados de matrices, método de experto y talleres con miembros de la alta dirección.

En la aplicación de la metodología propuesta se debe tener en cuenta como aspectos importante los siguientes:

1. El personal seleccionado como experto debe tener experiencia demostrada en la actividad comercial y dominio pleno del sistema de funcionamiento de la organización
2. En la selección de los principales actores debe tenerse en cuenta la opinión de los expertos, de la alta dirección de la organización, de miembros del consejo de dirección de la empresa y de compañeros con dominio y experiencia en la actividad comercial no incluidos en los talleres de prospectiva.
3. Los compañeros seleccionados deben mantener una asistencia estable a los talleres y otras actividades programadas.
4. El trabajo de los talleres de prospectiva y estrategia se deben preparar por parte del modelador o investigador cumpliendo las sesiones de trabajo y evitando que se extiendan por más una jornada de trabajo.
5. El trabajo con las matrices, tablas de doble entrada y paquetes de programa será siempre con la participación de los expertos.
6. Para la confección de la estrategia debe tenerse en cuenta los resultados de todos los pasos.

Después de haber explicado de forma detallada los 6 pasos de la metodología propuesta, se muestra un gráfico donde se observa la secuencia lógica a seguir así como la vinculación de cada uno de los pasos, el aporte de los resultados al análisis del siguiente paso y al diseño del plan de prospectiva estratégico.

Gráfico de la metodología propuesta.



Fuente: Elaboración propia.

**CAPÍTULO III: ESTRATEGIAS PARA EL PERFECCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN EN LA LACADENA DE TIENDAS TRD CARIBE DIVISIÓN ORIENTE NORTE. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA**

**3.1 PRINCIPALES RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

La aplicación de la metodología propuesta a la cadena de tiendas TRD Caribe permitió mostrar los siguientes resultados:

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

Se reunieron 16 expertos seleccionados de la división que abarcan desde la alta dirección de la empresa, ejecutivos del departamento comercial de la misma, especialistas comerciales de los equipos de atención territoriales de las 3 provincias y subgerentes comerciales de las unidades principales, todos de experiencia en la actividad comercial y con dominio del funcionamiento interno de la entidad.

Se impartió un seminario a los expertos 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. Se identificaron los principales problemas que afectan a la organización y los retos futuros que tiene.

Se crearon los talleres de prospectiva, estrategia y construcción de árboles de competencias pasadas, presentes y de futuro, integrados entre 8-10 expertos, estudiando la situación de la Empresa, sus resultados comparados con los competidores más importantes y el análisis de la estrategia existente para el año 2009.

Se realizó una proyección futura de cuales son las condiciones de la empresa para enfrentar posibles problemas futuros. Se logró una visión orientada al Marketing, destacando la importancia de ver al cliente como punto de partida.

Al finalizar los talleres, los participantes estuvieron en mejores condiciones de plantear el problema, de definir en común la metodología de la prospectiva y de elegir los útiles que se adaptaban a los objetivos propuestos. En estos talleres 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.

## **PASO # 2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA**

Para iniciar con este diagnóstico se decidió comenzar el análisis del entorno de Marketing, el cual permite identificar los constantes cambios del entorno y descubrir las 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.

El desarrollo del diagnóstico permitió determinar que los factores del entorno que más influyen en la organización son los siguientes:

### **Factores del microentorno:**

1. Clientes: La población de las provincias de Granma, Las Tunas y Holguín donde existen segmentos de mercado con poder adquisitivo para comprar en la red de tiendas.
2. 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, Coracán. S.A, Los Portales, Havana Club Internacional, SA, Thaba, Alimentos Rio Zaza, Brascuba Cigarrillos SA, entre otros. Los principales Proveedores internacionales pertenecen a China, Panamá y Brasil entre ellos los de mayor peso en las ventas son: Jinjiang Jianda Garments and Weaving Co.LTD, Thai Binh Investment Trading Corporation, Alisan SA, Xiamen Skywin Enterprise Co LTD, Guangdong Stationery&Sporting Goods

Import, Beijing Gretta 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 y compras inadecuadas que provocan excesos de inventarios.

3. 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 Spíritus, 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 al 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. ( figura # 5)

**Factores del macro-entorno:**

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. Socioculturales: Influyen directamente en las compras a los proveedores, según los gustos, creencias y preferencias de los clientes.
4. 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.

Cuando se analizó el entorno en que trabajó TRD Caribe hasta el cierre del año 2008 se pudo determinar en cuanto a las ventas que su principal competidor es Tiendas

Panamericas quien tiene el liderazgo del mercado, el segundo lugar se encuentra TRD Caribe y en tercer lugar Tiendas Meridiano. 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 Tabla # 28)

Tabla 28 Ventas por Cadenas.

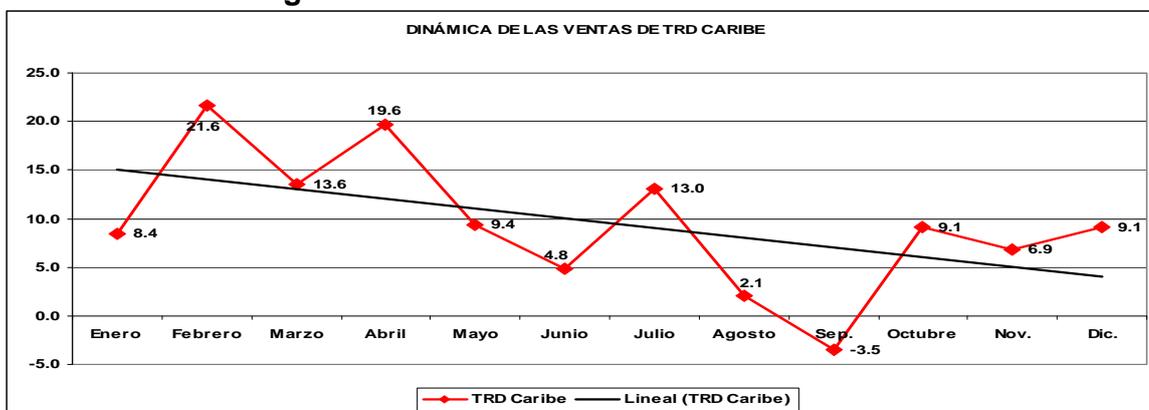
CADENAS	VENTAS (MCUC)		Dinámica 2008/2007	
	2008	2007	Valor	%
T. Panamericanas	501,858.6	503,008.6	-1,150.1	-0.2
M. Cubalse	302,881.1	257,059.5	45,821.6	17.8
TRD Caribe	411,968.5	376,988.5	34,980.0	9.3
<b>TOTAL</b>	<b>1,216,708.2</b>	<b>1,137,056.7</b>	<b>79,651.5</b>	<b>7.0</b>

Fuente: Inteligencia competitiva TRD Caribe (2009)

Análisis de la tendencia de las ventas por cadena de tiendas:

**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, la inestabilidad de los productos estrellas, poca o inestable oferta de proveedores nacionales, atrasos en las entregas por parte de los suministradores extranjeros, incremento de los precios de costo de los productos y problemas interno con distribución de mercancías. (Ver figura # 7)

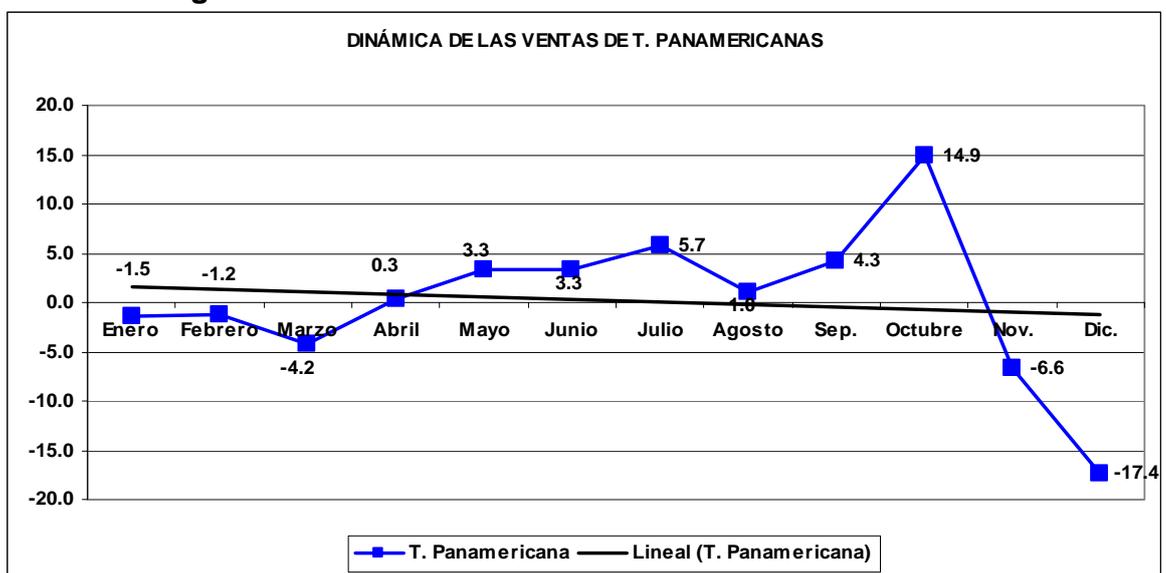
**Fig. 7 Dinámica de las ventas de TRD Caribe**



Fuente: Elaboración Propia de datos de inteligencia competitiva TRD Caribe (2009)

**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 # 10), esta cadena de tiendas transmite muy buena imagen a los clientes, con tiendas atractivas, buen confort con una oferta variada en cuanto a los surtidos de ferretería, electrónica y electrodomésticos, higiene personal y perfumería, productos químicos de hogar, bebidas y licores y alimentos básicos.

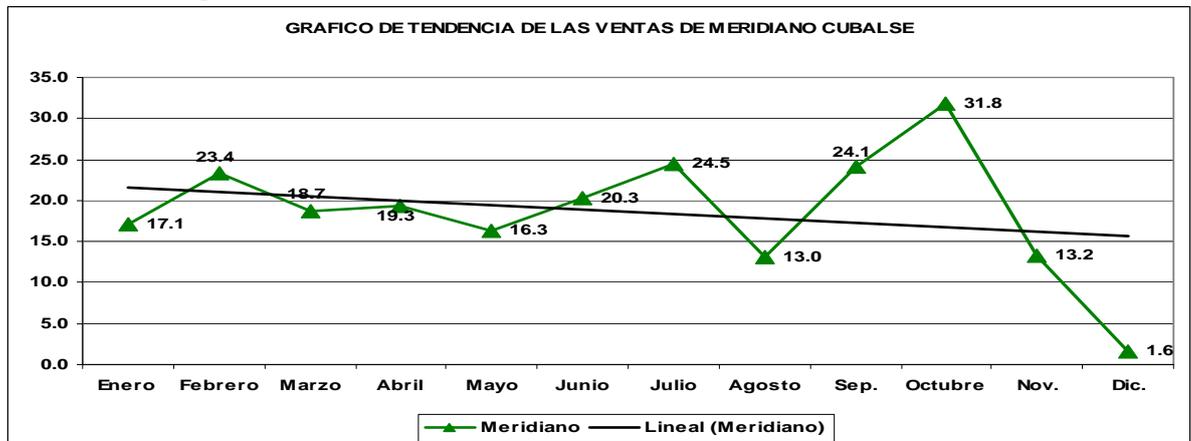
**Fig. 8 Dinámica de las ventas de Tiendas Panamericanas**



Fuente: Elaboración Propia de datos de inteligencia competitiva TRD Caribe (2009)

**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 aunque al concluir el año es quien muestra un mayor crecimiento con el 17.8 %. (Ver figura # 9), esta cadena transmite en sus instalaciones buena imagen al cliente, con ofertas de perfumería, productos químicos del hogar, peletería y confecciones, además de tiendas especializadas en ferretería, electrónica y electrodomésticos y alimentos.

Fig. 9 Dinámica de las ventas de Meridiano Cubalse



Fuente: Elaboración Propia de datos de inteligencia competitiva TRD Caribe (2009)

En sentido general se puede apreciar que TRD Caribe es la más afectada en el mes de septiembre decreciendo sus ventas a igual periodo del año anterior por la influencia de los ciclones fundamentalmente, al igual que el resto de las cadenas. Además se debe 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.

Después de haber analizado los factores del macro y micro entorno y el escenario actual en que trabaja TRD Caribe, y utilizando dinámicas grupales con los expertos, se realizó el análisis de los factores externos e internos de mayor importancia e incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización, los cuales se muestran a continuación:

### 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 la 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. Exceso 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. Dificultades en las compras y en la transportación (efecto del bloqueo).
7. Regulaciones estatales en el comercio minorista.
8. Cambios en la estructura de compras de los clientes, según sus necesidades.
9. Incremento de los costos.

Después de tener definidas las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas se procedió a través del trabajo en grupo a conformar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) y la matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores internos del sistema, muestra según se puede ver un resultado ponderado de 2.38 puntos, este resultado se encuentra por debajo de la media establecida, lo que avala que se tiene un sistema con predominio de las debilidades; donde las principales son la planeación de las compras, la calidad del proceso de venta y el exceso de inventario.

<b>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</b>			
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
Exceso de inventario	0.07	1	0.07
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.38</b>
<b>Fuente: Elaboración propia con criterio de los expertos.</b>			

La matriz de evaluación de factores externos que a continuación se presenta muestra un resultado ponderado de 2.55 puntos, reflejando que se tiene una posición favorable, ya

que tienen mayor peso las oportunidades que las amenazas, lo que quiere decir que se tienen que aprovechar al máximo estas oportunidades, sin descuidar las amenazas.

Según se muestra en la matriz las principales oportunidades son la recuperación económica del país, el incremento de la producción nacional y las crecientes relaciones con China, Panamá y Brasil.

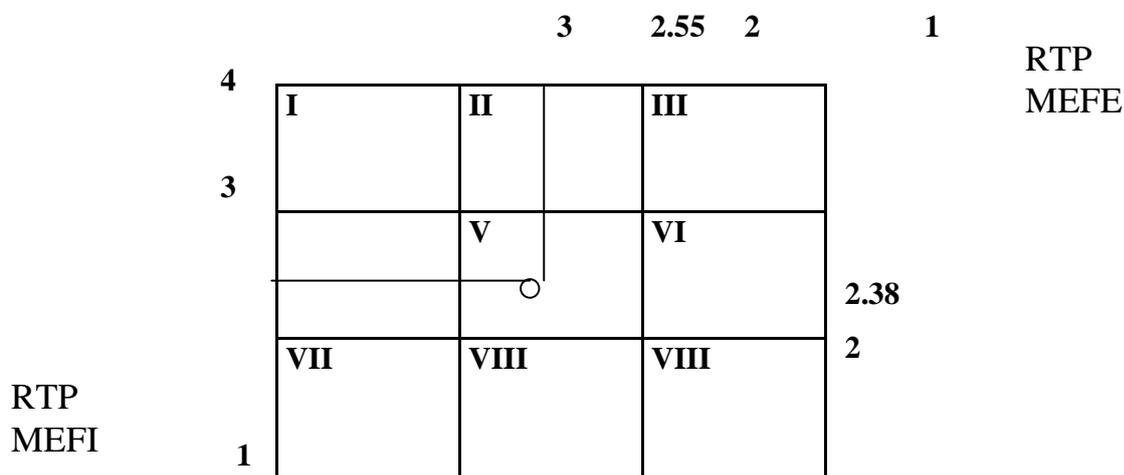
<b>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</b>			
<b>Factores claves</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Evaluación</b>	<b>Resultado</b>
Recuperación económica del país	0.09	4	0.36
Incremento de la producción nacional.	0.10	4	0.40
Relaciones con China, Panamá y Brasil	0.09	4	0.36
Poder adquisitivo de 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>
<b>Fuente: Elaboración propia con criterio de los expertos.</b>			

En general se puede concluir después de realizado el diagnóstico estratégico que la organización se encuentra en una situación donde predominan las debilidades, pero con oportunidades que deben ser aprovechadas por la entidad

A partir de los resultados obtenidos de la MEFI y la MEFE se pasó a elaborar realizar la matriz interna–externa, que muestra que la cadena de tiendas TRD Caribe se encuentra ubicada en el quinto cuadrante lo que indica que se deben trazar estrategias de resistencia, como se puede observar en el gráfico que se muestra a continuación:

**Matriz Interna – Externa**



Luego de conocer cuál es la situación de la cadena TRD Caribe se pasa a realizar el análisis estructural en el paso 3 de la metodología propuesta.

**PASO # 3 EL ANÁLISIS ESTRUCTURAL.**

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. Este análisis 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 claves.

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

La primera fase 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 a analizar (ver tabla contigua). La mayoría de las variables del análisis estratégico se tomaron para este estudio, aunque algunas de ellas se desglosaron, dando lugar a otros factores específicos que por su importancia se debían tener en cuenta en este caso. La explicación de las mismas fue detallada con el objetivo de facilitar el seguimiento del análisis y la localización de relaciones ellas.

<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	Plan.dist	Planificación de la	Distribución

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
	distribución		distribución a mediano y largo plazo. <b>Variable interna. Debilidad</b>	
4	Sistema de pedidos	sist.ped	Sistema de pedidos de las unidades comerciales a la base de almacenes. Variable interna. Debilidad	Distribución
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 a corto plazo 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.	Promoción

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
			<b>Variable interna. Fortaleza</b>	
10	Estimulación y atención a los trabajadores	Estim.at	Sistema de pago, atención al hombre y condiciones laborales. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Personal
11	Evaluación del desempeño	Eval.des	Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores según sus funciones laborales <b>Variable interna. Debilidad</b>	Personal
12	Fluctuación laboral	Fluct.lab	Fluctuación laboral. <b>Variable interna. Debilidad</b>	Personal
13	Preparación y calificación del personal	Prep.Calif	Preparación y calificación del personal. Idoneidad. <b>Variable interna. Fortaleza</b>	Personal
14	Segmentación del mercado	Seg.mcdo	División del mercado por talla, sexo, localidad, beneficio buscado. <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.	Orientación al cliente

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
			<b>Variable interna. Debilidad</b>	
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>	Comunicación
20	Inestabilidad de los suministros	Inest.sum	Inestabilidad de productos de alta demanda. <b>Variable externa. Amenaza</b>	Proveedores
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

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
25	Bloqueo norteamericano	Bloq.norte	Encarece las relaciones comerciales en general, principalmente las compras y la distribución. <b>Variable externa.</b> <b>Amenaza.</b>	Factores económicos
26	Recuperación económica del país	Rec.econ	Aumenta el poder adquisitivo y la demanda real <b>Variable externa.</b> <b>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 comercio minorista	Reg.est.	Introducción de nuevos productos en el mercado en divisa, cambio de equipos electrodomésticos a la población. <b>Variable externa. Amenaza</b>	Factores políticos-legales
29	Relaciones con China Panamá y Brasil	Rel.Chin.P	Son los principales proveedores internacionales. <b>Variable externa.</b> <b>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

<b>N°</b>	<b>TITULO LARGO</b>	<b>TITULO CORTO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>TEMA</b>
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 mercado interno en divisa	Reo.mer	Fusión de pequeñas cadenas de tiendas con TRD Caribe. <b>Variable externa. oportunidad</b>	Político 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>	Mercado
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

N°	TITULO LARGO	TITULO CORTO	DESCRIPCION	TEMA
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.**

Se realizó la alimentación del tablero o matriz de relaciones directas (MID), trabajando con los expertos que las habían definido anteriormente.

Los resultados de la matriz de relaciones directas (MID) se muestran gráficamente en el anexo # 1, de este análisis de los planos de influencia directa e indirecta se obtuvieron los siguientes resultados:

Variables de entrada que tienen alta influencia y muy baja dependencia.

- 13- La preparación y calificación del personal.
- 31-Existencia de comerciales con experiencia.
- 26- Recuperación económica del país.
- 34-Incremento de la producción nacional
- 29-Las relaciones con China, Panamá y Brasil.
- 22-Copia de las ventajas alcanzadas por TRD Caribe.
- 11-Evaluación del desempeño.
- 6-Calidad de los productos.

Variables de enlace que tienen alta influencia y alta dependencia.

- 5- Preparación de compras
- 4- Sistema de pedidos
- 1- Aprovisionamiento de mercancía
- 3- Planeación de la distribución
- 36-Cambio en las necesidades de compra de los clientes
- 20-Inestabilidad de los suministros
- 21-Productos sustitutos
- 7-Campañas promocionales de temporada

14-Segmentación del mercado

Variables de resultado que tienen una baja influencia y alta dependencia.

15- Satisfacción de las necesidades del cliente

9-Imagen visual corporativa

33-Exceso de inventario

18-Protección al cliente

16-Calidad en el proceso de venta

Variables excluidas o de pelotón, que tienen una baja influencia y dependencia.

32-Autonomía en las compras y pago a proveedores

28-Regulaciones estatales en el comercio minorista

35-Reordenamiento del mercado interno en divisa

25-Bloqueo norteamericano

2-Transportación propia

38-Nivel competitivo externo

37-Incremento de los costos

19-Aplicación de metodología de merchandising en unidades comerciales

8-Presupuesto promocional

30-Sistema estadístico informativo

12-Fluctuación laboral

27-Reanimación del comercio en moneda nacional

23-Especialización de los competidores

10-Estimulación y atención a los trabajadores

17-Servicio de pos-venta

24-Imagen corporativa de la competencia

### **Fase 3: Identificación de las variables claves**

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

13- La preparación y calificación del personal.

31-Existencia de comerciales con experiencia.

- 26- Recuperación económica del país.
- 34-Incremento de la producción nacional
- 29-Las relaciones con China, Panamá y Brasil.
- 22-Copia de las ventajas alcanzadas por TRD Caribe.
- 11-Evaluación del desempeño.
- 6-Calidad de los productos.

Luego de realizar los análisis potenciales (ver anexo # 2) o sea influencia en el futuro se obtienen otras variables clave que son:

- 32-Autonomía en las compras y pagos a proveedores.
- 28-Regulaciones estatales en el comercio minorista.
- 25-Bloqueo norteamericano.
- 27-Reordenamiento del mercado interno en divisa.
- 30-Sistema estadístico informativo.

En el 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. Así en la Zona de Poder, sector 1, se encuentran las variables de entrada (13-31-26-34-29-22-11-6) que tienen la más alta motricidad y la más baja dependencia, son en consecuencia las más importantes de la problemática porque influyen sobre la mayoría y dependen poco de ellas, si se logra controlarlas ellas nos ayudarán a controlar a la mayoría de las variables que se encuentran en los otros sectores.

En la Zona de Conflicto, sector 2, se hallan variables de enlace de alta motricidad y alta dependencia (5-4-1-3-36-20-21-7-14), son muy influyentes y altamente vulnerables. Se debe tener vigiladas por su importancia, porque cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto en la zona de salida y en la propia zona de conflicto.

En la Zona de Salida, sector 3, están las variables de resultados (15-9-33-18-16), tienen baja motricidad no influyen en el resto de otras zonas, pero si dependen su resultado del resto de las variables.

En el sector 4 Zona de Problemas Autónomos, se encuentran las variables excluidas (12-8-30-23-10-24), estas no son determinantes para el análisis que se está haciendo y

en el sector 5 se sitúan las variables de pelotón (32-28-35-25-2-38-37-19-17) con baja motricidad y dependencia que tampoco debemos incluirlas en el análisis.

Una vez identificadas las variables claves por el análisis se pasa a desarrollar el paso 4 que prevé según la metodología propuesta el análisis de los actores.

**PASO # 4. ANÁLISIS DE ACTORES. MÉTODO MACTOR**

El análisis de juego de actores se realizó por el mismo grupo que intervino en el análisis estructural; siguiendo para ello las fases que ya se explicaron en la metodología durante el análisis del capítulo anterior.

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

La construcción del cuadro de actores se hizo teniendo en cuenta la opinión de la alta dirección de la organización, de ejecutivos de experiencia en la actividad comercial no incluido en los talleres y de gerentes de unidades comerciales, la propuesta se llevó al taller de prospectiva a los expertos, y luego de analizada la propuesta inicial quedaron como principales actores los siguientes:

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

Para este análisis tuvieron en cuenta los objetivos relacionados con la actividad comercial que para el 2009 se había propuesto la organización y que aparecen a continuación:

#### 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.

Este proceso se realiza a través del llenado de la matriz de influencia directa de actores (MID) (ver anexo # 4), la cual muestra que la relación entre ellos de forma general es positiva siendo los más influyentes los directivos, ejecutivos vinculados a la actividad

comercial, grupo de compra de la empresa y el grupo de distribución nacional y muestra como es lógico una influencia negativa sobre el resto de los actores la competencia.

#### **Fase 4: Situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos**

En esta fase se realiza la elaboración de la matriz de posición (MAO) (ver anexo # 5) que refleja los siguientes resultados: de forma positiva se expresa la situación de cada actor frente a los objetivos siendo los más significativos los directivos, ejecutivos vinculados a la actividad comercial, los clientes internos y el grupo de distribución nacional.

#### **Fase 5: Evaluación de influencia y dependencia de actores.**

En esta fase se elaboró la matriz de influencia directa (ver anexo # 6) la cual mostró los siguientes:

De los 9 actores principales, 7 de ellos quedaron en el gráfico de influencia en la zona de enlace y estos fueron:

- Los directivos y ejecutivos vinculados a la actividad comercial son los que mayor dominio tienen y una dependencia media alta.
- El grupo de distribución nacional, base de almacenes, grupo de compra y clientes internos con un dominio y dependencia medio.
- Los clientes externos con un dominio medio y una dependencia muy alta del resto de los actores.

Se encuentran en la zona de dominio los proveedores nacionales y en la zona de autonomía la competencia con la cual o único que se puede hacer es mantenerla vigilada.

Luego de definido todos estos elementos se pasa a realizar el paso 5 de la metodología según el cual se obtiene el escenario más probable.

#### **PASO # 5- OBTENCIÓN DEL ESCENARIO MÁS PROBABLE.**

Para la realización de este paso a través del análisis del método SMIC se necesitó el criterio de un grupo de personas con el objetivo de 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 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. Las hipótesis que se listaron fueron las siguientes:

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 con 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.

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, a partir de estas cuatro hipótesis se obtuvieron 16 combinaciones posibles.

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 SMIC, 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 ( $p_k$ ), 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. (ver anexo # 7) 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

El grupo de escenarios 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%.

## 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 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 cual explica a continuación: Lo más probable que ocurra es que no se **logre una estabilidad financiera y no cese la crisis mundial**, por lo que en el país es muy probable que la recuperación económica no alcance los índices necesarios para impulsar un incremento de la producción por parte de los proveedores nacionales. Por otro lado es muy probable que las medidas económicas y políticas hacia el 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.

Teniendo en cuenta los posibles escenarios se pasa a realizar el paso 6 de la metodología.

**PASO # 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.

Así las principales estrategias que se proponen están dirigidas al aprovisionamiento, a la mejora en la prestación del servicio y a la comunicación.

A continuación aparecen reflejadas las estrategias que se proponen para cada una de las variables, así como las acciones que permitirán cumplir las estrategias propuestas.

**I. 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).

**II. Estrategias de mejora de la prestación del servicio:**

Mejorar la calidad en la prestación del servicio a los clientes.

**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. Utilizar la evaluación del desempeño como una herramienta de dirección y control permanente.
5. Continuar desarrollando los encuentros de técnicas comerciales que incentivan a los trabajadores a perfeccionar la gestión de venta y la atención al cliente.
6. 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.
7. 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 u otros del Sistema de Educación Superior.
8. Brindar un servicio de post venta que garantice una respuesta a los clientes con un ciclo menor de siete días.

9. 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.

**III. Estrategia de comunicación:**

Mejorar la imagen corporativa que TRD Caribe transmite al entorno y a sus clientes.

**Acciones:**

1. Aplicación de encuestas y entrevistas a los clientes para conocer la imagen que esta proyectando, el estado de opinión y satisfacción con el servicio.
2. Aplicar el Manual de Imagen Corporativa de la cadena a todos los establecimientos de la División.
3. Lograr una correcta aplicación de las normas y técnicas del 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.
4. Lograr una divulgación del sistema de protección al cliente de la organización.
5. Perfeccionar las campañas promocionales de temporadas.

## **CONCLUSIONES**

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

1. Se diseñó una estrategia que integra las funciones 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 y se propusieron acciones que contribuyan a la mejora del sistema de comercialización en TRD Caribe validándose la hipótesis y alcanzando el objetivo propuesto de diseñar 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 las principales se encuentran: la preparación y calificación del personal, la existencia de comerciales con experiencia, la recuperación económica del país y el incremento de la producción nacional.
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. 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.
2. 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.
3. Analizar y actualizar sistemáticamente las estrategias propuestas basadas en métodos novedosos y científicos de la gestión empresarial.

**BIBLIOGRAFÍA**

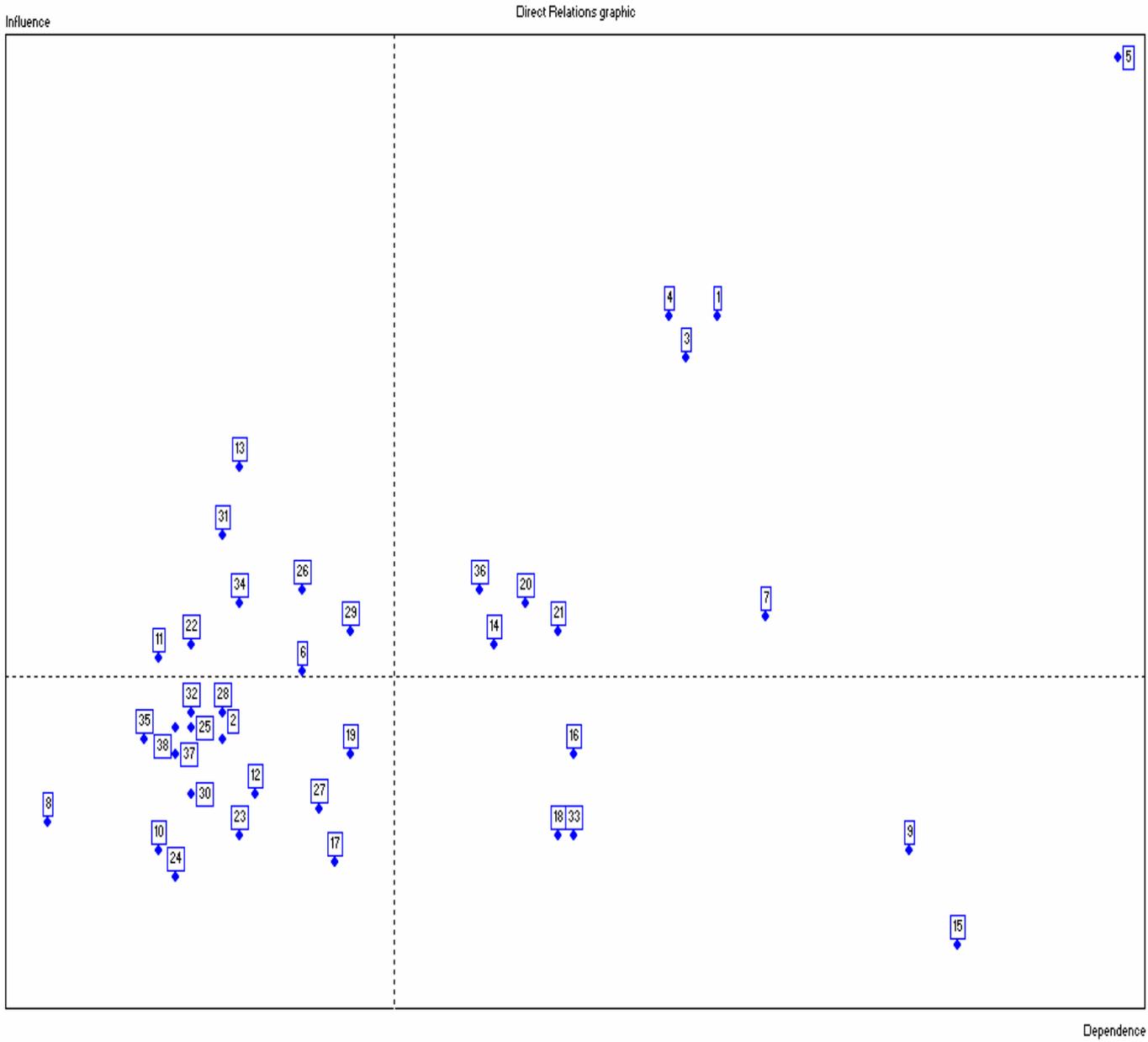
1. American Marketing Association (AMA) Marketing knowledge. Strategic Marketing (2006).
2. Acuña Echeverría, Hernán y Konow Hott, Irene. Métodos y Técnicas de investigación prospectiva para la toma de decisiones. Santiago: Fundación de Estudios Prospectivos, Planificaciones Estratégica y Decisiones de Alto Nivel de la Universidad de Chile – FUNFUTURO, 1990. 113 p.
3. Alanís Huerta, Antonio. El ABCD de la planificación prospectiva en Contexto educativo, Revista digital de educación y nuevas tecnologías, número8, enero del 2000. 10 p.
4. Balbi, Eduardo. La Técnica de Análisis de Causas y Efectos, y Reemplazo del Comportamiento de Indicadores (CEYR). En Metodología de Investigación de Futuros. Metodología Prospectiva (CD). Editor. Eduardo Raúl Balbi. Argentina 2003.
5. Bas, Enric. Prospectiva. Herramienta para la gestión estratégica del cambio. Ariel, Barcelona, 2003, 158 pp.
6. Beinstein, Jorge: *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.
7. Brian, Quin James y Oil Mintzberg, Henry. El proceso estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Segunda Edición, México, Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana SA, 1 991.
8. Certo, Samuel y Peter, J. Paul. Dirección Estratégica, Madrid: Editorial Irwin, 1995. 382p.
9. Cfr. Adip Sabag: *Apuntes de prospectiva*, pág 12.
10. David, Fred. La Gerencia Estratégica. Novena reimpresión, serie empresarial, Editorial México. MEXI LEIS.
11. Dator, Jim. Future Studies as applied Knowledge, en Sustainable Global Communities in the Information Age. Visions from Futures Studies, ed. Kaoru Yamaguchi, Adamantine Press, London, 1997.

12. Dossier: Futuro y Prospectiva. En Revista Universidad de Guadalajara. La Colección de Babel. Número 26, invierno 2002-2003.
13. ESEM Internacional. Módulo VII: "*Plan de marketing y distribución*", Ed. ESEM España, 2000.
14. García García, I: *El marketing y la actividad de información*, volumen 3, 1995 Agosto 15.
15. Godet, M: De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia, Capítulo 6, Ed. Marcombo, Barcelona, España, 1993.
16. Godet, M: La caja de las herramientas de la prospectiva estratégica. Problemas y métodos, Cuarta edición actualizada, abril 2000.
17. Godet, M: Frente al futuro verdaderas preguntas y falsos problemas, 2006.
18. Godet, M: Manual de Prospectiva Estratégica, Ed. 2001.
19. Kotler, Philip. Dirección de la Mercadotecnia, Análisis, Planificación, Aplicación y Control. 7ma Edición, Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana SA, México 1993.
20. Kotler, Philip: Dirección de Marketing. Análisis, planificación, gestión y control, Mc Graw Hill, 1991.
21. Kotler, Philip: Forum Mundial de Marketing y Ventas, Barcelona, 2004.
22. Medina Vásquez, J, Edgar Ortégón: Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe, 2006.
23. Menguzzato y Renall: La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management, 1989.
24. Santesmases Mestre, M: Marketing, Conceptos y Estrategias. Ed. Pirámide, S.A 5ta Edición, Madrid España, 1996.
25. Roubelat, Fafrice: Prospectiva Estratégica: problemas y métodos (1996)
26. Jouvenel, Bertrand. El arte de prever el futuro político. Eds. Rialp, Madrid, 1966.
27. Jouvenel de, Hugues: El proceso prospectivo, un aporte teórico para la práctica de la prospectiva, <http://www.monografias.com.mht>. (Consultado 12/01/09)
28. López, Sagrera f. y Filmus Danie. América Latina 2020 (UNESCO Temas Grupo Editorial) Argentina 2000. 454p.
29. MIKLOS, Tomás. Criterios básicos de planeación (cuadernos de orientación metodológica) IFE vol 1. 1998.

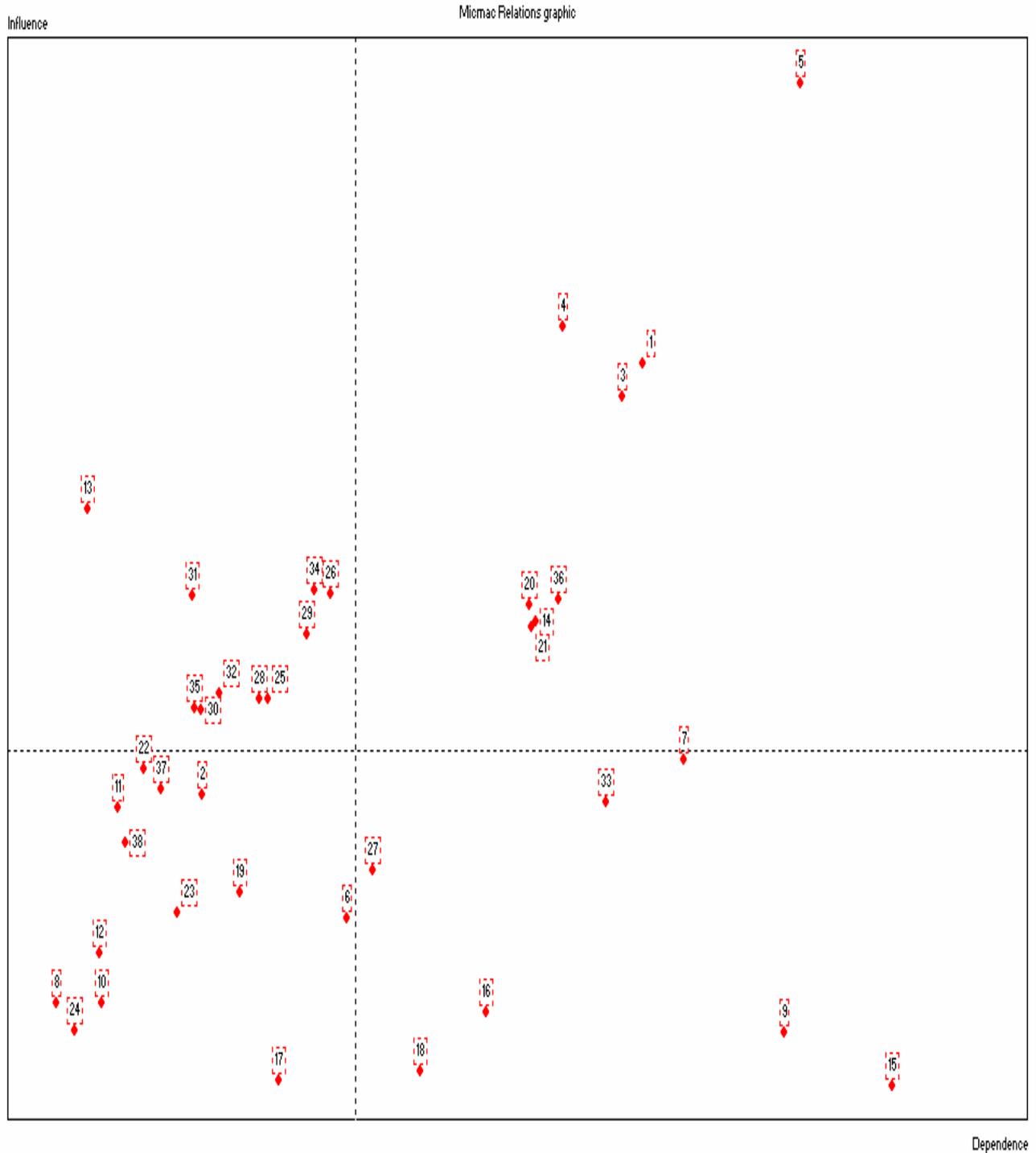
30. MIKLOS, Tomas y TELLO, María Elena. Planeación prospectiva. México D.F. Editorial, Limusa, 1998. 201 p.
31. Mojica, Sastoque Francisco. La Prospectiva. Técnicas para visualizar el futuro. Fondo Editorial LEGIS, Colombia 1993.
32. Partido Comunista de Cuba. Resolución Económica del Quinto Congreso del PCC. Editora Política, La Habana, 1 997.
33. Rodríguez, J L. Escenarios Económicos y sociales hasta el año 2000: Temas de Economía y Planificación, 1996, La Habana, No.2 (pp. 1-2).
34. Ramírez Plascencia, Jorge. Futuros Diversos: Corazón de la Prospectiva. Revista de la Universidad de Guadalajara; No 26. Invierno 2 002-2003. México.8 p.
35. Las leyes inmutables del Marketing, <http://www.marketing-xxi.com/las-leyes-inmutables-del-marketing-19.htm>. (consultado 20/02/09)
36. Análisis DAFO, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>. (consultado 20/02/09)
37. Análisis competitivo, <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>. (Consultado el 23/02/09)
38. La dirección estratégica, <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm>
39. Concepto de Marketing estratégico, <http://www.marketing-xxi.com/concepto-de-marketing-estrategico-15.htm>. (consultado 15/03/09)
40. Plan estratégico de Marketing, <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/planmktkarim.htm>. (consultado 15/03/09)
41. 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 29/03/09)
42. Dra Guillermina Baena Paz: Prospectiva, un estudio del futuro, [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com). (consultado 5/04/09)

# **ANEXOS**

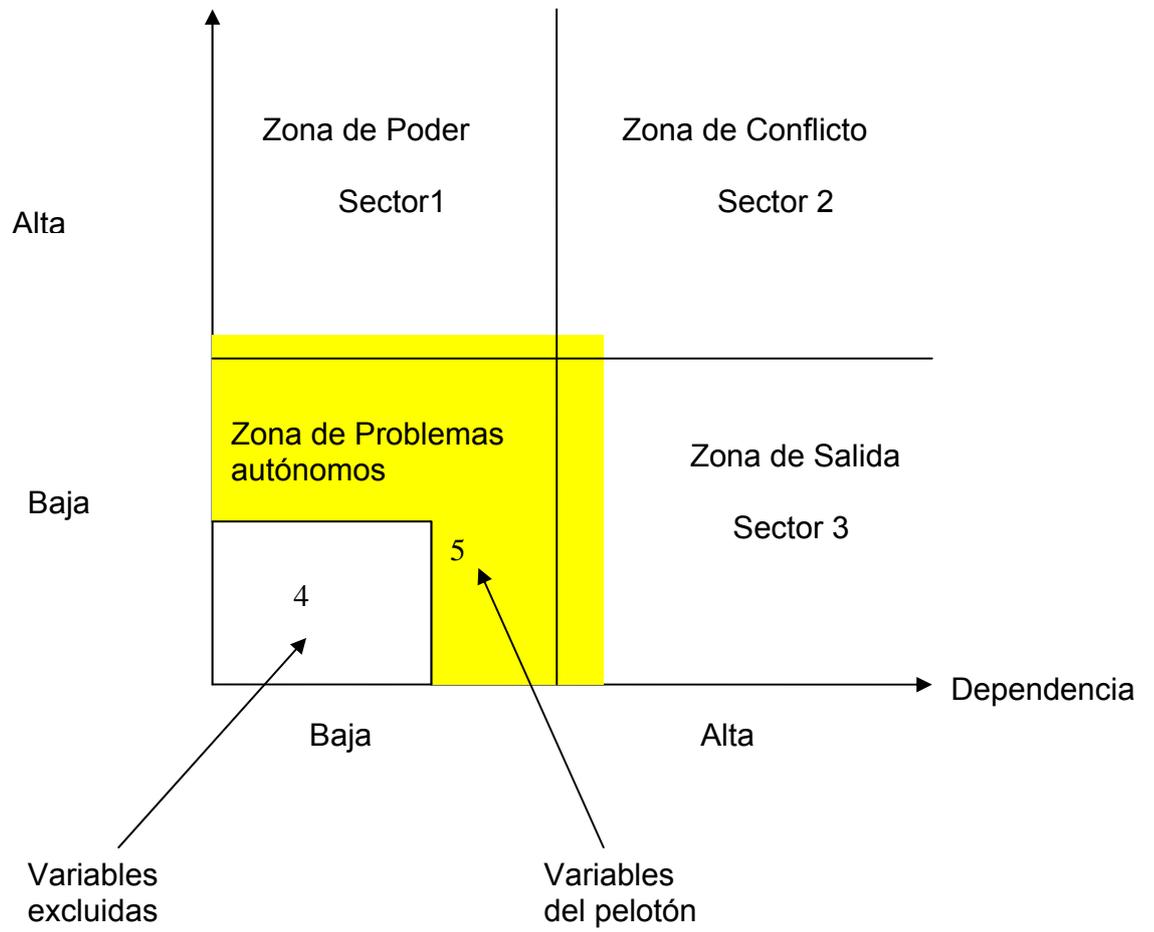
Anexo # 1 Gráfico de Relaciones Directas



Anexo # 2 Gráfico de Relaciones Directas y Prospectivas Micmac



Anexo # 3 Plano Motricidad - Dependencia



## Anexo # 4 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 # 5 Relaciones de Actores por Objetivos

Mactor™ Version 4.01 a © Heurisco

*Simple positions matrix (1MAO)*

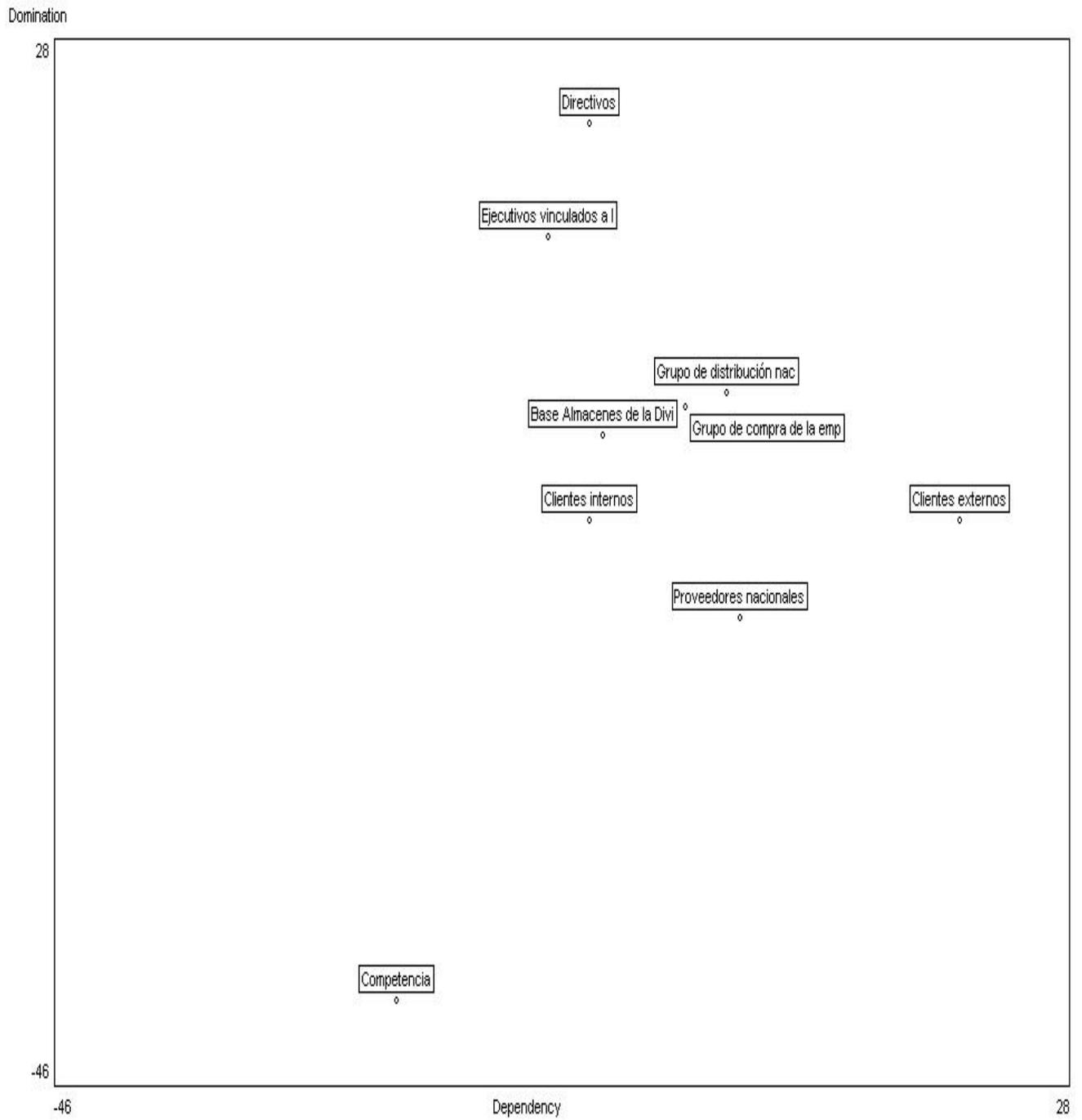
	0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.9
Clientes internos	+1	+1	0	+1	0	+1	0	+1
Competencia	0	0	-1	0	0	0	-1	0
Proveedores nacionales	0	+1	0	0	0	+1	+1	0
Directivos	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
Ejecutivos vinculados a l	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1
Grupo de compra de la emp	0	+1	0	+1	0	0	+1	+1
Grupo de distribución nac	+1	+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 # 6 Gráfico de Influencia Dependencia de Actores



---

## Anexo # 7 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  $P_b$  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