

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
CENTRO DE ESTUDIOS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

**TÍTULO: DISEÑO DE UN
PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO
DEL ENTORNO EXTERNO
ORGANIZACIONAL**

**Caso de estudio: Aplicación en la Empresa de
Desarrollo de Software DESOFT Holguín**

**Tesis presentada en opción al título de
Ingeniero Industrial**

Autor: Diamela Rodríguez Díaz

Tutor: MSc. Ing. Dennis Ruiz Almeida

Holguín, 2015

“Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa.”

Mahatma Gandhi

DEDICATORIA

A mi mamá y a mi papá los motores impulsores en mi vida

A mi esposo por siempre estar ahí y ser mi gran apoyo

*A mi bebita lo más especial y lindo que tengo en la vida y mi mayor
inspiración*

AGRADECIMIENTOS

*A mi tutor por ser mi gran ayuda incondicional en esta
investigación que también es suya*

A mis compañeros de aula

RESUMEN

Los continuos cambios que se producen en el entorno organizacional provocan múltiples influencias en las organizaciones, por lo que estas deben ajustar su conducta a las nuevas características con el fin de sobrevivir. El estudio del entorno posibilita a las organizaciones, a través del análisis de la situación actual y futura, diseñar estrategias que guíen su desempeño organizacional. Existen varias herramientas que se utilizan para realizar dicho estudio, sin embargo, ninguna posee un enfoque de relación y análisis de poder. Las cuestiones anteriores originan la presente investigación, la cual tiene como objetivo el diseño de un procedimiento para el estudio del entorno externo organizacional que combine en su análisis lo descriptivo y lo relacional, facilitando la ventaja competitiva de las organizaciones a partir del comportamiento estratégico.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se definieron las cuestiones más importantes relativas al entorno externo, se elaboraron indicadores para la determinación cuantitativa del grado de poder de la organización sobre sus grupos de interés externos (clientes, proveedores y competidores); por último se recomiendan un conjunto de estrategias a implementar según la posición competitiva de la organización. Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron varios métodos teóricos, empíricos y estadísticos los cuales contribuyeron al diseño del procedimiento propuesto. El mismo se aplicó en la Empresa de Desarrollo de Software Holguín.

ABSTRACT

The continuous changes that take place in the organizational environment cause multiple influences in the organizations, for that they should adjust their behavior to the new characteristics with the purpose of surviving. The study of the environment facilitates to the organizations, through the analysis of the current and future situation, to design strategies that guide its organizational acting. Several tools that are used to carry out this study exist, however, none of these possesses a relationship focus and analysis of power. The previous questions originate the present investigation, which has as objective the design of an instrument for the study of organizational external environment that combines in their analysis the descriptive and the relational thing, facilitating the competitive advantage of the organizations starting from the strategic behavior.

To give execution to the objective of the investigation were defined the more important questions relative to the external environment, indicators were elaborated for the quantitative determination of the degree of power of the organization on their external groups of interest (clients, suppliers and competitors); lastly they are recommended a group of strategies to implement according to the competitive position of the organization. During the development of the investigation several theoretical, empiric and statistical methods were used which contributed to the design of the proposed instrument. This procedure was carried out in the Software Thecnology Enterprise DESOFT, from municipality Holguín

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.1.2 Aproximaciones de los enfoques administrativos al estudio del entorno externo organizacional.....	18
1.2 Herramientas para el estudio del entorno externo organizacional	22
1.3 Diagnóstico del entorno externo organizacional en la Empresa de desarrollo de Software DESOFT Holguín.....	30
CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DEL ENTORNO EXTERNO ORGANIZACIONAL.....	35
2.1 Sustento teórico - metodológico del procedimiento. Enfoques y principios.....	35
2.2 Descripción teórico - metodológica del procedimiento para analizar el entorno externo organizacional.....	37
Fase I. Análisis del entorno externo organizacional	37
Fase II. Análisis de las relaciones de poder de la organización.....	43
Fase III. Comportamiento estratégico	45
2.3 Valoración estadística del instrumento propuesto a través del Método de Criterio de Expertos Delphi	48
2.4 Aplicación parcial del instrumento diseñado en la Empresa de Desarrollo de Software DESOFT HOLGUÍN	50
2.5 Valoración del impacto científico social de la investigación.....	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

INTRODUCCIÓN

La administración como fenómeno social ha incluido la percepción científica de sus representantes más importantes orientados al estudio del entorno de las organizaciones como ente regulador de la toma de decisiones a nivel grupal. Como se encuentra estrechamente vinculado al nivel de desarrollo alcanzado por el hombre en los diferentes períodos por los que ha transitado; necesariamente ha estado influenciado por los entornos organizacionales, que han ido desde una estabilidad casi absoluta hasta niveles de incertidumbres cada vez más crecientes (Stoner, 1996; Abell, 1998; Jackson, 2000; García, 2005; Mason, 2006).

Como las organizaciones constituyen sistemas sociales abiertos a los entornos internos y externos, el estudio permanente de ellos permite combinar el desarrollo de diversas actividades transformadoras, bajo una organización basada en un conjunto de relaciones integradas dialécticamente. Por tanto, se establece como patrón que la satisfacción de necesidades y deseos humanos desde la perspectiva organizacional debe estar mediado necesariamente desde la interacción con los sistemas sociales (Fernández, 2013).

Como fenómeno administrativo, el entorno organizacional se define como:

El entorno está conformado por elementos de cualquier sistema al que pertenece o con el que se relaciona la Organización que hacen posible y demostrable la intensidad de su influencia sobre la misma y su frontera no se define solamente por límites geográficos ni cercanías funcionales, sino por el elemento que más débilmente manifieste la intensidad de su influencia (García, 2006).

Diversas han sido las herramientas orientadas al estudio del entorno externo organizacional desde la perspectiva académica, en todos los casos con un carácter mayormente descriptivo que permite contextualizar dicho análisis a las situaciones particulares de cada tipo de organizaciones. Dentro de ellas destacan la matriz DAFO, la posición estratégica del negocio, el diamante de la competitividad, el análisis PEST, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, matriz de la General Electric, matriz cuadro de evaluación (DESUH) y las técnicas de Nielsen (Simmering, 2006; Chapman, 2008; Ayala & Arias, 2009).

En el caso de las organizaciones cubanas, el estudio del entorno organizacional ha sido tratado con escasas orientaciones científicas, fundamentado en las propias características del sistema empresarial cubano. Sin embargo, con la actualización del modelo económico que se lleva a efecto en el país, se hace referencia directa a la

voluntad política del Estado en estudiar los ambientes organizacionales en que se insertan. Los siguientes lineamientos avalan dicha actitud:

11. El control externo sobre la gestión de las entidades se basará principalmente en mecanismos económico-financieros, sin excluir los administrativos, reduciendo la carga actual de tales controles y haciendo más racionales los sistemas de información.

39. Lograr el equilibrio financiero externo, a partir de una adecuada correlación entre los ingresos y los gastos en moneda libremente convertible del país, en correspondencia con el comportamiento de la economía (Lineamientos de la política económica y social del partido y la Revolución, 2011).

En tal sentido, las investigaciones referidas al entorno externo organizacional constituyen una prioridad para el sistema empresarial. Las organizaciones que se orienten estratégicamente al entorno tienen mayores posibilidades de sobrevivir en ambientes cada vez más competitivos y cambiantes. Sin embargo, se precisa de un referente teórico que logre concatenar los enfoques de relación y de análisis de poder. La solución de esta situación requiere de un instrumento que logre analizar de forma conjunta los enfoques de relación y de análisis de poder desde una perspectiva descriptiva-relacional.

En tal sentido, la presente investigación propone el rediseño de un instrumento científico orientado a estudiar el entorno organizacional del sistema empresarial holguinero. La validación experimental de la propuesta se hará efectiva en la Empresa de desarrollo de software DESOFT Holguín; la cual presenta un conjunto de deficiencias diagnosticadas a través de la utilización de un método empírico de investigación (ver anexo 1)¹:

- desconocimiento de la posición de referencia que ocupa la organización con relación a la calidad de sus productos/servicios
- desconocimiento de los índices de lealtad de los segmentos de mercado hacia los productos/servicios
- inexistencia de una estrategia competitiva en función del entorno organizacional inmediato en el territorio

Lo analizado hasta aquí, en apretada síntesis, constituye la situación problemática que

¹ El instrumento utilizado es la encuesta diagnóstico de las relaciones de poder de la organización con sus grupos de interés externos, publicado en Fernández, A. (2013) "Diseño de un instrumento para el estudio del entorno organizacional", Tesis en opción al título de ingeniero industrial

sostiene el desarrollo de la presente investigación. Dichas agravantes conllevan a la formulación del siguiente **problema científico**: necesidad de contextualizar los estudios del entorno externo organizacional para ofrecer soluciones descriptivas y analíticas de poder en organizaciones del territorio holguinero.

En consecuencia, el **objeto de la investigación** se enmarca en el entorno externo organizacional del territorio holguinero.

El **objetivo general** que persigue la investigación es desarrollar un procedimiento para el estudio de entorno organizacional que combine en su análisis lo descriptivo y lo relacional, facilitando la ventaja competitiva de las organizaciones a partir del comportamiento estratégico.

Como **objetivos específicos** se trazaron los siguientes:

1. Construir el marco teórico – referencial de la investigación, a partir del análisis de las principales tendencias y enfoques por las que atraviesa el tema objeto de estudio.
2. Rediseñar un instrumento para el estudio del entorno organizacional.
3. Valorar estadísticamente la propuesta a través de un método de expertos (método de concordancia de Kendall).
4. Aplicar, parcialmente, el procedimiento diseñado en la Empresa de desarrollo de software DESOFT Holguín.

Por tanto, el **campo de acción** lo constituye el comportamiento competitivo para el estudio del entorno organizacional del territorio holguinero.

Como posible respuesta anticipada al problema científico, se sugiere la siguiente **hipótesis**: Si se desarrolla un procedimiento para el estudio del entorno externo organizacional, que combine en su análisis lo descriptivo y lo relacional; se contribuirá a incrementar la ventaja competitiva de las organizaciones a partir de su comportamiento estratégico.

Para ofrecerle solución a la problemática identificada se sostiene que mediante el rediseño de un procedimiento para el estudio del entorno externo organizacional, es posible evaluar y explicar la posición competitiva alcanzada por las organizaciones.

El **aporte** de la investigación subyace en el rediseño de un procedimiento científico para el estudio del entorno organizacional, basado en el análisis de lo descriptivo y lo relacional, facilitando la ventaja competitiva de las organizaciones a partir del comportamiento estratégico.

Durante el desarrollo de la investigación se utilizaron los siguientes métodos:

De nivel teórico:

- el análisis – síntesis; para el análisis de la información obtenida y la elaboración de las conclusiones
- el histórico – lógico; en el estudio de la transformación de los patrones establecidos para desarrollar el tema objeto de estudio
- inducción- deducción; al partir de pronóstico particulares para llegar a los generales y viceversa, en especial para el análisis de las fases, etapas y tareas a desarrollar
- hipotético – deductivo; empleado en la formulación de la hipótesis investigativa, en el diagnóstico del desempeño del objeto de estudio práctico y el arribo a conclusiones.

De nivel empírico: Técnicas de trabajo en grupo, métodos de expertos, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos. Además; tormenta de ideas y encuestas para la recopilación de información.

Además, se utilizaron herramientas estadísticas y matemáticas para apoyar científicamente la investigación como el software de procesamiento de información SPSS y la hoja de cálculo EXCEL.

Para su presentación, esta tesis se estructurará de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico - referencial que sustenta la investigación. Un segundo capítulo, dirigido a la descripción del instrumental metodológico desarrollado y un capítulo III donde se muestra la aplicación parcial del procedimiento propuesto en un negocio de impresión y diseño gráfico del municipio Holguín. Además, integra conclusiones, recomendaciones y las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se realiza un análisis de las distintas aproximaciones al entorno externo de las organizaciones y de las herramientas que se utilizan para su estudio, con lo que se pretende sentar las bases teóricas sobre las cuales se desarrolla la investigación. La figura 1.1 muestra la lógica desarrollada para llevar a efecto la investigación.

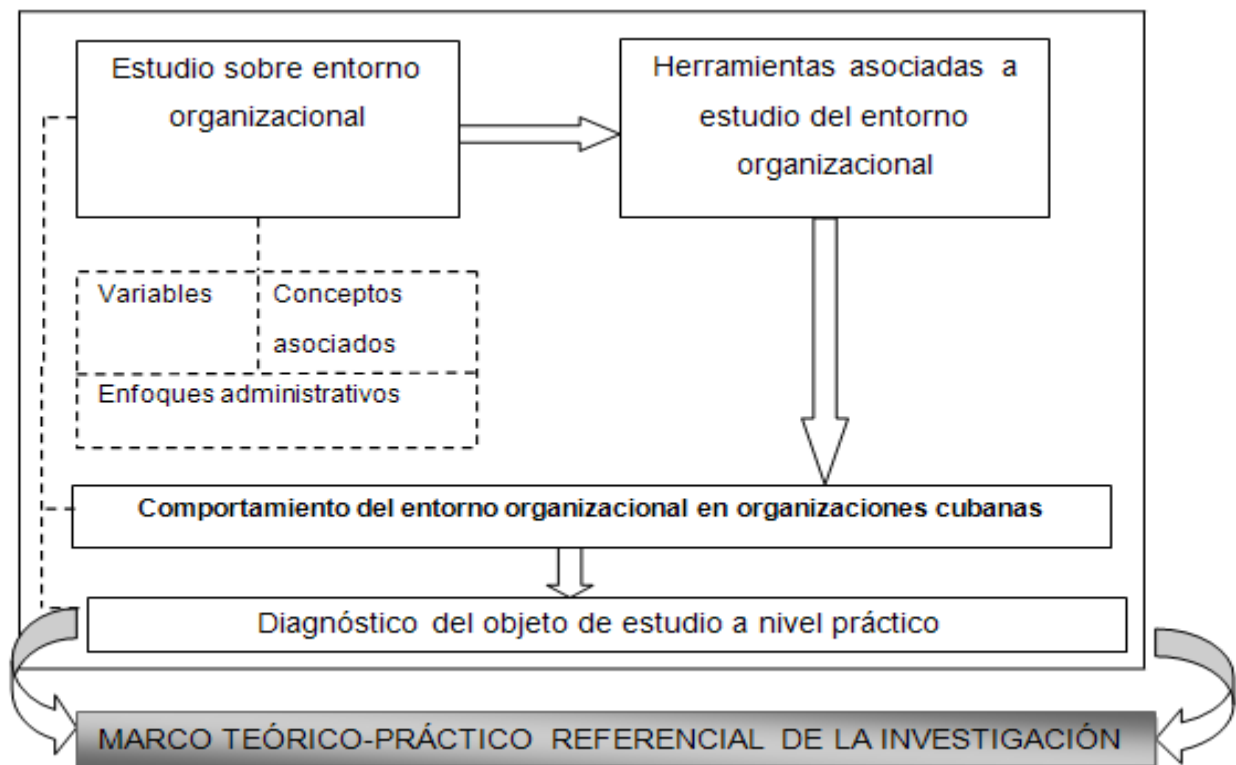


Figura 1.1 Hilo conductor para la construcción del marco teórico referencial de la investigación

1.1 Entorno externo organizacional: definiciones, características y clasificación

El estudio del entorno externo organizacional ha sido tratado desde diversas aristas por numerosos investigadores, y aunque no existe un consenso absoluto sobre su dimensión real en la gestión de las organizaciones, sí se le ha dado una notoriedad práctica importante.

La tabla 1.1 presenta diversas posiciones conceptuales sobre el entorno externo organizacional y su influencia práctica en el desarrollo administrativo y comercial a nivel empresarial.

Tabla 1.1 Acercamiento conceptual al tema del entorno extorno organizacional

Autores	Año	Conceptos de entorno externo organizacional
Aguilar, F. J.	1967	El entorno organizativo se puede definir como el conjunto de eventos, tendencias y cambios externos a la empresa que guían sus acciones futuras
Mintzberg, Henry	1983	El ambiente comprende virtualmente todo fuera de la organización, es decir, un conjunto de condiciones o influencias circundantes ajenas al sistema
Kotler, Phillip	1993	El ambiente de mercadotecnia de una empresa, está constituido por los actores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la firma para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus clientes meta
Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R.	1996	El ambiente externo comprende todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento; incluye elementos de acción directa y de acción indirecta
Certo, S. C., & Peter, J. P.	1997	Ambiente organizativo como un conjunto de fuerzas tanto externas como internas a la organización, capaces de influir en su rendimiento
Fernández, S. A.	1997	El entorno es el marco en el que el sistema se halla, se desenvuelve y actúa; actuación que está condicionada por las características ambientales del entorno
Salvendy, G.	2001	El ambiente, en esencia, se extiende territorialmente más allá del dominio de la Organización desde la concepción socioeconómica; por lo que su influencia es directa e irreversible

Alkhafaji, A. F.	2003	El ambiente de una organización, o de cualquier sistema, incluye todas las circunstancias o influencias que la rodean y/o afectan. El ambiente externo está compuesto por fuerzas externas a la organización sobre las cuales la dirección tiene poco o ningún mando, pero que afectan el éxito de desarrollo de la organización
White, C.	2004	El ambiente externo es el contexto, fuera del límite de una organización, en la que esta tiene que operar
García Vidal, G.	2006	El entorno está conformado por elementos de cualquier sistema al que pertenece o con el que se relaciona la Organización que hacen posible y demostrable la intensidad de su influencia sobre la misma y su frontera no se define solamente por límites geográficos ni cercanías funcionales, sino por el elemento que más débilmente manifieste la intensidad de su influencia
Chiavenato, I.	2006	Ambiente organizacional es el contexto externo (humano, social, político y económico) que involucra externamente una organización. El ambiente se constituye por las otras organizaciones que forman la sociedad

Esta autora, de acuerdo a las consultas bibliográficas desarrolladas, asume el criterio de García, 2006. En este caso, se trata de un concepto multifactorial y sistemático que incluye la influencia de los actores externos como un par dialéctico con la organización en cuestión.

Debido a la complejidad socioeconómica a la que se enfrentan las organizaciones, resulta trascendente tener acceso a información del entorno en que se insertan las organizaciones. Esta situación favorece la toma de decisiones acertadas de acuerdo al comportamiento estratégico del mercado y el ambiente competitivo en general.

El liderazgo competitivo y el acercamiento cada vez más preciso a los intereses de los clientes; se sustenta básicamente en la percepción que tenga el entorno de una organización determinada, por lo que estudiarla estratégicamente resulta vital. De hecho, para muchos autores, el estudio del entorno se erige como la primera vía para mantenerse en el mercado y no extinguirse o faltarle a la misión organizacional.

La gran mayoría de los autores consultados (Certo & Peter, 1997; Fernández, 1997; Betancourt, 2002; Alkhafaji, 2003; DiVanna & Austin, 2004; García, 2005; Chiavenato, 2006) significan el papel del entorno y su análisis para el desempeño de la organización. El análisis del entorno consiste en descubrir las formas en que los cambios en los ambientes tecnológico, sociocultural, político, económico, legal y ecológico de la organización la afectarán indirectamente, y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organizaciones gubernamentales y otros.

Al constituir el entorno organizacional un elemento sumamente cambiante y complejo en su análisis global, se deben trazar estrategias que permitan desde su estudio contener la influencia negativa de las amenazas existentes en él y su impacto en el desarrollo administrativo integral de las empresas. Resulta difícil precisar qué factores son los más relevantes a tener en cuenta para desarrollar un estudio armónico del entorno organizacional (Aguilar, 1967; Kotler, 1993; Fernández, 1997; Salvendy, 2001; White, 2004; DiVanna & Austin, 2004; Chiavenato, 2006; García, 2006),

Las definiciones analizadas parten de tres preguntas esenciales: ¿Qué es el entorno?, ¿De qué se compone?, y ¿Qué efecto tiene en la organización?, puede llegarse a la conclusión de que el entorno externo es, a criterio de esta autora; un conjunto de elementos que no pertenecen a la organización, pero que interactúan estrechamente con esta, provocando influencias mutuas en el

desempeño de la organización.

De acuerdo a las características de las cuatro (4) dimensiones del entorno, el mismo puede clasificarse de acuerdo al número de elementos y la influencia que tengan en la organización como:

- Estable o dinámico: relaciona la estabilidad del entorno con la capacidad de predecir los cambios.
- Simple o complejo: la complejidad radica en la necesidad de conocimientos simples o sofisticados para la utilización de la tecnología en la elaboración del producto o servicio.
- Integrado o diversificado: se relaciona con la amplia variedad de productos, servicios, clientes o mercados, así como de áreas geográficas.
- Liberal u hostil: según las características de las relaciones entre la organización y los competidores, clientes, proveedores, sindicatos, gobiernos, y otros; incluye también la disponibilidad de recursos (Mintzberg, 1983).

Dentro del entorno externo de la organización se distinguen el entorno general y el entorno específico, criterio en el que coinciden varios de los autores consultados (Kotler, 1993; Stoner, 1996; Certo & Peter, 1997; Alkhafaji, 2003; Chiavenato, 2006; Thomas, 2006), aunque no todos empleen la misma denominación para ellos. El **entorno general** se refiere al conjunto de factores comunes que afectan de la misma manera a todas las organizaciones de una determinada sociedad o ámbito geográfico, y que establecen las circunstancias en que estas van a tener que desenvolverse, de los cuales:

- Factores sociales: Las características de la sociedad aunque influyen indirectamente en las organizaciones, crean un clima al que estas deben adaptarse y por lo tanto pueden llegar a tener una influencia directa sobre las mismas. Las variables demográficas y los estilos de vida moldean la oferta de mano de obra y clientela de una organización, por su parte, los cambios en los valores sociales determinan cualquier cambio social, económico, político y tecnológico.
- Factores económicos: Las condiciones y tendencias económicas influyen en las actividades de toda organización y son críticas para su éxito, de ahí que constituyan la coyuntura que determina el desarrollo o la retracción económica de estas. La situación de las variables económicas afecta el poder de compra y los patrones de gasto de los clientes.
- Factores políticos - legales: Los sucesos que tienen lugar en el entorno político

afectan marcadamente las decisiones tomadas dentro de una organización, así como la actitud del gobierno respecto a determinadas industrias, sobre la base de que los grupos de presión de la sociedad se interesan por diversos asuntos y son capaces de promover conflictos sociales con las organizaciones. Por su parte, la legislación vigente puede afectar directa o indirectamente a la organización, de ahí que en muchos casos las leyes y normativas de carácter comercial, civil, laboral, fiscal y medioambiental se convierten en restricciones legales.

- Factores medioambientales: Las crecientes preocupaciones ecológicas por el calentamiento global han proliferado a un ritmo constante durante las últimas décadas, lo que ha conducido a las organizaciones a adoptar nuevas actitudes respecto a la protección y conservación del medio ambiente, en consecuencia con la disponibilidad de recursos naturales y energéticos.
- Factores tecnológicos: La tecnología está sujeta a innovaciones constantes, lo que supone cambios dinámicos y de carácter impredecible, por lo que puede cambiar los estilos de vida y los patrones de compra de los consumidores, situación que obliga a las organizaciones a permanecer adaptándose a los nuevos equipos y procedimientos operativos si desean seguir siendo competitivas.

Por tanto, esta autora asume que el entorno general **no** es manejable por la organización, pues depende de fuerzas externas que no pueden ser controlables desde la administración interna. En este caso, las estrategias que se desarrollen para hacerle frente a las amenazas del mismo se limitan muchas veces a la toma de decisiones empresariales que disminuyan el efecto de las debilidades empresariales de frente al entorno.

Por su parte, el **entorno específico** se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de organizaciones que tienen características comunes. Además, concurren en un mismo sector de actividad; es aquel del cual la organización extrae sus entradas y deposita sus salidas.

En este sentido, se tratan variables controlables desde gestión administrativa y empresarial, de asumirse posiciones estratégicas acorde a la situación presentada por el mismo. Los componen los siguientes elementos genéricos:

- Clientes: son aquellos que intercambian recursos, generalmente dinero a cambio de los productos o servicios que proporciona la organización.
- Proveedores: son los que suministran a la organización toda clase de insumos, dígame materias primas, mano de obra, energía, servicios y otros, para realizar la

producción o la prestación de un servicio.

- Competidores: representan los rivales que debe superar la organización para lograr sus objetivos en el mercado, el análisis de la competencia es un aspecto de especial interés.
- Gobierno: regula la actividad de las organizaciones a través de legislaciones, acciones jurídicas y normativas, con el objetivo de hacer cumplir la responsabilidad social de estas.
- Accionistas: son los socios capitalistas que participan en la gestión de la organización, a medida que también se convierten en inversores, dado que aportan un capital con vistas a obtener un dividendo de las ganancias.
- Empleados: constituyen la mano de obra de la organización, por lo que sus habilidades, características demográficas e influencias sociales son de gran importancia para la realización de las tareas organizativas (Chiavenato, 2006).

En general, pudieran existir otras variables del entorno específico que pudieran manejarse a nivel empresarial; aunque su delimitación real dependerá exclusivamente de las condiciones empresariales estudiadas. Por ejemplo, actores de ministerios que tengan influencia directa en la gestión organizacional formarían parte del entorno específico de determinada organización. En este caso estarían ministerios asociados, instituciones bancarias, tributarias y otros.

1.1.2 Aproximaciones de los enfoques administrativos al estudio del entorno externo organizacional

El entorno tiene una marcada influencia en cada una de las decisiones que se tomen a nivel empresarial; fundamentados en cada una de las funciones administrativas, especialmente la planeación. Los elementos que se presentan afectados directamente son el proceso de toma de decisiones, el proceso de planeación, el diseño organizacional, el cambio organizacional, la comunicación organizacional, entre otros. Las concepciones tradicionales de la administración (escuelas clásica, conductista y cuantitativa) se enfocaron hacia los eventos en el seno de la organización y prestaron poca atención al entorno externo. Esta situación tiene una explicación absolutamente confirmatoria en las condiciones estacionarias que presentaban los entornos externos. Como la situación competitiva era escasa, la formación de empresas insignificante y existían mercados de demanda en su casi totalidad; no se hacía necesario estudiar las condiciones en que se desarrollaba el medio

organizacional (Stoner, 1996).

A partir de la segunda mitad del siglo XX el entorno comenzó a tornarse más dinámico, lo que dio paso a que apareciera una nueva teoría con un enfoque diametralmente opuesto a los anteriores, conocida como la Teoría General de Sistemas (TGS), la cual se basa en el supuesto de que:

(...) la organización es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica interacción con su medio ambiente, sean clientes, proveedores, la competencia, entidades sindicales, órganos gubernamentales y otros agentes externos, influye sobre el medio ambiente y recibe influencias de él (García, 2005).

En general, percibe una influencia de diversas partes o unidades organizativas que trabajan armónicamente como parte de un todo social que se complementa. El establecimiento de objetivos, políticas y estrategias a este nivel favorecen o limitan la competitividad de cada sector (Chiavenato, 2006).

Este enfoque permite contextualizar el fenómeno empresarial desde la perspectiva sistémica y dialéctica, en donde cada organización depende de otros núcleos empresariales y en general de la sociedad. Se confirma la idea de que ninguna organización puede actuar sola, aún cuando se desarrolle en un ambiente marcadamente monopólico. El intercambio de insumos (dígase materias primas, materiales, dinero, energía y mano de obra) con su entorno, los transforman para convertirlos en productos o servicios y luego introducirlos nuevamente al entorno con un valor añadido para la sociedad en general (Jackson, 2000).

Diversas teorías plantean que la complejidad del entorno en que se desarrollan las organizaciones influye significativamente en el desempeño interno y el cumplimiento de la misión. Una de ellas es la Teoría de la Complejidad, la cual plantea que las organizaciones son sistemas complejos que se adaptan en redes de agentes individuales que interactúan para crear una conducta autogerenciada, pero altamente organizada y cooperativa (Chiavenato, 2006).

En un mundo marcado por un complejo procesamiento de información como resultado de la dinámica de interacciones sociales, es inevitable y evidente que los fenómenos, comportamientos y sistemas se hagan crecientemente complejos. La internacionalización de los negocios es otro de los factores que ha aumentado la complejidad del entorno; pues en la búsqueda organizacional de conseguir acceso a recursos más confiables o baratos, incrementar el rendimiento

de sus inversiones y de sus acciones en el mercado, o para eludir aranceles extranjeros y cuotas de importación; han agregado la dimensión internacional a los factores del entorno (Maldonado, 2005).

La complejidad de los elementos que componen el entorno influye en la actuación de la organización, de forma tal que esta debe supervisar y conocer los intereses de los grupos de interés de dicho entorno para mantenerse en constante proceso de perfeccionamiento, logrando satisfacer sus necesidades, a la vez que se alcanzan los objetivos empresariales. Los grupos de interés del entorno (también llamados participantes, actores “no controlables”, grupos de poder, *stakeholders*, partes interesadas) son quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización determinada (Strategor, 1995; Stoner, 1996; Droege, 2006; García, 2006).

Para el desarrollo de investigaciones referidas al entorno externo organizacional; los grupos de interés internos se instituyen como estratégicos para la toma de decisiones empresariales, y dentro de los cuales destacan los clientes internos, consejo directivo, competidores, etc.).

Los criterios para analizar el entorno específico se corresponden directamente con las variables asociadas al propio clima organizacional inmediato. La sociedad mide por la contribución a la calidad de vida de la población en general, lo que satisface al accionista no necesariamente hará feliz al miembro de la organización; incrementar la calidad del producto para satisfacer al cliente aumenta el precio, lo que a su vez, afecta la utilidad si este no puede cambiarse por las condiciones del mercado. Una disminución del beneficio afecta el valor que el público otorga a las acciones y puede afectar los mejores intereses de los accionistas (Fernández, 2013).

Como herramienta integradora del análisis del entorno específico, se ha utilizado la planeación estratégica como el proceso administrativo que integra las relaciones entre los recursos y objetivos de la organización, adaptadas a las cambiantes oportunidades del mercado. Dicha situación permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno, es decir, “fija las grandes orientaciones y la organización puede modificar, mejorar o acomodar su posición frente a la competencia” (Strategor, 1995, p.374).

La organización debe tener conciencia de los cambios que se presenta dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las

necesidades de los recursos como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo. El proceso de administración que indica que la organización prepara planes estratégicos y después se debe actuar conforme a ellos. Toda empresa sin importar el tamaño que tenga, realiza administración estratégica esto es porque formula estrategias para las operaciones que se realicen diariamente, cumpliendo así sus metas y objetivos.

El entorno externo de las organizaciones se encuentra en constante cambio dinámico, por lo que necesitan ajustarse a las situaciones que se enfrentan desde la perspectiva estratégica. La sustentación de esta acción se fundamenta en la Teoría Situacional o de las Contingencias; la cual propone la idea de que todo es relativo, es decir, todo depende de la naturaleza específica de los factores que influyen sobre cada organización. Además, las contingencias externas pueden considerarse oportunidades e imperativos o restricciones y amenazas que influyen la estructura y los procesos internos de la organización. Lo anterior determina que la tarea del administrador consista en identificar la técnica que servirá mejor para alcanzar las metas de la organización, en una situación y circunstancias concretas, y en un momento concreto (Chiavenato, 2006; Hofler, 2006; Mejía Ovando, 2009; Porras, 2008).

El impacto de la actividad empresarial sobre el entorno se denomina Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o simplemente responsabilidad social, la cual puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las organizaciones, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva alcanzando un valor añadido (Strategor, 1995; Vega, 2005; Toro, 2006; Windsor, 2006).

En general, existen bajos niveles de consenso en cuanto al tratamiento del entorno externo organizacional desde la perspectiva académica y científica. El carácter controversial que ha tomado el tema en los últimos años ha permitido redefinir patrones de conducta empresarial para llevar a efecto el tema. En este caso, se presentan dimensiones que van desde el respeto a la propiedad ajena hasta ponderar el impacto de cada decisión de la organización sobre los diversos grupos de interés del entorno. En este sentido, se han propuesto diversas herramientas que posibilitan realizar los estudios del entorno, de las cuales se realiza una descripción en el epígrafe siguiente (Stoner, 2006).

1.2 Herramientas para el estudio del entorno externo organizacional

Por la importancia que reviste el estudio del entorno externo organizacional, diversos autores han propuesto herramientas que permiten analizar el comportamiento del escenario en que se desarrollan las organizaciones. A continuación se muestran las más importantes de acuerdo a la búsqueda bibliográfica desarrollada por esta autora. Se explicarán sintéticamente el análisis de la Matriz DAFO, el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el Diamante de la competitividad, el Análisis PEST, la matriz de la General Electric, Matriz cuadro de evaluación DESUH y las técnicas de Nielsen. Constituyen estas las herramientas más conocidas para el estudio del entorno externo organizacional, aún cuando no son las únicas existentes.

Las concepciones llevadas a efecto se fundamentan en la necesidad de concebir el entorno externo organizacional como un elemento rector para el trazado de estrategias a todos los niveles en las organizaciones. A continuación se describe brevemente el instrumental a desarrollar en cada una de ellas.

Matriz DAFO

El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis FODA, o también llamado SWOT, por sus siglas en inglés, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una organización en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna), a efectos de determinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Esta herramienta fue creada a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial, su objetivo es determinar las ventajas competitivas de la organización y la estrategia genérica a emplear que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización (Chapman; Simmering, 2006). De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y

oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Modelo de las cinco fuerzas

El análisis de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado en 1979 por el economista y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, el cual permite analizar cualquier industria sistemáticamente en términos de rentabilidad, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de las organizaciones o unidades de negocio que operan en un sector determinado.

Desde el punto de vista de Porter, la capacidad que tiene una organización para competir en un mercado específico está determinada por los recursos técnicos y económicos de esa propia organización, así como por las fuerzas del entorno, cada una de las cuales amenaza el ingreso de la organización en un nuevo mercado (Stoner, et al., 1996).

La situación de estas fuerzas influye en la toma de decisiones competitivas, de ahí que es necesario analizar que en un sector económico suelen haber una o dos fuerzas que resultan críticas para determinar la rentabilidad de dicho sector, por lo que para determinar la estrategia a implementar, las empresas deben tomar en cuenta esas fuerzas críticas y tratar de colocarse en una situación más favorable que sus rivales (Alkhafaji, 2003; Baena, Sánchez, & Montoya Suárez, 2003; Bittán, 2012; Childress, 2006; Porter, 2008; Stoner, et al., 1996; Villalobos; Wittmann & Reuter, 2008). La lógica de este modelo es que el aspecto del producto, o si éste implica mucha o poca tecnología, no determinan la rentabilidad de la industria, sino la estructura de dicha industria.

Las variables que componen esta herramienta son:

1. Amenaza de posibles participantes: si resulta fácil participar en una industria, entonces, tan pronto como resulten atractivas las utilidades, habrá nuevos participantes; si la demanda de los productos de la industria no aumenta en medida equiparable al incremento de capacidad que ha producido el nuevo participante, entonces es muy probable que bajen los precios y, con ellos, las utilidades. Por ende, la amenaza de participantes nuevos impone un tope a la rentabilidad de una industria.

Las barreras más comunes contra la participación son:

- Economías de escala: se trata de ventajas en los costos, que se derivan de las

operaciones a gran escala

- Existencia de cuantiosos beneficios para los costos derivados de la experiencia: las ventajas no se derivan de grandes instalaciones, sino de la experiencia obtenida mediante la repetida producción del producto o servicio
 - Diferenciación de productos: la preferencia por una marca y la lealtad del cliente dificultan que el nuevo participante pueda robarle clientes a los proveedores existentes
 - Requisitos de capital: el desembolso de la cantidad inicial para participar en una industria actúa como freno
 - Desventaja de costos independientemente del tamaño: puede deberse a que se tiene acceso a mano de obra o materias primas más baratas
 - Acceso a canales de distribución: si no se tiene capacidad para llegar al cliente con la misma eficacia que las empresas establecidas, entonces los productos o servicios no se venderán
 - Política gubernamental: las medidas y políticas del gobierno tales como leyes, barreras arancelarias y no arancelarias, patentes y otras, constituyen una gran barrera a la participación
2. Poder de negociación de los compradores: los compradores poderosos pueden hacer que algunas empresas ofrezcan precios más bajos que otras, con miras a conseguir el negocio de ese comprador y pueden usar su poder para sacar otros beneficios de las empresas, por ejemplo, mejor calidad, crédito o garantías
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos: un sustituto se entiende como el que satisface las mismas necesidades que el producto que se produce en la industria, si el sustituto resulta más atractivo en términos de precio, rendimiento o de ambos, entonces algunos compradores se verán tentados a abandonar su inclinación por las empresas de la industria. Si los sustitutos plantean una amenaza creíble, entonces, las empresas de la industria no podrán elevar sus precios ni dejar de producir y mejorar sus productos o servicios
4. Poder de negociación de los proveedores: con una tónica similar a la de los compradores, los proveedores de recursos vitales (de materias primas, energía, mano de obra especializada, componentes) pueden imponer precios elevados, reduciendo así las utilidades a causa de la elevación de costos de los insumos
5. Rivalidad competitiva: se trata de la forma más evidente de competencia, la rivalidad frente a frente de empresas que fabrican productos similares y los venden

en el mismo mercado. La competencia se puede limitar a una dimensión (los precios) o a muchas (los servicios, la calidad del producto, las tiendas detallistas, la publicidad, la innovación de productos, el crédito)

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores: la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competitivo se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa (Fernández, 2013)

Diamante de la competitividad

El diamante de Michael Porter es un sistema mutuamente autorreforzante, ya que el efecto de un determinante depende del estado de los otros. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y estructura y rivalidad de las industrias.

- Condiciones con factores favorables: incluyen la existencia de recursos claves (entre ellos conocimientos, infraestructura e institutos de investigación). Cuando los países se encuentran con las desventajas de ciertos factores, se ven obligados a innovar para superar los problemas y esto, a su vez, sienta las bases de la ventaja competitiva
- Condiciones de la demanda: debe existir una gran demanda nacional de productos perfeccionados; los consumidores complacientes son una desventaja para el país pues no presionan a la industria para que se supere y haga innovaciones
- Industrias relacionadas y de apoyo: una red de industrias relacionadas y de apoyo ayuda a estas a alcanzar la superioridad global
- Rivalidad, estructura y estrategia de la empresa: el factor más importante de todos podría ser el grado de rivalidad existente en la industria nacional, hay muchas pruebas para sustentar la opinión de que la competencia nacional es vital; por el contrario, cuando los gobiernos han propiciado las fusiones con miras a crear monopolios nacionales, en general, estos monopolios no han podido alcanzar una posición global. La rivalidad descarnada entre las empresas nacionales ha sido acicate de innovaciones; al parecer, todas las economías de escala que quizá se sacrifican a causa de la fusión de las empresas nacionales, se compensan, con creces, gracias a los beneficios de una rivalidad profunda.

Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante"; dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los

hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito, sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico, el efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás, el sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica.

La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos; mientras más local sea la competencia, más intensa será y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía (Anónimo, 2010; Ayala Ruiz & Arias Amaya, 2009).

Análisis PEST

Se trata de una útil herramienta estratégica para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una organización, o la dirección operativa. El término proviene de las siglas iniciales de Político, Económico, Social y Tecnológico.

Los factores se clasifican en cuatro bloques o tendencias, dentro de los cuales se analizan principalmente:

- Político-legales: legislación antimonopolio, leyes de protección del medioambiente, políticas impositivas, regulación del comercio exterior, regulación sobre el empleo, promoción de la actividad empresarial, estabilidad gubernamental
- Económicos: ciclo económico, evolución del PNB, tipos de interés, oferta monetaria, evolución de los precios, tasa de desempleo, ingreso disponible, disponibilidad y distribución de los recursos, nivel de desarrollo
- Socio-culturales: evolución demográfica, distribución de la renta, movilidad social, cambios en el estilo de vida, actitud consumista, nivel educativo, patrones culturales
- Tecnológicos: gasto público en investigación, preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, desarrollo de nuevos productos, velocidad de transmisión de la

tecnología

La creciente importancia al comienzo del siglo XXI de los factores ambientales y ecológicos, que alimenta el auge de los negocios verdes, ha hecho desarrollarse una versión actualizada del modelo PEST, denominado STEER para el análisis sistemático de factores Socio-Culturales, Tecnológicos, Económicos, Ecológicos y Regulatorios.

Matriz de la General Electric

Esta herramienta se asocia al comportamiento de la cartera de negocios de una organización, y se corresponde directamente con la matriz de la Boston Consultant Group (Matriz BCG) para ese mismo fin.

Se escogen los atractivos del producto y los atractivos del mercado y se califican como Alto, Medio y Bajo. Todo esto se realiza también por decisiones del comité de expertos y se incluyen las variables reflejadas en la tabla 1.2.

Tabla 1.2 Tabla de atributos a evaluar como parte de la Matriz de la General Electric.

ATRATIVOS DEL PRODUCTO	Calificación
Buena imagen corporativa	Alto
Capacidad instalada	Alto
Experiencia productiva	Medio
Fuerza de trabajo calificada	Medio
Competitividad	Bajo
ATRATIVOS DEL MERCADO:	Calificación
Incremento constante de la demanda	Alto
Crecimiento del poder adquisitivo de la población	Medio
Nuevas medidas económicas que estimulan la producción	Alto
Posibilidad de exportación en el futuro	Bajo
Nueva ley de Inversiones	Alto
Posibilidad de importar materia prima	Medio

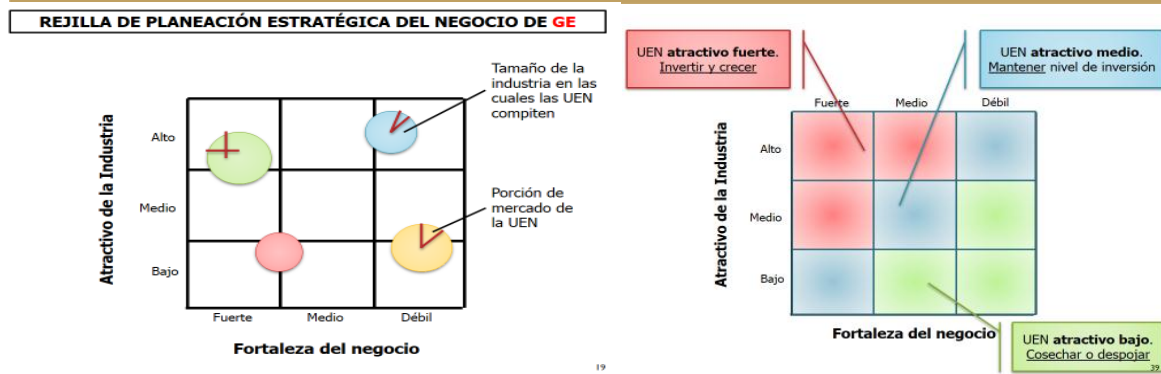


Figura 1.2 Rejilla para el análisis de la General Electric

De acuerdo al color de la celda donde caiga la mayoría será:

Verde: No hay problema. Puede aceptarse.

Amarillo: Hay que pensarlo y valorarlo más.

Rojo: No se debe continuar.

Matriz cuadro de evaluación de la Universidad de la Habana (DESUH)

Matriz que fue desarrollada por investigadores de la Universidad de La Habana. Se consideran tres tipos de indicadores, asociados a las siguientes dimensiones: producto, producción y mercado. Se pudiera abrir una cuarta categoría de indicadores; separando mercado y entorno.

En este caso, los expertos deben seguir este orden de trabajo: establecer los indicadores a evaluar en cada categoría, establecer la ponderación individual en porcentaje para cada indicador, distribuir 100 entre cada uno de los tres indicadores y hacerlo al unísono con la ponderación primaria entre los indicadores. Finalmente se evalúan las calificaciones de acuerdo al valor global; que asume variaciones desde muy alto hasta muy bajo en orden descendente.

Técnicas de Nielsen

Se comienzan a desarrollar a partir de 1930, basadas en la teoría economicista y el análisis operacional. Parten de fuentes internas y tienen una perspectiva de análisis exclusivamente económico. No toman en cuenta las causas de carácter conductual, sino que se limitan al análisis general de los resultados, de lo cual se pueden inferir conclusiones para luego pasar a desmenuzar las causas en detalle utilizando otro método de investigación. Constituye esta precisamente su principal carencia teórica; el ausmir que las variaciones en el entorno se ven influenciadas únicamente por el factor económico.

Requisitos para su aplicación:

- Equilibrio entre oferta y demanda. El precio es el que establece el equilibrio. Cuando hay monopolios este equilibrio se altera
- El mercado debe estar saturado del producto que se investiga
- El producto debe estar siempre presente en el mercado

El estudio mediante esta técnica está asociado a dos dimensiones, el espacio (lugar donde se realiza el producto) y el tiempo (un plazo de tiempo fijo) que es el que transcurre entre el inventario inicial y el inventario final son aplicables cuando hay equilibrio entre la oferta y la demanda.

En general, la investigación desarrollada permite afirmar que las herramientas para el estudio del entorno externo organizacional coinciden en fomentar la valía del aspecto económico para la toma de decisiones. Además, los factores sociales repercuten directamente en el comportamiento de los patrones de compra del consumidor, la actitud hacia los productos o servicios que se brindan y las formas de hacer los negocios. El ambiente político influye también en los intereses de desarrollar integralmente una organización determinada, partiendo del cuerpo normativo vigente, las leyes y regulaciones que se adscriben al entorno.

Específicamente por instrumentos; el análisis PEST es de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, lo que permite conocer la posición y el potencial de un negocio, así como la proyección de las tendencias del entorno. Por su parte, la matriz DAFO mide la influencia que tiene el entorno sobre un negocio en particular o en sus competidores.

El Diamante de la competitividad incorpora al análisis del entorno general la variable papel del gobierno, la cual es de gran importancia para el desarrollo de los negocios de las organizaciones. En este caso, se le presta especial importancia a los clientes, proveedores y competidores, por ser los que tienen más contacto directo con la organización. El Modelo de las 5 fuerzas de Porter tiene un enfoque más reflexivo, es decir, analiza los aspectos más relacionados con la rivalidad competitiva de los mercados: el poder de los clientes, el poder de los proveedores y la amenaza de sustitutos. Además, omite elementos relativos a las cuestiones legales que rigen el desarrollo organizacional; además no se analiza la presión que ejercen los distintos grupos de interés sobre la organización

Considerando el análisis realizado anteriormente es necesario definir el enfoque de cada una de estas herramientas, lo que se muestra en la tabla 1.3.

Tabla 1.3 Herramientas para el estudio del entorno externo organizacional

Herramienta	Autor	Año	Variables que analiza	Orientada a	
				Entorno General	Entorno específico
Matriz DAFO	Albert S. Humphrey	Década del '60	Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades	- - X	- X - X
Modelo de las cinco fuerzas	Michael Porter	1979	1. Amenaza de posibles participantes 2. Poder de negociación de los compradores 3. Amenaza de productos o servicios sustitutos 4. Poder de negociación de los proveedores 5. Rivalidad competitiva		X X X X X
Diamante de la competitividad	Michael Porter	1998	1. Condiciones de los factores 2. Condiciones de la demanda 3. Sectores afines y de apoyo 4. Estrategia, estructura y rivalidad	X X X X	
Análisis PEST	-	-	1. Entorno Político 2. Entorno Económico 3. Entorno Social 4. Entorno Tecnológico	X X X X	
Matriz de la General Electric	General Electric	-	Debilidades Amenazas Fortalezas Oportunidades	X X X X	
Matriz cuadro DESUH	Colectivo de autores	-	Producto Producción Mercado Entorno	X X	X X
Técnicas de Nielsen	Nielsen	1930	Entorno Económico	X	

1.3 Diagnóstico del entorno externo organizacional en la Empresa de desarrollo de Software DESOFT Holguín

Al analizar cada una de las variables asociadas al entorno externo organizacional, a

través de instrumentos empíricos como la revisión documental, la encuesta y las entrevistas personales, se determinaron las situaciones prácticas que a continuación se detallan.

Se encuentran definidos los principales clientes, proveedores y competidos en el marco de actualización del mercado actual, los cuales se presnetan a continuación:

Principales clientes:

- Consejo de la Administración Provincial (CAP).
- Consejo de la Administración Municipal (CAM).
- Empresa de Confecciones Yamarex
- Empresa Productora de Alimentos
- Empresa Combinadas Cañeras “XL Aniversario de la Rev. Octubre”.
- Salud Provincial Holguín.
- Unidad Presupuestada Provincial Hospital Pediátrico “Octavio de la Concepción y la Pedraja”.
- Centros de Gestión Contable (en los 14 municipios).
- Finanzas Provincial y sus 14 municipios.
- Fiscalía Provincial.
- Tribunal Provincial.
- Empresa Porcino

Principales competidores en el territorio:

- TEICO- MINAZ
- Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”
- EIMA - Minagric
- Joven Club de Computación
- CIGEST- CITMA

Principales proveedores:

- CIMEX
- SEPRO
- DIVEP
- SASA
- MERCEDES BENZ
- ETECSA
- COPEXTEL

- EMPRESA ELECTRICA

Además, se encuentran definidas las líneas de actuación para los 548 clientes del mercado actual. Los mismos se monitorean a través del sistema informático SERVILÍN, facilitando conocer sus necesidades y expectativas, brindando información de manera más rápida, segura y clara respecto a todo lo referente a la contratación, seguimiento y control. Se conocen de forma verbal las opiniones de los clientes, existe un sitio Web publicado donde pueden conectarse y ofrecer a la entidad los clientes sus sugerencias, opiniones y quejas respecto al servicio y/o producto ofrecido; pero aún es insuficiente el mecanismo que se emplea para conocer las opiniones por ser DESOFT Holguín única de su tipo en el territorio.

En este caso, la satisfacción de los clientes se encuentra en niveles elevados, debido a la inexistencia de reclamaciones en los últimos años. Sin embargo, al no existir un departamento de calidad se desconoce las opiniones monitoreadas del mercado y su impacto a corto y mediano plazo.

El posicionamiento de la organización en el mercado se orienta fundamentalmente al control de las acciones de informatización definidas desde la proyección estratégica de la organización.

El tema publicidad continúa siendo un serio obstáculo, debido a la poca concurrencia a las ferias comerciales, encuentros de negocios y otras modalidades de intercambio empresarial que constituyen vehículo ideal para el conocimiento y promoción entre las empresas nacionales e internacionales. Se buscan nuevas alternativas a las estrategias de comunicación para darse a conocer como la radio y la televisión.

A partir de estudios desarrollados en la organización teniendo en cuenta la posición estratégica al mercado a través de sus procesos fundamentales, DESOFT Holguín resultó una organización con tendencia a la efectividad alta. Dicho análisis se presenta en la tabla tabla 1.4

Tabla 1.4 Valoración de la entidad de acuerdo a la influencia de su procesos en el entorno externo organizacional

TABLA PARA LA VALORACIÓN DE LAS ENTIDADES SEGÚN RESULTADOS DE EFECTIVIDAD EN SUS PROCESOS									
Desempeño Deficiente		Buen Desempeño			Alto Desempeño			Desempeño de Excelencia	
Efectividad Baja		Efectividad Normal		Efectividad Media (0.60)		Efectividad Alta		Efectividad Muy Alta	
0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6	0.7	0.8	0.9	1.0

Conclusiones parciales del capítulo

El estudio bibliográfico realizado permite a la autora arribar a las conclusiones siguientes:

1. A partir de las definiciones analizadas puede concluirse que el entorno externo es un conjunto de elementos que no pertenecen a la organización, pero que interactúan estrechamente con esta, provocando influencias mutuas en el desempeño de la misma.
2. El análisis del entorno externo de las organizaciones es de vital importancia para el desempeño organizacional, ya que brinda información sustancial sobre las características actuales y futuras del mercado, lo que permite ajustar la actuación empresarial a estas condiciones mediante la planeación estratégica.
3. Algunos enfoques administrativos tales como la Teoría de los Sistemas, la Teoría de la Complejidad y la Teoría de las Contingencias realizan diversas aproximaciones al entorno, las cuales tales explican desde distintos puntos de vista los fenómenos que ocurren en las organizaciones producto de la interacción con su entorno externo.
4. Dentro del entorno externo de la organización se distinguen el entorno general (compuesto por los factores sociales, económicos, políticos, legales, tecnológicos y ecológicos) y el entorno específico; este último a su vez agrupa los grupos de

interés externos (clientes, competidores, proveedores, gobierno) y los grupos de interés internos (accionistas y empleados)

5. Existen varias herramientas que posibilitan el estudio del entorno, tal es el caso de la Matriz DAFO, el Modelo de las cinco fuerzas, el Diamante de la competitividad el Análisis PEST, el análisis de la posición estratégica, las técnicas de Nielsen y otras; que permiten determinar la situación de las organizaciones y trazar estrategia en consecuencia.

6. Las herramientas conocidas para facilitar el estudio del entorno proponen soluciones descriptivas sin tener en cuenta la perspectiva relacional y de análisis de poder, situación que se atenúa con la presente investigación.

7. Se diagnosticó el estado actual presentado por DESOFT Holguín en cuanto al análisis de su entorno externo organizacional, definiéndose como puntos fuertes el conocimiento del mercado y todas sus variables y como limitantes la escasa explotación de las herramientas comerciales y de dirección habilitadas en el sistema empresarial holguinero (fundamentalmente los canales de publicidad habilitados para ello).

CAPÍTULO II. DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DEL ENTORNO EXTERNO ORGANIZACIONAL

El rediseño del instrumento propuesto (figura 2) para el estudio del entorno externo organizacional; tiene su antecedente directo en el diseño de un procedimiento para el estudio del tema en el territorio holguinero (Fernández, 2013, *Diseño de un instrumento para el estudio del entorno externo organizacional*, Trabajo de diploma en opción al título de ingeniero industrial, Universidad de Holguín).

Sin embargo, en el instrumento citado anteriormente, se dificulta la comprensión de algunas etapas y se obvian otras que por su importancia socioeconómica ameritan ser incluidas. Tomando en consideración esta situación; se propone el rediseño del instrumento a partir de las problemáticas diagnosticadas, incluyéndole además herramientas novedosas a la operatividad del mismo.

2.1 Sustento teórico - metodológico del procedimiento. Enfoques y principios

A continuación se muestran los principios teórico – metodológicos que sostienen el procedimiento diseñado para el estudio del entorno externo organizacional. Los mismos sostienen desde el diseño los patrones de implementación a nivel práctico, lo que posibilita adecuarlos a organizaciones diversas desde su concepción socioeconómica.

Aunque en principio se establece la máxima de que ninguna técnica en el estudio del entorno externo organizacional es siempre la mejor, el resultado exitoso de la aplicación del mismo dependerá de:

- la efectividad respecto al costo de implementación del procedimiento
- el contenido explícito de cada una de las fases y su adaptabilidad al negocio en cuestión
- la idoneidad de las instalaciones y el grado de desarrollo alcanzado por el negocio

En tal sentido, se asumen como **condiciones necesarias** para la implantación del procedimiento las siguientes; asumiendo estas como "situaciones objetivas precisas para poder aplicar un instrumento de carácter científico" (Campdesuñer, 2013, p. 16):

1. Que se cuente con un conocimiento mínimo de las herramientas de estudio del entorno externo organizacional.
2. Que se tenga acceso a información fidedigna y actualizada sobre las variables del entorno que influyen directamente en la organización.

3. Que se cuente con habilidades primarias en la conducción de las organizaciones y su relación con la toma de decisiones empresariales en este sentido. El instrumento recoge aspectos significativos sobre los aportes de Porter (2008) en cuanto al poder de las cinco fuerzas que determinan la competitividad en un mercado determinado, sin embargo, combina en su análisis elementos descriptivos y relacionales, y permite cuantificar la ventaja competitiva de la organización. Además, como el instrumento constituye un aporte científico valioso responde a un conjunto de principios inherentes al estudio del entorno tales como:

- **Integrador:** resulta de vital importancia que el análisis del entorno forme parte integral del sistema de planeación y toma de decisiones de la organización. La planeación estratégica debe estructurarse teniendo como punto de partida el análisis del entorno y usándolo como marco de referencia.
- **Pertinente:** la pertinencia del análisis del entorno puede redefinirse mejor planteando que es: a) un enfoque en los asuntos estratégicos, y b) una ayuda para tomar las decisiones estratégicas con mayor sensibilidad de las tendencias del entorno y con mejor sentido de lo que puede llegar a suceder en el futuro.
- **Holístico:** por el simple hecho de que todas las cosas están relacionadas unas con otras, el análisis del entorno se caracteriza por tener rasgos holísticos en su enfoque al medio ambiente de los negocios, examinando las tendencias como un todo y no como partes separadas.
- **Iterativo o continuo:** al igual que un radar, el sistema de análisis del entorno debe operar en forma continua para poder mantener un registro del rápido devenir de los acontecimientos; sólo la continua operación del sistema puede separar las imágenes reales de las “falsas”; definir la naturaleza, trayectoria y puntos de efecto de los “proyectiles” y registrar las inevitables nuevas “imágenes” que irán apareciendo constantemente en la pantalla.
- **Heurístico o exploratorio:** aunque es verdad que la parte de vigilancia del sistema se preocupa por los acontecimientos actuales, gran parte del análisis del entorno trata de explorar lo desconocido y en un sentido real, las dimensiones de los posibles futuros: lo que podría pasar, no necesariamente lo que va a pasar. En un entorno incierto, nunca es posible llegar a conocer con precisión el futuro, no importa cuán perfectas sean las técnicas para pronosticar.

Finalmente, el diseño del instrumento propuesto consta de tres fases, cada una compuesta por tareas que favorecen el análisis progresivo del entorno organizacional:

una primera fase de carácter descriptivo, donde se analizan de forma general las características y tendencias de los componentes del entorno externo. La segunda fase se enfoca en cuantificar el impacto de las relaciones entre la organización y sus grupos de interés externos; por último, la fase tres concluye con la realización de un análisis integral del comportamiento estratégico de la organización y el diseño de las estrategias que permitirán alcanzar la ventaja competitiva.

2.2 Descripción teórico - metodológica del procedimiento para analizar el entorno externo organizacional

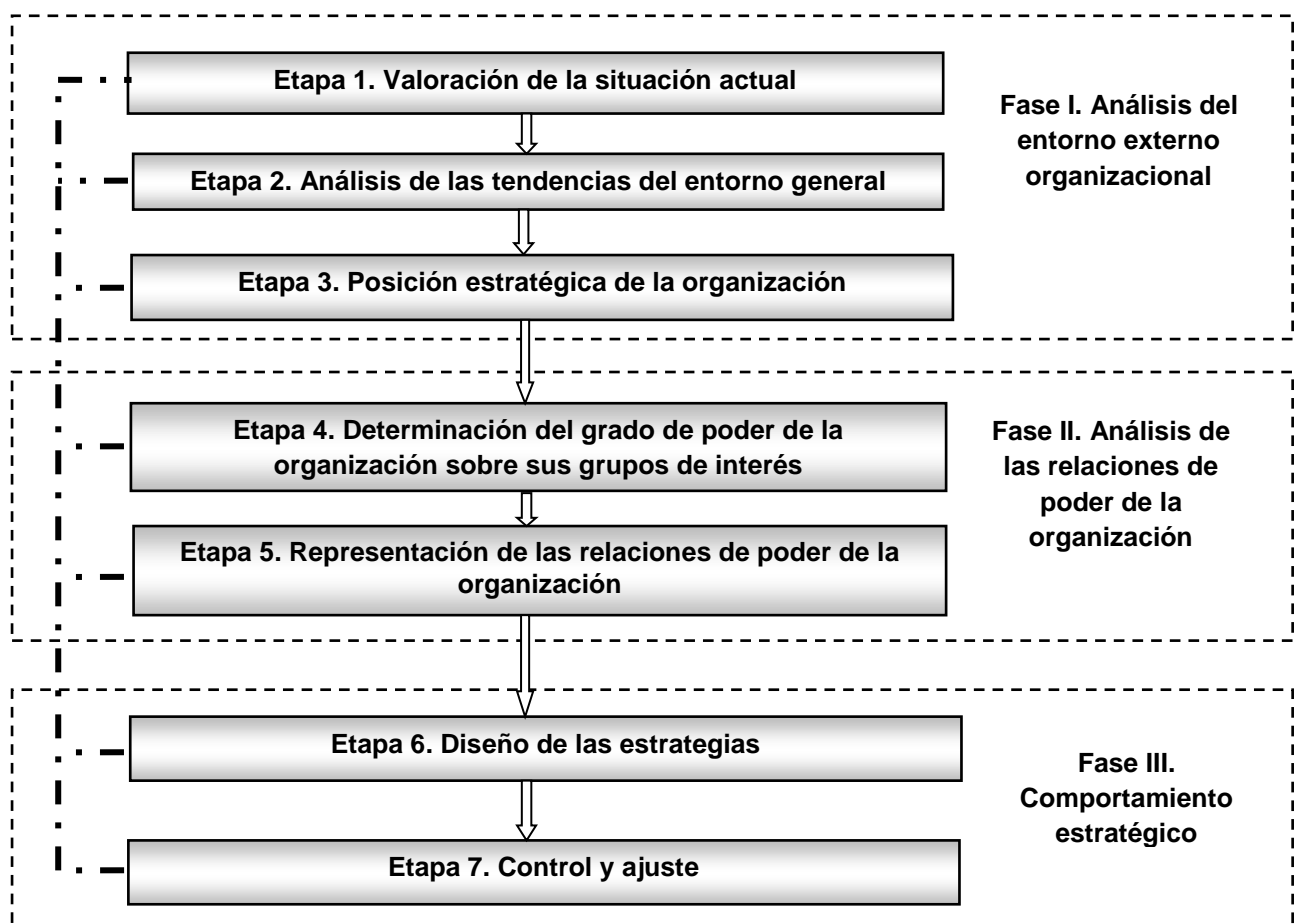


Figura 2.1 Procedimiento para el estudio del entorno externo organizacional

Fase I. Análisis del entorno externo organizacional

Objetivo de la fase: Desarrollar un análisis de las tendencias del entorno externo de la organización; valorando la incidencia que tiene en su componente general y específico.

Etapa 1. Valoración de la situación actual

Objetivo de la etapa: Determinar la situación en que se desempeña la organización en cuanto al ambiente económico, social, tecnológico, entre otros, examinando

posibles oportunidades.

Tareas asociadas:

1. Análisis de la situación socioeconómica en que se desarrolla la organización

En esta tarea se analizan los factores asociados al ambiente económico de la organización; haciendo énfasis en los siguientes indicadores:

- asuntos generales de impuestos y específicos de los productos o servicios
- ciclos de mercado
- niveles de inventarios
- estado de los costos asociados al servicio
- inversiones a corto y mediano plazos

2. Análisis de la situación político – legal en que se desarrolla la organización

En esta tarea se estudia el comportamiento de la situación política y legal por la que atraviesa la organización. Importante destacar la inserción en el marco legal en la que se adscribe la organización de acuerdo a las políticas públicas llevadas a cabo dentro del ministerio o asociaciones empresariales dentro del sector.

Los indicadores a evaluar son:

- políticas del sector y cambios gubernamentales
- clima político y nivel de actividad del gobierno en el sector
- niveles de impuestos corporativos y grupales en el sector en que se desarrolla la organización
- restricciones en el acceso a flujos financieros y niveles de inversión
- estabilidad y riesgo político del país
- interés de las instituciones públicas

3. Análisis de la situación social en que se desarrolla la organización

En esta tarea se analizan los factores asociados al ambiente económico de la organización; haciendo énfasis en los siguientes indicadores:

- tendencias en el estilo de vida profesional de los consumidores
- opinión y actitud empresarial de los consumidores
- imagen de la marca y el producto empresarial en el mercado actual y potencial
- publicidad y relaciones públicas

- niveles de formación educacional del sector y en particular del mercado

4. Análisis de la situación tecnológica en que se desarrolla la organización

En esta tarea se analiza el impacto tecnológico puede ser analizado teniendo en cuenta que los cambios en la tecnología que influyen tanto en la propia organización como en la competencia, por lo que tienen efecto sobre la estructura de una industria, sobre la estructura de la competencia y sobre las posiciones competitivas de las organizaciones de un sector determinado. Para el análisis de esta categoría se proponen las variables siguientes:

- financiamiento para la investigación
- tecnología y soluciones sustitutas
- capacidad y madurez tecnológica
- acceso a tecnología, licenciamiento, patentes
- potencial intelectual
- asuntos de propiedad intelectual e industrial
- desarrollo tecnológico de la competencia y el sector en general

5. Análisis de la situación ecológica en que se desarrolla la organización

En esta tarea se analizan los factores asociados al ambiente ecológico de la organización; haciendo énfasis en los siguientes indicadores:

- tendencias ecológicas que afecten a los procesos de producción de la organización
- preocupaciones ecológicas que afecten los hábitos de compra del consumidor
- preocupaciones ecológicas que afecten al producto de la organización por parte del consumidor

Herramientas a utilizar en la etapa:

- revisión documental
- entrevistas
- análisis de tendencias
- consulta a expertos

Etapa 2. Análisis de las tendencias del entorno general

Objetivo de la etapa: Determinar la posición competitiva que ocupa la organización, a partir de la realización de un análisis de los principales grupos de interés de la organización (dígase clientes, proveedores, competidores y órganos gubernamentales) que facilitará la valoración y posterior propuesta de estrategias en

función de los resultados.

Tareas asociadas:

1. Análisis de los clientes

Se realiza una caracterización de los principales clientes con los que se relaciona la organización teniendo en cuenta que el conocimiento del mercado debe estar enfocado a cubrir las necesidades del cliente final, así como sus expectativas y motivaciones. La organización debe tener total conocimiento de las características del mercado en el que se desenvuelve y de las causas que originan los hábitos de compra y consumo, a partir de lo cuales muy importante que se tengan definidas las características de los clientes y que se les brinde una atención diferenciada a cada uno de ellos.

La organización debe conocer la actitud y evaluación del cliente hacia el producto que se oferta, lo que se logra a partir de:

- existencia o no de un sistema de retroalimentación con el cliente (encuestas, cuestionarios, libro de quejas y sugerencias, etc.). ¿Con qué frecuencia se revisa?, ¿Se dan respuestas adecuadas y oportunas?
- realización de investigaciones de mercado
- análisis de segmentación de mercado

Además debe analizarse lo relacionado con el comportamiento del mercado durante los últimos tres años, teniendo en cuenta la cuota de mercado que representa cada cliente, a partir de la fórmula siguiente:

$$CMC_i = \frac{VC_i}{VT} \quad (1)$$

Donde:

CMC_i : Cuota de mercado interna del cliente i

VC_i : Ventas realizadas al cliente i

VT : Ventas totales de la organización

Posterior al cálculo de la cuota de mercado interna, se representarán gráficamente los resultados obtenidos, lo que facilitará la comprensión de la información además de brindar los elementos necesarios para la evaluación del comportamiento histórico de los diferentes clientes. Este indicador constituirá una referencia objetiva en la que se sustentará la identificación de los principales clientes, así como su

evolución en el período analizado; de esta manera se podrán desarrollar estrategias en correspondencia con el comportamiento real del mercado.

Análisis de la competencia

Primeramente se identificará y caracterizará la competencia teniendo en cuenta las particularidades de los productos que comercializan, así como el estatus que poseen dentro de lmercado. En este sentido será necesario plantearse una interrogante: ¿Conoce la organización cuáles son los principales competidores, así como la cuota de mercado que poseen?

Para medir la participación de la organización en el mercado se determinará la cuota de mercado que posee considerando un estimado de las ventas totales del sector, de igual manera se procederá con el resto de la competencia en función de establecer un análisis comparativo que refleje la posición competitiva actual de la organización.

El análisis de la cuota de mercado de cada competidor proporciona un conocimiento sobre la posición competitiva de la organización, a partir de lo cual pueden identificarse puntos fuertes y débiles de la competencia que se traducen en su atractivo general, sentando las bases para la definición de las estrategias que guíen la actuación de la organización.

En este caso se utilizan instrumentos científicos como el diamante de la competitividad y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, los diagramas Pest y Pareto para el análisis de la competencia. Sin embargo, como el caso empresarial cubano es totalmente atípico, el análisis de la competencia resulta altamente complicado por el grado de centralización estatal y la escasez de ambientes competitivos en la mayoría de los sectores.

2. Análisis de los proveedores

Debido a la importancia que alcanza el análisis de los proveedores para el valor agregado que le aportan al servicio o producto que comercializa la organización; se analizan cada uno indistintamente de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Proveedores de recursos vitales: son aquellos que brinda la organización los recursos indispensables para la realización del producto o servicio que esta oferta en el mercado
- Proveedores de recursos complementarios: son aquellos cuyos recursos hacen posible el desarrollo de la actividad fundamental de la organización pero no influyen directamente en ella, es decir, apoyan los procesos claves de la misma

Con el fin de valorar la situación actual de los proveedores de la organización se

realizará un análisis de la cartera de proveedores teniendo en cuenta dos criterios fundamentales: oportunidad de los suministros y calidad técnica del servicio.

Cada uno de estos criterios se descompone en varios indicadores como se muestra a continuación:

La información sobre estos indicadores se recopilará a partir de la revisión de facturas, contratos u otros documentos técnicos que se empleen para efectuar las compras de la organización. Luego de recopilados los datos relativos a cada criterio de evaluación se calculará la fiabilidad de cada proveedor a partir de la fórmula siguiente:

$$F = \pi \left(1 - \frac{nf}{N} \right) \quad (2)$$

Donde:

nf : Número de fallos del total

N : Total

De acuerdo con los resultados obtenidos se confeccionará un ranking de proveedores de acuerdo a cada criterio y también de forma general, lo que permitirá a la organización conocer la garantía que le ofrece cada uno de ellos.

Herramientas a utilizar en la etapa:

- revisión documental
- diagramas PEST
- análisis de Pareto
- diamante de la competitividad y modleo de las 5 fuerzas de Porter

Etapa 3. Posición estratégica de la organización

Objetivo de la etapa: Analizar la situación integral de la organización de acuerdo a la situación interna y externa que presenta la misma una vez analizada la etapa anterior.

Tareas asociadas:

1. Determinación de los factores externos que afectan a la organización

En este punto se deben determinar los factores del entorno externo que afectan (positiva o negativamente) la gestión integral de la organización; las cuales se clasificarían como debilidades o fortalezas de acuerdo a su naturaleza.

Las mismas se listan y se ponderan de acuerdo a la propuesta de Ruiz (2014); definiéndose en cada caso intensidad del efecto del impacto y capacidad de respuesta

de la organización frente a cada factor en específico.

2. Definición de la posición estratégica de la organización

En esta tarea se determina la posición que ocupa la organización frente al entorno externo, de acuerdo al análisis de cada uno de los factores examinados previamente.

El análisis tabular se desarrolla de acuerdo al gráfico mostrado en la figura 2.2

En el caso de la posición estratégica externa, si esta resulta desfavorable (PE mayor que 2), debe ser reexaminado el mercado en que se está operando y las perspectivas de crecimiento y sostenibilidad a corto plazo (hasta 2 años posteriores al estudio); pues en muchos casos será determinante para la sostenibilidad socioeconómica de la organización. Si por el contrario la situación externa es positiva (PE menor que 2), la estrategia debe ir encaminada al crecimiento ofensivo a partir de buscar nuevos mercados, ampliar los niveles de inversión e intentar limitar la operatividad de los competidores más importantes.

Factor externo	Forma de manifestación	Intensidad del impacto	Capacidad de respuesta	Intensidad del efecto del impacto
1	Amenaza = 1	Baja = 1	Baja = 1	$IEI = \frac{FM + I}{C}$
2	Oportunidad = 0	Media = 2	Media = 2	
n		Alta = 3	Alta = 3	
				$PE = \frac{\sum_{i=1}^n IEI}{n}$

Figura 2.2 Análisis tabular desarrollado para determinar la posición estratégica de la organización.

Herramientas a utilizar en la etapa:

- revisión documental
- análisis de la posición estratégica
- entrevistas personales
- consulta a expertos

Fase II. Análisis de las relaciones de poder de la organización

Objetivo: Identificar qué tipo de relación de poder se establece entre la organización y sus grupos de interés externos, de acuerdo a las características de dichas relaciones.

Etapa 4. Determinación del grado de poder de la organización sobre sus grupos de interés

Tareas asociadas:

1. Determinación del grado de poder de la organización sobre sus grupos de

interés externos.

Para el desarrollo de esta tarea se procederá a la aplicación de la encuesta que se muestra en el anexo 2 (tomado de: Fernández, 2013, *Diseño de un instrumento para el estudio del entorno externo organizacional*, Trabajo de diploma en opción al título de ingeniero industrial, Universidad de Holguín). En la misma, los encuestados deben marcar con una X la puntuación que consideren ofrezca respuesta a la interrogante planteada, donde el 4 representa la mayor puntuación y el 0 la menor. Para el procesamiento de la encuesta se calcularán los indicadores: Grado de poder sobre el cliente, Grado de poder sobre el competidor y Grado de poder sobre el proveedor, utilizando las fórmulas definidas por Fernández (2013) en su investigación.

Luego de procesadas las fórmulas matemáticas se determinará qué tipo de relaciones de poder existen entre la organización y sus proveedores, competidores y clientes. Dicho análisis se fundamenta en la escala mostrada en la figura 2.3



Figura 2.3 Escala de clasificación del grado de poder de la organización

En caso de que el poder de la organización sea bajo (desventaja competitiva), la organización se encuentra en desventaja con el grupo de interés analizado, por lo que esta deberá encaminar sus esfuerzos a invertir esta situación. Por otro lado, si la organización posee un poder medio (paridad competitiva) sobre alguno de sus grupos de interés la situación, se encuentra equilibrada socioeconómicamente. En este caso, se deben analizar los factores que están influyendo directamente en dicho estado para buscar su eliminación o disminución. En el mejor de los casos; si la organización tiene mucho poder (ventaja competitiva), entonces se trata de influir en los grupos de interés y lograr sus propósitos a costa de sacrificar los intereses de ellos a escala social.

2. Representación gráfica de las relaciones de poder de la organización

En esta tarea, se describen gráficamente las relaciones de poder entre la organización y sus grupos de interés inmediatos, representados mediante el círculo de poder. El mismo es un gráfico de cuatro (4) círculos concéntricos, donde cada uno de ellos representa si es una relación de **Bajo Poder**, **Poder Medio** o **Mucho Poder**. De

afuera hacia adentro, y el círculo interior es la organización. Por su parte, las letras de los cuadrantes indican el grupo de interés del que se trata, es decir, el cuadrante A representa los proveedores de recursos vitales; el B, los proveedores de recursos complementarios; el C, los competidores; y por último, el D, los clientes. La intensidad de las relaciones de poder entre la organización y sus grupos de interés se representará en el círculo del poder.

Constituye este un acercamiento al análisis del poder de la organización de acuerdo a las relaciones con su entorno externo organizacional más próximo. Dicho análisis se fundamenta en el cumplimiento de la misión de la empresa a partir de su relación con el ambiente inmediato.

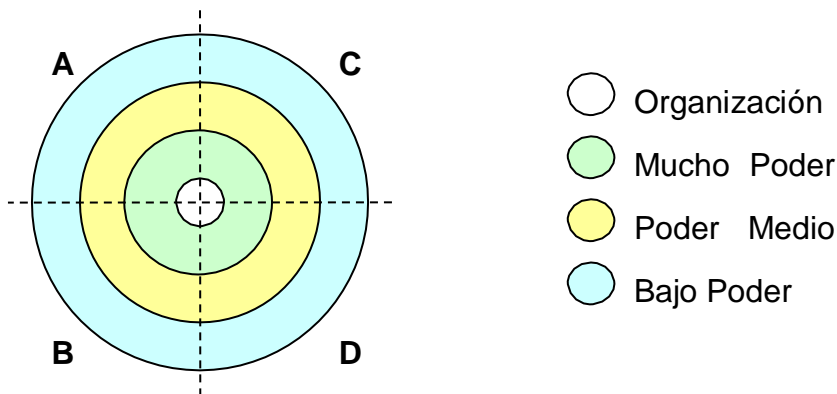


Figura 2.4 Círculo del poder para el análisis de las relaciones de la organización con su entorno externo organizacional

Llegado este punto, la organización tiene un conocimiento pleno sobre el grado de poder que ostenta sobre cada uno de sus grupos de interés externos, de tal forma que debe encaminar sus esfuerzos a la obtención de la mayor ventaja posible sobre estos.

Herramientas a utilizar en la etapa:

- Revisión de documentos
- Encuesta
- Entrevistas no estructuradas
- Círculo del poder

Fase III. Comportamiento estratégico

Objetivo: Definir las estrategias organizacionales de acuerdo al comportamiento de la empresa en el entorno externo en que se inserta y las relaciones de poder que establece con los competidores, clientes y proveedores directos.

Etapas 6. Diseño de las estrategias

Tareas asociadas:

1. Definición de las relaciones de poder

En esta tarea se identifican finalmente el global de relaciones de poder de la organización con el entorno externo inmediato. La situación competitiva de la organización debe analizarse íntegra y críticamente, ya que en la fase anterior se logra conocer con certeza el poder de la organización sobre sus principales grupos de interés externos, pero sin embargo, esto no determina que alguno de los aspectos evaluados se encuentre en detrimento y que en el futuro pueda afectar el desempeño organizacional.

Independientemente de la situación competitiva en la que se encuentra la organización (dígase desventaja, paridad o ventaja competitiva) la estrategia básica a seguir será la que proporcione mayores beneficios, o en caso de que dicha situación sea muy desfavorable, la que garantiza menores pérdidas económicas. A continuación se presentan las posibles alternativas para la etapa:

Relación de bajo poder: desventaja competitiva

Proveedores: los proveedores tendrán mucho poder frente a la organización generalmente en el recurso más importante; cuando las organizaciones proveedoras están dominada por unos cuantos proveedores, que gozan de posiciones razonablemente seguras en el entorno y que no están acosados por la competencia intensa la organización tenderá a crear relaciones que permitan, haciendo concesiones, encontrar al proveedor más atractivo que brinde la mejor combinación de precio, cantidad, calidad, variedad, oportunidad, condiciones e instrumentos de pago, requerida para crear una oferta que disminuya al mínimo las necesidades de los demandantes de la organización.

Competidores: la organización debe analizar si es conveniente o no participar en el, o los, segmento de mercado actual, ya que es observable que la competencia se encuentra en una posición más favorable; considerar si es posible el perfeccionamiento del producto con el objetivo de lograr alguna diferenciación respecto a la competencia. Se recomienda remitirse al anexo 3 para el análisis de cada aspecto por separado.

Clientes: la organización debe analizar si la situación en la que se encuentra es consecuencia de que:

- 1) los clientes no conocen sobre la existencia de su oferta: esto puede solucionarse

mediante la comunicación comercial

2) los clientes conocen sobre la existencia de la oferta pero aún así no la consumen ni utilizan dado que no se diferencia de la demás existentes: pueden emprenderse las acciones siguientes:

- Incremento de la calidad, cantidad, variedad y oportunidad de los bienes o servicios que se ofertan
- Extensión de los términos de crédito
- Lograr una relación (calidad, cantidad, variedad, oportunidad)/precio más favorable
- Flexibilización de los instrumentos de pagos a usar
- Reducción o eliminación de sanciones contractuales

Relación de poder medio: paridad competitiva

Proveedores, competidores y clientes: se recomienda que la organización en su análisis de estos grupos de interés deba aislar cada uno de los aspectos evaluados y analizarlos independientemente.

Relación de mucho poder: ventaja competitiva

Proveedores: los proveedores tendrán poco poder de negociación frente a la organización no importa si el recurso en cuestión es muy o poco importante para la creación de la oferta, por lo que la organización tenderá a buscar al proveedor más atractivo, el cual es aquel que ostente la posición de más bajo poder y que brinde la mejor combinación de precio, cantidad, calidad, variedad, oportunidad, condiciones e instrumentos de pago.

Competidores: en este caso la organización se encuentra en la posición ideal, pero los esfuerzos por las ventajas competitivas no deben terminarse aquí, ya que aunque goce, relativamente, de mayores beneficios que la competencia de atractivo, preferencia y capacidad, pueden existir algunos aspectos que necesiten ser perfeccionados.

Clientes: la organización debe aprovechar esta posición, ya que es la que más le favorece, pues sus clientes son totalmente dependientes de ella, ya sea por la calidad, marca, precios, alta diferenciación o tipo de producto, así como por la falta de sustitutos. No obstante, esto no puede ser la causa de que la organización deje de buscar mayores ventajas competitivas. Además, debe valerse de esta situación para obtener mayores beneficios en consecuencia con la rentabilidad de la organización.

Tarea 2. Diseño de estrategias

En esta tarea se establecen las estrategias a seguir a corto y mediano plazos fundamentalmente, de acuerdo a la situación presentada por las relaciones de poder determinadas anteriormente.

Evidentemente, el trazado de estrategias dependerá del grado de ventaja competitiva que ofrezca la organización al entorno, analizados previamente.

Herramientas a utilizar en la etapa:

- revisión documental
- entrevistas personales
- consulta a expertos

Etapa 7. Control y ajuste

Tareas asociadas:

1. Control de las estrategias

Esta tarea se orienta al control de las estrategias diseñadas anteriormente. En este caso, se precisa de al menos un año para ir validando en la práctica el resultado tangible de las propuestas.

2. Ajuste en la implementación

A partir de las acciones de control establecidas en la tarea precedente, se ajustarán a nivel práctico determinadas acciones que no hayan tenido el efecto esperado desde la planeación.

Herramientas a utilizar en la etapa:

- revisión documental
- entrevistas personales

2.3 Valoración estadística del instrumento propuesto a través del Método de Criterio de Expertos Delphi

La valoración estadística de la propuesta fue realizada a través del Método de criterio de expertos Delphi; técnica que, bajo un grado considerable de subjetividad, posibilita obtener un consenso de opinión sobre la adecuación práctica de un proyecto.

La encuesta para determinar el coeficiente de competencia (Anexo 4) fue remitida a 18 posibles expertos, considerados por el investigador, capaces de ofrecer valoraciones y hacer recomendaciones sobre los aspectos que serían consultados, de los cuales respondieron 17 y fueron seleccionados 14 a partir de su coeficiente de competencia (k) en el tema (ver Anexo “Método Delphi de selección y criterio de

expertos”), por lo que la probabilidad de error en estas opiniones fue de aproximadamente 1.25% (según “Córdova Martínez Carlos A., Consideraciones sobre Metodología de la Investigación, página 31”).

De los 24 expertos seleccionados el 62.5%(15) obtuvieron puntuaciones entre 0,8 y 1 ($0,8 \leq K \leq 1$), lo que los acredita con un coeficiente de competencia alto y el 37.5% (9) obtuvo puntuaciones entre 0,7 y 0,8 ($0,7 \leq K < 0,8$) lo que les confiere un coeficiente de competencia medio.

A partir del análisis crítico de los expertos; se evidencia un consenso acerca de la posible pertinencia del procedimiento propuesto, verificable sólo, eso sí, llevando a la práctica el mismo. El procesamiento estadístico de los datos y el análisis de las respuestas (sugerencias y valoraciones individuales) sugiere un elevado grado de congruencia profesional en los criterios emitidos.

Para analizar la adecuación o relevancia del procedimiento para el estudio del entorno externo organizacional se tomaron puntos de corte para las diferentes categorías de la escala valorativa de lo expertos (C1, corresponde a —Muy relevante hasta C5 —no relevante)

La valoración realizada por los mismos acerca del grado de adecuación del modelo, se presenta en el siguiente gráfico:

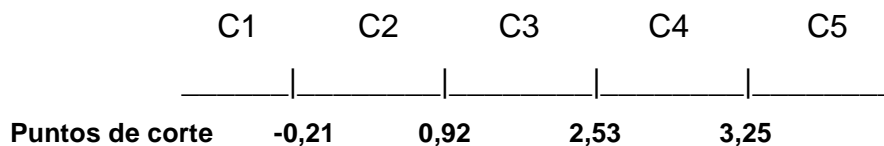


Figura 2.5 Puntos de corte determinado para el trabajo con expertos según método Delphi

El grado de concordancia de los expertos, manifestado en el valor N-Promedio, se expresó en la consideración de muy relevante (ubicadas en 5 de las 8 etapas en la escala de muy relevante).

Estos resultados expresan un consenso elevado de los expertos ante la propuesta presentada. A partir del análisis de las sugerencias y criterios ofrecidos por estos, se decidió tener en cuenta los siguientes elementos:

- Revisión de literatura actual para abarcar más contenidos relacionados con el enfoque teórico-conceptual en la estructuración de un procedimiento de mejora para el análisis del entorno externo organizacional.
- Integrar en la última etapa una tarea relacionada con el plan de acción para la implementación de la propuesta

- Definir exactamente qué relaciones de poder se utilizan y cómo impacta en los grupos de interés estudiados

Cada una de las anteriores sugerencias se encuentra avalada por el rigor científico de los expertos consultados; por lo que su puesta en práctica constituye una necesidad.

2.4 Aplicación parcial del instrumento diseñado en la Empresa de Desarrollo de Software DESOFT HOLGUÍN

La Sociedad Mercantil Cubana DESOFT, también denominada Empresa Nacional de SOFTWARE trabaja para lograr informatizar la sociedad de manera acelerada, siendo esta la meta a alcanzar a corto plazo, comercializando e implementando software y servicios que le permitan a las entidades, organizar y gestionar adecuadamente sus recursos, con un capital humano que unido a sus productos y servicios, cierran el ciclo de vida del negocio.

La Casa Matriz por su parte organiza, dirige y controla la ejecución de todas las tareas y negocios de cada división, siendo el órgano rector en cuanto a metodologías y políticas de las organizaciones.

Para cumplir los compromisos que DESOFT tiene en la actualidad y asumir nuevos negocios, está organizada por Divisiones Territoriales Provinciales que se encargan de realizar la comercialización, venta, implementación, soporte, evolución e innovación de los productos y servicios de la cartera a todos los niveles del país, para contribuir en el cumplimiento del mayor de sus objetivos: la Informatización de la Sociedad Cubana, ofreciendo soluciones informáticas que a corto, mediano y largo plazo posibilitan el desarrollo económico de la provincia.

DESOFT Holguín forma parte de una empresa nacional con representación en todas las provincias, y pertenece al Ministerio de la Informática y las Comunicaciones (MIC). Constituida mediante escritura Número 2337 de fecha 13 de Diciembre de 2002 e inscrita en el Registro Mercantil SUCURSAL HOLGUÍN: Tomo I, Folio 41, Hoja 3, Sección Holguín, Nro Inscripción 1era de 17/1/07.

Se encuentra ubicada en la ciudad de Holguín, Carretera Central #24 esq. Martí, colinda al Norte con la Empresa de GEOCUBA, al Sur con una dependencia de COPEXTEL y la Gerencia Territorial de la TRD, al Este con la carretera central y la Empresa Eléctrica Provincial, al Oeste con un grupo de viviendas particulares y un pequeño mercado pertenecientes al Rpto Santiesteban.

Posee como logotipo a manera de artefacto para la identificación es el siguiente:



El objeto social de la organización se circunscribe a:

- producir y comercializar de forma mayorista software y aplicaciones informáticas de todo tipo, en pesos cubanos
- prestar servicios de ejecución y efectuar la comercialización mayorista de soluciones informáticas integrales, en pesos cubanos y pesos convertibles
- representar y distribuir en el país productos y soluciones informáticas nacionales o extranjeras y ofrecer sus servicios asociados, en pesos cubanos y pesos convertibles
- brindar servicios de instalación, mantenimiento, garantía y postventa directamente relacionado con sus producciones, en pesos cubanos y pesos convertibles
- comercializar de forma mayorista productos e insumos asociados a las actividades que realiza, en pesos cubanos y pesos convertibles, según nomenclatura aprobada por el ministerio de comercio interior
- exportar servicios asociados a las tecnologías de la informática
- brindar servicios de consultoría y asesoría especializada en su actividad en pesos cubanos
- brindar servicios de capacitación y formación en las tecnologías de la información y automatización, en pesos cubanos para personas naturales y jurídicas cubanas.

Misión

Ofrecer soluciones integrales en Tecnologías de la Información para la Informatización de la Sociedad Cubana

Visión

Somos una Organización de Profesionales Comprometidos, con un efectivo Sistema de Gestión Empresarial, preparados para ofrecer nuestros Productos y Servicios desde los municipios y logramos una creciente Actividad Exportadora.

Valores Organizacionales Deseados

1. **Profesionalidad:** actualización y empleo constante de las buenas prácticas, la capacidad de anticipación y solución de problemas, conducta ética, eficaz y eficiente
2. **Compromiso:** sentido de pertenencia, motivación, conocimiento e identificación de prioridades, ejemplaridad en la materialización de los valores y objetivos, defensa de la organización por encima de la individualidad
3. **Innovación:** creatividad, perfeccionamiento constante (mejora continua) de los procesos
4. **Trabajo en Equipo:** capacidad para compartir el conocimiento individual y llegar a acuerdos en función de lograr un objetivo común / tolerancia, saber escuchar y desempeñar diferentes roles.
5. **Disciplina:** cumplir y hacer cumplir conscientemente las regulaciones establecidas

La misión fue rediseñada a partir de la inexistencia de los valores compartidos que permiten hacer efectiva las acciones planificadas como parte de la orientación a los clientes externos. La misma quedó redefinida como sigue:

Misión

La Empresa de Desarrollo de Software DESOFT Holguín ofrece soluciones integrales en tecnologías de la información para los clientes actuales y potenciales del territorio. Contamos para ello con un capital humano de excelencia y el cuerpo herramental exigido para hacer efectiva la informatización que se espera de la sociedad cubana a corto y mediano plazos.

Aplicación parcial del procedimiento para el estudio del entorno externo organizacional en DESOFT Holguín

Fase I. Análisis del entorno externo organizacional

Etapas 1. Valoración de la situación actual

En este punto se analizaron los factores asociados al ambiente económico en que se desarrolla la organización; demostrándose que es mayormente positivo, al incluirse Holguín entre las tres provincias con mayor enramado empresarial del país, en todos los casos con crecientes necesidades informáticas.

El análisis de los asuntos generales de incidencia socioeconómica para la organización demostró la existencia de un ambiente mayormente favorable para el cumplimiento de la misión empresarial. Los ciclos de mercado se comportan favorablemente, así como el estado de los costos asociados al servicio y las inversiones a corto y mediano

plazos. La tabla 2.2 muestra un cumplimiento de los pronósticos de ventas hasta el cierre de mayo del 118,38 %, con los servicios de implementación y soporte como los más estables.

Tabla 2.1 Resumen socioeconómico de la prestación de servicios hasta el cierre de mayo de 2015.

Resumen de Producción			Mes		Mayo	2015	
	Surtidos	Proyectos	Plan	Pronósticos	Pronósticos %	Real	%
1	Productos		100.000,00	4.338,37	4.382,19	118.378,11	118,38%
		Versat		4.338,37			
		Fastos		0,00			
		Pagus		0,00			
		Energux		0,00			
		Agenda Express					
		Antivirus		0,00	0,00	29.414,17	
2	Implementación		72.189,42	4.640,00	4.686,87	86.475,86	119,79%
3	Soporte		126.730,18	0,00	0,00	160.405,14	126,57%
4	Formación		15.776,54	0,00	0,00	11.346,05	71,92%
5	Seguridad Informática		27.000,00	1.420,80	1.435,15	29.207,97	108,18%
6	Consultoría		43.045,92	0,00	0,00	32.343,27	75,14%
	Procesamiento de datos		49.000,00	0,00	0,00	51.647,77	105,40%
8	Desarrollo		30.000,00	0,00	0,00	42.174,09	140,58%
9	Servicios Especializados		15.000,00	0,00	0,00	10.453,09	69,69%
10	Evolución		20.000,00	765,60	773,33	18.923,35	94,62%
11	CUC			0,00	0,00	0,00	
TOTAL de la DIVISIÓN			PLAN	PRONÓSTICOS	PRONÓSTICOS %	REAL	%
			498.742,06	11.164,77	11.277,54	561.354,70	112,55%

Tabla 2.2 Indicadores de eficiencia económica comparados por períodos (2014/2015)

Indicadores de Eficiencia Económica			
Principales Indicadores	Marzo-14	Marzo-15	Variación
Ventas Netas	699.4	740.2	40.8
Gastos totales	361.5	390.3	28.8
Utilidad Neta	345.7	358.2	12.5
Cuentas x Cobrar	80.9	132.2	51.3
MN	73.1	124.4	51.3
CUC	7.8	7.8	0.0
Gatos x Peso de ventas	0.52	0.53	0.01

Los ciclos de cobro se corresponden mayormente con las necesidades empresariales y ascienden a 132.2 MP de ellas 124.4 MP corresponden a la moneda nacional y 7.8 MP en divisa. En la moneda CUC los 7.8 MP corresponden a deudas que datan de octubre del 2007, perteneciente al cliente Info-Mediator de Curazao con quien no se ha concertado contrato, por lo que no se ha podido reclamar la deuda ni hacer conciliación. El ciclo de cobro es de 7.8 días la moneda nacional y de forma general en 8.8 días, siendo un ciclo efectivo debido a que se encuentra por debajo del rango de 30 días.

Además, se analizó la situación político – legal presentada por el entorno externo organizacional para la empresa. La misma presentó niveles de impuestos corporativos y grupales mayormente estables y escasos niveles de restricciones en el acceso a flujos financieros y niveles de inversión; por cuanto la empresa cumple cabalmente sus planes productivos.

En el caso de la estabilidad y riesgos políticos del país para el sector de la informática y las comunicaciones, se instituyen como elevados a partir de las nuevas relaciones con los Estados Unidos; lo que atenta contra la estabilidad de la empresa al incluirse próximamente nuevas organizaciones extranjeras del sector.

El análisis de la situación social en que se desarrolla la organización incluyó las tendencias del estilo de vida profesional de los principales clientes; con orientación a la sostenibilidad del consumo de este tipo de productos informáticos.

El ambiente tecnológico ha mostrado un incremento notable a partir de la inserción de

la organización en esferas más competitivas del sector. La búsqueda de proyectos de colaboración se ha instituido como una premisa continua a nivel organizacional. La conexión actual a internet se realiza a través de ENET, el acceso pleno de los enlaces arrendados con la Red pública de Transmisión de datos, Cubadata, de ETECSA con soporte TCP/IP a 128 Kbps, desde la red DESOFT que se encuentra expandida por todo el edificio de la división.

Las herramientas tecnológicas más utilizadas son las plataformas Microsoft Windows Server 2003, Microsoft Windows 2000 Advance Server, Microsoft Windows XP y Linux/GNU (Debian Sarg 3.1 y 4.0 ETCH, Ubuntu 8.04 y otras versiones, NOVA). Se utiliza el MICROSOFT INTERNET EXPLORER (Versión 6.0) u OPERA, Mozilla FireFox como navegadores. Se tienen instalados los parches y servicepack a los sistemas operativos de las máquinas con acceso a INTERNET para evitar agujeros de seguridad. Las principales aplicaciones que se manipulan para el control de los diferentes procesos son: el sistema contable Versat, FASTOS para la gestión del personal, ENERGUX para el combustible e Intranet Empresarial.

Se muestran deficiencias en cuanto a la estrategia de renovación profesional para la actualización del potencial intelectual, marcado por dificultades salariales y existencia de sectores más lucrativos para el mismo.

El ambiente ecológico no se muestra afectado por la acción de la organización, fundamentado en la propia esencia de su misión.

Etapa 2. Análisis de las tendencias del entorno general

Se desarrolló un análisis integral del comportamiento de los clientes actuales y su grado de fidelización con las estrategias organizacionales. Se han desarrollado investigaciones de mercado en varias ocasiones, por lo que las necesidades y expectativas de los clientes se encuentran definidas y se trabaja consecuentemente. Existen herramientas de retroalimentación como la encuesta y el diálogo a través del correo electrónico para monitorear dicho comportamiento.

Las compras per cápita por cada uno de los clientes fundamentales se representan en la figura 2.6

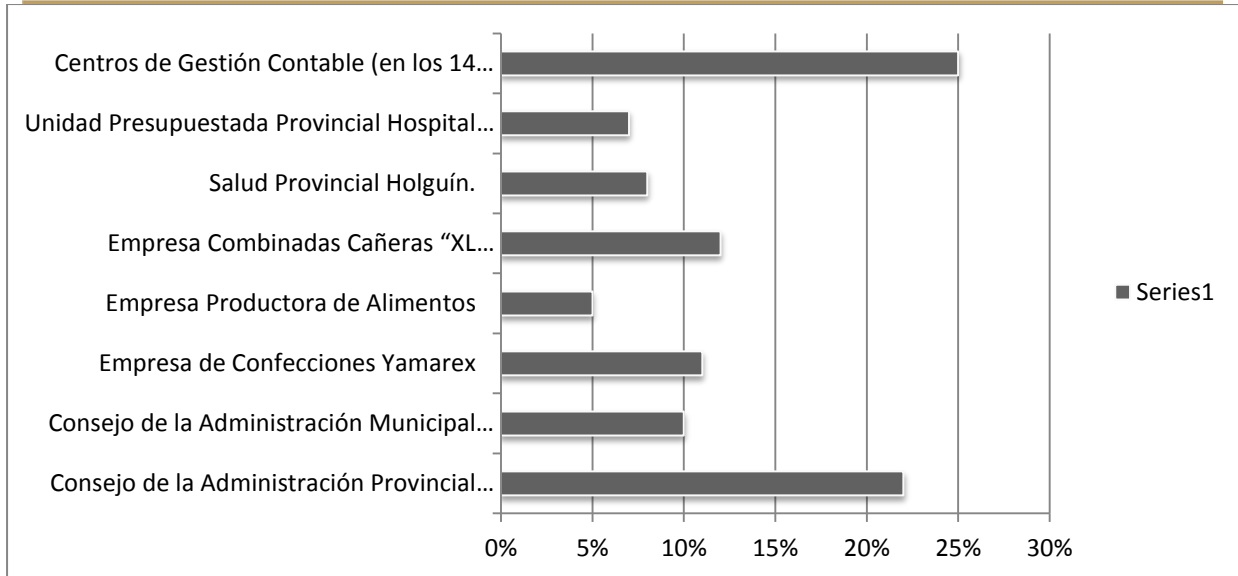


Figura 2.6 Principales consumos per cápita por clientes mayoristas en el mercado industrial actual de DESOFT Holguín

Hacia los clientes más fidelizados se desarrollan continuamente estrategias de retención a corto y mediano plazos. En el caso de los que se van insertando progresivamente, las acciones son menos agresivas; por lo que se muestra una insuficiencia en este sentido.

Al analizar la cuota de mercado de cada cliente fundamental, según la fórmula (1) definida en el instrumental metodológico; se demostró la situación por clientes graficada en la figura 2.6. En este caso, el CAP, CAM, la Empresa de Confecciones Yamarex, la Empresa de combinadas cañeras y los centros de gestión contables de los 14 municipios representan el 48 % de las cuotas de mercado totales de la organización según la siguiente distribución.

- CAP: 11 %
- CAM: 10%
- Empresa de Confecciones Yamarex: 9%
- Empresa de combinadas cañeras: 9%
- Centros de gestión contables de los 14 municipios: 9%
- Otras organizaciones mayoristas y minoristas del territorio: 52%

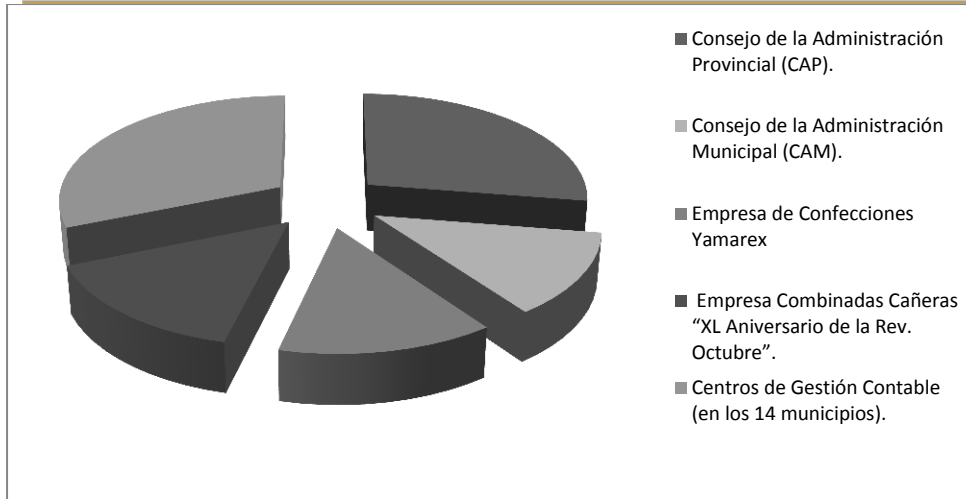


Figura 2.6 Principales cuotas de mercado de cada uno de los clientes mayoristas de la organización. Al analizar la competencia se desarrolló el análisis de la rejilla de la General Electric a partir de los atributos considerados en la tabla 2.3

Tabla 2.3 Atributos evaluados para el análisis de la General Electric

ATRATIVOS DEL PRODUCTO	Calificación
Buena imagen corporativa	Alto
Experiencia productiva/servicios	Medio
Fuerza de trabajo calificada	Medio
Competitividad	Bajo
ATRATIVOS DEL MERCADO:	Calificación
Incremento constante de la demanda	Alto
Posibilidad de exportación en el futuro	Bajo
Nueva ley de Inversiones	Alto
Posibilidad de importar tecnología	Medio

Al realizar un análisis de la competencia a través de la General Electric, el atractivo de la industria y la fortaleza del negocio quedaron en el rango medio de celdas; por lo que la estrategia a seguir es de mantenimiento de los niveles actuales de inversión que lleva a cabo la empresa. En este caso, las dificultades propias del proceso de determinación de datos obligaron, como parte del estudio, a determinar esta herramienta a partir de los competidores más importantes y el apoyo de una investigación previa donde se desarrolló un diagnóstico a la dirección. Las organizaciones incluidas en el estudio fueron las siguientes:

- TEICO- MINAZ
- Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"

- EIMA - Minagric
- Joven Club de Computación
- CIGEST- CITMA

El análisis de los proveedores incluyó los relativos a los recursos vitales y los complementarios. Los primeros se asocian a la gestión informática y tecnológica y los segundos a materiales de oficina, transporte, energía y actores secundarios.

Los proveedores evaluados son

- CIMEX
- SEPRO
- DIVEP
- SASA
- MERCEDES BENZ
- ETECSA
- COPEXTEL
- EMPRESA ELECTRICA

En su desarrollo integral se determinaron los niveles de fiabilidad de cada uno en cuanto a plazos de entrega y asignaciones fundamentalmente, a través de la fórmula matemática (2) expuesta en el instrumental metodológico. El proveedor más fiable según dicho análisis fue SEPRO.

Tabla 2.4 Análisis de fiabilidad de cada proveedor y selección del más efectivo según las condiciones actuales de DESOFT.

Proveedor	Respecto a la Estabilidad				Respecto al precio				Ponderación
	P1	P2	P3	P4	P1	P2	P3	P4	
P1	(0.6300) 1	(0.8480) 7	(0.2272) 3	(0.4090) 9	(0.6081) 1	(0.7941) 9	(0.5) 3	(0.5) 5	0.5645
P2	(0.0899) 1/7	(0.1211) 1	(0.6818) 9	(0.3181) 7	(0.0675) 1/9	(0.0882) 1	(0.1666) 1	(0.3) 3	0.2285
P3	(0.2099) 1/3	(0.0134) 1/9	(0.0757) 1	(0.2272) 5	(0.2026) 1/3	(0.0882) 1	(0.1666) 1	(0.1) 1	0.1229
P4	(0.0699) 1/9	(0.0173) 1/7	(0.1551) 1/5	(0.0454) 1	(0.1216) 1/5	(0.0294) 1/3	(0.1666) 1	(0.1) 1	0.0756
Total	1.5872	8.2539	13.2	22	1.6444	11.3333	6	10	0.9915

Etapa 3. Posición estratégica de la organización

En esta etapa se analizaron cada uno de los factores asociados a la organización, tanto en su ambiente interno como externo; lo que posibilitará determinar la posición estratégica que ocupa en el entorno empresarial actual.

Los factores internos más importantes se definen a continuación, tanto del ambiente interno como externo a la organización:

Tabla 2.5 Factores asociados al ambiente interno y externo de DESOFT

Fortalezas
Funcionamiento orgánico de la División
Diseño organizacional que facilita la realización de proyectos de impacto territorial
Amplia cartera de clientes
Nivel profesional y compromiso del personal de la empresa
Debilidades
Gestión del Capital Humano
Gestión de la actividad I+D+i
Estrategia de Comunicación Institucional
Recursos materiales y financieros
Informatización Interna
Calidad, cantidad e integralidad de la cartera de productos y servicios
Efectividad del Sistema de Gestión Empresarial
Oportunidades
La importancia creciente de las Tecnologías de la Información en el desarrollo.
La voluntad del Estado cubano de desarrollar las Tecnologías de la Información
La ausencia de competencia en el interior del país en materia de producción de software
La política del MIC favorable a las exportaciones y a la sustitución de importaciones
Política nacional de migración a software libre
El interés de organizaciones nacionales y extranjeras de asociarse con DESOFT
Media Oportunidades
Amenazas
Insuficiente financiamiento para enfrentar los planes de negocio

Limitaciones para la aprobación de inversiones
--

Ofertas más atractivas que provocan pérdidas de fuerza de trabajo calificada
--

El análisis desarrollado a partir de la herramienta de análisis de la posición estratégica demostró la existencia de un ambiente interno mayormente débil ($PE = 2.211818$) y un ambiente externo mayormente signado por las oportunidades del entorno ($PE = 1.3322$). En este caso, las estrategias de la dirección deben orientarse a aprovechar esas condiciones favorables del entorno empresarial en pos de mantener los actuales niveles de comercialización de los servicios, que se corresponden adecuadamente con los objetivos propuestos a nivel de ministerio.

Dicho análisis se muestra íntegramente en el anexo 6 del presente informe técnico.

Fase II. Análisis de las relaciones de poder de la organización

Etapas 4. Determinación del grado de poder de la organización sobre sus grupos de interés

Se desarrolló la encuesta presentada en el anexo 1 del presente informe técnico, para determinar el grado de poder que presenta hoy la organización frente a sus grupos de interés inmediatos (proveedores, clientes y competencia). A continuación, se representan dichas escalas de poder en la figura 2.7 en función de los niveles de ventaja o desventaja competitiva que posea en cada caso.

En el instrumento se procesaron las encuestas partiendo del análisis desarrollado por Fernández, 2013 a partir de los indicadores Grado de poder sobre el cliente, Grado de poder sobre el competidor y Grado de poder sobre el proveedor.

Los principales resultados se presentan a continuación:

En el caso del análisis de poder sobre los competidores la situación reflejada en los resultados de la encuesta; muestra un poder mayoritario sobre los competidores, con valores disminuidos para TEICO – MINAZ, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, EIMA – MINAGRI y otros. En este caso, el análisis demuestra que hoy DESOFT acapara más del 50 % del mercado según la percepción de los competidores del territorio.

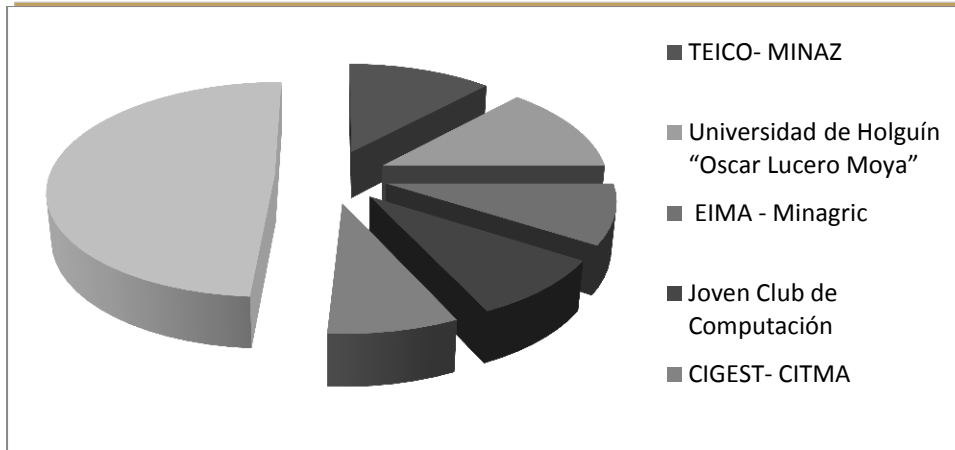


Figura 2.7 Situación presentada por el ambiente competitivo del mercado en que se desarrolla DESOFT en el territorio.

En el caso de los clientes, la situación presenta un ambiente positivo de acuerdo a la percepción de los clientes; por cuanto el 79 % de los clientes actuales perciben la gestión de DESOFT entre los valores normal y muy atractivo; lo cual representa una ventaja competitiva para el sector por constituir esta la variable más importante. La figura 2.8 grafica esta situación.

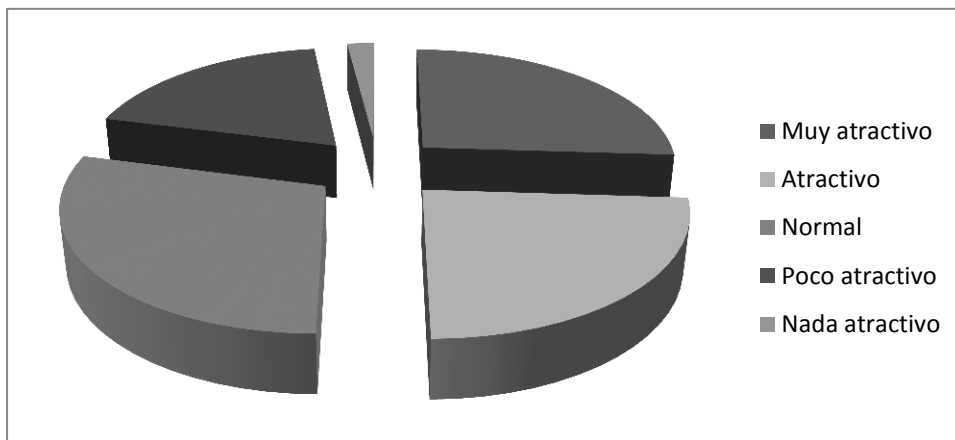


Figura 2.8 Percepción de los clientes respecto a la gestión empresarial actual de DESOFT Holguín. Los resultados de las encuestas aplicadas a los proveedores más importantes reflejan una tendencia mayoritaria a la estabilidad de las compras y la seriedad del proceso de contratación actual llevada a cabo por DESOFT. En este caso, también se visualiza un grado de poder elevado sobre esta variable.

Esta situación se muestra en la figura 2.9

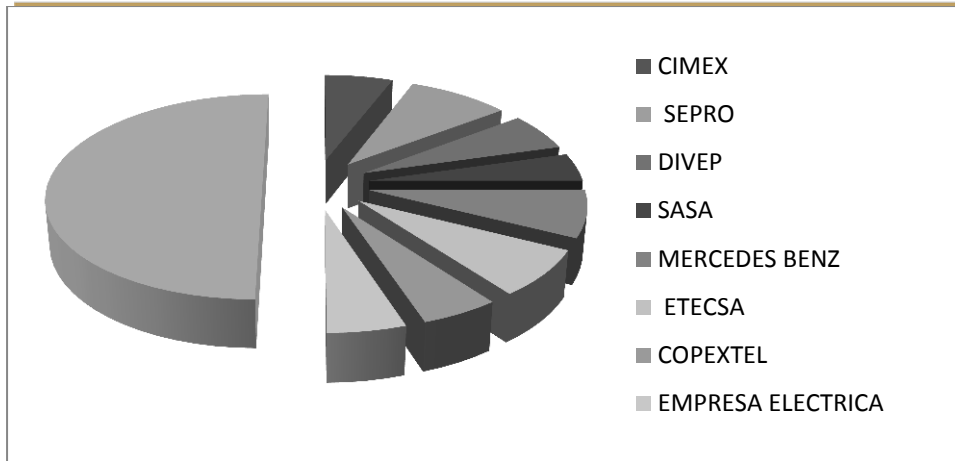


Figura 2.9 Percepción de los proveedores respecto a la gestión empresarial actual de DESOFT Holguín frente a este grupo de interés.

Luego de desarrollado el análisis individual de poder sobre cada uno de los grupos de interés, se procesaron los resultados para definir el grado de poder de DESOFT sobre cada uno de ellos y en general sobre el entorno externo organizacional. El resultado se muestra en la figura 2.10 y sirve como sustento para el diseño de estrategias a desarrollar en la fase III del procedimiento.

En el caso de los proveedores, el valor global resultó de un 68 %, lo que coloca a DESOFT como una empresa de poder medio sobre esta variable. Respecto a la competencia fue de 65 %, lo que muestra una situación similar. En el caso de los clientes, resultó de 85 %; lo que la coloca en una situación de ventaja competitiva importante.

Este análisis se representa como parte de la figura 2.3, según la ubicación de cada grado de poder en dicho segmento por grupo de interés.

En este caso, se establecen los patrones definidos en cada uno de las relaciones de poder con los grupos de interés evaluados. Este análisis se desarrolla para definir la relación gráfica del poder de la organización sobre sus grupos de interés inmediatos.

Etapas 5. Representación gráfica de las relaciones de poder de la organización

El análisis desarrollado permite definir la representación gráfica de las relaciones de poder, la cual se muestra en la figura 2.10. En este caso, el punto representado en el cuadrante A se corresponde con los proveedores (68%), el correspondiente al cuadrante C con la competencia (65%) y el del cuadrante D con los clientes (85%). Con este último grupo de interés la empresa muestra un mayor grado de poder.

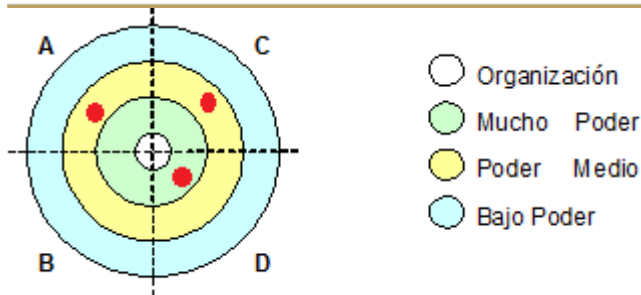


Figura 2.10 Círculo del poder para el análisis de las relaciones de DESOFT Holguín con su entorno externo organizacional

El análisis anteriormente desarrollado permite definir estrategias de acuerdo a las relaciones con cada uno de los grupos de interés, fundamentado en el grado de poder que tiene la organización sobre cada uno de ellos. A continuación se muestran los resultados integrales del análisis:

Proveedores: Paridad competitiva (Poder medio)

Clientes: Ventaja competitiva (Mucho poder)

Competencia: Paridad competitiva (Poder medio)

Fase III. Comportamiento estratégico

Etapa 6. Diseño de las estrategias

En esta etapa se identificaron las estrategias a seguir en relación con el grado de poder de DESOFT con sus grupos de interés inmediatos. La situación competitiva de la organización debe analizarse en su comportamiento actual, ya que aunque en la fase anterior se logró determinar el poder de la organización, esto no determina que alguno de los aspectos evaluados se encuentre en detrimento y que en el futuro inmediato puedan afectar el desempeño organizacional.

Independientemente de la situación competitiva en la que se encuentra la organización (dígase desventaja, paridad o ventaja competitiva) la estrategia básica a seguir será la que proporcione mayores beneficios, o en caso de que dicha situación sea muy desfavorable, la que garantiza menores pérdidas económicas. A continuación se presentan las estrategias diseñadas por grupo de interés, en consonancia con los resultados de la etapa precedente.

Tabla 2.6 Estrategias a seguir en función del grado de poder de la organización con sus grupos de interés

Grupo de interés	Relación de poder de DESOFT con grupo de interés	Situación competitiva	Estrategia a seguir
Proveedores	Poder medio	Paridad competitiva	Fundamentadas a continuación (estrategias específicas para proveedores, clientes y competidores)
Clientes	Mucho poder	Ventaja competitiva	
Competencia	Poder medio	Paridad competitiva	

Estrategias para los proveedores:

La organización deberá buscar al proveedor más atractivo, o sea el brinde la mejor combinación de precio, cantidad, calidad, variedad, oportunidad, condiciones e instrumentos de pago.

Definir un estudio de análisis de los proveedores más completo que permitan establecer acciones estratégicas particulares.

Al existir una paridad competitiva, la empresa se encuentra en posición de establecer una negociación con condiciones favorables de pago y volúmenes de contratación, por lo que deberá ejercer dicho poder a partir de una figura líder en la organización.

Al existir una paridad competitiva, la empresa se encuentra en posición de establecer una negociación con condiciones favorables de pago y volúmenes de contratación, por lo que deberá ejercer dicho poder a partir de una figura líder en la organización.

Estrategias para los clientes:

Se deberán incorporar clientes provenientes de otros mercados o segmentos al consumo de los productos actuales a través de precios bajos coyunturales (inducir las primeras pruebas y/o desalentar a los nuevos que se incorporan al segmento o mercado).

Estrategia de comunicación comercial agresiva a través de los medios habilitados para ello (páginas amarillas de ETECSA, prensa plana y oportunidades comunicativas en espacios radiales a estos efectos), así como la actualización funcional de la página web en este sentido.

Al existir una ventaja competitiva acentuada sobre este grupo de interés, la negociación deberá sustentarse en la gestión de compra a escala bajo condiciones beneficiosas de pago por utilización continuada de los productos y servicios informáticos comercializados.

Se eliminarán progresivamente las restricciones o sanciones contractuales vigentes, partiendo de las posibilidades que brinda el tener un elevado grado de poder sobre los clientes actuales y potenciales. Esta situación, aunque afectaría directamente los intereses empresariales de la competencia, confirmarían la situación de estabilidad socioeconómica de la organización frente al entorno.

Se deberá potenciar el logro de una relación (calidad, cantidad, variedad, oportunidad) /precio más favorables para los clientes potenciales o que entran nuevos al mercado dominado por DESOFT. Con los clientes actuales se favorecerá la calidad del producto informático y fundamentalmente la postgarantía; a través de servicios de actualización, mantenimiento, entre otros.

Como los clientes son mayormente dependientes de DESOFT por atributos como calidad, marca, precios, alta diferenciación y tipos de producto, se debe potenciar el trabajo con la propiedad intelectual y la reducción de la piratería informática y su influencia negativa en la gestión empresarial. Esta situación no constituye hoy una problemática para la organización, pero debe establecerse una estrategia de contención en este sentido.

Estrategias para los competidores:

Debido a una situación de paridad competitiva, se deberán trazar fundamentalmente una estrategia de alianza con organizaciones competidoras en ascenso, como la Universidad de Holguín y el CIGEST – CITMA; pues aunque no le corresponde elevadas tasas de mercado; si constituyen una amenaza a corto y mediano plazos. La misma se orientaría a la integración de la cadena de servicios, a través de la cual DESOFT produciría y comercializaría y los competidores trabajarían en la etapa de postgarantía comercial para los clientes que hoy no constituyan el segmento más atractivo para la organización.

Mantener la estrategia de diferenciación de los atributos de los productos y

servicios informáticos de los de la competencia, a través de la no transferencia de know how tecnológico.

Etapa 7. Control y ajuste

Esta etapa se orienta al control de las estrategias diseñadas anteriormente. En este caso, se precisa de al menos un año para ir validando en la práctica los resultados tangibles de las propuestas. Para ello se propone el plan de acción definido en la tabla 2.7

Tabla 2.7 Plan de acción propuesto para la implementación de las estrategias

Estrategia	Responsables	Controla	Fecha de cumplimiento
Proveedores	Subgerente de logística Especialista de calidad Especialistas comerciales	Gerente de la división	Todo el año, a través de cortes semestrales
Clientes	Especialistas comerciales Especialista calidad	Gerente de la división	Todo el año, a través de cortes trimestrales
Competidores	Especialistas comerciales	Gerente de la división	Todo el año, a través de cortes semestrales

2.5 Valoración del impacto científico social de la investigación

La investigación desarrollada se instituye como un valioso instrumento para determinar las relaciones de poder de las organizaciones con sus grupos de interés; con el fin de trazar estrategias en consecuencia que posibiliten un desarrollo socioeconómico estable y tengan un efecto positivo a escala social.

- Científico:

El instrumento propuesto se considera de un gran impacto científico, pues constituye una herramienta útil para el proceso de toma de decisiones, ya que sienta las bases sobre las características actuales y futuras del entorno donde se desempeña la organización, y además logra concatenar en su análisis elementos descriptivos, relacionales y de poder de la organización. Además, el instrumento

propuesto permite diseñar estrategias y acciones que se orienten al logro de ventajas competitivas a todos los niveles.

- Social:

Los beneficiarios directos serían en principio, el universo de organizaciones a los cuales se les facilitaría el instrumento para determinar las relaciones de poder de la organización, en múltiples sectores de la economía.

Además, los profesores del CEGEM y la Universidad de Holguín en general ya que esta investigación forma parte de proyectos institucionales y puede tener como salidas resultados concretos de investigación, plasmados en tesis de maestrías y doctorado, además de publicaciones científicas, y participación en eventos nacionales e internacionales.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite arribar a las siguientes conclusiones:

1. Se cumplió el objetivo general, consistente en el desarrollo de un procedimiento para el estudio del entorno organizacional que combine en su análisis lo descriptivo y lo relacional, facilitando la ventaja competitiva de las organizaciones a partir del comportamiento estratégico.
2. La construcción del marco teórico – práctico referencial de la investigación permitió establecer el carácter estratégico del estudio del entorno externo organizacional para la esfera empresarial fundamentalmente.
3. Se rediseñó un instrumento para verificar las relaciones de poder de las organizaciones y su influencia en el trazado de estrategias en este sentido. El mismo fue puesto a consideración de los expertos para su valoración estadística.
4. La aplicación del instrumento en DESOFT Holguín permitió determinar que las relaciones de poder con los grupos de interés inmediatos (competidores, clientes y proveedores) son adecuadas, al existir mucho poder sobre los clientes y poder medio sobre los proveedores y competidores.
5. Se trazaron un conjunto de estrategias para desarrollar la ventaja competitiva que tiene la organización frente a sus grupos de interés a corto y mediano plazos.

RECOMENDACIONES

Tomando como base las conclusiones a las que se arribaron en la investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Actualizar el presente estudio acorde a los intereses de crecimiento socioeconómico de la organización.
2. Socializar los resultados de la presente investigación a través de los canales habilitados para ello; como los eventos de intercambio académico y las publicaciones científicas.
3. Perfeccionar el instrumento diseñado, incluyendo otros grupos de interés en el estudio y realizando relaciones transversales entre cada uno de ellos; para lograr un acercamiento superior a la realidad del entorno externo organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abell, B. (1998, Abril - Junio). Complejidad y negocios: lecciones prácticas del mundo natural. *YPO Worldwide, the magazine of the Young Presidents' Organization*.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. New York: MacMillan.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: The Haworth Press.
- Anónimo. (2010). Diagnóstico de Competitividad: El Diamante de Porter Retrieved marzo, 2013, from <http://sercompetitivos.com/diamante-de-porter-diagnosticando-destinos-turisticos/>
- Ayala Ruiz, L. E., & Arias Amaya, R. (2009). El Diamante de Porter Retrieved marzo, 2013, from <http://uca.miqueldearriba.net/2009/11/22/el-diamante-de-porter/>
- Bach, D., & Bruce Allen, D. (2010, Spring). What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy. *MIT Sloan Management Review*, 51, 41-48.
- Baena, E., Sánchez, J. J., & Montoya Suárez, O. (2003, Diciembre). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica Año IX*, 61-66.
- Barnett, T. (2006). Corporate Social Responsibility. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (pp. 137-141). Detroit: Thomson Gale.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales* (Tercera ed.). Venezuela: T.G. Red. Bittán, M.
- (2012). La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter Retrieved marzo, 2013, from <http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-porter>
- Cardona Labarga, J. M. (2005). *Responsabilidad Social de la Empresa. La Empresa, Comunidad de Personas*. Paper presented at the Conferencia sobre la Responsabilidad Social de la Empresa pronunciada en la Sala de Conferencias de la Universidad Pontificia de Comillas el 18 de octubre de 2004 organizada por Acción Social Empresarial.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1997). *Dirección Estratégica* (Tercera ed.). Madrid: McGraw-Hill.

- Cifuentes, S., Gonzalez, V., & Herran, Y. Teoría de Sistemas y Enfoque sistémico
Retrieved marzo, 2013, from <http://www.slideshare.net/WEHARP83/teoria-de-sistemas-y-enfoque-sistemico>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996, September-October). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 42-56.
- Corporativa, O. d. R. S. (2013). Los 5 principios que rigen la RSC para el Observatorio de RSC Retrieved marzo, 2013, from http://www.observatoriorsc.org/index.php?option=com_content&task=view&id=40&Itemid=63
- Chapman, A. Análisis DOFA y análisis PEST Retrieved marzo, 2013, from <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Childress, B. (2006). Porter's 5-Forces Model. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (5th ed., pp. 670-673). Detroit: Thomson Gale.
- Chorafas, D. N. (2007). *Strategic Business Planning for Accountants. Methods, Tools and Case Studies*. Amsterdam: Elsevier.
- Chung, W. W. C., Ko, C. C. Y., Cheung, E. W. M., & Wong, T. C. W. (2007). IT-enhanced order and delivery process of a fast moving consumer goods (FMCG) company: a case study. *Benchmarking: An International Journal. Benchmarking the management of operations and information systems*, 14(1), 123-139.
- DiVanna, J. A., & Austin, F. (2004). *Strategic Thinking in Tactical Times*: Palgrave MacMillan.
- Droege, S. B. (2006). Stakeholders. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (5th ed., pp. 813-815). Detroit: Thomson Gale.
- Drucker, P. F. (1973). *Management. Tasks, Responsibilities, Practices* New York: Truman Talley Books / E.P.Dutton.
- Fernández, S. A. (1997, Noviembre). La empresa y la importancia de su entorno. *Revista Acta Académica*, 118-126.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

- Gadiesh, O., & Gilbert, J. L. (2001, May). Transforming Corner-Office Strategy into Frontline Action. *Harvard Business Review*, 110-120.
- García Vidal, G. (2005). *Método de intervención profesional para el desarrollo de los procesos administrativos estratégicos*. Curso de Administración en el Programa Académico Maestría en Dirección. Centro de Estudios de Gestión Empresarial. Universidad de Holguín. Holguín.
- García Vidal, G. (2006). *Contribución teórica - profesional para la Administración*. En opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- Hernández Lugo, A. (2003). Teoría de Sistemas en las Organizaciones. *Industrial*, XXIV, 25-27.
- Hofler, D. (2006). Contingency approach to Management. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (5th ed., pp. 125-126). Detroit: Thomson Gale.
- Huisa Veria, E. (2007). Teoría de Sistemas Retrieved marzo, 2013, from <http://www.slideshare.net/elizabethuisa/teora-de-sistemas>
- Ibarra Mirón, S. (2003). *Modelo y procedimientos para el análisis y la proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en la empresa manufacturera cubana*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Santa Clara.
- Ingham, J. (2007). *Strategic Human Capital Management. Creating Value through People*. Amsterdam: Elsevier.
- Jackson, M. C. (2000). *Systems Approaches to Management*. New York: Kluwer Academic Publishers.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007, July-August). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 95-109.
- Koh, S. C. L., & Simpson, M. (2007). Could enterprise resource planning create a competitive advantage for small businesses? *Benchmarking: An International Journal. Benchmarking the management of operations and information systems*, 14(1), 59-76.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración. Una perspectiva global* (Décima ed.). México: McGraw-Hill.

- Kotler, P. (1993). *Dirección de la Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control* (Séptima ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Lara Rivero, A. (2008, Mayo-Junio). Sistemas complejos adaptables y teoría de la empresa: el programa de investigación. *Economía Informa*, 65-92.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006, January). Corporate Social Responsibility in Management Research: Focus, Nature, Salience and Sources of Influence. *Journal of Management Studies*, 43.
- Losada, C. (2004, Septiembre 16). 'Lasa' de la responsabilidad social. *ESADE*, 63.
- Lozano, J. M., & Arenas, D. (2004, Octubre 22). ¿Responsabilidad (social) de la empresa? *ESADE*, 21.
- Maldonado, C. E. (2003). Marco teórico del trabajo en Ciencias de la Complejidad y siete tesis sobre la Complejidad. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 4, 139-154.
- Maldonado, C. E. (2005, Septiembre). ¿En qué sentido puede hablarse de diálogo de las ciencias? Acerca de las nuevas ciencias de la complejidad. *Revista Académica Colombiana de Ciencias*, XXIV, 417-428.
- Mason, W. H. (2006). Complexity Theory. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (5th ed., pp. 95-98). Detroit: Thomson Gale.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006, January). Guest Editors' Introduction. Corporate Social Responsibility: Strategic Implications. *Journal of Management Studies*, 43, 1-18.
- Mejía Ovando, R. (2009). Teoría de la organización Retrieved marzo, 2013, from <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/contingencia-empresarial.htm>
- Mintzberg, H. (1983). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008, June). The Secrets to Successful Strategy Execution. *Harvard Business Review*, 81-94.
- Pochampally, K. K., Nukala, S., & Gupta, S. M. (2009). *Strategic Planning Models for Reverse and Closed-Loop Supply Chains*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.

- Porras, L. (2008). Teoría de las contingencias Retrieved marzo, 2013, from <http://leidyporrasadministracion.blogspot.com/2008/11/teora-de-las-contingencias.html>
- Porter, M. E. (1996, November-December). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 2-22.
- Porter, M. E. (2008, January). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 23-41.
- Punnett, B. J. (2006). International Business. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (5th ed., pp. 381-385). Detroit: Thomson Gale.
- Rogers, P., & Blenko, M. (2006, January). Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance. *Harvard Business Review*, 133-143.
- Salvendy, G. (2001). *Handbook of Industrial Engineering: Technology and Operations Management* (Third ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Santos Coughil, J. C. (2011). Los grupos de interés o stakeholders Retrieved marzo, 2013, from <http://ciclog.blogspot.com/2011/08/los-grupos-de-interes-o-stakeholders.html>
- Schein, E. H. (1982). *Psicología de la Organización*. Englewood Cliffs: Prentice Hall Internacional.
- Senge, P. (1996). *La Quinta Disciplina* Barcelona: Granica.
- Simmering, M. J. (2006). SWOT Analysis. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (5th ed., pp. 771-773). Detroit: Thomson Gale.
- Solano, R. Teoría de Sistemas Retrieved marzo, 2013, from <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>
- Soriano Soriano, C. (1990). *MARKETING MIX: Conceptos, estrategias y aplicaciones*. Madrid, España: Díaz de Santos, S. A.
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Strategor. (1995). *Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de Empresa*. España: Masson, S. A. .
- Thomas, J. G. (2006). Macroenvironmental Forces. In M. M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (5th ed., pp. 469-474). Detroit: Thomson Gale.

- Toro, D. (2006, Octubre - Diciembre). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. *Intangible Capital*, 2, 338-358.
- Vega, R. (2005). ¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa? Retrieved marzo, 2013, from <http://www.monografias.com/trabajos24/responsabilidad-social-corporativa/responsabilidad-social-corporativa.shtml>
- Villa Tun, J. L. (2012). Análisis PEST Retrieved marzo, 2013, from <http://www.slideshare.net/puruxona/analisis-pest-13371139>
- Villalobos, J. Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter Retrieved marzo, 2013, from <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- White, C. (2004). *Strategic Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- Windsor, D. (2006, January). Corporate Social Responsibility: Three Key Approaches. *Journal of Management Studies*, 43, 93-114.
- Wittmann, R. G., & Reuter, M. P. (2008). *Strategic planning : how to deliver maximum value through effective business strategy*. Philadelphia: Kogan Page.
- Yanes Estévez, V., & Oreja Rodríguez, J. R. (2007). Factores determinantes de la complejidad del entorno de la empresa turística. Análisis de las percepciones durante el periodo 2001 a 2003 en Canarias. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 5, 149-162.

Anexos

Anexo 1. Encuesta diagnóstico de las relaciones de poder de la organización con sus grupos de interés externos

Estimado(a) compañero(a):

Se está realizando un estudio con el objetivo de conocer el estado actual en que se encuentran las relaciones de la organización con sus clientes, competidores y proveedores. Sería de mucha utilidad contar con su opinión que contribuirá a un mejor desarrollo del estudio. El éxito de esta tarea dependerá en mucho de la participación y colaboración de usted.

Instrucciones: A continuación se relacionan una serie de preguntas para que marque con una X, según sus consideraciones, en qué medida se encuentra explicada cada una de ellas, tomando como base la escala de valores del 0 al 4, de forma ascendente, es decir, el 0 es el menor valor y el 4 el máximo.

Preguntas	0	1	2	3	4
Cientes					
1. ¿Qué posición de preferencia ocupa la organización con relación a los precios de sus productos/servicios?					
2. ¿Qué posición de preferencia ocupa la organización con relación a la calidad de sus productos/servicios?					
3. ¿Qué posición de preferencia ocupa la organización con relación a la imagen, prestigio y credibilidad que proyecta?					
4. ¿En qué medida existe lealtad del cliente hacia los productos/servicios que brinda la organización?					
5. ¿Se le hace difícil al cliente cambiar de proveedor por existir muy pocos en el mercado?					
6. ¿La organización tiene el dominio de la fijación de los precios de sus productos/servicios?					
7. ¿El cliente se encuentra satisfecho con los productos/servicios que brinda la organización?					

8. ¿El cliente enfrenta altos costos si decide cambiar a la organización por otro proveedor?					
9. ¿Las compras del cliente representan volúmenes insignificantes respecto a las ventas totales de la organización?					
10. ¿Es importante para el cliente el producto/servicio que brinda la organización?					
Competencia					
1. ¿Qué dominio relativo del mercado tiene la organización según la cuota de mercado que representa?					
2. ¿La tecnología de la organización la coloca en una posición ventajosa respecto a la competencia?					
3. ¿Posee la organización una alta diferenciación de costes que le permita ofertar sus productos/servicios a menos precio que los de la competencia?					
4. ¿Poseen los productos/servicios que oferta la organización una alta diferenciación respecto a los de la competencia según su calidad?					
5. ¿Los canales de distribución que utiliza la organización le proporcionan mayor ventaja respecto a la competencia?					
6. ¿Posee la organización una publicidad que logra atraer más clientes?					
7. ¿Cuenta la organización con la capacidad de innovación de productos/servicios que le permite obtener una ventaja sobre la competencia?					
8. ¿La estrategia competitiva que utiliza la organización actualmente la coloca en una posición ventajosa?					
9. ¿El crédito de los productos/servicios que ofrece la organización la distingue de su competencia?					
10. ¿Dispone la organización de una adecuada segmentación del mercado que le permita escoger los					

mejores segmentos y dirigir sus estrategias de marketing hacia estos?					
Proveedores					
1. ¿Es importante para el proveedor la rama económica donde se encuentra la organización?					
2. ¿Constituye la organización un cliente importante para el proveedor?					
3. ¿Existen productos sustitutos a los que brindan los proveedores actuales?					
4. ¿Cuando la organización realiza sus compras presiona al proveedor y obtiene las mayores ventajas posibles?					
5. ¿Posee la organización una amplia cartera de proveedores que le permita escoger libremente entre ellos?					
6. ¿Tiene la organización la capacidad de influir en el precio y los términos de pago de los productos/servicios adquiridos del proveedor?					
7. ¿Los productos del proveedor tienen poca importancia para la calidad del producto/servicio final de la organización?					
8. ¿Cambiar de proveedor actual implica para la organización bajos costos de cambio?					
9. ¿En qué medida la organización posee la facilidad de hacer u ordenar cambios en la composición de los pedidos de compra realizados?					
10. ¿Posee la organización información total sobre el proveedor que le permita obtener provecho de este y de los productos que ofrece?					

Anexo 2. Estrategias competitivas

ESTRATEGIA DE RENTABILIDAD		
Opciones	Objetivos	Posibles acciones
Explotación	Lograr los mayores beneficios posibles a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costes: obtener el máximo de beneficios a expensas de la participación futura de mercado • Perfeccionamiento: introducir innovaciones, mejorar la calidad, desarrollar nuevos estilos para aumentar precios • Precios altos: obtener el máximo de beneficios a expensas de la participación futura de mercado • Masiva: lograr altos niveles de beneficios en función de los altos volúmenes vendidos
Estabilidad	Lograr beneficios estables durante un período prolongado de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento: mejorar la percepción de calidad del producto para asegurar participación de mercado a largo plazo • Ampliación de la línea: penetrar nuevos segmentos • Precios medios: mantener la participación de mercado • Precios bajos coyunturales: para afrontar acciones agresivas de la competencia y mantener la participación de mercado
Inversión	Lograr altos beneficios futuros aún a costa de sacrificar la rentabilidad a corto plazo	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento, ampliación de la línea, introducción de productos nuevos: fuertes inversiones para elevar al máximo la calidad del producto aún a expensas de la rentabilidad a corto plazo

		<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos: comprar participación de mercado para lograr alta rentabilidad en el futuro
ESTRATEGIA DE PARTICIPACIÓN		
Reconversión	Transformar las actividades de la organización para participar en mercados o segmentos completamente nuevos	<ul style="list-style-type: none"> • Introducir productos nuevos: participar en nuevos mercados o segmentos completamente distintos de los anteriores • Indefinida: adecuar el precio a los nuevos productos en los nuevos segmentos o mercados
Salida	<p>Disminuir la participación de mercado hasta retirar la actividad del mercado, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liquidación: salida inmediata • Cosecha: salida programada para obtener el máximo beneficio del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir costes: obtener el máximo beneficio antes de retirar el producto del mercado • Precios altos: obtener el máximo beneficio antes de retirar el producto del mercado
Defensa	Mantener las posiciones de mercado, sin crecimiento, pero sin disminuir la participación	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento: mejorar la percepción de calidad del producto para evitar que los actuales clientes se cambien a otras marcas; crecer con el mercado • Precios medios: estabilizar los precios en función de la competencia; evitar que los precios altos induzcan a los consumidores a seleccionar marcas competidoras • Masiva intensiva: elevar las oportunidades de compra para todos los

		integrantes del mercado
Crecimiento	Aumentar la participación de mercado, mediante:	
	<ul style="list-style-type: none"> • Productos actuales y nuevos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento: incorporar clientes provenientes de otros mercados o segmentos al consumo del producto • Precios bajos coyunturales: inducir las primeras pruebas entre los consumidores de los nuevos segmentos o mercados
	<ul style="list-style-type: none"> • Productos y mercados nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento, introducción: incorporar clientes provenientes de otros mercados o segmentos al consumo del producto • Precios altos: aprovechar la novedad del producto y la escasa competencia para generar altos niveles de rentabilidad • Precios bajos coyunturales: inducir las primeras pruebas y/o desalentar a los nuevos que se incorporan al segmento o mercado
	<ul style="list-style-type: none"> • Productos nuevos y mercados actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento, introducción: introducir a los actuales clientes mercados al consumo del nuevo producto • Precios altos: aprovechar la novedad del producto y la escasa

		<p>competencia para generar altos niveles de rentabilidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos coyunturales: inducir las primeras pruebas y/o desalentar a los nuevos que se incorporan al segmento o mercado
ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO		
No diferenciada	Ofrecer una única oferta dirigida a todos los segmentos que componen el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener: no modificar profundamente el producto hasta identificar los segmentos más importantes • Precios medios: penetrar en los distintos segmentos hasta identificar los más importantes • Masiva intensiva: poner el producto a disposición de los distintos segmentos hasta identificar los más importantes
Diferenciada	Desarrollar ofertas diferentes para dirigirlas a los distintos segmentos que componen el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento, introducción: satisfacer mejor las expectativas de los integrantes de los segmentos seleccionados • Precios altos: disponer de recursos suficientes para perfeccionar el producto; aprovechar la ventaja competitiva desarrollada en cada segmento
Concentrada	Desarrollar una única oferta para dirigirla a un solo segmento del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento, introducción: satisfacer mejor las expectativas de los integrantes de los segmentos seleccionados • Precios altos: disponer de recursos suficientes para perfeccionar el

		producto; aprovechar la ventaja competitiva desarrollada en cada segmento
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD		
Con la competencia	Desarrollar estrategias siguiendo las tácticas implantadas por la competencia para capitalizar los esfuerzos que esta realice	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener, perfeccionamiento: modificar el producto en función de los cambios que introduzca la competencia • Precios medios: estabilizar los precios en función de la competencia
Por delante de la competencia	Desarrollar estrategias que coloquen a la organización en posición de liderazgo respecto a la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Perfeccionamiento, introducción, ampliación de la línea: mantener la calidad y funcionalidad del cliente en un nivel más alto que el de la competencia; innovaciones, novedades, nuevos estilos • Indefinida: utilizar el precio en alza para diferenciarse de la competencia o para generar recursos que financien las acciones de perfeccionamiento del producto; utilizar el precio a la baja para colocarse por delante de la competencia
Al margen de la competencia	Desentenderse de la competencia para participar en nuevas áreas de actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción: participar en nuevos mercados con nuevos productos • Indefinida: fijar precios, actividades de comunicación y distribución en función de las condiciones de los nuevos mercados

Fuente: Adaptado de Soriano Soriano, C. (1990)

Anexo 3. Encuesta para determinar el grupo de expertos

Estimado(a) compañero(a): Usted ha sido seleccionado como posible experto para ser consultado respecto al diseño de un instrumento para el estudio del entorno externo de las organizaciones. Antes de realizarle la consulta correspondiente necesitamos determinar su coeficiente de competencia en este tema, a los efectos de reforzar la validez del resultado. Por esta razón, se le solicita que responda las siguientes preguntas de la forma más objetiva posible.

Nombre y apellidos: _____

1. Marque con una cruz (X), en la tabla que se muestra a continuación, el valor que se corresponde con el grado de conocimientos que usted posee sobre el tema.

Considere que la escala que le presentamos es ascendente, es decir, el conocimiento sobre el tema referido va creciendo desde 0 hasta 10.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	8	10

2. Realice una autovaloración del grado de influencia que cada una de las fuentes que le presentamos a continuación, ha tenido en su conocimiento y criterio sobre el tema tratado. Para ello marque con una X, según corresponda:

Fuente del conocimiento	Grado de influencia de cada una de las fuentes		
	A (alto)	M (medio)	B (bajo)
Análisis teóricos realizados por usted			
Experiencia de trabajo en la actividad			
Trabajo de autores nacionales consultados			
Trabajo de autores extranjeros consultados			
Su propio conocimiento del estado del problema en el territorio y el país			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4. Encuesta para determinar los elementos a considerar en el estudio del entorno

Estimado(a) compañero(a): como parte de la aplicación del criterio de expertos le solicitamos su opinión sobre las variables que deben ser consideradas para el estudio del entorno externo de las organizaciones. La información que brinde será crucial para el cumplimiento de los objetivos; rogamos que al responder estas preguntas lo haga de la manera más explícita posible. A continuación se somete a su valoración una serie de elementos que se consideran importantes a la hora de confeccionar dicho instrumento. Clasifique las fases del instrumento y los elementos a analizar según las categorías de muy relevante (MR), relevante (R), poco relevante (PR) y no relevante (NR).

Procedimiento para el estudio del entorno externo organizacional		MR	R	PR	NR
Fase I	Etapa 1. Valoración de la situación actual				
	Etapa 2. Análisis de las tendencias del entorno general				
	Etapa 3. Posición estratégica de la organización				
Fase II	Etapa 4. Determinación del grado de poder de la				
	Etapa 5. Representación de las relaciones de poder de la				
Fase III	Etapa 6. Diseño de las estrategias				
	Etapa 7. Control y ajuste				

Puede considerarse la inclusión de alguna otra fase y/o elemento de ser necesario

Anexo 5. Procesamiento de las competencias individuales de los expertos

Fuentes de argumentación										
Expertos	Análisis teórico realizado	Experiencia de trabajo	Trabajo de autores nacionales	Trabajo de autores extranjeros	Su conocimiento del tema	Su intuición	Grado de Conocimiento			
1	M	B	M	M	M	M	7			
2	A	A	M	A	A	A	8			
3	A	A	A	A	A	A	10			
4	M	M	A	A	M	A	8			
5	M	A	M	M	A	M	6			
6	M	M	M	M	M	M	7			
7	M	M	M	M	M	M	6			
8	A	A	A	A	A	A	10			
9	M	M	B	M	M	A	8			
10	M	M	M	M	B	M	6			
11	M	M	M	B	B	M	7			
12	M	M	M	M	M	M	7			
13	B	M	M	B	M	B	6			
14	M	M	A	M	M	M	7			
15	A	M	M	M	M	A	6			
16	A	M	M	B	M	M	6			
17	M	M	M	M	M	M	7			
18	B	M	M	B	M	B	6			
Expertos	Análisis teórico realizado	Su experiencia	Trabajo de autores nacionales	Trabajo de autores extranjeros	Su conocimiento del tema en el extranjero	Su intuición	Coeficiente de Argumentación (Ka)	Coeficiente de Conocimiento (Kc)	Coeficiente de Competencia (K)	Nivel del Experto en cuanto a su coeficiente de competencia
1	0,2	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05	0,6	0,7	0,65	Bajo
2	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	0,8	0,9	Alto
3	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	1	Alto
4	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,8	0,8	Alto
5	0,2	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,6	0,75	Medio

6	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
7	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,6	0,7	Medio
8	0,3	0,5	0,05	0,05	0,05	0,05	1	1	1	Bajo
9	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,8	0,8	Medio
10	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,6	0,7	Medio
11	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
12	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
13	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,7	0,6	0,65	Bajo
14	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
15	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,6	0,75	Medio
16	0,3	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,9	0,6	0,75	Medio
17	0,2	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,8	0,7	0,75	Medio
18	0,1	0,4	0,05	0,05	0,05	0,05	0,7	0,6	0,65	Bajo

Anexo 6 Factores asociados al ambiente interno y externo de DESOFT

	FM	I	CR	IEI
Factores internos:				
1. Funcionamiento orgánico de la organización	0	3	1	3
2. Diseño organizacional que facilita la realización de proyectos de impacto territorial	0	2	1	2
3. Amplia cartera de clientes	0	3	3	1
4. Nivel profesional y compromiso del personal de la empresa	0	3	3	1
5. Gestión del capital humano	1	3	2	1.33
6. Gestión de la actividad I+D+i	1	1	1	2
7. Estrategia de comunicación institucional	1	3	2	2
8. Recursos materiales y financieros	1	3	1	4
9. Informatización interna	1	3	2	2
10. Calidad, cantidad e integralidad de la cartera de productos y servicios	1	3	1	4
11. Efectividad del sistema de Gestión Empresarial	1	3	2	2
				2.211818
Factores externos:				
12. La importancia creciente de las Tecnologías de la Información en el desarrollo	0	2	2	1
13. La voluntad del Estado cubano de desarrollar las Tecnologías de la Información	0	2	3	0.66
14. La política del MIC favorable a las exportaciones y a la sustitución de importaciones	0	2	1	2
15. La ausencia de competencia en el interior del país en materia de producción de software	0	1	1	1
16. Política nacional de migración a software libre	0	3	1	3

17. El interés de organizaciones nacionales y extranjeras de asociarse con DESOFT	0	1	1	1
18. Insuficiente financiamiento para enfrentar los planes de negocio	1	2	3	1
19. Limitaciones para la aprobación de inversiones	1	3	3	1.33
20. Ofertas más atractivas que provocan pérdidas de fuerza de trabajo calificada	1	2	3	1
				1.3322