

# Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba

Strategic Analysis at the Electronic Components Company, Pinar del Río, Cuba

*Análise estratégica na empresa de Componentes Eletrônicos, Pinar del Río, Cuba*

**Dairon Rojas Hernández**

*Universidad de Pinar del Río, Cuba  
E-mail: dairon920328@gmail.com*

**Aristides Pelegrín Mesa**

*Universidad de Guadalajara, México  
E-mail: pelegrin65@yahoo.es*

**Estela Gertrudis Espinosa Martínez**

*Universidad de La Habana, Cuba  
E-mail: estelaespinosa975@gmail.com*

**Dariel Rojas Hernández**

*Universidad de Pinar del Río, Cuba  
E-mail: daniel.rojas93@gmail.com*

Fecha de recepción: 24/05/2021  
Fecha de aceptación: 06/09/2021

## Palabras clave

- análisis
- estrategia
- objetivos
- negocio
- valor

## Keywords

- analysis
- business
- objectives
- strategy
- value

## Resumen

El siguiente artículo de investigación científica tiene como objetivo proponer un cambio de paradigma en la dirección de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río. Fundamenta la necesidad de analizar la estrategia de la entidad como condición necesaria para el crecimiento y desarrollo, transformar e inducir valor. Se describe, además, la necesidad de que la dirección estratégica pueda contribuir a la obtención de metas de la organización y del grupo de dirección y trabajadores, que le permita enfrentar la incertidumbre y riesgos sobre las acciones y reacciones en los mercados.

## Abstract

The following scientific research article aims to propose a paradigm shift in the management of the Electronic Components company, Pinar del Río. It determines the need to analyze the strategy of the entity as a prerequisite to achieve growth and development, and to transform and induce value. In addition, it describes how necessary it is for the organization to

count on the strategic management's contribution to the achievement of its goals as well as of the management group and employees' objectives in order to be able to face uncertainty and risks about actions and reactions in markets.

## Resumo

O seguinte artigo de investigação científica tem como objetivo propor uma mudança de paradigma na gestão da empresa de Componentes Eletrônicos, Pinar del Río. Baseia-se na necessidade de analisar a estratégia da entidade como condição necessária para o crescimento e o desenvolvimento, transformando e induzindo valor. Descreve também a necessidade de a gestão estratégica contribuir para o alcance dos objetivos da organização e do grupo gestor e dos trabalhadores, permitindo-lhe enfrentar as incertezas e riscos quanto às ações e reações nos mercados.

### Palavras-chave

- análise
- estratégia
- objetivos
- negócio
- valor

## 1. Introducción

Al comenzar el estudio de la dirección estratégica debemos partir de la importancia de la empresa, constituida como sistema, concepción presente en las diferentes escuelas o enfoques de la teoría de la dirección. Ampliando en el tema, son muchos los análisis que se deben llevar a cabo, como es el caso de la misión, visión y objetivos estratégicos, modelo tridimensional de definición de un negocio, análisis del macroentorno, los que persiguen mejorar la competitividad de la entidad y de sus unidades de negocio; para establecer conscientemente objetivos a corto o largo plazo, con la consiguiente adecuación de los medios necesarios en su etapa de implementación; y llevar a cabo los distintos análisis donde existe un enfoque estratégico caracterizado por la planificación, partiendo de condiciones turbulentas; la construcción de escenarios alternativos y de una cultura estratégica; y la priorización de los factores del entorno en relación con los internos; y la centralización del modelo institucional en el mercado y en la demanda de los clientes.

Los retos a los que se enfrentan las empresas en el siglo XXI no son iguales a los de siglos pasados, el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas son las competencias globales, necesidades del cliente, los cambios tecnológicos y ambientales, el abastecimiento de suministros, la ética y la responsabilidad social.

Cuba no es ajena a estos cambios, en la actualización de su modelo económico, se propone trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad; promover acuerdos internacionales de cooperación y complementación en el sector industrial que favorezcan las exportaciones de mayor valor agregado y la sustitución de importaciones, con un mejor aprovechamiento de las capacidades nacionales.

Este trabajo forma parte de la implementación de la cadena de valor en la empresa de Componentes

Electrónicos, Pinar del Río, que se apoya en una serie de herramientas analíticas que conducen a un mejor diseño de la estrategia de desarrollo y los análisis que conlleva su implementación.

El problema a resolver: ¿cómo utilizar las técnicas de la Dirección Estratégica en función de lograr la toma de decisiones para potenciar la competitividad?

De lo anterior se plantea como objetivo general: proponer un grupo de acciones para potenciar la estrategia competitiva del negocio en la empresa de Componentes Electrónicos.

Con vistas a resolver el problema planteado, y cumplir con el objetivo propuesto, se desarrolla el marco teórico conceptual para justificar la propuesta práctica, para resolver los problemas existentes en la entidad.

## 2. Marco teórico–conceptual

### 2.1. Dirección Estratégica

Según Arano *et al.* (2011), el desempeño de una organización depende tanto de las acciones que la misma empresa emprende como del contexto en el cual se llevan a cabo dichas acciones. Una acción es la adquisición y uso de los activos de una organización. Cada empresa posee un conjunto ya existente de activos como conocimiento práctico (*know-how*), procesos del negocio, planta y equipo, posicionamiento de marca (*brand equity*), estructura organizacional formal e informal, recursos financieros, etcétera.

Las misiones y visiones rectoras de las empresas en la actualidad son muy importantes, pero en sí no basta para crear organizaciones fuertes y poderosas. Para lograr el éxito, las empresas necesitan encontrar la manera de llevar la visión, los valores y el objetivo a la práctica, actividad que corresponde a la estrategia. Formular la estrategia es el resultado del trabajo arduo y serio para dar un paso concreto hacia el futuro (Arano *et al.*, 2011).

Describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos (Ansoff, 1965).

Según Schendel, profesor de la Escuela de Negocios Krannert de la Universidad Purdue, el término de Dirección Estratégica fue propuesto por él en 1969 para denominar una especialidad de doctorado en esta universidad según consta en la conferencia celebrada en mayo de 1977, en la Universidad de Pittsburg. Más tarde el término fue aceptado como expresión sustituta de la clásica de «política de negocio».

Porter (1980), señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente: modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Porter (1980) incluye dentro de este término el estudio de la competencia desde la economía industrial. La estrategia competitiva resume la respuesta que una empresa de las amenazas y oportunidades que se derivan de las características estructurales que definen la industria a la que pertenece la empresa. La posibilidad de hacer efectiva la estrategia se concreta en la utilización eficiente de los recursos internos en las etapas del proceso productivo capaces de crear utilidad o añadir valor a los factores productivos.

Según Lafuente y Salas (1983:63–67), la dirección estratégica es un término que ha venido a sustituir a la disciplina tradicionalmente conocida como política de empresa. El enfoque de la teoría de la estrategia supone un nuevo espacio conceptual, que busca formular nuevos modelos como fundamento de las decisiones estratégicas integrando el cambio estructural y abriendo la caja negra del comportamiento empresarial.

Para Hax y Majluf (1984:72), la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

Teece (1990) define a nuestro tema de estudio como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios.

Siguiendo a (Chakravarchy y Doz, 1992), el principal reto que enfrenta la investigación del proceso estratégico es descubrir «los procesos evolutivos y transformativos centrales» mediante los cuales las organizaciones se renuevan a sí mismas más allá de enfocarse de manera simple en los sistemas aislados de administración.

Inkpen y Choudhury (1995) señalan que la ausencia de estrategia es un fenómeno de interés para los estudiosos de la dirección estratégica y sin embargo no ha sido reconocido debido a que «la anomalía solo aparece contra el fondo provisto por el paradigma» (Kuhn, 1970:65).

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los *stakeholders* o también llamados grupo de interés (Harrison, Jeffrey y Caron, 2002:2).

La dirección estratégica es el conjunto de decisiones y actos usados para formular e implementar estrategias específicas que conseguirán que la organización se adapte a su entorno de forma competitivamente superior, para poder alcanzar las metas de la organización (Draft, 2006:540).

### 2.1.1. Atributos claves de la Dirección Estratégica

Para Dess y Lumpkin (2003:9) la dirección estratégica tiene cuatro grandes atributos en primer lugar se dirige a las metas y objetivos globales de la organización. Esto supone que el esfuerzo debe orientarse hacia lo que es mejor para el conjunto de la organización, no sólo para una única área funcional. Algunos autores se refieren a esta perspectiva como racionalidad organizacional.

En segundo lugar, la dirección estratégica implica la inclusión en la toma de decisiones múltiples grupos de interés de la empresa. Los directivos deben de incorporar las demandas de muchos grupos de interés cuando deciden. Los grupos de interés son esos individuos, grupos y organizaciones que poseen un interés en el éxito de la organización, incluyendo a los propietarios, clientes, proveedores, la sociedad en sentido general. Los directivos no tendrán éxito si continuamente se concentran en un único grupo de interés.

En tercer lugar, la dirección estratégica requiere incorporar tanto la perspectiva del corto como la del largo plazo. Senge (1996), importante autor sobre la dirección estratégica del *Massachusetts Institute of Technology*, califica esta necesidad como tensión creativa. Esto significa que los directores deben mantener tanto la visión de futuro de la organización como la preocupación de las necesidades operativas. Sin embargo, todos los directivos de la organización deben de mantener la perspectiva de dirección estratégica y valorar cómo sus acciones.

En cuarto lugar, la dirección estratégica supone el reconocimiento de interrelaciones entre eficacia y la eficiencia. Estrechamente vinculado con el punto anterior, esto significa ser consciente de las necesidades de la organización de esforzarse por actuar eficaz y eficientemente. Algunos autores se refieren a ello como la diferencia entre hacer lo correcto y hacerlo correctamente. Además de asignar y emplear los recursos sabiamente, los directivos, aún deben dirigir sus esfuerzos al logro de los objetivos organizativos globales.

## 2.2. Misión

Tomando como referente a Campbell (1990), citado por Martos Calpena (2009), la misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

Elorduy (1993), citado también por Caferí (1996) y Martos Calpena (2009), define el concepto de Misión como «la identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad».

La misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización (Bueno, 1996).

La misión debe reflejar el objetivo final de la organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la organización. (...) La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión (Caferí, 1996, citado por Martos Calpena (2009)).

Siguiendo a Senge (1998), citado por Martos Calpena (2009), si la misión es el propósito y la contribución de una organización en la sociedad, la visión abarca todos los objetivos a largo plazo: es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar.

Mullane (2002) y Cambell (1997), citados por Martos Calpena (2009), coinciden en indicar que la misión de la organización es valiosa porque permite trabajar en una visión común para todos.

En esta misma línea, Cardona y Rey, 2004, citados por Martos Calpena (2009), definen la misión como «la contribución que caracteriza la identidad de un grupo u organización» y consideran que la misión es algo mucho más estratégico que un simple mensaje atractivo: «La misión es el conjunto de contribuciones con las que una organización responde a unas necesidades reales de mercado. Pero no cualquier contribución es una misión. Sólo aquellas que caracterizan la identidad y dan sentido a la existencia de la compañía».

## 2.3. Objetivos estratégicos

Estos son definidos por varios autores al aducir rasgos distintivos y coincidentes: expresan los cambios que se desean producir, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2003); declaraciones cuantitativas o cualitativas reflejo del estado deseado y constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas (Vigoa y Granadillo, 2008); expresión de un propósito a obtener (Ronda y Marcané, 2004); ideas—fuerza que movilizan la voluntad de los actores locales y generan múltiples acciones (Hernández, 2005); logros perseguidos por la organización en un plazo determinado (Bonney y Armijo, 2005); cambios, modificaciones o efectos a alcanzar en el mediano o largo plazo para el logro de la visión (Lira, 2006); resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica (David, 2003), citado por (González Fernández y Ramos de las Heras, 2018). En síntesis, los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco para el compromiso de los distintos actores locales, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. A criterio de los autores deben corresponderse, no solo con recursos locales,

sino con los factores del desarrollo identificados, teniendo en cuenta las principales carencias y obstáculos existentes en el momento dado, así como las demandas sociales a escala local.

Del mismo modo los objetivos estratégicos deben adecuarse al contexto específico, y adoptar formas que reconozcan la naturaleza y complejidad de las problemáticas territoriales y los cambios del contexto en que tienen lugar. Ello significa que los objetivos deberán tener una clara relación con las características económicas, sociales y físico–espaciales del territorio (González Fernández y Ramos de las Heras, 2018).

#### 2.4. Macroentorno o macroambiente

Al analizar el macroentorno en el que opera o piensa operar una empresa, es importante identificar los factores vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos, es por esto que de acuerdo con los cambios y las tendencias que se están generando y las nuevas preferencias de los consumidores, las organizaciones tienen que estar muy atentas y lograr satisfacer las necesidades de sus clientes si quieren llegar a ser exitosas y lograr el posicionamiento en el mercado de sus bienes o servicios, siendo mucho mejor que su competencia en cuanto a calidad, servicio al cliente e innovación, entre otros.

En relación con esas nuevas tendencias, se tiene una serie de oportunidades y amenazas que ofrece el sector y es necesario analizarlas para el beneficio de la compañía, pudiendo identificar los cambios ocurridos en el ambiente y lograr que la firma se pueda ajustar a ellos.

Como definen las autoras Coscollar *et al.* (2006), consiste en la delimitación, descripción, valorización y jerarquización de las oportunidades y amenazas que para una empresa pueden provenir de los factores estratégicos de carácter político, económico, social y tecnológico.

Los resultados que produce dicho estudio sirven para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y hacer planes de contingencia para

enfrentar las amenazas cuando estemos preparando planes estratégicos.

El objetivo del mismo, según Cenea y Cordobés (2020), es:

- Evaluar la incidencia de los factores Político–Legales (P), Económicos (E), Socioculturales, Tecnológicos (T), Demográficos (D), Ambientales–Naturales (A) en la organización que permitan centrar la atención en los de mayor presencia e intensidad.
- Determinar el nivel de sensibilidad de la organización frente a las variaciones de los factores del entorno.

El análisis externo del entorno empresarial o medio ambiente de la empresa es una parte fundamental en el desarrollo de su planificación estratégica, de un plan de marketing, y otros, ya que este permitirá analizar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno, que pueden afectar a la empresa. Dentro de este punto se divide al entorno empresarial en dos grandes ambientes: el macroambiente y el microambiente (Taipe y Pazmiño, 2015). Según estos autores una empresa es una organización que se proyecta a generar servicios o productos para sus clientes y la comunidad en general, para lo cual debe identificar y definir oportunidades y amenazas que se originan en el macroambiente el mismo que está conformado por fuerzas o factores externas que actúan o influyen sobre todo el microambiente. Se pueden identificar seis fuerzas o factores importantes que deberá analizar como: fuerzas o factores económicos, tecnológicos, político–legales, naturales, demográficos y socioculturales, aspectos fundamentales que influyen en las actividades diarias de la organización. A continuación, mencionamos brevemente cada uno de ellos.

##### 2.4.1. Factores o fuerzas económicas

Define al entorno económico como factores o fuerzas que afectan en el poder de compra, y los patrones de gasto de los consumidores (Kotler & Armstrong, 2008, citados por Taipe y Pazmiño, 2015).

Es decir, que la situación y las tendencias de los factores o fuerzas generales de la economía son fundamentales para el éxito de la empresa. Los sueldos o salarios, los precios que se pagan a los proveedores y los precios que cobran los competidores, así como las políticas gubernamentales afectan, influyen en los costos de producir bienes o de otorgar servicios, como las condiciones del mercado en las que se comercializa. Cada una de estas es una fuerza o factor económico. Como consecuencias de estas grandes decisiones, la evolución de la economía de un país puede medirse en función de algunos indicadores importantes como son: la producción (producto interno bruto, PIB), el Riesgo País la inflación, la estabilidad monetaria (devaluación), y el empleo (tasa de desempleo). Cada uno de estos factores o fuerzas económicas deben ser analizadas al efectuar el análisis situacional de la empresa (Kotler & Armstrong, 2008, citados por Taipe y Pazmiño, 2015).

#### 2.4.2. Factores tecnológicos

La importancia de los factores tecnológicos ha sido subrayada en cuanto a su potencialidad de generar nuevos productos y oportunidades de mercado (Koval, 2011, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

Una fuerza o factor que actualmente determina el crecimiento o desarrollo de la empresa en cualquier país es, la tecnología. Debido a que en el entorno de las organizaciones se genera día a día nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores, a la vez que crean nuevos mercados y oportunidades de comercialización. Los cambios en la tecnología obligan a las empresas a modificar o cambiar sus productos o servicios, así como a identificar y desarrollar procesos para producir estos productos o servicios (Koval, 2011, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

En el análisis situacional, considera a los cambios tecnológicos como una oportunidad empresarial debido a que la adquisición de nueva tecnología es importante para la fabricación de sus productos o la entrega de sus servicios, le garantizará ventajas

como, ahorro de energía, optimización de tiempo, lo que le permitirá competir en el mercado, porque sus productos o servicios serán de calidad y a un precio asequible para sus clientes y la comunidad en general (Taipe y Pazmiño, 2015).

#### 2.4.3. Factores político-legales

Define a las fuerzas o factores político-legales como las leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en las diferentes organizaciones e individuos de una sociedad (Kotler & Armstrong, 2008, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

Es decir, un organismo gubernamental adoptará una posición estricta o flexible ante la administración de una empresa dentro de su estado, aplicará con rigidez las leyes o fomentará a través de leyes el crecimiento empresarial. Este tipo de aspectos son factores o fuerzas políticas-legales que la gerencia debe considerar para crecimiento de su empresa, y esto depende en gran manera de la esencia del proceso político y del clima político presente en el país que la empresa realiza sus actividades (Taipe y Pazmiño, 2015).

La política es el espacio de la lucha de poder, siendo este último la capacidad o facultad que tiene uno o más individuos para tomar decisiones que tendrán un efecto sobre un grupo de personas y afectarán su conducta. Detrás de la política y del uso del poder está la posibilidad de que las personas actúen conforme a las decisiones de quienes poseen el poder (Taipe y Pazmiño, 2015).

Como producto de esta lucha de poder, una sociedad consolida marcos legales que regulan la actividad de las personas y de las empresas. En este entorno interesa tanto las leyes específicas para el sector donde se encuentra la empresa, las leyes más generales, el tipo de organización de los poderes públicos, los partidos políticos, las organizaciones empresariales, sociales, etc. (Taipe y Pazmiño, 2015).

Efectúa un estudio sobre leyes, reglamentos del gobierno del país en que la empresa realiza sus actividades estos factores o fuerzas pueden ser

identificados como oportunidades o amenazas empresariales (Taipe y Pazmiño, 2015).

Es necesario analizar los antecedentes históricos, de las relaciones entre el sector empresarial y el Estado, que, por lo general, son cambiantes. Esta circunstancia ha influenciado en las políticas y normativas adoptadas en las funciones y atribuciones de los organismos de supervisión y control respecto de las empresas (Taipe y Pazmiño, 2015).

Un ejemplo de una oportunidad de una fuerza o factor político-legal puede ser los incentivos que los gobiernos otorgan a empresas para exportar sus productos o servicios, así como cambios en la matriz productiva en un país (Taipe y Pazmiño, 2015).

#### **2.4.4. Factores naturales**

Las fuerzas o factores naturales son los recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades empresariales. Estos factores están ligados a las características físicas del entorno, a la naturaleza, los recursos naturales, los fenómenos naturales, el clima, etc. Las empresas deben considerar algún tipo de impacto a los factores o fuerzas naturales provocado por el uso de recursos en la elaboración de sus productos o servicios, una fuerza o factor natural por ejemplo es el cambio de clima, que pueden provocar largos periodos de sequías, así como larga temporada de lluvia y estos aspectos pueden influir en las actividades de la empresa en la comercialización de sus productos o servicios (Taipe y Pazmiño, 2015).

#### **2.4.5. Factores demográficos**

Abarcan el estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Quien realiza el diagnóstico situacional de la empresa debe considerar que la demografía es la población de un país y que esta no es constante, si no que va cambiando o creciendo de manera lenta o rápida. La población de un país está conformada por varias etnias, así como por estratos altos, medios y bajos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Estos cambios son importantes para las empresas porque influyen en la oferta y demanda de sus productos o servicios, es decir, si crece la población de un país será una oportunidad para incursionar en ese mercado (Taipe y Pazmiño, 2015).

Por otro lado, si crece la población la empresa tendrá más oferta de mano de obra no calificada y profesional (Taipe y Pazmiño, 2015).

Estos abarcan el estudio de la población humana en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Al realizar el diagnóstico situacional de la empresa debe considerar que la demografía es la población de un país y que esta no es constante, si no que va cambiando o creciendo de manera lenta o rápida. La población de un país está conformada por varias etnias, así como, por estratos altos, medio y bajos (Taipe y Pazmiño, 2015).

Estos cambios son importantes para las empresas por qué influyen en la oferta y demanda de sus productos o servicios, es decir si crece la población de un país será una oportunidad para incursionar en ese mercado (Taipe y Pazmiño, 2015).

Por otro lado, si crece la población la empresa tendrá más oferta de mano de obra no calificada y profesional (Taipe y Pazmiño, 2015).

#### **2.4.6. Factores socioculturales**

La cultura es un factor o fuerza que influye en las actividades de la empresa debido al conjunto de valores, percepciones, deseos, y comportamientos básicos que un miembro de la sociedad aprende de su familia y de la comunidad en general y su importancia ha sido destacada como una base del emprendimiento (Mancilla & Amorós, 2012, citado por Taipe y Pazmiño, 2015).

Los factores o fuerzas culturales afectan al desarrollo de las actividades la empresa, es decir, pueden ser una oportunidad o amenaza empresarial al influir en el comportamiento de los consumidores de estos depende la compra o venta de un producto o servicio y esto provoca un incremento de

la demanda y la disminución de la oferta (Taipe y Pazmiño, 2015).

La empresa debe investigar los factores o fuerzas culturales al efectuar el diagnóstico situacional de su organización, para identificar y definir oportunidades y amenazas empresariales, al determinar el segmento de mercado que está atendiendo o que quiere incursionar (Taipe y Pazmiño, 2015).

Por ejemplo, si al realizar el análisis situacional de empresa determina que el factor o fuerza cultural del país en que desarrolla sus actividades empresariales, la mayoría de su población se caracteriza por ser consumista por necesidad o por satisfacer un deseo, se podrá considerar como una oportunidad para la empresa (Taipe y Pazmiño, 2015).

## 2.5. Cómo determinar la misión

Una casa debe comenzarse por los cimientos. Igualmente, un negocio debe comenzar con una buena definición. Ya vimos cómo se comunican los líderes inspiradores a partir del círculo de oro: comenzando con el porqué. El porqué de cada negocio es lo que llamamos misión. Para determinar de forma concreta la misión de un negocio se puede utilizar el modelo de Abell (Guimerá, 2017).

En 1980 Derek F. Abell propuso en su libro *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* un modelo de definición de negocio como premisa para cualquier otra consideración de planificación estratégica de una empresa. El modelo de Abell permite realizar una segmentación del mercado, lo que pertenece al ámbito del marketing estratégico.

Según Guimerá (2017), y de acuerdo con Abell, para elaborar la declaración de misión de una empresa hay que preguntarse tres cosas:

1. ¿De quién satisface necesidades o deseos? (grupos de clientes)
2. ¿Qué se satisface? (necesidades o deseos)
3. ¿Cómo se satisface? (competencias distintivas).

La intersección del qué, quién y cómo define el *core business* y, por tanto, la declaración de misión.

Parea Guimerá (2017), esta conceptualización del negocio también se conoce como *mercado de referencia* y se puede representar gráficamente como un espacio tridimensional. Los tres ejes del espacio corresponden a necesidades/deseos de los clientes, grupos de clientes y competencias distintivas.

Los grupos de clientes pueden identificarse y colocarse en el eje correspondiente de forma que los que tienen mayor necesidad o deseo (los que se prevé harán un mayor uso de una o más soluciones ofertadas) estén más cerca del origen (Guimerá, 2017).

Finalmente, las competencias distintivas a las que alude Abell pueden interpretarse de varias formas. En términos generales son cualesquiera formas o soluciones para satisfacer a los clientes que la empresa puede ofrecer, en ciertos casos asociadas a tecnologías, como se muestra en la figura 1 (Guimerá, 2017).

*Nota:* los gráficos que se mostrarán son solo ilustrativos, tal como hizo el autor en su escrito original.

### 2.5.1. Estructuras del mercado de referencia

En el modelo, todas las soluciones (tecnologías) que satisfacen todas las necesidades o deseos de un solo grupo de compradores definen un mercado. Cuando una determinada solución (tecnología) satisface todas las necesidades/deseos básicos de todos los grupos de compradores se define una industria. Cada intersección de valores de los tres ejes define un producto–mercado. Cada producto–mercado expresa un grupo de compradores con una necesidad o deseo, que se satisface a través de una determinada solución (tecnología). Mercado, industria y producto–mercado son tres estructuras que define el mercado de referencia. Veremos que dos de ellas nos interesarán más adelante (Guimerá, 2017), como se muestra en las figuras 2, 3 y 4.

### 2.5.2. Segmentación

Si se ordenan grupos de compradores y necesidades con los criterios antes mencionados, el modelo de Abell situará los productos–mercado más interesantes para la empresa más cerca del

Figura 1. Mercado de referencia para una empresa de aeromodelos de radio control

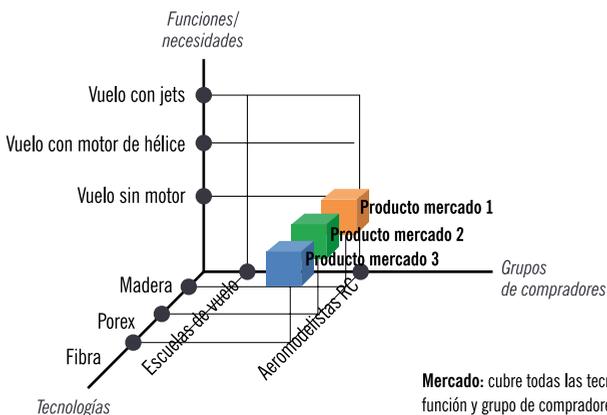
Mercado de referencia-matriz de segmentación  
 Macrosegmentación: producto-mercado



Fuente: Guimerá, 2017.

Figura 2. Mercado de referencia para una empresa de aeromodelos de radio control

Mercado de referencia-matriz de segmentación  
 Macrosegmentación: mercado

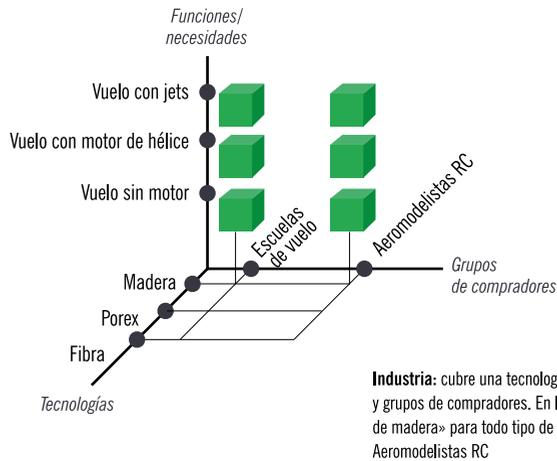


**Mercado:** cubre todas las tecnologías para una determinada función y grupo de compradores. En la figura es «el mercado de aeromodelistas RC de vuelo sin motor»

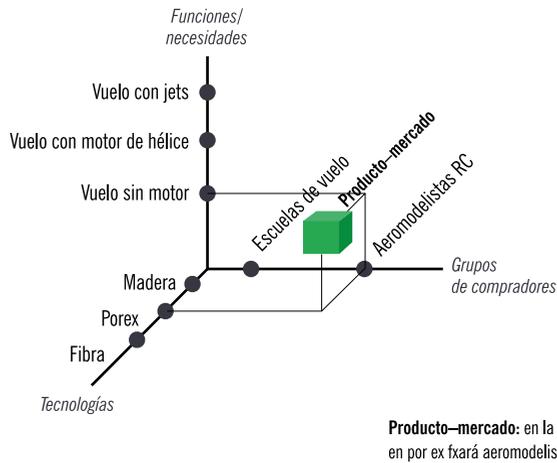
Fuente: Guimerá, 2017.

Figura 2. Mercado de referencia para una empresa de aeromodelos de radio control

Mercado de referencia—matriz de segmentación  
Macrosegmentación: industria



Mercado de referencia—matriz de segmentación  
Macrosegmentación: producto—mercado



Fuente: Guimerá, 2017.

origen (son los que tienen una necesidad mayor y hacen un uso mayor de la solución ofertada). Por otro lado, los mercados identificados permiten considerar posibles unidades estratégicas de negocio (Guimerá, 2017).

Finalmente, los productos—mercado corresponden a una primera fase en la división del mercado de

referencia llamada macrosegmentación y por esto se denominan también macrosegmentos. La segmentación es esencial desde el momento en que un determinado producto o servicio no se dirige a todo el mercado sino a partes del mercado que reporten un mayor retorno de inversión. La segmentación determina todos los segmentos posibles a consi-

derar, el posterior proceso de *targeting* seleccionará los más provechosos (segmentos-objetivo) y finalmente el posicionamiento definirá la manera como la empresa desea ser percibida por los integrantes de cada segmento-objetivo (Guimerá, 2017).

### 2.5.3. Dominio y alcance

En las tres dimensiones del marco de referencia se puede considerar unos límites que definen un espacio denominado *alcance* y que es el ámbito donde puede operar la empresa. El espacio que abarca todas las tecnologías, necesidades y grupos de clientes define el *dominio* del mercado de referencia. Fuera del *alcance* existen grupos de clientes, tecnologías y necesidades no cubiertas que conviene identificar de cara a una futura expansión (Guimerá, 2017).

Puede expandirse el alcance en cada uno de los tres ejes: al cubrir nuevos grupos de clientes se realiza una *difusión o absorción*, al cubrir nuevas necesidades se habla de sistematización y al aumentar a nuevas tecnologías se habla de *sustitución tecnológica* (Guimerá, 2017).

## 2.6. Estrategias en la gestión de las organizaciones

En la actualidad, el sector productivo ha centrado sus actuaciones en la necesidad de cambiar, influenciado por las exigencias de un ambiente cada vez más competitivo. La globalización y las transformaciones tecnológicas crean nuevas expectativas en el público consumidor, y preocupa a las empresas que deben recurrir a una constante renovación de sus acciones para ser o seguir siendo competitivas (Robbins, 2000), citado por Corrêa Jannuzzi (2015). Así, en un escenario cada vez más competitivo, las empresas deben desarrollar estrategias que les permitan «mantener una posición duradera, una posición sostenible en el mercado» (Coutinho y Ferraz, 1995:18, citados por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Aunque la estrategia se considere, sin duda, una poderosa herramienta en la gestión de las organiza-

ciones, se aprecia que todavía hay poco consenso sobre el contenido del término entre los estudiosos en el campo de la Administración. Pero, en general, dentro de la empresa la estrategia se entiende como un concepto multidimensional, basado en las actividades críticas de una organización (Ansoff y Mc-Donnell, 1993; Hax y Majluf, 1996; Hitt *et al.* 2008, citado por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Ansoff y Mc Donnell (1993:70), citados por Corrêa Jannuzzi (2015), definen «estrategia» como «un conjunto de reglas para la toma de decisiones del comportamiento de una organización». En este sentido, los autores destacan cuatro tipos de reglas que orientan la estrategia: (1) objetivos, entendidos como los patrones de comportamiento definidos para medir la estrategia presente y futura; (2) estrategia de producto y mercado: determina el comportamiento de la empresa con el marco exterior; (3) concepto de organización: determina el comportamiento de la empresa en su marco interno; y (4) políticas operacionales: definen el comportamiento diario de las actividades de una empresa.

En la misma línea de pensamiento, la «estrategia» puede ser definida como un medio de organización y ejecución de los objetivos fijados para una organización; una definición de dominio competitivo de la empresa; las respuestas a las oportunidades y amenazas externas, ante los puntos fuertes y débiles de la organización; un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrador (Hax y Majluf, 1996, citados por Corrêa Jannuzzi, 2015). De manera más sucinta, la estrategia puede entenderse como «un conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que las empresas utilizan para obtener ventajas competitivas explotando las competencias esenciales en mercados de productos específicos» (Hitt *et al.*, 2008:98, citado por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Una estrategia competitiva bien formulada tiene en cuenta obligatoriamente la relación de la empresa con su entorno. En este contexto, debido al amplio carácter del entorno, es relevante evaluar desde las fuerzas sociales y económicas, hasta, y principal-

mente, las que corresponden al área de la industria, observando la importancia de su influencia (Porter, 2004; Mañas; Pacanhan, 2004, citado por Corrêa Jannuzzi, 2015).

Tomando como referente a Porter (2004:50–54), citado por Corrêa Jannuzzi (2015), distingue tres estrategias adoptadas por las empresas, las que denomina genéricas por considerarse como métodos para superar a la competencia.

Para Porter (2004), tales estrategias son clasificadas por el autor como: estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque. La primera es la búsqueda de una posición de bajo costo, lo que exige a la empresa «una gran inversión de capital en equipamiento actualizado, fijación arriesgada de precios y posibles pérdidas iniciales para asegurarse un sitio en el mercado»; la segunda, de diferenciación, está orientada al producto o servicio, para la cual la empresa crea «algo que se considere único en el ámbito de toda la industria», pudiendo ser un diseño o imagen de marca; y la tercera, la estrategia de enfoque, se refiere a la adopción de una conducta para alcanzar un objetivo estratégico, sea este un «determinado grupo de compradores, un sector de una línea de productos o un determinado mercado geográfico».

Zaccarelli y Fischmann (1994), citados por Corrêa Jannuzzi (2015), identificaron una importante cantidad de definiciones de «estrategias» por parte de diferentes autores, lo que resultó en la lista de clasificación que se muestra a continuación:

- *Estrategia de oportunidad*: acciones obtenidas en condiciones favorables logradas por la empresa en un determinado período.
- *Estrategia de desinversión*: determina el cierre parcial (concentración en actividades más importantes; sustitución de productos o de servicios) o total de las actividades (cuando existen rendimientos decrecientes; fin de ciclo de vida de un producto).
- *Estrategia de ensayo*: tiene como objetivo conseguir una posición ambiciosa en el mercado para la empresa a largo plazo. Todos los planes elaborados

por la organización siempre convergen en esta estrategia.

- *Estrategia de adaptación*: se refiere al seguimiento y la continua adaptación de la empresa a los cambios en el entorno empresarial.
- *Estrategia de diferenciación producto–mercado*: se refiere a la diferenciación ante la competencia (sector de mercado, producto, forma de actuación), pretendiendo obtener un sector de competencia más fácil.
- *Estrategia de diferenciación funcional*: acciones que pretenden aumentar la eficiencia o eficacia de las operaciones internas de la organización, diferenciando a la empresa de la competencia.
- *Estrategia de innovación*: acciones proactivas orientadas a la presentación de nuevos productos o servicios que provoquen cambios impactantes en el entorno empresarial.
- *Estrategia de evolución*: se refiere a las acciones resultantes del seguimiento del medio empresarial o estudios y anticipaciones cuyo objetivo es acompañar las evoluciones percibidas para actuar eficazmente en el mercado.
- *Estrategia de reacción*: se refiere al seguimiento exhaustivo de la competencia, a fin de anular o compensar las estrategias adoptadas por esta.
- *Estrategia de engaño*: cuando la empresa busca despistar a la competencia en algo que está desarrollando o cuando anuncia importantes decisiones que puedan inhibir a sus competidores.
- *Estrategia de cooperación*: cuando la empresa se une a otras empresas del mismo sector o afín con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente a otras del mismo ramo (formación de clúster).
- *Estrategia de agresividad*: cuando la empresa hace uso de medidas ilegales para perjudicar a los competidores o beneficiarse de alguna situación.
- *Estrategia de autoprotección*: consiste en la búsqueda de protectores externos, tales como el gobierno, para cierto segmento o sector industrial.

### 3. Metodología

Para el desarrollo de la presente investigación se tuvo en cuenta como método general de la investigación científica: Dialéctico–Materialista.

Para la elaboración del marco teórico se utilizaron como métodos teóricos:

- Histórico (tendencial) y lógico, para analizar la evolución, desarrollo y esencia de la Dirección Estratégica y profundizar en los diferentes criterios relacionados con las diferentes formas, métodos y vías para la realización.
- Análisis y síntesis, utilizado en la valoración crítica del marco teórico y contextual, relacionado con la Dirección Estratégica y la profundización en cuanto los diferentes criterios para su realización, se analizaron clasificaron los materiales bibliográficos se relacionan con el tema a tratar, con el objetivo de analizar estas concepciones en Cuba y el diagnóstico del objeto de la investigación, como proceso de síntesis.
- Sistémicoo estructural, para fundamentar la propuesta del análisis estratégico a través de las técnicas de la Dirección Estratégica en el proceso de toma de decisiones por la empresa, de forma que permita un mejor desempeño de sus funciones y eficiencia de sus resultados.
- Modelación, utilizado para el análisis estratégico a través de las técnicas de la Dirección Estratégica, para identificar en el proceso de toma de decisiones por los directivos de la empresa.
- Investigación–acción participativa, es una forma de indagación introspectiva colectiva, emprendida por los participantes en situaciones sociales, con el fin de mejorar sus prácticas y comprender su incidencia en un contexto determinado.

Para la realización del diagnóstico cualitativo de la situación a investigar y el método de medición para cuantificar los impactos de la estrategia propuesta, se tomará como base el método de Preferencia, como evaluación el criterio de expertos para validar el problema general de la investigación, empleando el Software Social Sciences Program Statistic (SSPS), versión 21.S

### 4. Resultados

Para realizar el análisis de los resultados se toma como referencia la empresa objeto de estudio, que tiene características específicas, y la sitúan en una empresa única en el país.

#### 4.1. Caracterización de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba

Según Rojas *et al.* (2020a) y Rojas *et al.* (2020b), citados en Rojas *et al.* (2021a) y Rojas *et al.* (2021b), la empresa pertenece al grupo de la electrónica (GELECT) y está subordinada al Ministerio de Industrias (MINDUS); cuenta con diversas producciones destacando las actividades fundamentales que son la fabricación de paneles fotovoltaicos (la principal), consumibles electrónicos para respaldo y protección de línea y electrónica automotriz, que se dirigen al sector industrial y de los servicios para satisfacer el mercado interno y estar presentes en el mercado externo, con productos que se enmarcan en las ramas de las energías renovables, la electrónica, la informática y servicios para aplicaciones industriales. Es la única de su tipo en Cuba en la cual se está ampliando la capacidad productiva de productos fotovoltaicos para elevar el nivel de la cooperación industrial, y la capacidad de montaje, producción de piezas en la industria y promover la intensificación de la cooperación, comunicación tecnológica entre las empresas nacionales e internacionales para aumentar la capacidad de investigación y desarrollo, y con ello elevar la eficiencia en la transformación de la luz en electricidad y la fiabilidad del producto.

Según González (2018, citado por Rojas *et al.*, 2020a; Rojas *et al.*, 2020b; Rojas *et al.*, 2021a, y Rojas *et al.*, 2020b) se establece:

*Misión:* diseñar, montar, instalar, proyectar, reparar, comercializar productos de calidad a precios competitivos y producir equipos electrónicos y sistemas generadores de energía a partir de fuentes renovables y no

contaminantes del medio ambiente, con el objetivo de satisfacer a los clientes.

*Visión:* una empresa industrial líder en la producción de equipos electrónicos y aplicaciones relacionadas con las energías renovables que renueva las tecnologías y orienta la producción a la demanda de productos que satisfacen las necesidades de los clientes y cuenta con un sistema integral de gestión de la calidad.

*Objeto social:* producir, montar, instalar, arrendar, proyectar, diseñar, reparar y comercializar equipos y componentes electrónicos, magnéticos, de tratamiento de fluidos, productos vinculados a las energías alternativas, consumibles de impresión, envases y embalajes, además de prestar servicios de conformado de metales, inyección de plástico y recubrimiento de superficies.

*Estructura organizativa:* la empresa cuenta con 8 direcciones funcionales y 6 Unidades Empresariales de Base (UEB), de ellas 3 son productivas, todas estas organizaciones radican en la empresa.

## 4.2. Análisis de la misión

Después de tener conocimiento de la misión, la misma constituye la razón de ser de la organización, además de representar la identidad y personalidad de la entidad, en el momento actual y de cara al futuro. Ello no está correctamente elaborado, porque se enfoca en su necesidad y no especifica la necesidad que va a satisfacer el producto; no tiene claro el sentido futuro, no es creíble y alcanzable, ni motivadora; no tiene claramente definidas las capacidades distintivas con que cuenta la empresa, es decir, con los recursos materiales, humanos, financieros, están bien definidos los clientes, tiene originalidad y es única.

Para llegar a esta conclusión se tienen en cuenta las características que debe poseer una misión correctamente elaborada, como son:

- Debe ser expresada a partir de la necesidad que satisface o de la función que cumple el producto y no del producto en sí (una tendencia muy generalizada), es decir, debe mostrar el beneficio que recibe el cliente.
- Definir claramente el cliente que va a satisfacer.
- Debe tener sentido de futuro, es decir, estar

orientada al cambio, que incentive la investigación y el desarrollo en la búsqueda de nuevas alternativas que cumplan con la función establecida, en resumen, que promueva el cambio.

- Debe ser creíble y alcanzable para que los trabajadores se sientan comprometidos y la sientan como suya y que los clientes sientan que lo ofrecido es realmente lo que desean.
- Debe ser motivadora: la misión debe ser capaz de hacer que nuestros actos sean compulsados por una fuerza interna y no como algo externo que se impone.
- Debe tener originalidad: la misión de una empresa tiene que ser única, no puede parecerse a la de otra empresa, aunque esta realice actividades totalmente iguales, puesto que ambas poseen capacidades distintivas diferentes y por tanto la forma de ejecutarlas es igualmente diferente.
- Debe ser única: concentrarse en su tarea específica, pero a la vez debe ser amplia para no limitar a la empresa en su desarrollo.

## 4.3. Objetivos estratégicos

1. Alcanzar un incremento de la productividad sobre el valor agregado del 2 % por trabajador a nivel de empresa.
2. Garantizar una política de reparación y mantenimiento en todas las áreas de la empresa que permita consolidar el sistema de gestión de la calidad en la actividad de producción desarrollando además la innovación e iniciativa en la solución de los problemas productivos.
3. Mantener el índice de ausentismo por debajo del 3 % en todas las UEB y en las direcciones de la empresa.
4. Lograr un salto cuantitativo para alcanzar ventas de producción y servicios al cierre de 2020 de más de 60 millones de pesos.
5. Vincular el consumo de los portadores energéticos con la producción ejecutada logrando reducir los índices de eficiencia en un 5 % anual.
6. Mantener un coeficiente de disponibilidad técnica por encima del 85 %.

Después de tener conocimiento de que los objetivos de la entidad están formulados correctamente, expresan las metas que se han propuesto alcanzar en el ámbito global y a largo plazo en función de su misión y de la situación actual existente en la misma; además, presentan claridad y especificidad, su enunciado es sencillo claro, entendible y orientado para todos los miembros de la empresa; son realistas, constituyendo un reto para la entidad, estos fueron colegiados con la participación de todos los implicados; no son medibles, al no presentar un período de tiempo para su cumplimiento; son cuantificables, en ellos se especifica la magnitud o el indicador que debe responder este objetivo; son controlables, encontrándose asociados a determinados responsables y a los recursos necesarios para alcanzarlo; además son compatibles, existen más de un objetivo formulado y el cumplimiento de uno no limita al cumplimiento del otro objetivo; estos son flexibles pues aseguran la posibilidad de ajuste y adaptación a partir de los cambios internos y del entorno.

#### 4.4. Análisis del macroentorno

##### Político–legal

- Actualización de los lineamientos de la Política Económica y Social aprobada en el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba donde se indicó que Cuba desarrollará con prioridad los proyectos de generación eléctrica con gran beneficio económico en el corto plazo (Oportunidad).
- Políticas nacionales para el desarrollo de las energías renovables (Oportunidad).
- Política estatal dirigida a fomentar la sustitución de importaciones (Oportunidad).
- Lentitud en la elaboración de nuevos proyectos de trabajo (Amenaza).
- Existencia de legislaciones en cuanto a la amortización de los activos fijos (Amenaza).
- Existencia del bloqueo económico y crisis económico–financiera (Amenaza)

##### Económicos

- Únicos productores nacionales de paneles solares, sistemas fotovoltaicos aislados para viviendas y fuentes de UPS (Oportunidad).
- Se encuentra la contabilidad certificada y automatizada la información contable y financiera (Oportunidad).
- Alta demanda nacional e internacional de los productos de la empresa (Oportunidad).
- Posibilidad de integrar producciones con otras entidades del país logrando mayor encadenamiento productivo (Oportunidad).
- Mayor intensidad y presencia de competidores con productos similares (Amenaza).
- Existencia del bloqueo económico y crisis económico–financiera (Amenaza).
- Limitaciones para acceder al mercado de piezas de repuesto (Amenaza).
- Influencia en el sistema empresarial de la doble moneda. (Amenaza).
- Amplia dependencia de la economía cubana del exterior (Amenaza).
- Envejecimiento de la fuerza de trabajo directa a la producción (Operario) en algunas áreas (Amenaza).

##### Socioculturales

- El alto nivel cultural de la población cubana (Oportunidad).
- La igualdad de género (Oportunidad).

##### Tecnológicas

- Cultura técnica y experiencia profesional en las producciones claves (Oportunidad).
- Creación de condiciones tecnológicas y de equipamiento para el desarrollo de aplicaciones fotovoltaicas mediante la instalación de la línea automática de 15 MWp para la producción de módulos fotovoltaicos (Oportunidad).
- Sistema de innovación y desarrollo vinculado a la producción (Oportunidad).
- Inestabilidad en las materias primas (Amenaza).
- Deficiente aplicación del sistema de gestión de mantenimiento (Amenaza).

- No se cuenta con un sistema de vigilancia o alerta tecnológica (Amenaza).
- Escenario tecnológico muy dinámico que requiere de constantes inversiones para mantener a la industria actualizada (Amenaza).

#### Ambientales–naturales

- Desarrollar la energía renovable para sustituir la energía fósil y reducir la dependencia a la importación de petróleo (Oportunidad).
- La dependencia de la energía fósil (Amenaza).
- La existencia de cultura de ahorro (Amenaza).

Una vez analizadas las variables del macroentorno, se puede identificar el nivel de sensibilidad de la organización, frente a las variaciones de los factores del entorno y los cambios que pueden afectar positiva o negativamente a la organización y su estrategia.

#### 4.5. Modelo Tridimensional de Definición de un Negocio –

##### Derek F. Abell

En la tabla 1 se muestra cada uno de los segmentos de mercado a los cuales van dirigido los productos de la empresa de Componentes Electrónicos (campo de actividad de la empresa). Para su confección, se formó un equipo de trabajo, por diferentes especialidades con carácter interdisciplinar, tomando como base el criterio de cada uno de los expertos vinculados directamente a su comercialización e informes de producción, dando valores de 0 a 3 para clasificar el tipo de mercado, sumando cada uno de ellos para determinar cuáles son los más vendidos, resultando más representativos: módulos fotovoltaicos, cartuchos de tóner y UPS a los cuales se le hacen corresponder sus principales mercados como son: Unión Eléctrica Nacional, DIVEP, AUSA, ENERGOMAT, entre otros.

**Tabla 1.** Campo de actividad de la empresa

SEGMENTOS DE MERCADO	PRODUCTOS					
	MÓDULOS FOTOVOLTAICOS	CARTUCHOS DE TÓNER	UPS	ELECTRÓNICA AUTOMOTRIZ	PROTECTORES DE LÍNEA	PRODUCCIONES PLÁSTICAS INSUMOS
Unión Nacional Eléctrica (UNE)	3	2	1	0	0	0
DIVEP	0	3	1	0	2	1
COPEXTEL	3	2	2	0	3	3
AUSA	3	2	0	1	1	1
EISA	3	0	2	0	0	2
CIMEX	2	2	3	0	1	1
ENERGOMAT	3	2	3	0	2	1
Otros	2	3	3	0	2	2
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

**Clave:** 3 = Mercado grande; 2 = Mercado mediano; 1 = Mercado pequeño; 0 = Mercado inexistente. **Nota:** la parte sombreada en la tabla son los productos más vendidos a los diferentes segmentos de mercados expuestos anteriormente.

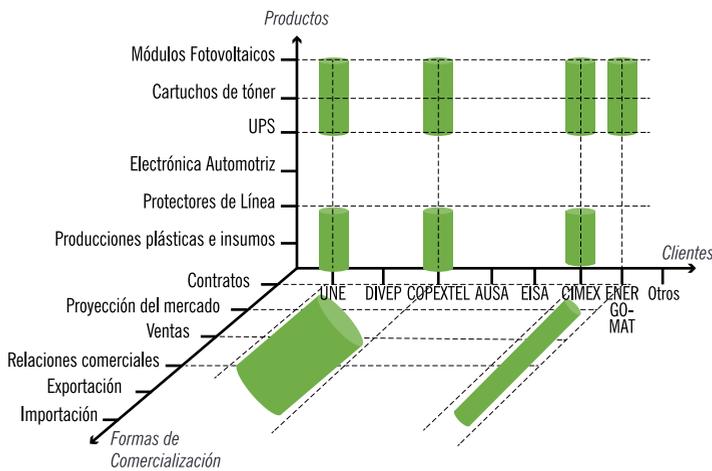
Fuente: Elaborado por los autores.

En la figura 5 se materializa la presencia del negocio, expuesto anteriormente en la tabla 1, el cual permite identificar y entender el perfil de clientes, retener los segmentos más relevantes, segmentar el mercado, identificar necesidades del cliente que satisface la organización e identificar la forma o modo en que se entregan al cliente los beneficios.

Se muestra entonces la segmentación del mercado (productos–clientes), representados por la

producción de equipos electrónicos y aplicaciones relacionadas con las energías renovables que renuevan las tecnologías, destinados a las necesidades de los clientes a los cuales van dirigidos y por lo tanto crea un valor agregado para la empresa, así como la segmentación (clientes–formas de comercialización), donde se legaliza la comercialización con fines de seguridad, protección y equilibrio entre los eventuales sujetos.

**Figura 5.** Modelo Tridimensional de Definición de un Negocio – Derek F. Abell, aplicado a la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río



Fuente: Elaborado por los autores.

## 5. Discusión

Durante el diagnóstico realizado se evidenció la no existencia de un sistema de vigilancia o alerta tecnológica, manteniendo la lentitud en la elaboración de nuevos proyectos de trabajo, lo que favorecerá la mayor intensidad y presencia de competidores con productos similares en el mercado, en medio de un escenario tecnológico muy dinámico que requiere de constantes inversiones para mantener a la industria actualizada y que se beneficia ante la poca previsión y sentido de anticipación de los problemas que afectan la producción.

Finalmente, el análisis estratégico realizado permite ver a la empresa como un proceso a los

efectos de unir a todos los equipos dentro de ella, transformando su misión, visión y objetivos mediante estrategias con resultados tácticos, disminuyendo los problemas, coadyuvando a su participación y estimulando el interés y compromiso de todos los empleados, optimizando la utilización de los recursos, para así alcanzar el futuro deseable.

### 5.1. Estrategia empresarial

Se propone a la entidad la estrategia definida por Porter (2004), búsqueda de una posición de bajo costo, la cual se encuentra en pleno proceso de reanimación y redimensionamiento. En la misma se

introduce la fabricación de productos sobre la base de desarrollos de la propia entidad en cooperación con fábricas chinas, encargadas de la producción por encargo del semiproducto que se integra y termina finalmente en la empresa, por no existir en el país una empresa que garantice la fabricación de placas de circuito impreso e inserción de componentes, aspectos vitales para el desarrollo de la electrónica. Para lograr entonces, un mayor encadenamiento en la producción nacional de partes e insumos para la producción de módulos fotovoltaicos, y así cumplir el requisito gubernamental cubano de instalar 700 MW para el sector fotovoltaico hasta 2030.

Este proyecto en su totalidad está dirigido a la sustitución de importaciones y a la mayor integración de los sistemas fotovoltaicos. Se ajusta y responde a los lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016–2021, lineamiento 204: Acelerar el cumplimiento del Programa aprobado hasta 2030 para el desarrollo de las fuentes renovables y el uso eficiente de la energía.

## **5.2. Propuesta de un conjunto de acciones para el desarrollo de la estrategia de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río**

1. Mejorar los procesos de producción y servicios mediante la incorporación y modernización de tecnologías: haciendo énfasis en tecnologías de producción más limpias, buscando la reducción de los impactos al medio ambiente, en el monitoreo y control de variables medioambientales en los procesos productivos.
2. Desarrollar los productos de mayor valor agregado.
3. Desarrollar nuevas actividades o funciones que agreguen valor como: actividades de ingeniería, diseño, marcas de factura nacional, logística integrada en función de reducir las pérdidas económicas por la no disponibilidad de transportación para la distribución de insumos críticos y productos de forma oportuna en cantidad, calidad, frecuencia, mejorar además las condiciones de las instalaciones que desempeñan funciones de almacena-

miento de productos e incorporar sistemas para la gestión eficiente de sus inventarios.

4. Elevar la competitividad de producciones nacionales para aprovechar oportunidades de mercado.

5. Elaborar nuevos proyectos de trabajo para lograr la motivación de los trabajadores.

## **6. Conclusiones**

A lo largo de la investigación se realizó la caracterización de la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, en la cual se puso de manifiesto el proceso continuo de perfeccionamiento empresarial, la misma se encuentra en un proceso de implementación de un Sistema de Gestión Integrado (SGI), con el fin de gestionar los procesos de la organización de un modo más eficaz.

Durante el desarrollo del análisis estratégico se evidenció que la misión de la entidad no está elaborada correctamente, además de presentar dificultades en el proceso de contratación de los bienes intermedios y demoras de la empresa importadora Cuba Electrónica, lo cual provoca inestabilidad para obtener financiamientos internos y externos a largo plazo y amplia dependencia de la economía cubana del exterior, arrojándola a una lentitud en la elaboración de nuevos proyectos de trabajo, moviéndose en un escenario tecnológico muy dinámico que requiere de constantes inversiones para mantener a la industria actualizada.

Con el análisis estratégico realizado, se permite identificar los nudos en los procesos propios de la empresa, ayudando a establecer prioridades en la toma de decisiones, aplicar las mejores prácticas, evaluar y corregir resultados, y mejora la comunicación y coordinación interdisciplinaria entre los distintos actores que influyen en el proceso. Así como pronosticar, adecuarse y permanecer ante los cambios políticos, sociales, tecnológicos, económicos, y legales que puedan existir en la aplicación de los planes estratégicos, ayudando a sobrevivir la entidad en un mundo tan competitivo.

## Referencias bibliográficas

- Ansoff, H.I. & Mc Donnell, E.J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. Segunda edición: São Paulo, Atlas.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Arano Chávez., R.M., Espinosa Mejía, F. y Arroyo Grant, G. (2011). *El rol de la dirección estratégica en las empresas*. Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/11/005direccion2011-1.pdf>
- Asamblea Nacional del Poder Popular (2016). Lineamiento 204. Actualización de los lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución para el periodo 2016–2021, La Habana, Cuba. <https://www.cubahora.cu/uploads/documento/2018/07/09/01folleto-lineamientos-4.pdf>
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público. Serie Manuales* (45). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Pirámides.
- Campbell, A. (1990). *Mission & Business philosophy*. Oxford: Heineman Professional Publishing. <https://www.abebooks.co.uk/servlet/BookDetailsPL?bi=10967831954&cmsp=rec—pdhwo1—bdp&reftag=pdhwo1>
- Campbell, A. (1997). Mission Statements. *Long Range Planning*, 30(6), 931. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630197000848>
- Cardona, P. y Rey, C. (2004). *La dirección por misiones: Cómo introducir la Misión en la Gestión*. Barcelona: IESE. 31.
- Ceferí, S.V. (1996). *La Cultura Organizativa y las estrategias de RR.HH. Una visión Directiva* (Tesis Doctoral), Universitat de Barcelona, Barcelona, España. <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/117203/TE-SIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cenea, M. y Cordobés, D. (2020, 21 de enero). Análisis del Macroentorno [sesión de conferencia]. Dirección Estratégica, La Habana, Cuba.
- Chakravarthy, B.S. y Doz, I. (1992). Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self–Renewal. *Strategy Management Journal*, 13, 5–14.
- Corrêa Jannuzzi, C.A., Sugahara Cibele., R. y Rodrigues de Sousa, J.E. (2015). Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas. *Invenio*, 18(35), 65–84. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317005>
- Coscollar, D., Angels, C. y Ferrer, C. (2006). *Fundamentos de dirección de empresas. Conceptos y habilidades directivas*.
- Coutinho, L. & Sarti, F. (2003). A Integração das Políticas Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior. *Fórum Nacional Governo Lula: Novas prioridades e Desenvolvimento Sustentado*, 1, 329–342.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dess, G. y Lumpkin, G.T. (2003). *Dirección estratégica*. España: McGraw Hill, Aravaca.
- Drafi, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage.
- Elorduy, J.I. (1993). *Estrategia de empresa y RR. HH*. España: McGraw Hill.
- González Fernández, O. y Ramos de Las Heras, A. (2018). Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. *Retos de la Dirección*, 12(1), 140–158.
- <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/2199>
- González, I. (2018). *Balance general: Situación general de la empresa*. Dirección de la empresa de Componentes Electrónicos, Grupo de la electrónica, Ministerio de Industrias. <http://www.cce.cu>
- González, I. (2018). *Proyección Estratégica hasta el año 2030*. Dirección de la empresa de Componentes Electrónicos, Grupo de la electrónica, Ministerio de Industrias. <http://www.cce.cu>
- Guimerá, A. (2017, 16 de febrero). Marketing Esencial. <https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>
- Harrison, S., Jeffrey, S. y Caron, J. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. España: Thomson.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1996). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1984). *Strategic Management. An integrate evidence*. Estados Unidos: Oxford.
- Hernández, C. (2005). Trabajo comunitario, guía para coordinadores y coordinadoras de grupo. La Habana, Cuba: Caminos.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Inkpen, A. y Choudhury, N. (1995). The Seeking of Strategy where it is not: Towards a Theory of Renewal. *Strategy Absence. Strategic Management Journal*, 16, 313–323. <https://www.jstor.org/stable/2486960>
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. México: Pearson Educación.

- Koval, S. (2011). Convergencias tecnológicas en la era de la integración hombre-máquina. *Razón y palabra* (75), 42. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199518706043>
- Lafuente, A. y Salas, V. (1983). *La mejora del beneficio empresarial*. Madrid, España.
- Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. Serie Gestión Pública (59). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Manãs, A.V. & Pacanhan, M.N. (2004). Alianças Estratégicas e Redes Associativistas como Fonte de Vantagem Competitiva no Varejo de Material de Construção em RBGN. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 6(14), <http://200.169.97.104/seer/index.php/RBGN/article/view/38/15>
- Mancilla, C. & Amorós, J.E. (2012). La influencia de factores socio-culturales en el emprendimiento, evidencia en Chile 2007-2010. *Multidisciplinary Business Review*, 5(1), 15-25. <https://journalmbr.net/index.php/mbr/article/view/371/258>
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valoreen la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, Catalunya, España. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Menguzzatto, M. y Renau, J.J. (1996). La Dirección Estratégica de Empresas. Un enfoque innovador del management. <https://ricardlloria.wordpress.com/2017/12/18/resena-de-la-direccion-estrategica-de-la-empresa-un-enfoque-innovador-del-management-por-martina-menguzzatto-y-juan-jose-renau/>
- Mullane, J.V. (2000). The mission statements is a strategic tool: when use properly. *Management Decision*, 40(5), 448.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (1996). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aires.
- Porter, M. (2004). *Estrategia competitiva. Técnicas para análisis de industrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Puebla, N. (2015). *Plan de negocios: Restaurante Cultural* (Tesis doctoral). Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina. <https://siip2019-2021.bdigital.uncu.edu.ar/6937>
- Rojas, D., Espinosa, E.G., Pelegrín, A. y Menoya, S. (2021a). Los procesos en la fabricación de paneles fotovoltaicos, una revisión desde la perspectiva de generación de valor empresarial. Artículo científico (Manuscrito no publicado), San José: Costa Rica.
- Rojas, D., Espinosa, E.G., Pelegrín, A. y Rojas, D. (2021b). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. Artículo científico (Manuscrito no publicado), Buenos Aires: Argentina.
- Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E.G., Rojas Hernández, D. y Pelegrín Mesa, A. (2020a). Perfeccionamiento al proceso de acumulación y cálculo del costo en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Ide@s CON-CYTEG*, 15(278), 33-48. <http://sices.guanajuato.gob.mx/ideas?year=2020>
- Rojas, D., Pelegrín, A., Cabrera, N. & Rojas, D. (2020b). Procedimiento de trabajo administrativo para el cálculo del costo de paneles fotovoltaicos. *AvaCient*, IX(2), 89-100. <http://www.itchetumal.edu.mx/avacient/index.php/revista>
- Ronda, G. y Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18. <https://link.gale.com/apps/doc/A140489220/IFME?u=anon~8fe9d2bb&sid=googleScholar&id=261c0882>
- Senge, P. (1996). *Leading learning organizations: The bold, the powerful and the invisible, in Hesselbein*. San Francisco, California.
- Senge, P.M. (1988). The practice of innovation. *Leader to Leader*, 9, 77-91.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Taípe Yáñez, J.F. y Pazmiño, F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Publicando*, 2(2), 163-183. [https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf\\_29](https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/48/pdf_29)
- Teece, D.J. (1990). *Contributions and impediments of economic analysis to the study of Strategic Management*. Nueva York, Estados Unidos.
- Vigoa, C. y Granadillo, M. (2008). *Herramientas básicas del planificador*. La Habana, Cuba: Centro de Estudio de Economía y Planificación.
- Zaccarelli, S.B. & Fischmann, A. (1994). Estrategias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas-ERA*, 34(4), 13-22. <https://www.researchgate.net/publication/262520384Estrategiasgenericasclassificacaoeusos>

#### Registro bibliográfico

Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E.G., Pelegrín Mesa, A., Rojas Hernández, D. (2021). Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 9-29.