

# LAS HERRAMIENTAS DEL CONSULTOR EN LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Dr.C. Jorge Luis Florián Silveira. Asesor del Ministerio de Educación Superior.  
[florian@reduniv.edu.cu](mailto:florian@reduniv.edu.cu)

Lic. Juan Carlos López. Asesor del Ministerio de Educación Superior.  
[lopezq@reduniv.edu.cu](mailto:lopezq@reduniv.edu.cu)

Lic. Lázara Borrayo Tolón. Directora del Centro Nacional de Capacitación. Ministerio del Comercio Interior  
[cnc@cinet.cu](mailto:cnc@cinet.cu)

## INTODUCCIÓN

En la actualidad cualquier empresa, grande, mediana o pequeña, nueva o vieja, con muchos recursos o menos recursos está en una permanente batalla con otras empresas en un entorno de competencia global.

El director o gerente continuamente debe tomar decisiones de carácter estratégico con relación a la comercialización de sus productos (y/o servicios), la política de precios, el lanzamiento de nuevos productos, la organización del proceso productivo, las inversiones, la incorporación de los recursos humanos o su reestructuración y a otros elementos de vital importancia para el futuro de la empresa. Un elemento imprescindible para el éxito de estas decisiones resulta el ejercicio sistemático de la planificación estratégica.

El proceso de la planificación estratégica comprende la elaboración de una estrategia que exige el análisis de la situación presente de la empresa y su entorno, permitiendo definir las actuaciones y medios necesarios para contribuir al paso de la situación actual a la deseada. La objetividad de este análisis y el grado de contribución de sus resultados a la toma de decisiones acertadas depende de la correcta selección y empleo de las diferentes herramientas metodológicas o técnicas de análisis como la matriz BCG, la matriz de Ansoff, el modelo de las cinco fuerzas, el análisis DAFO y la cadena de valor entre otros.

Con frecuencia se observa que en el análisis de la situación de una empresa para realizar los diagnósticos se emplea una sola herramienta, como si fuera la mejor o la única. Cabría preguntarse, ¿es totalmente válido y exhaustivo ese diagnóstico?, ¿qué grado de confiabilidad tienen sus resultados para la empresa?.

En el presente trabajo se demuestra la aplicación de diferentes herramientas en un caso real, referido a la creación de una nueva empresa de capacitación y otros servicios en el Sector del Comercio Interior de la República de Cuba.

El hoy existente Centro Nacional de Capacitación no responde a las nuevas necesidades, ni puede competir en el entorno de ofertas de servicios de su tipo existente. En razón de sus limitadas capacidades en aulas especializadas, de la concepción estereotipada de sus currículos, de su débil infraestructura en los servicios de gastronomía y técnicos personales, existen dificultades para realizar funciones especializadas en la capacitación, en el desarrollo de servicios gastronómicos, en la oferta de servicios técnicos personales y en la innovación tecnológica.

Como resultado del estudio y análisis de la situación anterior la Dirección del Ministerio de Comercio Interior decidió la creación de una empresa con la misión de *garantizar la formación y perfeccionamiento continuo del capital humano del sector, indispensable para lograr una gestión del sistema empresarial que satisfaga las demandas actuales y al mismo tiempo garantizar determinadas exigencias internas y de la población en la prestación de servicios técnicos personales.*

La nueva empresa se constituirá sobre la base de la transformación del hoy existente Centro Nacional de Capacitación.

## DESARROLLO

### Descripción de los productos

La nueva empresa brindará dos grupos básicos de productos (servicios): los programas de formación y desarrollo y los servicios gastronómicos, especializados y técnicos comerciales. A partir de esta oferta se identifican cuatro unidades básicas de negocios fundamentales:

A - Nuevos programas de superación especializada.

B - Servicios gastronómicos y técnicos personales.

C - Programas clásicos de formación y capacitación.

D - Programas de capacitación y servicios especiales.

#### *Características de las unidades de negocio:*

- Formación y preparación de directivos en temas específicos de gerencia y liderazgo, económicos, financieros y contables entre otros, según sus necesidades, con una alta planificación de actividad práctica y de trabajo en grupo e independiente.

- Se propicia el desarrollo de habilidades en la aplicación a casos prácticos de diferentes herramientas y técnicas usadas por el consultor en el análisis de la innovación.

- Perfeccionamiento de especialistas en técnicas comerciales y servicios personales y técnicos.

- Formación práctica de elaboradores y manipuladores de alimentos en sus diferentes categorías.

- Formación y perfeccionamiento de diferentes gastronomías y cantineros de alto desempeño.

- Seminarios especializados a técnicos y clientes, que incluyen peluquería, barbería, masaje corporal, manicuri, peluquería, tratamiento facial y maquillaje.

#### **Descripción de los clientes:**

Existen dos tipos de fuentes de emisión de los clientes. Una de carácter interno o fuente directa y la otra de carácter externo o fuente potencial, constituyendo la primera la mayor y más importante. A continuación se describen las principales fuentes y se indica su por ciento relativo con relación a la cuota total de clientes correspondiente al futuro centro:

I - Clientes del Ministerio de Comercio Interior

Representan la fuente directa y la mayor cuota del total de clientes. Este ministerio es uno de más grandes del país. Todas sus entidades tienen directivos y sus reservas, administradores, especialistas y técnicos que están llamados a ser los clientes directos de la futura empresa, por tanto, se ubica en una de las cifras más altas de clientes para una empresa de su tipo en el país.

II - Clientes de otros organismos y entidades nacionales

Existe un alto número de clientes potenciales de los diferentes ministerios y entidades nacionales vinculados a la actividad del comercio. Se incluyen dos clases, tanto los que no poseen un centro de formación y preparación de sus directivos, especialistas y técnicos; como los que lo poseen, pero que no brindan toda la gama de servicios que se ofrecerá el nuevo centro.

III - Clientes de la propia población

Por ejemplo, las mujeres son clientes potenciales para recibir los servicios de belleza, peluquería, masajes faciales y otros.

IV - Clientes extranjeros

También constituyen clientes potenciales el personal extranjero radicados o de visita en el país, en especial los participantes en eventos internacionales en los que el MINCIN tiene participación directa y que acuden a los centros de servicios, en especial a la Escuela Internacional de Belleza, que se convertirá en una de las principales unidades de negocio.

#### **Análisis previos**

##### *Competidores potenciales:*

En los servicios de preparación vinculados a los servicios comerciales especializados, gastronómicos y técnicos personales, prácticamente, no existen competidores de envergadura ya que el Ministerio de Comercio Interior es el organismo rector en estas actividades y el futuro centro está responsabilizado con liderar estos servicios.

Para la formación y preparación de directivos existen cerca de treinta centros nacionales teniendo todos identificados su segmento de mercado.

La naturaleza de los servicios a ofrecer y las regulaciones estatales para el nuevo centro determinan una cuota de mercado que garantiza

un mercado casi exclusivo, asegurando la estabilidad de la empresa futura y eliminando prácticamente la *competencia del mercado*.

*Comparación entre las diferentes ofertas de productos similares:*

La comparación entre las ofertas de programas de capacitación y servicios de los diferentes centros existentes y del futuro centro, refleja rasgos distintivos para los servicios que se ofrecerán:

- Su diseño, desarrollo y seguimiento de acuerdo con el perfil del cliente. La evolución de los resultados del servicio (incluyendo la formación y capacitación) es seguida en un expediente habilitado para cada caso, lo cual permite establecer las medidas correctivas necesarias en base a los objetivos planteados.
- La satisfacción final del cliente, postservicio. Esto incluye la medición del impacto de la capacitación recibida, tanto en su desempeño como en los resultados de su entidad o el medio donde ejerce su influencia. La aportación de todas estas novedades, el valor añadido de los nuevos productos, requiere de un importante esfuerzo cognoscitivo y evidentemente enriquece la información básica

anterior, para así poder ofrecer un servicio novedoso y útil a los clientes. De esta manera se logra:

- Existencia de un sistema de información fuerte orientado, al usuario.
- Conocimiento profundo de las necesidades de formación de los clientes y del medio en el que desarrollan su actividad.
- Formación especializada y técnica de los directivos, especialistas y técnicos en las actividades del sector del comercio.
- Infraestructura tecnológica y recursos humanos y materiales necesarios para satisfacer las especificidades de los de los servicios a ofrecer y su accesibilidad a los usuarios.
- Capacidad de modificar y perfeccionar, en forma dinámica, los programas y servicios que se ofertan al considerar los cambios del entorno donde se aplica el servicio que ha perdido su valor.
- Revisiones periódicas de cada una de las etapas del proceso de oferta y desarrollo del servicio, con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las necesidades del cliente y la calidad que se exige.

## **Principales resultados en la aplicación de las diferentes herramientas**

La aplicación de las herramientas implica un *análisis de la situación*, a través de un ejercicio diagnóstico. En este análisis se desarrollan tres acciones fundamentales: *identificar, medir y relacionar*; partiendo de la estrecha relación de la tríada empresa-estrategia-entorno.

El análisis de los resultados de diferentes técnicas permite orientarse a ante de la toma de las decisiones estratégicas y trazar estrategias y políticas pertinentes.

La matriz del BCG (Boston Consulting Group) aporta una instantánea del futuro negocio, reflejando su perfil estratégico en términos de crecimiento – cuota de mercado. Colocando cada una de las unidades de negocios sobre la matriz en la disposición “geográfica” respectiva que más refleja su situación, se obtiene la siguiente Figura 1.

La unidad de negocio C corresponde a un mercado maduro, es el *producto “vaca”*. Aquí se debe aprovechar todos los activos existentes en el antiguo centro Nacional de Capacitación y los precios se pueden mantener, incluso bajar, lo que podría hacer atractivo el producto ante potenciales consumidores. Como se dice “se debe seguir ordeñando a la vaca”.

Las unidades de negocio A y B corresponden a los *productos “estrella”* y representan los mercados emergentes, con amplias perspectivas de expansión.

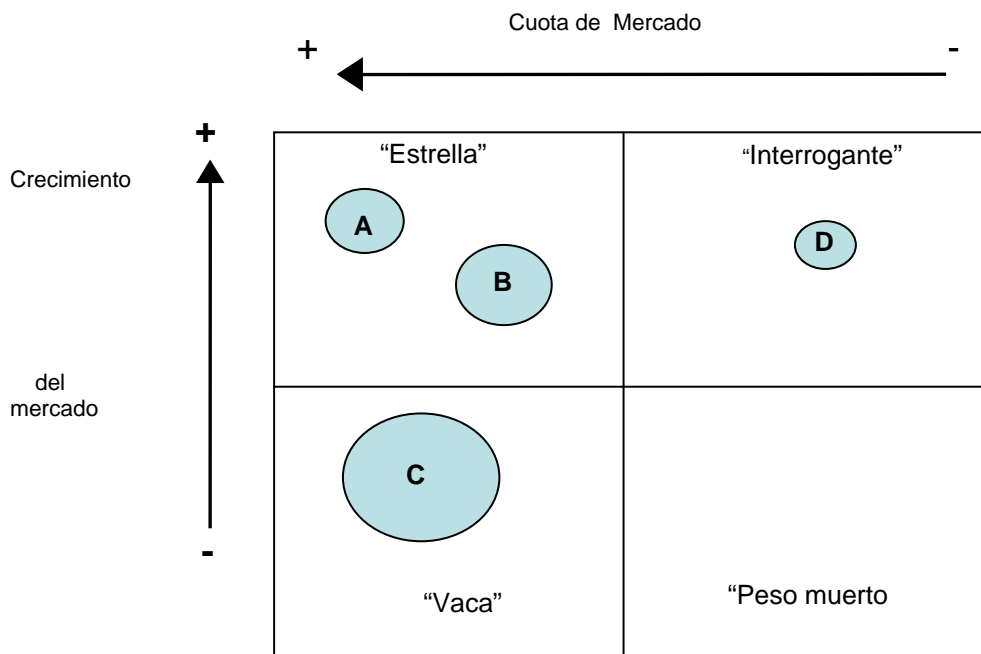


Figura  
BCG

1. Matriz

La unidad de negocio D se corresponde con *la incógnita*. Teniendo en cuenta su baja cuota de mercado, el problema radica en cómo se podrá desarrollar para el futuro, en cómo buscar una mejor posición, dependiendo todo de las diferentes estrategias que se sigan y de los cambios de entorno.

El radio distinto en cada círculo que representa una unidad de negocio expresa su volumen relativo con relación al total de ventas.

También, es importante contar con una perspectiva de negocio antes de la toma de decisiones estratégicas. La matriz de Ansoff mostrada en la Figura 2 proporciona los elementos al respecto.

La estrategia para los productos A y B es *de penetración*, lo cual conlleva a un aumento de su actividad comercial y de la capacidad productiva (inversión en medios e instalaciones). La penetración resultará posible por el crecimiento de la cuota de mercado, en este caso por la cantidad muy grande de clientes que asegura el Ministerio de Comercio Interior y no por la competencia.

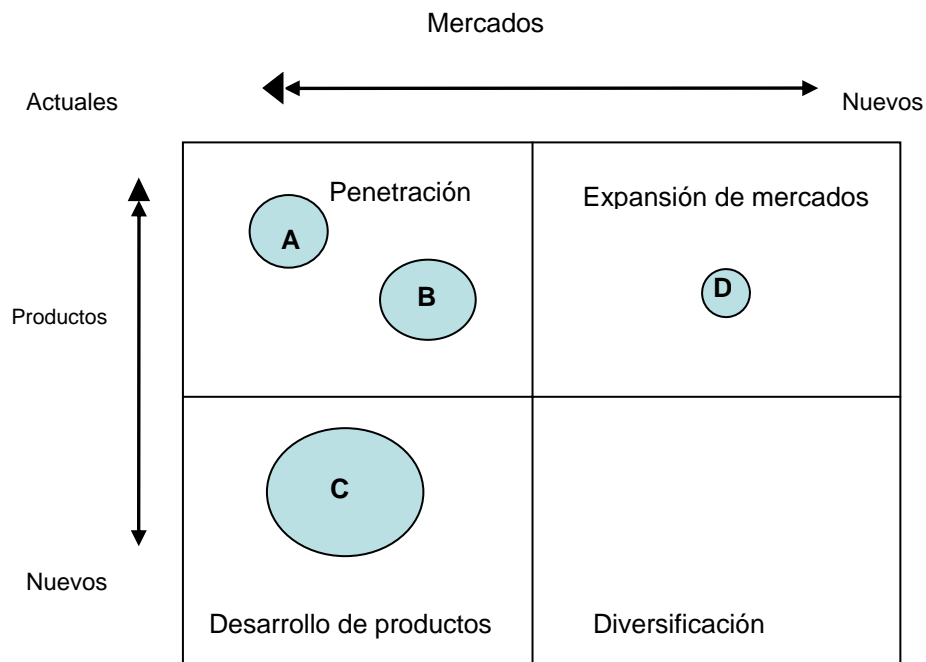


Figura 2. Ma  
Matriz de Ansoff

El conocimiento del mercado del comercio, tanto en el organismo, como fuera de este, permite que se puedan asumir las nuevas demandas de capacitación y preparación de los clientes sin mucho riesgo. En este caso, está la línea de servicio representada por C, donde la *estrategia es de desarrollo de productos*, pudiéndose hacer cambios en algunos programas y mejoras incrementales en otros, con pocos gastos y sin cambios tecnológicos.

El crecimiento del producto D sería por una *estrategia de expansión* hacia nuevos mercados, pero esto implica riesgos comerciales y financieros debido a la naturaleza muy particular de los programas y las exigencias de alta especialización requeridas para el claustro; aunque no significa riesgo tecnológico, ya que, el soporte material y técnico del producto mayormente se emplea para A.

La *estrategia de diversificación*, por ejemplo, con nuevos servicios comerciales, por sus

implicaciones y riesgos, sobre todo en lo tecnológico deberá ser tenida en cuenta a partir de la consolidación o éxito que se alcance en la *expansión de mercados* y en el *desarrollo de nuevos productos*.

El factor innovación es determinante en el éxito de la futura empresa y atañe no sólo a su estructura, también a la gestión de todos los recursos. Por tanto, la *estrategia tecnológica* a seguir es muy importante, máxime cuando se usará la tecnología como una de las armas para competir.

El análisis de la relación entre la estrategia tecnológica a tomar y la posición de la futura empresa, en relación con la competencia puede apoyarse con la siguiente tabla:

Posición Competitiva	Posición Tecnológica		
	Fuerte	Media	Débil
Fuerte	líder	seguidor	comprador
Media	nicho	alianza	oportunidad
Débil	cooperación	oportunidad	abandonar

Tabla 1. Opciones estratégicas

En cuanto a las unidades de negocio A, B y C debe seguirse una *estrategia ofensiva*, toda vez que conducen al liderazgo que se aspira, para situarse a la cabeza de la competencia. Por tanto, es una necesidad la inversión que debe aplicarse en los recursos materiales y humanos, y el mantener el nicho de mercado que representan los clientes de cada unidad de negocio.

En el caso de algunos programas de formación, por ejemplo, en la preparación de técnicos gastronómicos de la unidad de negocio C, se puede aplicar una *estrategia defensiva*. Considerando la superioridad de algunos competidores, para lograr el éxito se debe aplicar una política de agilidad de la respuesta ante las necesidades planteadas. También, en la línea de negocio C se puede aplicar una

*estrategia dependiente*, pero para aquellos programas que deben realizarse por orientación de los organismos y entidades nacionales por determinados cambios que se producen en el entorno. En este caso, mediante acuerdos y convenios se pueden utilizar programas y metodologías de otros centros.

En cuanto al producto D debe aplicarse una *estrategia oportunista*, lo cual exige una constante vigilancia del entorno para captar las oportunidades que se presentan.

Otra herramienta importante es el análisis DAFO, el cual al analizar el entorno y a la propia empresa permite conocer sus puntos fuertes y débiles, que por si mismo no significan nada. Pero en el contexto de las maniobras que se hagan cobran su importancia.

Los resultados (optimizados) del análisis interno son los siguientes:

Puntos fuertes:

- Claustro altamente preparado del antiguo Centro Nacional de Capacitación.
- Infraestructura en locales y medios heredados.
- Experiencia técnica y especializada en el desarrollo de los servicios comerciales.
- Financiamiento para el desarrollo de las inversiones.

Puntos débiles:

- Carencia de aulas especializadas y salones habilitados con las condiciones técnicas y medios necesarios.
- Intranet poco desarrollada y falta de conectividad con el resto de las escuelas del sector.

- Ausencia de planes concretos para el desarrollo de la I + D.

En cuanto al análisis interno los resultados (optimizados) son:

Amenazas:

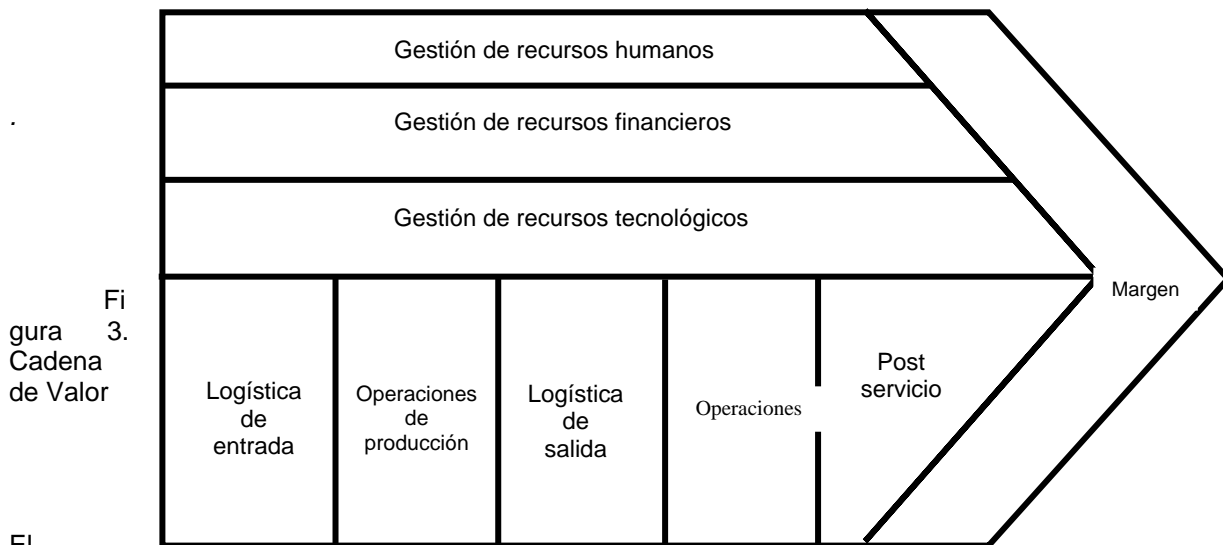
- La competencia de otros centros dedicados a la formación de directivos, técnicos y especialistas y de entidades que brindan servicios comerciales.
- La estructura económica del sector
- Limitaciones de recursos e insumos por la situación económica del país.

Oportunidades:

- Recuperación de algunos sectores de la economía cubana.
- Cambios estructurales en el organismo.
- Rediseño y continuidad del perfeccionamiento empresarial en el país.

Por tanto, se debe estar vigilante al medio para identificar cuantas amenazas se vengan encima, ya sea por maniobras de los competidores o por condiciones objetivas; y estar continuamente evaluando el entorno para estimar todas las fuentes de oportunidades que se presenten. De esta manera, se podrá disponer de los recursos organizados, para añadir valor a los servicios que se brindan y competir con éxito con los otros rivales.

Una visión modelizada que permite identificar en qué medida cada una de las funciones de la empresa contribuye a generar parte del valor final es a través del análisis de la cadena de valor.



El análisis

de las funciones principales permite identificar que las que más contribuirán a generar parte del margen final son: la gestión de los recursos humanos, la gestión de los recursos tecnológicos, las operaciones de producción (de los servicios) y el postservicio o servicio postventa.

En general, *la estrategia es perfeccionar, diversificar y consolidar* la actual actividad, para mantener el segmento del mercado interno y ofertar nuevos servicios, en todos los casos con un alto valor añadido, que los diferencien de los ofrecidos por el resto de los Centros y Escuelas; con la particularidad que se aplicarán precios atractivos a los clientes en moneda nacional, cuestión esta que distinguirá los servicios



técnicos y personales de la futura empresa de otros similares que se ofertan en moneda CUC.

### Otras estrategias

#### Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento será por precio (oferta en moneda nacional), por diferenciación (servicios con mayor valor agregado, incluyendo

el postservicio) y por nicho de mercado (el mayor volumen, más determinados segmentos)

#### Estrategia de precios

El diagnóstico de la nueva empresa visto hasta aquí permite orientarse en la estrategia de precios a seguir y enmarcar en cada unidad básica de negocio la cuota de mercado correspondiente. En las siguientes tablas se muestran los resultados.

Competencia	Líneas de producto			
	A	B	C	D
Precio	X	X		
Diferenciación			X	
Especialización				X

Tabla 2. Situación estratégica del producto

Principales clientes	Líneas de producto			
	A	B	C	D
Cliente I			80	
Cliente II		15		
Cliente III	4			
Cliente IV				1

Tabla 3. Cuotas de mercado, %

Los productos de las diferentes unidades de negocio se comercializarán como sigue:

- A y B, a precios más bajos que en el mercado, teniendo en cuenta que responden a la *estrategia de penetración*.
- C, a precio de mercado, teniendo en cuenta que su *estrategia es de mantenimiento*.
- D, a precio por encima del mercado, considerando que su estrategia es de especialización.

#### Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación debe dirigirse a transmitir:

- \* La imagen de la empresa, resaltando su posición tecnológica y posición competitiva, el alto grado de preparación y especialización técnica de su claustro,
- \* La imagen de todos los servicios que se ofertan, con una calidad superior reconocida por los propios clientes. Se debe garantizar la agilidad en el servicio en todo el territorio nacional y del postservicio en función de los resultados de clientes y entidades.

- \* El desarrollo de eventos científicos, las diferentes promociones y todas las actividades vinculadas con las relaciones públicas.

La comunicación hay que verla de forma integral, no sólo es la publicidad, hay un mix de comunicación que implica un conjunto de acciones de:

- Publicidad: uso de los medios de difusión masiva (radio, TV, prensa escrita).
  - Promoción: Iniciativas para fomentar las ventas a corto plazo. Se realiza con medios de la empresa, por ejemplo, expositores, ferias, demostraciones, material promocional
  - Relaciones públicas: esfuerzo a largo plazo para crear un clima de confianza y admiración hacia la empresa
  - Marketing directo: acciones dirigidas al “domicilio” del cliente
- Fuerzas de venta: los vendedores son los comunicadores más importantes.

#### Algunas políticas a desarrollar.

#### Acuerdos con otras empresas:

Atendiendo a la naturaleza y exigencias del proceso de formación y preparación de



directivos y especialistas en el sector empresarial de los servicios, se requiere de alianzas con centros similares y universidades. La cooperación dará lugar a un proceso de aprendizaje colectivo, en el que se intercambian y desarrollan ideas y se comparten conocimientos en un intento colectivo de mejorar la calidad del producto y acceder a otros sectores del mercado, también puede ayudar a establecer una visión de desarrollo sectorial e intersectorial compartida y fortalecer las acciones colectivas para mejorar las estrategias empresariales.

Los convenios a establecer deben garantizar como mínimo:

- ◆ La superación más actual y especializada del claustro del centro.
- ◆ La adquisición y/o intercambio de la literatura docente especializada y técnica, y el acceso a las bases de datos y bibliotecas virtuales.
- ◆ La contratación de profesores, especialistas y técnicos que aseguren el desarrollo de campos muy especializados.



## CONCLUSIONES

- La habilidad para identificar y mantener las ventajas competitivas de una empresa, que le permitan subsistir y tener éxito, depende de la capacidad que tengan estas para reaccionar ante los cambios del entorno. Esta posibilidad está en dependencia de las decisiones estratégicas oportunas que se tomen en cuanto a la elección de los segmentos de mercados en donde competir, a la comercialización de los

productos, el establecimiento de una política de precios, las inversiones en publicidad, la organización del proceso de producción, entre otros; que a su vez están determinadas por las herramientas de análisis que sirven para mostrar en forma gráfica el escenario sobre el que se va actuar, realizar los diagnósticos de la situación y facilitar la comunicación entre los que intervienen en el proceso de planificación estratégica.

- El verdadero problema a la hora de diagnosticar la situación de una empresa y realizar las recomendaciones pertinentes, no radica en a forma de expresarla situación, sino en *identificar los puntos clave o factores de éxito* que conducirán a la toma de decisiones acertadas y después medir o evaluar de modo correcto.

- La identificación *factores de éxito* no se logra con la aplicación de una herramienta o técnica de análisis particular, sino con las adecuadas o necesarias que permitan con objetividad *relacionar* los parámetros medidos con los cambios del entorno y con la competencia.

- No existe una herramienta o técnica de análisis mágica, ni herramienta mejor que otra para el análisis estratégico de una empresa. La herramienta adecuada es la que permite obtener los resultados buscados, pero la objetividad y fiabilidad de esos resultados dependen de la combinación de las herramientas adecuadas.

## BIBLIOGRAFÍA

- \_\_\_\_: Compilación de materiales del Diploma Europeo en Alta Dirección de Empresa. Ciudad de la Habana, 2005.
- \_\_\_\_: Economía, empresa y sociedad. Compilación de artículos en homenaje a Eduardo Barreiros. Universidad de la Coruña, 2002.
- \_\_\_\_: El perfeccionamiento empresarial en Cuba. Recopilación de materiales, Escuela Superior del Ministerio de la Industria Básica. Ciudad de la Habana, 2004.
- \_\_\_\_: Documentación técnica de las actividades comerciales. Escuela Nacional de Capacitación, Ministerio del Comercio Interior. Ciudad de la Habana, 2002.
- Luis Sotillos Sanz: Guía de creación de empresas. En <http://www.injef.com>.
- LLONCH, J: Orientación al mercado y competitividad de la empresa, Ed. EADA Gestión 2000, 1993.
- Montserrat Ollé y otros autores: El plan de empresa. Marcombo, Ed. Boixareu. Barcelona, 1977.
- \_\_\_\_: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y Apoyo a la Industria Privada. En <http://www.unido.org>, Enero del 2000.
- Pablo Sánchez de Ocaña: Revisión del concepto de marketing directo desde una perspectiva global. En Monografías. com, Febrero de 2004.
- Pilar Roldán: Semanario de economía familiar, consumo y empleo. Número 28 / Domingo 28 de Abril de 1996.