



ASIGNATURA: SISTEMA DE GESTIÓN NO ESTATAL

PROFESORA: ING. SARAHI CARINA TORRES PÉREZ

SUMARIO:

- Métodos y técnicas para una sólida gestión comercial y análisis económicas en el SGNE

- Para la toma de decisiones en una empresa no estatal, es crucial contar con métodos y técnicas sólidas de análisis comercial y económico. Estas herramientas permiten evaluar el entorno, la viabilidad de proyectos, la eficiencia de operaciones y, en última instancia, guiar las decisiones estratégicas.

MÉTODOS Y TÉCNICAS, ORGANIZADOS POR ÁREA DE APLICACIÓN

I. ANÁLISIS DEL ENTORNO Y MERCADO

1. Análisis FODA

- Identifica las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que enfrenta la empresa.
- Aplicación: Evalúa la posición estratégica de la empresa, ayuda a identificar áreas de mejora y a anticipar los desafíos del entorno.
- Consideraciones: Requiere un análisis honesto y realista de la situación interna y externa.

2. Análisis PESTEL:

- Analiza los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales que afectan a la empresa.
- Aplicación: Comprende el contexto macroeconómico y social en el que opera la empresa, identifica tendencias y riesgos.

3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:

- Evalúa el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes.
- Aplicación: Determina el atractivo de la industria y la posición competitiva de la empresa.
- Consideraciones: Requiere un conocimiento profundo del sector y de los competidores.

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO:

- Recopila información sobre los clientes, los competidores, los productos, los precios y las tendencias del mercado.

¿EN QUÉ CONSISTE LAS 5 FUERZAS DE PORTER?

1. Poder de negociación de los clientes

2. Poder de negociación de los proveedores

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

5. Rivalidad entre competidores existentes

¿Para qué sirve este análisis?

Al analizar estas cinco fuerzas, una empresa puede identificar sus fortalezas y debilidades en relación con su entorno competitivo. El objetivo final es encontrar una posición en la industria donde pueda defenderse mejor de estas fuerzas o incluso inclinarlas a su favor para obtener una ventaja competitiva sostenible.

TÉCNICAS

- * **Encuestas:** Recopilan datos cuantitativos sobre las preferencias y el comportamiento de los consumidores.
- * **Entrevistas:** Recopilan datos cualitativos sobre las motivaciones y las percepciones de los consumidores.
- * **Grupos Focales:** Facilitan la discusión en grupo para obtener información sobre las opiniones y las actitudes de los consumidores.
- * **Observación:** Observa el comportamiento de los consumidores en el punto de venta o en el uso de los productos.
- **Aplicación:** Conoce a fondo el mercado, identifica oportunidades y segmenta a los clientes.
- **Consideraciones:** Requiere una planificación cuidadosa y una selección adecuada de los participantes (muestra).

II. ANÁLISIS FINANCIERO

1. Análisis de Ratios Financieros:

- Descripción: Calcula e interpreta diferentes ratios financieros para evaluar la liquidez, la rentabilidad, la solvencia y la eficiencia de la empresa.

Ejemplos:

- * Liquidez: Ratio de liquidez corriente, prueba ácida.
- * Rentabilidad: Margen de utilidad bruta, margen de utilidad neta.
- * Solvencia: Ratio de endeudamiento, razón deuda/capital.
- * Eficiencia: Rotación de inventarios, rotación de cuentas por cobrar.
- Aplicación: Evalúa la salud financiera de la empresa, identifica áreas de mejora y compara el desempeño con el de otras empresas del sector.

RATIOS FINANCIEROS

Son herramientas clave en el análisis financiero. Consisten en la comparación de dos cifras contables (normalmente sacadas del Balance General y del Estado de Resultados) para calcular un coeficiente o porcentaje. Este resultado se interpreta para evaluar la salud, eficiencia, rentabilidad y riesgo de una empresa. (Ver documento de Word)

Análisis en equipo

Los ejercicios están estructurados para fomentar el análisis crítico, la aplicación de conceptos teóricos a situaciones reales y el desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.

Todas las situaciones que se presentan a continuación ocurren en el entorno cubano actual, donde el sector no estatal (MIPYMES, cooperativas, TCP) enfrenta un proceso de perfeccionamiento normativo. Como han estudiado, las nuevas disposiciones buscan una mayor integración, control y transparencia en la gestión de estos actores económicos, promoviendo su vínculo con el sector estatal y su alineación con las estrategias de desarrollo municipal.

Equipo # 1

Objetivo: Aplicar herramientas de diagnóstico para identificar las principales restricciones físicas y de política que limitan la gestión comercial de una MIPYME cubana.

- Usted es consultor y ha sido contactado por la MIPYME "Café Habano", dedicada a la tostadura y comercialización de café. A pesar de tener un producto de alta calidad, sus ventas en los últimos seis meses se han estancado y han perdido varios clientes clave (pequeños hoteles y restaurantes privados). Actualmente, "Café Habano" opera en un local arrendado a una empresa estatal, un proceso que, según la nueva normativa, debe ser público y por licitación, lo que genera incertidumbre sobre la continuidad del contrato. Su fuerza de ventas es empírica y no cuenta con un sistema para gestionar las relaciones con los clientes. Además, enfrenta demoras en la importación de los envases especiales que usa para su línea "premium", lo que frena su producción.

Para los estudiantes (trabajo en grupos):

1. Identificación de Restricciones:

- Basándose en el caso y en los conceptos de la Teoría de Restricciones (TOC), identifique al menos dos restricciones físicas y dos restricciones de política que afectan la gestión comercial de "Café Habano".

Recuerden que las restricciones físicas pueden ser de capacidad, materiales o mercado. Las de política se asocian a normas, leyes o mentalidades.

- Propongan una acción concreta para "explotar" o eliminar la restricción que consideren más crítica para mejorar la gestión comercial.

Equipo # 2 Plan de Gestión de Clientes y Segmentación

Objetivo: Diseñar una estrategia de segmentación y gestión de cartera de clientes para un negocio del sector no estatal.

Enunciado:

"Artesanías La Colonial" es una MIPYME que agrupa a varios artesanos de La Habana. Su objetivo es exportar y vender sus productos a turistas y galerías en el extranjero, pero su gestión comercial es muy básica. Venden principalmente en una feria de artesanía local y a algunos contactos personales. No tienen claro quiénes son sus clientes más rentables ni cómo fidelizarlos. El nuevo ministro de Economía ha mencionado la importancia de los encadenamientos productivos y las buenas experiencias que no deben malograrse, un concepto clave para "La Colonial" si quisiera, por ejemplo, proveer a una cadena hotelera estatal.

Para los estudiantes (trabajo en grupos):

1. Segmentación de Mercado:

- Defina al menos tres segmentos de mercado claramente diferenciados a los que "Artesanías La Colonial" podría dirigirse (ej. turistas en Cuba, galerías en el extranjero, cadena hotelera nacional). Justifique su elección basándose en las características de cada segmento.

2. Clasificación de Clientes:

- Proponga una metodología sencilla para clasificar a los clientes dentro de uno de los segmentos elegidos (por ejemplo, para el segmento "galerías en el extranjero"). ¿Qué criterios usarían para determinar si un cliente es "estratégico", "ocasional" o "de bajo potencial"? (Pueden inspirarse en la gestión de cartera de clientes).

3. Estrategia de Fidelización:

- Diseñe una acción de marketing relacional o de valor añadido para el segmento "estratégico". ¿Cómo podrían usar "poder de experto" o "poder de información", para generar lealtad en sus clientes?

Equipo # 3 Conflicto en el Canal de Distribución

Objetivo: Analizar y proponer soluciones para conflictos en canales de distribución que involucran al sector no estatal.

Enunciado:

"Distribuidora El Mayor" es una MIPYME dedicada a la comercialización mayorista de productos de aseo e higiene. Obtiene sus productos de dos fuentes: los importa directamente o los compra a la empresa estatal "ALBUS S.A.", que es el operador logístico designado para la distribución mayorista en el país. "El Mayor" vende estos productos a pequeñas bodegas y TCP (cuentapropistas) en un municipio de Guanajay.

Recientemente, "ALBUS S.A." ha empezado a crear su propia red minorista en el mismo municipio, compitiendo directamente con los clientes de "El Mayor". Esto ha generado un gran malestar, y algunos clientes han acusado a "El Mayor" de no pelear por mejores precios. Existe una clara interdependencia pero también un conflicto de intereses.

Equipo # 3 Conflicto en el Canal de Distribución

Para los estudiantes (debate grupal):

1. Tipos de Conflicto:

- Identifique y explique qué tipos de conflicto (vertical, horizontal, multicanal) se presentan en esta situación, justificando su respuesta con ejemplos del caso, similar al análisis realizado.

2. Mecanismos de Resolución:

- Como gerente de "Distribuidora El Mayor", ¿qué mecanismos utilizaría para intentar resolver o reducir este conflicto con "ALBUS S.A." y, a la vez, ¿retener a sus clientes? Considere opciones como el ejercicio del liderazgo, el establecimiento de objetivos comunes o la búsqueda de acuerdos de colaboración. ¿Cómo influiría en su estrategia la nueva normativa sobre licitación pública para el arrendamiento de activos estatales?

Equipo # 4: Técnicas de Gestión Comercial para la Fuerza de Ventas

Objetivo: Desarrollar un plan para mejorar la productividad y motivación del equipo comercial de una MIPYME usando técnicas modernas de gestión.

Enunciado:

"Soluciones Tecnológicas GES" es una MIPYME que brinda servicios de soporte informático y venta de accesorios a otras MIPYMES y TCP. Su equipo comercial está formado por 5 vendedores que trabajan de forma autónoma, visitando clientes potenciales. El director comercial se queja de que no sabe a ciencia cierta qué hacen los vendedores durante el día, que la comunicación es mala (a veces los vendedores no se enteran de las nuevas promociones) y que la motivación del equipo es baja. La empresa quiere profesionalizar su gestión y ha oído hablar de nuevas técnicas.

Para los estudiantes (trabajo en grupos):

1. Propuesta de Técnicas:

- Diseñe un plan para implementar técnicas de gestión comercial.

2. Mejora de la Comunicación:

- Proponga un método para asegurar que los mensajes importantes (cambios de precio, nuevos servicios) lleguen y sean comprendidos por toda la fuerza de ventas, evitando el problema de la comunicación ineficaz .

Estudio independiente

Para el próximo encuentro presentación y defensa por equipos del trabajo de curso de la asignatura en Word y PowerPoint (Fecha: 28 de marzo) y de continuar la situación con el combustible en el país se hará la defensa a través de la plataforma Moodle.