

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

APCI'S PROSPECTIVE STUDY TO CONSOLIDATE ACTUAL AND POTENTIAL CLIENTS

Yasser Gálvez Castillo, Lydia María Garrigó Andreu

Agencia de Protección Contra Incendios, Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, La Habana, Cuba yasser@apci.cu, lydia@esceg.cu

Recibido: 4/12/2017

Aceptado: 3/1/2017

Resumen

El presente artículo consiste en un estudio prospectivo para desarrollar la gestión comercial de la Agencia de Protección Contra Incendios (APCI), mediante el análisis de los principales parámetros que intervienen en el proceso de prestación de servicios; con el objetivo de lograr una consolidación de la entidad con sus clientes actuales y para extender el número de usuarios. Para ello se aplicó el método de los escenarios, cuyas fuentes de criterios consistió en una serie de técnicas participativas y de reflexión entre los miembros del Consejo de Dirección de la empresa en la cual se aplicó este análisis.

Palabras claves: estrategia, prospectiva, consolidación de clientes, método de los escenarios.

Summary

The present article consists in the prospective study. Aimed at developing the commercial management of the Fire Protection Agency (APCI), through an analysis of the main parameters that intervene in the process of provision of services; with the aim of achieving a consolidation of the entity with its actual customers and the potentials. For this, the scenario method was applied, whose sources of criteria consisted of a series of participatory techniques and reflection among the members of the Board of Directors of the company in which this analysis was applied.

Keywords: strategy, prospective, costumers consolidation, scenarios method.

Introducción

En su discurso, el 17 de abril de 2017, el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, Primer Secretario del PCC, el compañero Raúl Castro Ruz recalcó que el futuro de desarrollo de nuestra nación sería a través de un socialismo próspero y sostenible. Este es el resumen de una política determinada en el VI Congreso del PCC y luego reafirmada en el VII Congreso, los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.¹

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

Para lograr estos parámetros de bienestar económico y social de nuestro pueblo, todos los entes de la sociedad deben volcarse a desatar las fuerzas productivas para garantizar un desarrollo económico sólido. En este entorno se encuentran todas las empresas cubanas, y la Agencia de Protección Contra Incendios (APCI) no está excluida de la necesidad de incrementar sus niveles y resultados productivos. De esta forma, nos vemos involucrados en la tarea de elevar las cotas de productividad con la mayor eficiencia posible, sin deteriorar una serie de indicadores económicos y financieros. Todo esto sin dejar de brindar servicios con calidad y rigor técnico, que permitan una adecuación a las políticas trazadas en nuestro país, y a su vez estén acordes con el desarrollo de las tecnologías del ámbito de la seguridad contra incendios que se generan en los países del primer mundo.

Los lineamientos aprobados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, además de hablar del modelo de gestión económica, en el cual se plasman requisitos generales sobre la esfera empresarial, potencian el desarrollo del proceso inversionista en sectores estratégicos para el país como son: el turismo, la energía y la industria, la biotecnología, el desarrollo de Zonas Especiales de Desarrollo, la agroindustria, entre otras. Fomentan también la creación de productos y servicios de mayor valor agregado, la sustitución de importaciones y el incremento de las exportaciones de bienes y servicios, mediante la creación de alianzas estratégicas y la explotación del potencial que posee nuestro capital humano.

Sumando a esto el proceso de institucionalización del país, el cual se evidencia mediante la revisión, actualización y ordenamiento del marco legal y normativo, que ha dado a luz la Ley 116/2013 (Código del Trabajo) y su reglamento mediante el Decreto 326/2014, donde se establecen responsabilidades sobre los encargados de velar por la seguridad contra incendios y se reconocen las nuevas formas de gestión no estatal como entes que se incorporan al sistema productivo del país y que demandan servicios de protección contra incendios. También fue aprobado el Decreto Ley 326/2014 y su Reglamento mediante el Decreto 327/2014, conocido como la Ley del proceso Inversionista y su reglamento, que impone y organiza el marco lógico que debe seguirse para garantizar los procesos inversionistas desatados a medida que se desarrollan las políticas de actualización del modelo económico y social cubano.

Todos estos cambios en el país, en combinación con el objeto social aprobado para la APCI, que consiste en “Prestar servicios integrales de certificación en materia de seguridad y protección contra incendio, así como, de homologación y aprobación de los medios, equipos, sustancias, materiales, sistemas u otros; y calificación y certificación del capital humano vinculado a estas actividades”² hacen que se incrementen las solicitudes de servicios por parte de los clientes a nuestra entidad. Que a ese incremento en la cantidad se adiciona la complejidad de los servicios por la implementación de nuevos productos, sistemas y soluciones en la especialidad.

Por otra parte, el sistema de normalización para la seguridad contra incendios en el país, el cual consta de una cantidad considerable de documentos normativos, los que rigen los aspectos, requerimientos y acciones a desarrollar, tanto para las instalaciones en etapas del proceso inversionista, como en remodelaciones y también cuando el objeto se encuentra en explotación; exigen que se deben cumplir con las indicaciones aplicables en las instalaciones sobre dichos documentos legales. Muchas de las exigencias demandadas en estas normas, así como las Comunicaciones Técnicas emitidas por el Cuerpo

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

de Bomberos de la República de Cuba, obligan a las entidades a gestionar la seguridad contra incendios. Dentro del sistema de gestión en la seguridad contra incendios, existen algunos servicios, que son brindados por la APCI de forma exclusiva en el país. Dentro de los servicios exigidos se encuentran a grosso modo:

- Para el proceso de asistencia técnica al proceso inversionista:
 - Emisión de requerimientos técnicos de seguridad contra incendios.
 - Certificación de proyectos.
 - Certificación de puesta en marcha de sistemas de protección contra incendios.
 - Certificación de utilizable.
- Para las embarcaciones:
 - Certificación de libre de gases.
 - Permiso de trabajo en caliente.
- Para objetivos en explotación:
 - Certificación del nivel de seguridad.

La Agencia de Protección Contra Incendios, es una empresa perfeccionada y avalada por un Sistema Integrado de Gestión de la Calidad certificado, cuyos servicios se orientan a la atención a nuevas inversiones y objetivos en explotación, en los que se realizan las siguientes prestaciones:

- Determinación de los requerimientos de protección contra incendios que deberán satisfacer los niveles de seguridad en cada inversión acorde a la ley vigente en el país y sin dejar de considerar la aplicación de los estándares actuales que rigen la tecnología de última generación en el mundo.
- Asistencia técnica a la elaboración de proyectos y ejecución de obras con vistas a asesorar de forma continua el desarrollo de dichas inversiones.
- Revisiones, aceptaciones, puesta en marcha y certificación de los sistemas de protección contra incendios que protegen las diferentes inversiones sobre todo con el enfoque a la satisfacción de los estándares internacionales con vistas a asegurar al inversor extranjero los niveles de protección aceptados en el mundo entero. Esto se aprecia principalmente en el sector turístico por las exigencias internacionales de los turoperadores, así como también en el sector del transporte aéreo y marítimo, como es el caso de las nuevas relaciones con aerolíneas de turismo y las líneas de cruceros.
- Homologación y aprobación de sustancias extintoras, equipos y sistemas de protección y extinción de incendios que se introducen en el país como parte de nuevas tecnologías a aplicar en las inversiones
- Certificaciones del nivel de seguridad de los objetivos en explotación con el objetivo de categorizar, vigilar y mejorar los sistemas de seguridad contra incendios que protegen a todo tipo de instalaciones en el país.
- Asesoramiento para el control de los riesgos de incendios, así como preparación de respuestas ante emergencias de incendios y cualquier tipo de desastre esperado ya sea por agentes naturales o accidentes y averías en industrias.

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

En la Planificación Estratégica desarrollada por la entidad,³ durante el estudio del entorno interno, fueron identificadas una serie de variables que son la base para el desarrollo de la empresa mediante la generación y propuesta de políticas que garanticen un tratamiento adecuado de las mismas. Dentro de estas debilidades fue identificado el desconocimiento de las potencialidades de los mercados actuales, así como de sus necesidades, expectativas, características y cultura.

Si además sumamos que en el mes de abril del presente año fue realizado un estudio organizacional del trabajo en la UEB APCI Occidente,⁴ perteneciente a la empresa y que se corresponde con la unidad empresarial de mayor producción mercantil y extensión de la APCI. Fueron identificadas una serie de problemáticas que evidencian el criterio identificado en el ejercicio estratégico. Como situación problemática se señala que la APCI viene creciendo sostenidamente por más de 5 años, a un promedio de incremento de un 5% de sus ventas netas; con una reducción del 12.5% de su plantilla, fundamentalmente con especialistas vinculados a la producción; brindando servicios en el Occidente del país al 20% del mercado potencial de dicha región y hasta ese momento cumpliendo con los planes de producción mercantil para la fecha. Si además, se le aprueba a la empresa la ejecución de servicios a los trabajadores por cuenta propia, se sigue incrementando el proceso inversionista en el país, así como se mantiene el proceso de implementación de la legalidad y la institucionalidad. Al ser la APCI una empresa que brinda varios servicios exclusivos, se llegó al siguiente problema: *¿cómo consolidar los servicios en los clientes actuales y potenciales de la APCI, garantizando los niveles de calidad?*

El objetivo del artículo es presentar la vía que permita el desarrollo comercial y el posicionamiento de la Agencia de Protección Contra Incendios hacia el futuro, incorporando el enfoque prospectivo.

Primeramente, se muestra el diagnóstico estratégico y análisis estructural de la APCI y en un segundo momento, el diseño de los escenarios futuros hacia el año 2021.

Desarrollo

Para garantizar un servicio de calidad a los clientes y a su vez, diversificar e incrementar la cantidad de los usuarios de la entidad se propone una serie de objetivos específicos que garanticen el cumplimiento del objetivo del trabajo.

Los objetivos específicos planteados para incidir favorablemente sobre el problema indicado son:

- a. Determinar las variables claves que influyen en el afianzamiento de los clientes actuales y la adquisición de los potenciales.
- b. Diseñar y evaluar los escenarios futuros y objetivos estratégicos hacia el año 2021.

Se empleó el método de los escenarios, por lo que fueron desarrolladas una serie de técnicas, relacionadas con el trabajo en grupo y con expertos para trazar los escenarios esperados por la empresa para el año 2021. El método se desarrolló en dos etapas:

1. Diagnóstico de la entidad y análisis estructural sobre la gestión comercial.
2. El diseño de los escenarios hacia el año 2021.

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

Diagnóstico de la entidad y análisis estructural sobre la gestión comercial.

Luego de varias sesiones de reflexión colectiva del equipo de trabajo, con el empleo de la técnica “tormenta de ideas” en conjunto con la herramienta del diagrama de causa-efecto. Se identificaron ochenta y cuatro variables que influyen en la penetración del mercado de la empresa en la actualidad, agrupadas en cinco aspectos generales: estrategia empresarial, capital humano, prestación de servicios, innovación y limitaciones externas. Luego, para poder reducir esta gama de subcausas de primer, segundo y tercer orden identificadas, se decidió seleccionar las causas de primer orden, previa consulta a los miembros de Consejo de Dirección de la entidad, pues en ellas se recogen las causas subyacentes a estas.

La jerarquización de causas permitió reducir las variables a un total de 22 para ser evaluadas en el análisis estructural. La lista de las mismas se muestra a continuación en conjunto con sus títulos cortos.

Tabla 1. Lista de variables seleccionadas para el análisis estructural. Fuente: elaboración propia.

No.	Variable propuesta para el análisis	Título corto
1	Especialista con muchas funciones declaradas	Funciones
2	Proceso de Negociación	Negociacio
3	Tarifas de servicios elevadas	Tarifas
4	Desmotivación de los especialistas	Motivación
5	Preparación especializada incompleta	PrepEspeci
6	Completamiento de la plantilla	CtdadPlant
7	Aprovechamiento de la jornada laboral	AJL
8	Expectativas del cliente cubiertas	Espectativ
9	Desconocimiento del mercado potencial	ConocimMer
10	Comportamiento de valores empresariales	Valores
11	Estrategia para gestión del mercado	Estrategia
12	Falta de Alianzas estratégicas	Alianzas
13	Limitaciones a la entidad por organismos	LimitOrgan
14	Restricción para exportación de servicios	Exportació
15	Servicios exclusivos	Monopolio
16	Acciones que propician intercambios con clientes	AccInterca

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

17	Indicadores para medición y control	Indicadore
18	Desactualización del sistema normativo	DesaNormas
19	Insuficientes Competencias para la innovación	Competenci
20	Aprovechamiento de la innovación	AprovInnov
21	Aprovechamiento de las ideas innovadoras	IdeasInnov
22	Calidad del servicio	CalidadSer

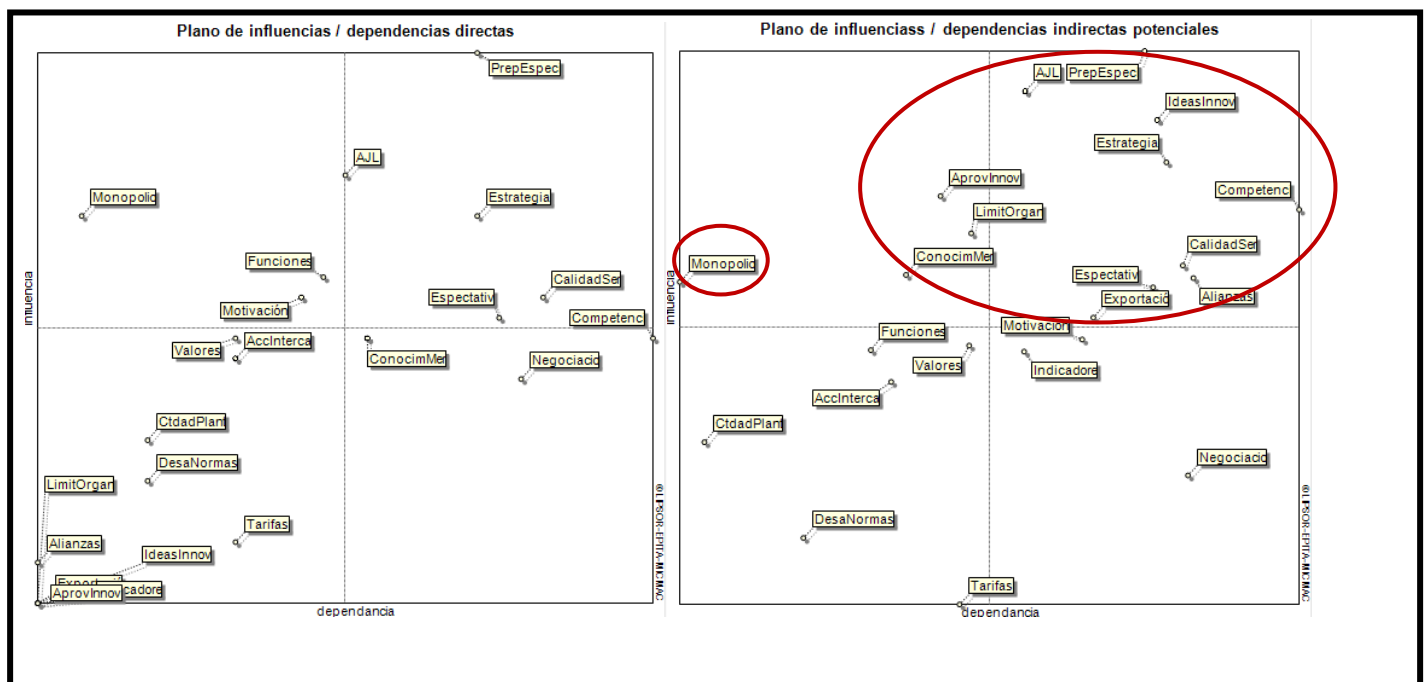
Para cada una de ellas se valoró su estado actual en cuanto a debilidad, amenaza, fortaleza u oportunidad y se identificaron según los aspectos anteriormente mencionados.

La elección de variables no fue de las 63 causas de segundo orden, pues traería consigo la evaluación de 3906 combinaciones posibles que genera el modelo. Lo que haría el proceso muy engorroso, adicionando la limitación de tiempo que se dispone. No obstante, fueron evaluadas 462 opciones para conformar la Matriz de Impactos Potenciales (MIP).

Para la determinación de las variables clave fueron descritas las relaciones entre las variables identificadas, empleando la Matriz de Influencias Directas que dieron origen a la generación de planos de desplazamientos y gráficos cartesianos de influencias y dependencias entre las variables. Lográndose estos resultados con la utilización del método Micmac (Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación), desarrollado por Michel Godet.⁵

Figura 1. Planos de influencias-dependencias directas, indirectas y potenciales.

Fuente: elaboración propia.

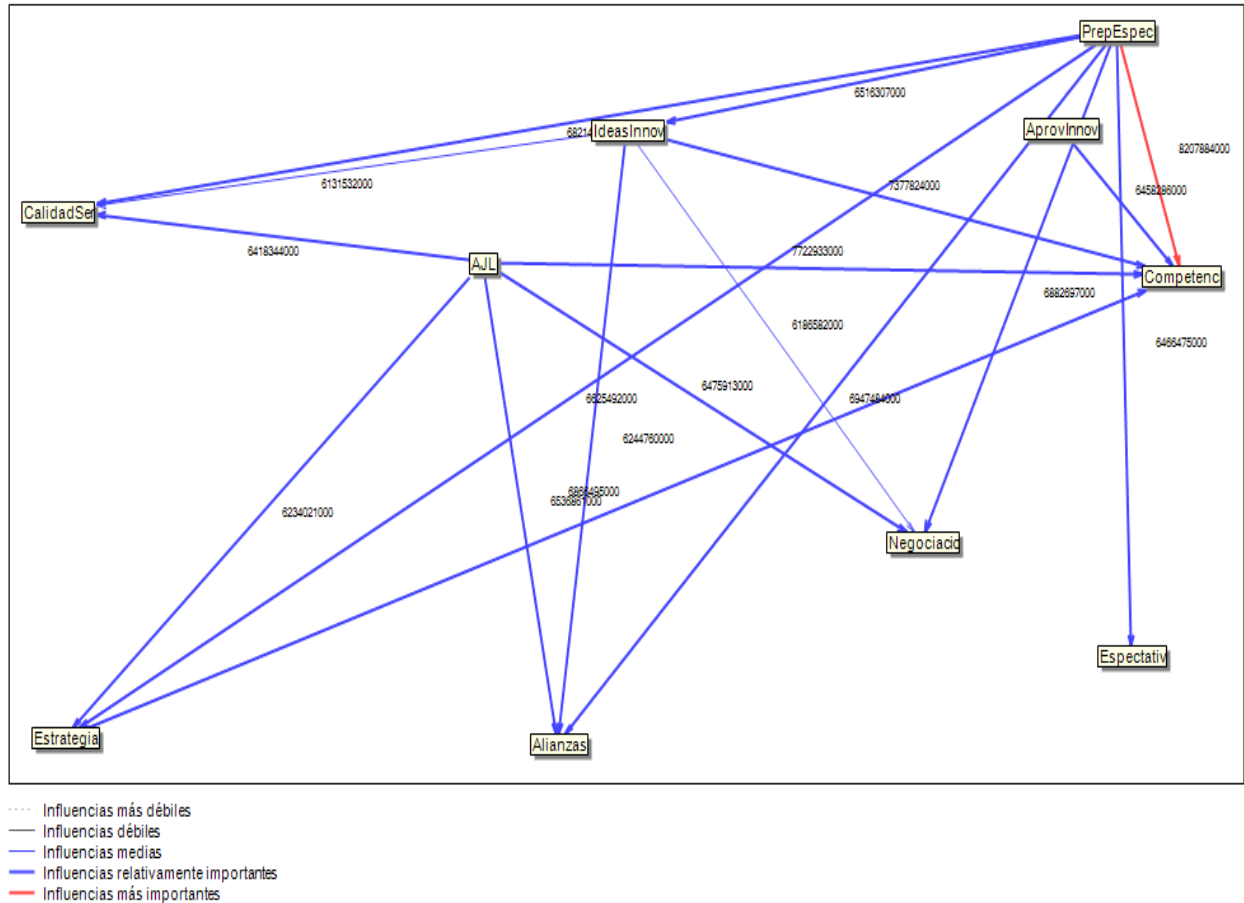


UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

Además, se revisaron las relaciones entre las variables claves mediante el gráfico de influencias indirectas potenciales y se pudo identificar 3 variables determinantes, dos de ellas como variables influyentes (completamiento de la preparación especializada -PrepEspec- y aprovechamiento de la jornada laboral -AJL-) y una como variable dependiente (competencias para la innovación -Competenc-).

Figura 2. Gráfico de influencias indirectas potenciales.

Fuente: elaboración propia.
Gráfico de influencias indirectas potenciales



Como se puede observar, la variable de mayor influencia es la preparación especializada de los trabajadores, la cual incide sobre las competencias para la innovación de la entidad.

Esta selección fue realizada a partir de los mayores valores de motricidad (independencia) para cada una de las variables que formaba parte de la matriz. Las variables más motrices (influyentes) son aquellas cuya evolución condicionan más el sistema, en tanto que las variables dependientes (resultado) son las más sensibles a la evolución de este sistema. Las variables de enlace son muy importantes para el estudio y por ende, posibles variables clave. Sobre las variables autónomas no podemos influir; se puede interpretar que manifiestan mucha inercia.⁶

Por lo cual, las variables clave seleccionadas, esenciales en la evolución de la agencia hacia el futuro, debido a su desplazamiento son:

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

1. Completamiento de la preparación especializada.
2. Aprovechamiento de las ideas innovadoras.
3. Aprovechamiento de la jornada laboral.
4. Estrategia para gestión del mercado.
5. Aprovechamiento de la innovación.
6. Competencias para la innovación.
7. Conocimiento del mercado potencial.
8. Alianzas estratégicas.
9. Exportación de servicios.
10. Prestación de servicios exclusivos.
11. Limitaciones a la entidad por organismos.

De las once variables clave, existen cuatro que son consideradas como externas o exógenas, pues la entidad no posee una influencia directa sobre las mismas. Aunque puede contribuir al desempeño esperado de las mismas hacia el futuro, fundamentalmente trabajando en las siete primeras variables clave mencionadas (endógenas).

Para el diseño de los escenarios fueron escogidas las variables exógenas, pues las mismas permitirán realizar el cambio o salto distintivo en el desarrollo de la agencia. Luego de determinar el escenario apuesta, se trazó la línea de trabajo encaminada a conformar los objetivos estratégicos y las acciones que conforman la estrategia de la empresa.

El diseño de los escenarios hacia el año 2021.

Después de realizado el diagnóstico de la empresa,⁷ revisar la situación actual del entorno en que se encuentra la misma y las variables clave seleccionadas; se identificaron una serie de debilidades que están limitando el desarrollo de la empresa y fundamentalmente, están incidiendo en la posibilidad de respuesta a los clientes potenciales con que se cuenta.

Por ello se propone incluir en la estrategia empresarial, la gestión de mercado con enfoque al cliente actual y potencial y los servicios de la APCI.

Al considerarse el tema dentro de la estrategia empresarial, se pueden establecer las políticas y acciones, direccionadas al cumplimiento de las metas propuestas, los indicadores y los mecanismos para garantizar el control de sus cumplimientos. Esto implica el salto a un nivel superior sobre el conocimiento del comportamiento y el posicionamiento de la entidad en su entorno; además de poder identificar los diferentes actores con los que se pueden establecer convenios de trabajo o alianzas y la creación de nuevos servicios.

Ahora bien, para determinar los escenarios, fueron seleccionadas, de las variables claves determinadas mediante el análisis estructural,⁸ las consideradas como externas. Pues con ello se puede analizar y definir la estrategia a desarrollar para poder asumir los clientes potenciales de la empresa.

El método SmicProb-Expert es el Método de Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados Probabilizados desarrollado por Michel Godet,⁹ el mismo viene a determinar las probabilidades simples

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

y condicionadas de hipótesis o eventos, así como las probabilidades de combinaciones de estos últimos, teniendo en cuenta las interacciones entre los eventos y/o hipótesis.

El objetivo del método no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori. Esta técnica intenta evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Este método se llevó a cabo en dos fases, la primera consistió en la formulación de hipótesis y elección de expertos, la segunda trató la determinación de la probabilidad de escenarios.

Para la formulación de hipótesis y elección de expertos se trazaron los futuros posibles a través de las diferentes hipótesis que reflejan la evolución de aquellas variables potenciales. Mientras que los expertos elegidos fueron los miembros del Consejo de dirección de la empresa, cuyas características y condiciones facilitan el proceso, pues se cuenta con un dominio total de las actividades, un compromiso total con la entidad y una vasta experiencia en el funcionamiento de la entidad como en el organismo al que pertenecen. Las hipótesis reflejadas muestran la evolución de las variables externas hacia el futuro de la organización, en paréntesis se muestran los nombres cortos por las que fueron nombradas en el Smic-Prob-Expert:

- Se establecen convenios de trabajo para la prestación de servicios con entidades independientes a la empresa (Convenios).
- Las utilidades acumuladas por exportación de servicios son de \$100000 (Exportació).
- Las limitaciones emitidas por organismos serán encaminadas a los rendimientos y planes anuales, o se produce una separación de funciones entre la administración pública y el sistema empresarial (LimitOrgan).
- Se consolidan como servicios exclusivos los relacionados con la atención a las inversiones y los marítimos y portuarios (Monopolio).

Para determinar la probabilidad de los escenarios, primero fue necesario determinar la matriz de probabilidades simples por cada uno de los expertos entrevistados. Luego fueron elaboradas las matrices de probabilidades simples netas y las condicionales “si realización” y “no realización”. Los posibles juegos de escenarios para estas hipótesis planteadas son de 16 combinaciones. En las que existe una combinación de 4 cifras con valores entre 0 y 1, donde 0 expresa el no cumplimiento de la hipótesis, mientras que el valor 1 indica que se cumple la suposición planteada.

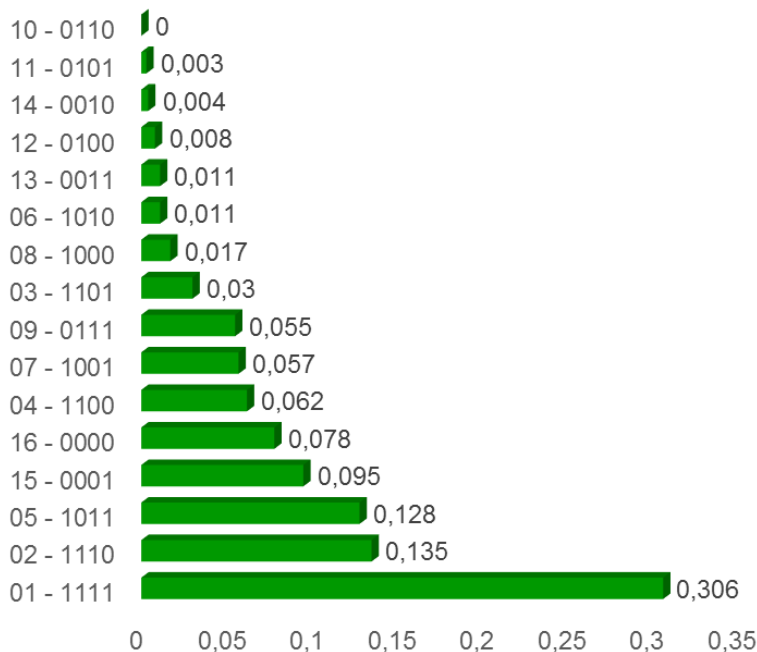
La matriz de probabilidad de los escenarios aportó los resultados de los dieciséis escenarios probables que se pudieran conformar con las cuatro hipótesis evaluadas, según los valores de probabilidad calculados, lo que da lugar al histograma de probabilidad de los escenarios según el conjunto de los expertos.

Luego de analizar la probabilidad de ocurrencia de los escenarios. Se pudo identificar que existen 3 de ellos que más destacan en la modelación realizada. Los resultados del cálculo de las probabilidades de

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

ocurrencia de los escenarios son los que se muestran en la tabla y el histograma horizontal mostrado a continuación:

Figura 3. Evaluación de los escenarios determinados. Fuente: elaboración propia.



Como se puede observar, se destacan 3 escenarios, de los que se identifican el escenario (1111), siendo el escenario apuesta o más probable. Este implica el establecimiento de convenios de trabajo para la prestación de servicios con entidades independientes a la APCI, junto con un incremento de las utilidades acumuladas por exportación de servicios a \$100000, a raíz de la separación de funciones entre la administración pública y el sistema empresarial y consolidándose como servicios exclusivos los relacionados con la atención a las inversiones y los marítimos y portuarios. La probabilidad de materialización de este escenario es de un 30.6%.

En tanto, el escenario menos deseado (0000), que posee un 7.8% de probabilidad, imposibilitaría el cumplimiento de las utilidades originadas por la exportación de servicios, los posibles convenios de trabajo para la prestación de servicios con entidades independientes a la APCI se verían frustrados, se mantendría la influencia y limitaciones establecidas por organismos de la administración pública y le fuera retirada a la APCI la posibilidad de brindar servicios exclusivos.

Por otra parte, la probabilidad de que se mantenga la situación actual en la que se encuentra la APCI (0001), donde no se cumplen las utilidades esperadas por la exportación de servicios, no existen convenios de trabajo para la prestación de servicios con entidades independientes a la empresa, se mantiene la influencia y las limitaciones establecidas por organismos de la administración pública sobre la APCI, aunque sí se mantiene la prestación de algunos servicios exclusivos; la probabilidad que ocurra el mismo es de 9.5%.

Otro aspecto a considerar en este análisis es la elevada probabilidad que existe para que se den uno de los 3 escenarios (1111-1110-1011), la misma sería de un 56.9%. En los que como hipótesis determinantes son la realización de convenios con entidades independientes a la APCI y la separación

UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

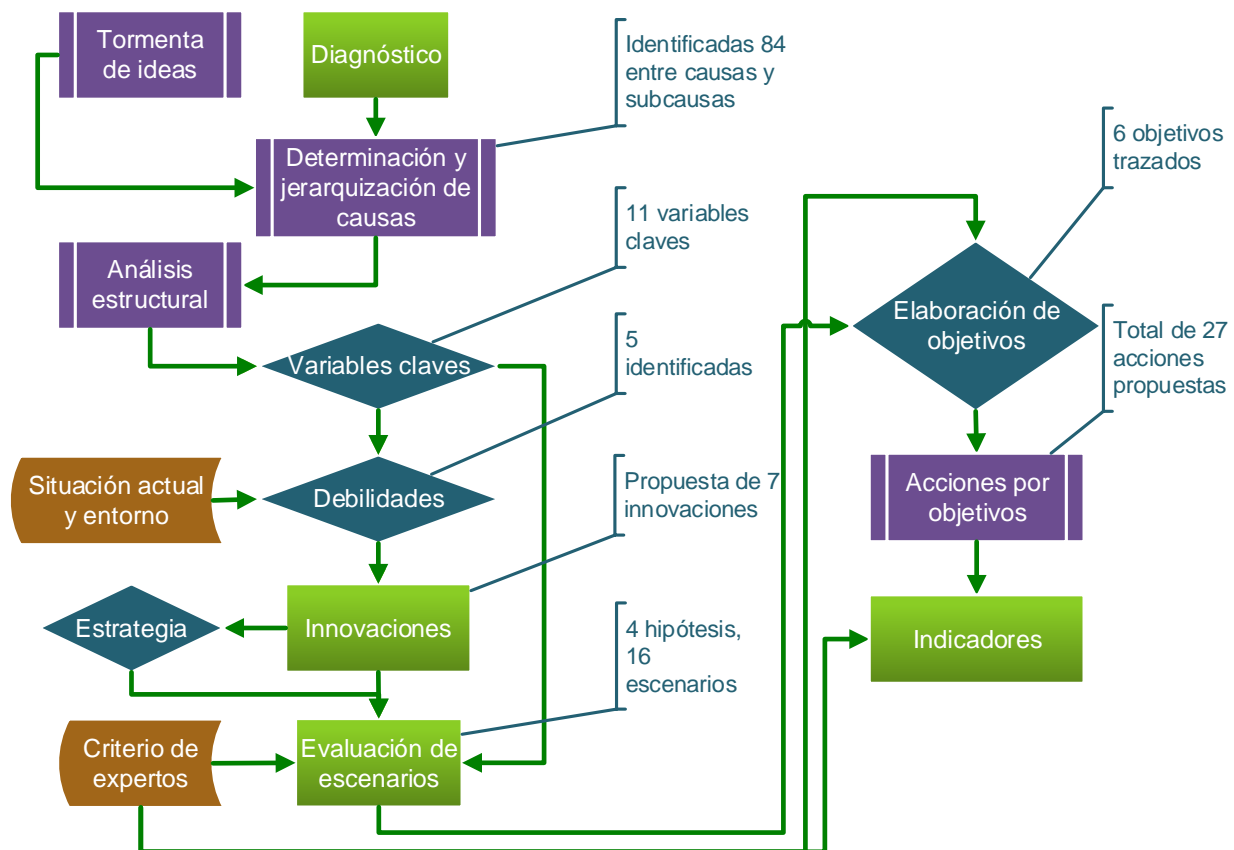
de funciones entre la administración pública y el sistema empresarial y consolidándose como servicios exclusivos los relacionados con la atención a las inversiones y los marítimos y portuarios.

A partir del escenario apuesta se trazaron seis objetivos estratégicos y veintisiete acciones estratégicas asociadas para garantizar el cumplimiento de estos y alcanzar la meta trazada para el año 2021. Estas cuestiones fueron debatidas y aprobadas por el Consejo de Dirección de la APCI. Los resultados alcanzados, tributarán significativamente a preparar las condiciones con vistas a la diversificación y consolidación de los clientes, así como a la conformación de la proyección estratégica de la APCI (2017-2021). A continuación, se refieren los objetivos estratégicos:

1. Alcanzar un nivel cualitativo superior en la preparación especializada en el 80% de las fuerzas.
2. Incrementar la productividad en un 7% a partir del aprovechamiento de la jornada laboral.
3. Integrar el proceso de gestión de mercado al Sistema de Gestión Empresarial.
4. Implementar un ciclo cerrado de innovación para los procesos de la empresa.
5. Establecer mecanismos de adquisición, evaluación y aplicación de ideas innovadoras.
6. Incrementar la cadena de valor en los servicios que brinda la entidad.

El proceso desarrollado durante la investigación se desarrolló en una serie de etapas ordenadas que permitieron alcanzar la meta planeada a partir de la situación diagnosticada en la entidad. El diagrama del flujo realizado se muestra en la figura 4.

Figura 4. Diagrama de flujo de la elaboración de la estrategia. Fuente: elaboración personal.



UN ESTUDIO PROSPECTIVO DE LA AGENCIA DE PROTECCIÓN CONTRA INCENDIOS PARA LA CONSOLIDACIÓN DE CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES

Conclusiones:

El estudio prospectivo orientado al desarrollo de la gestión comercial de la APCI fue garantizado mediante el método de los escenarios, permitiendo identificar las causas fundamentales implicadas que inciden en el cumplimiento de la función empresarial.

Para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos se necesita un trabajo intencionado y proactivo en cada uno de los aspectos identificados.

El análisis prospectivo debe considerarse como una herramienta a aplicar de forma sistemática. Lo que permitirá el seguimiento del comportamiento de los diferentes escenarios y sus variables clave y realizar correcciones en caso de desviaciones de dichos parámetros.

Referencias bibliográficas:

1. Partido Comunista de Cuba. Documentos 7mo Congreso. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021 aprobados por el III Pleno del Comité Central del PCC el 18 de mayo de 2017 y respaldados por la Asamblea Nacional del Poder Popular el 1 de junio de 2017. La Habana; 2017.
2. Ministerio de Economía y Planificación. Resolución 244; 2014.
3. Agencia de Protección Contra Incendios. Planificación Estratégica. La Habana; 2015.
4. Urda Melón O. Informe de los resultados del Estudio de Organización del Trabajo realizado en la UEB Occidente. La Habana; 2017.
5. Godet M. Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Donostia; 2007.
6. Garrigó Andreu L. Un enfoque metodológico para el diseño de estrategias. La Habana; 2016.
7. Gálvez Castillo Y. Estrategia de la APCI para la consolidación de clientes actuales y potenciales. [Tesis]. La Habana: ESCEG; 2017.
8. Lipsor-Epita-Micmac. MICMAC, versión 6.1.2. París; 2004.
9. LIPSOR-EPITA-PRO-EXPERT. Smic Prob-Expert, version 5.0.; 2004.