

TITULO: Diseño de modelo para Planeación Estratégica de la Empresa Cervecería Manacas

Autores: Ing. Betsy Torres Torres, betsy.t@cmanacas.alinet.cu

Lic. Silvilio .J. Mesa Navarrete sjorge@cmanacas.alinet.cu

Ing. Eloy Roque Chávez CI: 78111917463 tecnologia@cmanacas.alinet.cu

Ing. Lioren L Mollineda Pérez CI: 74070529741 tecnologia@cmanacas.alinet.cu

Ing. Yosvany Silverio Tamarit CI: 79040716428 tecnologia@cmanacas.alinet.cu

Msc. Ing. Nivys Feal Cuevas, nivys@ciget.vcl.cu

Ing. Ernesto Miguel Arce Guevara, emag@ciget.vcl.cu

RESUMEN

El proceso de planificación estratégica formula estrategias muchas veces poco exitosas ya que el contexto externo e interno no es el mismo, los procesos cambian y los sistemas de gestión deben transformarse para satisfacer las nuevas necesidades. Es por ello que los directivos y trabajadores de la Empresa Cervecería Manacas, mediante un análisis de los diferentes modelos existentes de planeación, realizaron una adecuación a las necesidades y características de la organización, permitiendo caracterizar los competidores y tendencias del contexto externo e interno, análisis de los diferentes escenarios dando como resultados la planeación de estrategias que permitieron establecer estrategias en función del desarrollo de la organización ya sea mediante programas de desarrollo de sostenimiento (debido a los órganos rectores) o de renovación y modernización de la fábrica

Palabras Claves: Estrategias, modelos de planeación, , Planeación estratégica .

INTRODUCCION

La Empresa Cervecería “Antonio Díaz Santana” perteneciente al Grupo Empresarial de la Industria Alimentaria (GEIA), está ubicada en Carretera Central Km 247, municipio de Santo Domingo, en la provincia de Villa Clara, sus producciones datan de 1953, año en que se inauguró, la zona escogida no surgía de la casualidad ya que luego de minuciosa investigación se detectó que las tierras que ocupan la cervecería poseen un manto freático abundante en agua de exquisito gusto al paladar.

Actualmente produce cervezas embotelladas, dispensadas y granel para las provincias centrales del país, así como caldos a las provincias de Pinar del Río y La Habana, todos ellos comercializados en el mercado nacional. Otro de los productos era la malta, pero la misma hace alrededor de tres años dejó de fabricarse por problemas tecnológicos.

Debido a los tantos años de explotación de la línea de producción y embotellado de la fábrica, las pocas casi nulas inversiones tecnológicas realizadas, se encuentra totalmente envejecida, con muy bajo rendimiento que no responde a la demanda del mercado, lo que trae consigo el incumplimiento de los planes de la economía, el deterioro de los índices de consumo y portadores energéticos; así como la disminución de la producción mercantil teniendo en cuenta que es la que mayores valores aporta dentro de los demás surtidos. Existe, además, un considerable grado de insatisfacción de los consumidores de la cerveza embotellada Manacas, debido a los niveles deprimidos de la oferta y la calidad del producto que a su vez se deben a los elementos técnico productivos antes referidos.

La posibilidad de una futura asociación con empresas extranjera la empresa Cervecería Manacas se encuentra afectada la Ley Helms-Burton con el acuerdo de: “Entendimiento con Respecto al Fortalecimiento de la Protección de las Inversiones” de mayo de 1998 mediante el cual sanciona cualquier actividad y empresa que invierta en "propiedades americanas confiscadas" por el gobierno de Cuba.

Debido a lo antes expuestos y al deseo de sus trabajadores y localidad, la dirección de la empresa decidió realizar un “Diseño Estratégico”, que le permitiera analizar las alternativas a tener en cuenta en los diferentes escenarios, para lograr la revitalización progresiva e independiente de cambio tecnológico en la línea de producción y embotellado, cuya necesidad de modernización resulta evidente a partir de los efectos negativos que provoca en la economía empresarial y nacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

Primeramente, la dirección de la empresa para enfrentar la tarea, creo un Grupo de Expertos formados por los Directores Funcionales, Especialistas Principales, jefes de áreas, de brigadas y trabajadores talentosos.

A partir de aquí comenzaron a seguir una serie de pasos que se mostrará a continuación:

1. Capacitación del Grupo de Expertos.
2. Análisis de los diferentes modelos que ilustran el proceso de planeación, incluyendo los de carácter estratégico y mercadotécnico.
3. Caracterización de la organización:
 - Análisis del Objeto Social de la organización.
 - Misión, Visión, Valores compartidos.
4. Diagnostico Interno.
 - Estructura Organizativa.
 - Principales proveedores de materias primas e insumos para la producción.
 - Análisis del mercado.

- Distribución.
 - Principales Clientes.
 - Precios de Ventas.
 - Análisis de la Cartera de Productos.
 - Análisis de la Cadena del Valor.
 - Identificación de las Fortalezas y Debilidades.
5. Análisis Externo.
- Aplicación de las 5 fuerzas del entorno.
 - Aplicación de la Matriz del Perfil Competitivo: Mediante la matriz del perfil competitivo mostraremos la posición estratégica de la empresa en relación con sus principales competidores en este caso se tomaron en cuenta los productores de cervezas nacionales Tinima y Hatuey, no se contaron con las embotelladoras.
Las comparaciones se realizaron a partir de los principales Factores Críticos del Éxito (FCE) que propuso el grupo de expertos y estos son:
 - Cuota mercado
 - Precios
 - Calidad productos
 - Posición Financiera
 - Imagen Marca
 - Atención Cliente
 - Tecnología de Procesos
 - Relaciones Gobierno
 - Ubicación
 - Condiciones venta
 - Disponibilidad técnica
 - Preparación y motivación del personal
6. Identificación de las Áreas de Resultados Claves.
7. Aplicación de la Matriz DAFO.
8. Aplicación de la matriz CAME. El análisis CAME pretende CORREGIR las debilidades de la organización, AFRONTAR las amenazas de la misma, MANTENER las fortalezas y EXPLOTAR las oportunidades.
9. Análisis, formulación y mención de las metas organizacionales, propósitos, misión.
10. Análisis y búsqueda de opciones estratégicas.
11. Toma de decisiones estratégicas.
12. Implementación y ejecución de programas o planes de acción.
13. Evaluación y control del proceso.
14. Ejecución de la estrategia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Análisis Interno.

1.1. Estructura Organizativa.

Este trabajo se realizó de forma simultánea con el diseño del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Inocuidad Alimentaria y Seguridad y Salud del Trabajo, de manera que se realizó un análisis y se reestructuró la empresa por procesos.

1.2. Se identificaron los:

- Principales proveedores.
- Se realizó el Análisis del mercado.

Se puede apreciar el aumento con el paso de los años de la denominada cerveza Pirey producto que salen de la línea de fabricación fuera de los parámetros de llenados, ocasionado por problemas tecnológicos y desgaste de la línea de embotellado, viéndose forzada la fábrica de liberar el producto con precios más bajos a pesar de causar el mismo costo que el producto de calidad.

- Se realizaron los análisis de Distribución y Principales clientes, los cuales no se expondrá en este documento por motivos de confidencialidad.
- Precios de ventas:

Los precios de venta con que se comercializan los distintos productos son:

Tabla No.1: Listado de precios de los productos la empresa “Antonio Díaz Santana”

Producto	Precio
Cerveza Nacional (Cajas)	14,15
Cerveza Pirey Nacional (Cajas)	11,32
Cerveza Cadena (Cajas)	14,15
Cerveza Pirey Cadena (Cajas)	11,32
Caldo 70-30 (Hectolitros)	29,61
Granel (Hectolitros)	40,47
Cerveza Dispensada(Tonel)	38,04

- Análisis de la Cartera de Productos.

Nota: todas las informaciones se pueden observar en la Estrategia de la organización.

Para lograr establecer una prioridad se analiza la cartera de producto mediante la Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970. Su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios, permite determinar en qué negocios se debe invertir, desinvertir o abandonar. Sus resultados se observan en una matriz con cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales propone una estrategia diferente para un área de negocio.

Se analizaron 5 productos, la malta por no encontrarse la Empresa Cervecería “Antonio Díaz Santana” produciéndola desde hace 3 años no se sumó al análisis.

Tabla No. 2 Tasas de crecimiento del mercado.

TASAS DE CRECIMIENTO DEL MERCADO (TCM)						
PERIODOS		PRODUCTOS				
		Cerveza Embotellada Nacional	Cerveza Embotellada Cadena	Cerveza Dispenser	Cerveza Granel	Caldo
2013	2014	2274028.00	6442010.00	3227403.00	5492756.00	738801.00
2014	2015	2425774.00	9905574.00	4503705.00	6235886.00	977446.00
2015	2016	2020261.00	8554372.00	4665414.00	6756333.00	33998.00
2016	2017	698747.00	5768774.00	3392866.00	4963041.00	824010.00
TOTAL MT		7418810.00	30670730.00	15789388.00	23448016.00	2574255.00
%		9.28%	38.39%	19.76%	29.35%	3.22%

Los resultados de la anterior tabla derivaron al siguiente gráfico ubicando y clasificando los productos por cuadrantes según sus ingresos:

Clasificación de los productos según la Matriz de crecimiento - participación:

Tabla No. 3: Resumen y propuesta según análisis.

Productos estrellas:	<p><u>Cerveza embotellada para la Cadena y la Cerveza granel:</u> tienen una alta y creciente cuota de mercado, además de una alta rentabilidad. <u>Estrategia en función del mercado:</u> Crecer. <u>Inversión requerida:</u> Alta. DECISIÓN ESTRATÉGICA: POTENCIAR</p>
Productos vacas:	<p><u>Cerveza Dispense (con tendencia a Estrella):</u> tienen una alta y creciente cuota de mercado, y alta rentabilidad. <u>Estrategia en función del mercado:</u> crecer o mantenerse. <u>Inversión requerida:</u> Alta. DECISIÓN ESTRATÉGICA: MANTENER</p>
Productos perros:	<p><u>Cerveza embotellada nacional:</u> Cuota de mercado baja debido a que no hay posibilidad tecnológica de responder a la demanda. Rentabilidad baja <u>Estrategia en función del mercado:</u> Cosechar <u>Inversión requerida:</u> Alta DECISIÓN ESTRATÉGICA: REESTRUCTURAR <u>Caldo:</u> Cuota de mercado baja, de hecho, es asignada por el Grupo empresarial. Rentabilidad baja <u>Inversión requerida:</u> Baja. DECISIÓN ESTRATÉGICA: REESTRUCTURAR O DESINVERTIR</p>

Es necesario tener claro que la cerveza tiene características de ser un gusto adquirido, no una necesidad, lo que en ocasiones es una dificultad para cualquier Empresa o Compañía extranjera obtener un espacio en el mercado nacional e internacional por lo que las marcas más prestigiosas mantienen de forma sistemática la atracción hacia sus productos mediante estrategias de marketing, lanzamientos de nuevos o mejorados productos, promociones, atenciones personalizadas, etc.

Uno de los fenómenos más visto en los últimos años del mercado cervecero nacional es la creciente cifra y marcas de cervezas importadas al país para suplir la demanda del turismo, la cadena de tiendas recaudadora de divisa, Empresas de Comercio y Gastronomía entre otros.

Para determinar las fortalezas y debilidades de la organización se aplicaron varios métodos que a continuación se reflejaran:

1.3. Análisis de la Cadena de Valor

Para la determinación de la cadena de valor se utilizó el cuestionario expuesto en el anexo 1, dando como resultado que el Potencial de Mejora de la Cadena de Valor Interna de la Empresa Cervecería Manacas es de: 56.25%

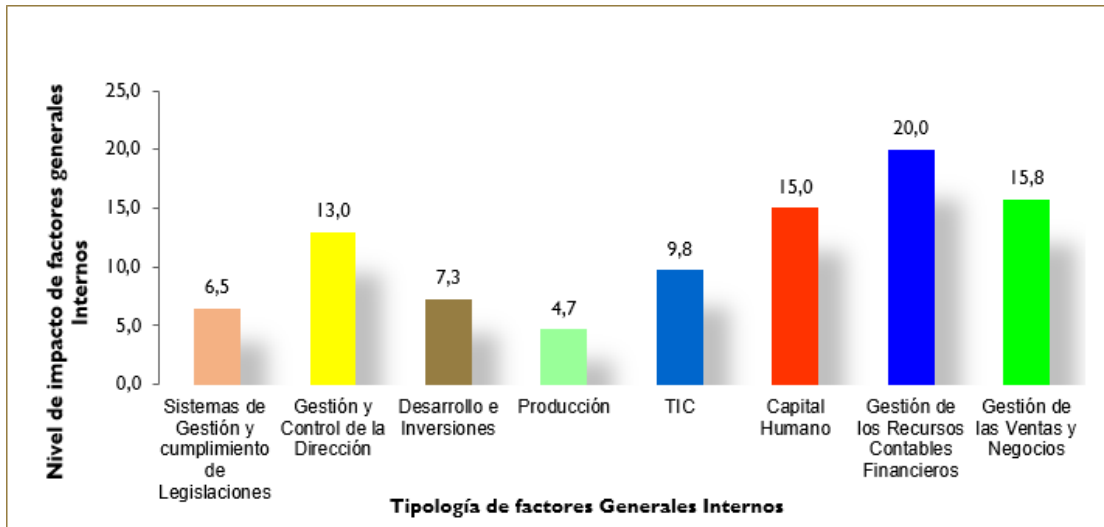


Figura No. 1: Impacto de los factores internos de la organización

Con 4.7 de evaluación tenemos los factores relacionados con la producción, las razones están dadas por los medios tecnológicos envejecidos y deteriorados, no se tiene el control total del proceso debido a la falta de sensores, instrumentación o sistemas automatizados.

Seguidamente con una evaluación de 6.5 se encuentran los factores relacionados con los Sistemas de Gestión y cumplimiento de las legislaciones por la organización, problema fundamental si analizamos que se habla de una industria de alimentos para la cual existen legislaciones y normas de obligatorio cumplimiento.

Desarrollo e Inversiones es la que le sigue con una evaluación de 7.3, dado por las condiciones técnicas en que se encuentra la empresa, mostrando hasta el momento falta de atención en cuanto a inversiones de y hacia la Cervecería Manacas.

Continúa en la evaluación las TIC con 9.8 de las cuales podemos plantear que la empresa a pesar de contar con una red interna, no cuenta con acceso a internet.

Le sigue la Gestión y Control de la Dirección con evaluación de 13.0, en la cual se ven más afectados en cuanto al sistema de información.

Con evaluación de 15.0 le sigue Capital Humano el cual tiene una fuerza laboral estable, de la que depende el funcionamiento de la fábrica, a pesar del envejecimiento y deterioro de la misma. No se puede considerar que los trabajadores están altamente motivados ya que la remuneración salarial es baja, sin embargo, tienen un alto sentido de pertenencia.

Seguidamente con 15.8 se encuentran la Gestión de las ventas y Negocios los cuales tienen identificados sus clientes, aunque no los requisitos de calidad de los mismos, no realiza servicios de post-ventas elementos fundamentales para la exitosa gestión de las organizaciones.

Y por último con 20 se encuentran los factores de gestión de los recursos contables y financieros la cual entre sus fortalezas tiene la automatización del sistema contable, así como los resultados de buena solvencia económica.

A continuación, se aplicó la MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos). Como su nombre lo dice es una matriz para la evaluación de los factores internos, las fortalezas y las debilidades, de las que se tendrá como resultado una posición global y unas medidas estratégicas.

Fortalezas:

1. Fuerza laborar estable, experimentado y comprometido.
2. Elevada capacidad innovadora.
3. Mejor sistema de distribución de cerveza dispense en el sector.
4. Ventas y distribución de cerveza embotellada en Villa Clara.
5. Especialistas de calidad de experiencia.
6. Sistema Económico Contable automatizado.
7. Liquidez económica.
8. Buena gestión de cobro.
9. Empresa en Perfeccionamiento Empresarial
10. Ubicación geográfica

Debilidades

1. Bajo nivel científico del personal.
2. Baja remuneración salarial.
3. Equipamientos tecnológicos envejecidos y deteriorados.
4. Carencia de Piezas de repuesto.
5. Falta de conocimientos económicos de los directivos
6. Incapacidad de producir maltas.
7. No reutilización del agua y gestión energética no optimizada.
8. Falta de tratamiento de agua de entrada al proceso.
9. Falta de equipamientos y reactivos de laboratorio.
10. Falta de automatización y control de la producción.
11. Equipamiento logístico deteriorado.

1.4. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

2. Análisis Externo

En este apartado se analizó las relaciones entre las fuerzas del entorno y la organización. Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, mercados y organizaciones. Por lo que se realizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter adaptado para el análisis del entorno.

2.1. Matriz de las 5 fuerzas del entorno.

Las Fuerzas externas se valoraron:

1. Entorno Político.
2. Marco Legal.
3. Entorno Económico.
4. Entorno social-geográfico.
5. Entorno tecnológico.

La Herramienta que mostraremos a continuación está preparada para seleccionar las Oportunidades y Amenazas. Empleando herramientas en Excel, se aplicó Matriz de las 5 fuerzas del entorno

A partir de la matriz anterior podemos definir mejor nuestras amenazas y oportunidades definiendo:

Oportunidades

1. Interés del país en la revitalización de la Industria alimenticia.
2. Localización Geográfica.
3. Desarrollo turístico de la Cayería Norte de VC.
4. Mercado seguro para nuestras producciones.
5. Respaldo de los Lineamientos del PCC.

6. Seguridad jurídica apoya a inversiones y sociedades.

Amenazas

1. Barreras para le ejecución de inversiones.
2. Escasa disponibilidad de graduados universitarios en el territorio.
3. Situación económica del Grupo para asumir grandes inversiones.
4. La situación energética del país.
5. Incumplimiento de los plazos de entrega de materia prima.
6. Rapidez en los cambios tecnológico.
7. Restricciones a las importaciones
8. Afectación por el bloqueo económico.

2.2. Matriz de evaluación de Factores Externos EFE.

El valor del promedio ponderado es 2.5. El promedio resultante es de 2.33 en oportunidades indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando adecuadamente las oportunidades y las amenazas externas se minimizan, pero no al valor adecuado.

2.3. Aplicación de la Matriz del Perfil Competitivo.

Mediante la matriz del perfil competitivo mostraremos la posición estratégica de la empresa en relación con sus principales competidores en este caso se tomaron en cuenta los productores de cervezas nacionales Tinima y Hatuey, no se contaron con las embotelladoras.

A partir del análisis y comparación de los FCE se comprobó que la Cervecería Manacas presentan debilidades en:

Calidad del producto, Imagen de la marca, Atención al cliente, Tecnologías del proceso, Disponibilidad técnica y preparación y Motivación del personal.

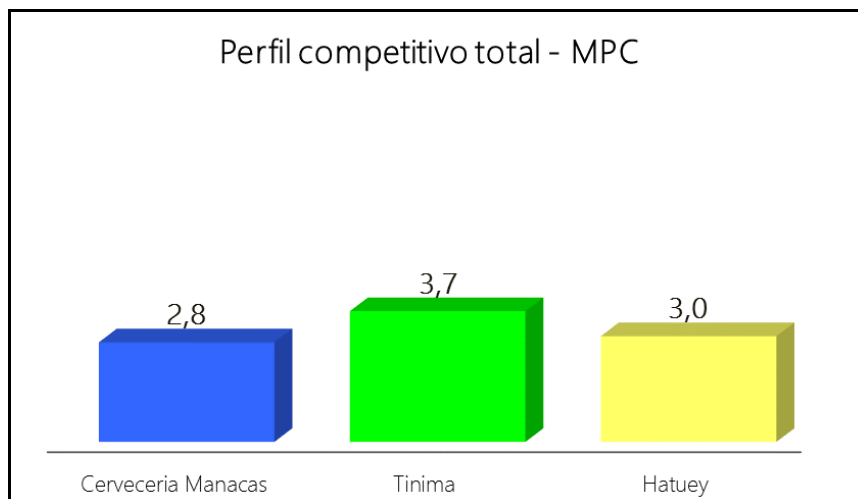


Figura No. 2: Gráfico resultante del perfil de Competencias.

3. Áreas de Resultados Claves.

1. Gestión y Control de la Directivo
2. Gestion y Desarrollo del Capital Humano
3. Producción y Negocios.
4. Gestión Recursos Contables Economía.
5. Gestión de Desarrollo y Sistemas.

6. Gestión de la Logística

4. Aplicación de la Matriz DAFO.

Se realizó el cruzamiento de las diferentes Variables, obteniéndose como resultados lo siguiente:

Tabla No. 4: Resultados de la aplicación DAFO

Relaciones	Tipología de estrategia	Puntuación	Descripción
F-O	Estrategia Ofensiva	161	Deberá adoptar estrategias de crecimiento
A-F	Estrategia Defensiva	128	La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas
A-D	Estrategia de Supervivencia	190	Se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas necesarias para luchar con la competencia
O-D	Estrategia de Reorientación	179	La empresa no puede aprovechar las oportunidades porque carece de preparación adecuada

La organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la **supervivencia**. En este caso, se puede llegar a un cambio estructural y de misión.

Las estrategias **D-A** son tácticas **defensivas** donde la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas podría estar en una situación muy precaria. Teniendo la empresa que luchar por la supervivencia en este caso defenderse.

CONCLUSIONES

Como se puede observar el estudio de los diferentes modelos de Planeación estratégica permitió a la Empresa Cervecería Manacas, definir sus lineamientos hasta el 2030 y planeación de estas por etapas a corto y largo plazo. Permitiendo:

- Caracterizar y compararse con sus competidores.
- Conocer las tendencias del mercado y el contexto en general.
- Identificar sus fortalezas y debilidades, así como sus oportunidades y amenazas, permitiendo mediante la aplicación de la Matriz CAME, trabajar en CORREGIR las debilidades de la organización, AFRONTAR las amenazas de la misma, MANTENER las fortalezas y EXPLOTAR las oportunidades.

Con mayor disponibilidad de información sobre los mercados y el contexto, con directivos y funcionarios más formados en el tema estrategia y con herramientas de planeamiento estratégico más perfeccionadas, el porcentaje de estrategias que fallan por errores en la definición son más reducidos.

El análisis de escenario durante el diseño, permitió el estudio de estrategias alternativas y preparación de la organización de forma prospectiva. Permitiendo a la organización establecer estrategias en función del desarrollo de la organización ya sea mediante programas de desarrollo de sostenimiento (debido a los órganos rectores) o de renovación y modernización de la fábrica.

BIBLIOGRAFIA

1. CASTILLO, D. J. (2016). DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE ORGANIZACIONES. Santa Clara: CENTRO DE ESTUDIO DE DIRECCIÓN.
2. Galeano, P., & Infante, J. F. (5 de Marzo de 2018). *Planeación Estratégica Financiera*. Obtenido de Planeación Estratégica Financiera: <http://planeacionestrategicafinanciera.blogspot.com>
3. González, N. t. (2010). *Propuesta de un procedimiento para la Administración de los Riesgos Empresariales en Desoft S.A. Validación en la División Desoft Villa Clara*. Santa Clara, Villa Clara. Obtenido de <http://dspace.uclv.edu.cu/handle/123456789/4920>
4. Karina, C. D. (2015). *ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA MEJORAR LA LIQUIDEZ DE UNA EMPRESA EDUCATIVA DE CHICLAYO*. Escuela Académica de Contabilidad. Pimentel: Universidad Señor de Sipán, .
5. ROJAS, E. J. (2002). *MODELO DE DISEÑO Y EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS*. Chile: Universidad de Chile.

ANEXO 1. Autodiagnóstico cadena del valor

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	0	1	2	3	4
1. La empresa tiene una política sistematizada de cero defectos en la producción de productos/servicios.	2	5	0	1	0
2. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en la implementación y certificación de los Sistemas de Gestión por la ISO 9001-22001-14001 , etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.	4	3	1	0	0
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.	1	3	3	1	0
4. La empresa siempre trabaja conforme a una estrategia y objetivos claros.	1	3	4	0	0
5. La empresa planifica todos sus procesos y recursos.	0	3	3	1	1
6. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir en un futuro a corto, medio y largo plazo.	5	3	0	0	0
7. La empresa es un referente en su sector en I+D+i.	2	6	0	0	0
8. Los productos/servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.	1	2	2	3	0
9. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores procesos y productos de éxito.	4	3	1	0	0
10. La empresa emplea los medios productivos tecnológicamente más avanzados de su sector.	7	1	0	0	0
11. La empresa es una de las mayores productoras del país.	1	6	0	1	0
12. La empresa cuenta con todos los recursos para la realización de producciones con alta calidad e inocuidad.	4	4	0	0	0
13. La empresa dispone de acceso a Internet y tiene página web.	7	1	0	0	0
14. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.	3	5	0	0	0
15. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de costo, de su cadena de producción, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.	0	1	5	1	1
16. Los productos/servicios de la empresa son altamente diferencialmente y valorados en cuanto a calidad y sabor por el cliente respecto a nuestros competidores.	0	2	5	1	0
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.	1	0	5	0	2
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.	0	5	2	1	0
19. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.	0	0	3	4	1
20. La gestión del circulante está optimizada.	0	0	2	6	0
21. La empresa tiene buena solvencia que permite similar inversiones costosas.	0	1	6	1	0
22. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.	0	1	3	4	0

23. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de marketing y ventas.	2	4	1	1	0
24. La empresa busca continuamente el mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega. Pero siempre partiendo de un plan previo.	0	1	5	2	0
25. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los productos de la empresa.	0	0	6	2	0
26. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.	0	1	7	0	0
27. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal propósito el deleitarlos día a día.	0	1	4	3	0
28. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.	0	2	4	2	0
29. El servicio al cliente que prestamos es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestros competidores.	1	1	5	1	0
POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	56.25%				