



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

**“REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN DE LA
EMPRESA AVÍCOLA PINAR DEL RÍO, A PARTIR DE UNA
HERRAMIENTA DE ACTUALIDAD, CUADRO DE MANDO
INTEGRAL (Balanced Scorecard)”**

Tesis en opción al título en Ingeniería Comercial

Autora:

García García Gardenia Guisela

Tutor de Tesis

Dr. C Joel Gómez Báez

La Maná - Ecuador

2011



Universidad Pinar del Río
“Hermanos Saiz Montes de Oca”

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Economía

Trabajo de Diploma

Título: Rediseño de la Estrategia de Dirección de la Empresa Avícola Pinar del Río, a partir de una herramienta de actualidad, Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

(Tesis en opción al título de Ingeniería Comercial)

Autora:

Gardenia Guisela García García

Tutor:

Dr. C Joel Gómez Báez

Pinar del Río, 2011

Cuba

“Año 53 de la Revolución”



PENSAMIENTO

El desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia-la habilidad para hacer las cosas “correctas” y la eficiencia-la habilidad para hacerlas “correctamente”.

Peter Drucker

La estrategia en la planificación está en la creación de las bases para el desarrollo económico de la nueva sociedad, su regulación y control.

Ché



PAGINA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Tribunal

Secretario

Vocal

Ciudad y fecha: Pinar del Río, Cuba

..... dedel 2011

DECLARACIÓN DE AUTORIDAD

Declaro que soy autora de este Trabajo de Diploma y que autorizo a la Universidad de Pinar del Río, a hacer uso del mismo, con la finalidad que estime conveniente.

Gardenia Guisela García García



Gardenia Guisela García García autoriza la divulgación del presente trabajo de diploma bajo licencia Creative Commons de tipo **Reconocimiento No Comercial Sin Obra Derivada**, se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que mantenga el reconocimiento de su autora, no haga uso comercial de las obras y no realice ninguna modificación de ellas. La licencia completa puede consultarse en: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/ar/legalcode>

Gardenia Guisela García García autoriza al Departamento de Economía Global adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución.

Gardenia Guisela García García autoriza al Departamento de Economía Global adscrito a la Universidad de Pinar del Río a distribuir el presente trabajo de diploma en formato digital bajo la licencia Creative Commons descrita anteriormente y a conservarlo por tiempo indefinido, según los requerimientos de la institución, en el repositorio de tesis disponible en:

<http://revistas.mes.edu.cu>

AGRADECIMIENTO

Existen muchas razones de satisfacción personal, después de recorrer un largo camino para formarme como profesional.

- Agradezco a Dios, por darme vida, salud y mucho amor.
- Con infinito y gran amor agradezco al ser más importante de mi vida, mujer que nunca me dejo de apoyar y alentar, a mi MADRE QUERIDA, un ángel que gracias a su apoyo y devoción culmino una etapa importante, a ella que sin importarle las adversidades estuvo siempre a mi lado, a esa mujer que fue padre y madre, aquella que se desvelo junto a mi lado en las noches más sombrías, pero su apoyo me iluminaba y alentaba a seguir adelante....nunca le dejare de agradecer a Dios por darme el mejor de sus ángeles. Ud MADRE MIA.
- A mi Madre del cielo, Santísima Virgen del Rosario de Agua Santa.
- A mis Hermanos por el apoyo incondicional en todo momento.
- A mi Esposo por acompañarme a enfrentar los obstáculos del camino.
- A mi Hija Génesis por ser mi energía de superación.
- A mi Tutor, por el tiempo y sus conocimientos en la realización de este trabajo.
- A la Empresa donde realicé este trabajo de investigación.
- En general a todas las personas que ayudaron en mi formación profesional.

He aquí, el resultado de un largo recorrido y duro trabajo que cada vez me alentaba a buscar mi propia superación y me retaba a ser mejor cada día.....

GRACIAS A TODOS.

Guisela

DEDICATORIA

Esta fase de mi vida y la más importante se lo dedico:

- A Dios y a la Virgen por haberme dado la suficiente fuerza de voluntad en los días más difíciles.
- A mi Madre Clelia García el mayor apoyo y amiga fiel.
- A mis Hermanos y Esposo por compartir estas etapas junto a mi lado.
- A mi Hija que fue mi fuente de inspiración para seguir adelante y construir un buen porvenir para su futuro.
- A Docentes por guiarme con los conocimientos impartidos en los salones de clases.
- A Amigos y Compañeros que de manera directa e indirecta influenciaron en mi formación profesional.

Guisela

RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue realizado en la Empresa Avícola Pinar del Río, la cual radicada en la Calle Mariana Grajales No.70 Pinar del Río, perteneciente a la Unión de empresas del Combinado Avícola Nacional (UECAN) y tiene como objetivo: Rediseñar la Estrategia de Dirección aplicando técnicas y procedimientos actualizados que permite incrementar la eficiencia y eficacia en el proceso de Gestión Empresarial, ya que no se cuenta con un Diseño Estratégico bien definido, ni actualizado que permita la consecución y cumplimiento de objetivos a largo plazo.

El trabajo se encamina en tres capítulos: en el **primero**, donde se plantean conceptos, procedimientos teórico-metodológicos que permiten establecer la interrelación entre la teoría y los resultados prácticos; en el **segundo**, se desarrolló la caracterización de la empresa y la valoración crítica de estrategia actual de la misma; en el **tercero** se plantea una propuesta del procedimiento para el rediseño de la estrategia ya que puede aplicarse en la empresa, contribuyendo a mejorar la gestión.

Además se incluyen un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación. Por último se expone la bibliografía consultada y los anexos que permiten ampliar los conocimientos de los aspectos tratados los que pueden ser de utilidad al lector para comprender o profundizar en el tema.

PALABRAS CLAVES:

Dirección

Estrategia

Cuadro de Mando Integral

SUMMARY

The present investigation work was carried out in the Company Poultry Pinegrove of the River, the one which resided in the Street Mariana Grajales No.70 Pinegrove of the River, belonging to the Union of companies of the National Poultry Cocktail (UECAN) and he/she has as objective: To redraw the Strategy of Address applying technical and up-to-date procedures that it allows to increase the efficiency and effectiveness in the process of Managerial Administration, since are not had a very defined, neither up-to-date Strategic Design that allows the attainment and long term execution of objectives.

The work heads in three chapters: in the first one, where they think about concepts, theoretical-methodological procedures that allow to establish the interrelation between the theory and the practical results; in the second, it was developed the characterization of the company and the critical valuation of current strategy of the same one; in the third he/she thinks about a proposal of the procedure for the I redraw since of the strategy it can be applied in the company, contributing to improve the administration.

A group of conclusions and derived recommendations of this investigation are also included. Lastly it is exposed the consulted bibliography and the annexes that allow to enlarge the knowledge of the treated aspects those that can being of utility to the reader to understand or to deepen in the topic.

KEY WORDS:

Address

Strategy

Balanced Scorecard

TABLA DE CONTENIDO

	Página
PENSAMIENTO	
PÁGINA DE ACEPTACIÓN	
DECLARACIÓN DE AUTORIDAD	
AGRADECIMIENTO	
DEDICATORIA	
RESUMEN	
SUMMARY	
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	6
1.1. Premisas de la Planeación Estratégica	6
1.1.1.Evolución de la Planeación Estratégica	6
1.1.2. Conceptos de Planeación Estratégica	8
1.1.3. Definición de Planeación Estratégica	9
1.1.4. Planeación Estratégica ¿Porqué lo hacemos?	10
1.1.5Qué es Planeación Estratégica	10
1.1.6.Lo que no es la Planeación Estratégica	11
1.2.La Empresa en el Medio	11
1.2.1.Estudio del Entorno	12
1.2.2.Diagnostico Estratégico	13
1.2.3.Análisis Interno	15
1.3.Cuadro de Mando Integral	18
1.3.1.Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	19
1.4.El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión	21
1.5.Relación Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral	25
1.5.1.Etapas de elaboración del Cuadro de Mando Integral	25
1.5.2.Definición de la Estrategia Empresarial.	27
1.6.¿Cuántos Indicadores hay ó puede haber en un Cuadro de Mando Integral?	29
1.7.Conseguir alcanzar la Alineación Estratégica: de arriba/abajo	30

CAPÍTULO II. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA PINAR DEL RIO	32
2.1.Caracterización de la Empresa Avícola Pinar del Río	32
2.2.Valoración Crítica a la Estrategia de la Empresa.	36
2.2.1.Misión	36
2.2.2.Visión	38
2.2.3.Objetivos	39
2.2.4.Valores	41
2.2.5.Políticas (reglamento disciplinario interno)	41
2.2.6.Análisis Externo	42
2.2.7.Análisis Interno	51
2.2.8.Diagnostico F.O.D.A ó D.A.F.O	55
2.2.9Formulación de Estrategias	58
CAPITULO III. REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA A LA EMPRESA AVICOLA PINAR DEL RIO	62
3.1.Técnica y herramientas a utilizar en el Rediseño	62
3.2.Metodología de Trabajo	63
3.3.Rediseño de la Estrategia de la Empresa Avícola Pinar del Rio en base a la Metodología	65
3.4.Resumen General del C.M.I / Trabajo de Investigación	74
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	78
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

La práctica de la planeación estratégica es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro o abolir sus riesgos, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias de su entorno.

Para obtener lo mejor en la Planeación Estratégica, es necesario:

- Presencia y compromiso de todo el equipo directivo con el proceso. Convocar a todo el personal para que suministre la información. Obtener la participación y el compromiso de toda la gente, informando suficientemente.
Emplear las herramientas necesarias que posibiliten disponer del máximo posible de alternativas (cursos de acción).
- Los miembros del equipo de dirección deben poseer habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- En caso necesario, disponer de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.



Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.¹

Nos detendremos en el caso particular de Cuba, donde el continuo desarrollo de la sociedad cubana actual y en particular de la actividad económica en el sector alimenticio, hace que este organismo tenga que enfrentar nuevas condiciones de funciones y tareas, lo que demanda la investigación y solución de complejos problemas organizativos que se presentan como consecuencia del desarrollo económico y de las propias demandas que impone el reto del perfeccionamiento empresarial que asumen las organizaciones.

A más de una década de comenzado el proceso de perfeccionamiento empresarial es evidente que aún existen problemas en la elaboración de las estrategias en las empresas.

Hoy las empresas que se encuentran en este proceso confeccionan su expediente como paso inmediato, exigiendo una estrategia para el trabajo con el fin de lograr mayor eficiencia y eficacia de manera general en la organización.

La empresa Avícola de Pinar del Río ha concluido el proceso de perfeccionamiento empresarial, existiendo documentos de estrategias diseñadas a corto plazo; pero que en la actualidad dicho documento no cuenta con la base metodológica en su formulación, teniendo en cuenta el entorno cambiante y su turbulencia, por tal motivo en esta investigación se propone rediseñar una Estrategia de Dirección aplicando el Cuadro de Mando Integral, herramienta de actualidad.

¹ SINPA, Planificación Estratégica Urbana en América Latina: Experiencias de Construcción y Gestión del Futuro. p. 1.(2001).

<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mavk9DLtIroJ:dgpai.buenosaires.gov>



Problema

No se cuenta con un diseño estratégico bien definido, ni actualizado originando la necesidad de rediseñar la estrategia para la Empresa Avícola Pinar del Río, aplicando técnicas y procedimientos de actualidad que permita incrementar la eficiencia y eficacia en el proceso de gestión empresarial.

Objetivo General

Rediseñar la Estrategia de Dirección aplicando técnicas y procedimientos actualizados que permite incrementar la eficiencia y eficacia en el proceso de gestión empresarial en la Empresa Avícola Pinar del Río.

Objetivos Específicos

1. Fundamentar las bases teóricas que soportan la planeación estratégica.
2. Valorar de forma crítica la estrategia actual de la Empresa Avícola Pinar del Río.
3. Rediseñar la estrategia de la Empresa.

Hipótesis

El rediseño de la estrategia utilizando técnicas y herramientas actuales contribuirá a incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos hacia el buen desarrollo de la empresa.



Los métodos y técnicas: atendiendo a los objetivos propuestos y resultados.

Histórico-Lógico: Profundizará en los antecedentes, analizar y valorar la evolución histórica de los procesos que se desarrollan en la empresa avícola, en los estándares de sistemas de dirección, productivos, estadísticos, balances y otros informes, para la evaluación de los resultados esperados y deseados; además determinar hacia donde se dirige la empresa, donde estamos y donde estuvimos.

Análisis-Síntesis: Abordará el estudio crítico de fuentes bibliográficas e interpretar los resultados esperados.

Abstracción-Concreción: Permitirá arribar a la concertación de propuesta de validación de la herramienta de dirección y desarrollo estratégico.

Inducción –Deducción: Admitirá llegar a conclusiones sobre el proceso de dirección para la toma de decisiones y el estado del conocimiento mediante el análisis de los resultados diagnosticados y evaluables.

Dialectico: Revelación de la fundamentación metodológica y la aplicación de la estrategia.

Métodos Empíricos

Método de la Observación Científica: En este trabajo constituye una de las herramientas fundamentales para la obtención de datos y su posterior análisis y procesamiento; para ello se tendrá una metodología del diseño de la estrategia de dirección en base a la técnica a emplear; además será usada ampliamente en el proceso de diagnóstico. Se hará entrevistas no formales, análisis de informes y otras.



Para cumplir los objetivos propuestos, el trabajo de investigación ha sido estructurado en tres capítulos:

Capítulo 1: Fundamentos de las bases teóricas que soportan la planeación estratégica.

Constituye el fundamento teórico referente a la planeación estratégica, conformando una panorámica de la evolución histórica de la misma, definiciones, conceptos, herramientas y técnicas y una apreciación de es y no es la planeación estratégica.

Capítulo 2: Valoración crítica de la estrategia actual de la Empresa Avícola Pinar.

Constituye el diagnóstico sobre la estrategia actual de la empresa avícola Pinar del Río destacando aspectos positivos y negativos.

Capítulo 3: Rediseño del Plan Estratégico de la empresa.

Representa el rediseño de la estrategia de la empresa avícola Pinar del Río. Además incluye un conjunto de conclusiones y recomendaciones derivadas de esta investigación. Por último se expone la bibliografía consultada y los anexos que permiten ampliar los conocimientos de los aspectos tratados los que pueden ser de utilidad al lector para comprender o profundizar en el tema.



CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se pretende fundamentar las bases teóricas que soportan la planeación estratégica, en la cual se describirán: premisas de la misma como evolución, conceptos, definiciones, importancia, lo que es y no es la planeación estratégica, además se profundizara temas como el estudio del entorno, análisis interno y externo, declaración de misión, visión y valores de la empresa, herramientas y técnicas (Cuadro de Mando Integral), conceptos, como sistema de gestión, comunicación y vinculación de objetivos e indicadores, planificación y alineación estratégica, vinculación de indicadores, relación con plan estratégico/cuadro de mando integral, vinculación de los indicadores con la estrategia, alineación estratégica.

1.1. Premisas de la Planeación Estratégica

Las primeras nociones de la estrategia empresarial nacen en las últimas décadas del siglo XIX y primeras del siglo XX, sentando las bases de lo que sería una línea de pensamiento que continúa hasta nuestros días, pero que no vio su luz y forma hasta después de la segunda guerra mundial. Las mismas comienzan a aparecer gracias al avance de las ciencias económicas de aquellos tiempos, y por el gran éxito de las grandes empresas norteamericanas y la aplicación de los nuevos modelos de gestión.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que nos pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

1.1.1. Evolución de la Planeación Estratégica

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar



las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.²

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación.

Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica:

1.1.1.2. El porvenir de las decisiones actuales.- Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

² EVOLI, J. Planeación Estratégica, p. 1. (2009).
<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>



1.1.1.3. Proceso.- Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

1.1.1.4. Filosofía.- Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

1.1.1.5 Estructura.- Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

1.1.2. Conceptos de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa (Koontz y Weihrich, 1994).

*La planeación estratégica tiene como función: orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad... (para lo cual deberá) precisar la



misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos/mercados.

La cartera de productos/mercados de una organización son el qué y para quién que ella ofrece, o sea, todos los productos y servicios que vende a sus clientes o segmentos concretos de estos en el mercado.

1.1.3. Definición de Planeación Estratégica

La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles.

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior.

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc.³

³ Hiebaum, K. Plan estratégico de marketing - concepto teórico y práctico. p. 1. (2004).

<http://www.gestiopolis.com/planestrategicodemarketing>



1.1.4. Planeación Estratégica ¿Porqué lo hacemos?

Para afirmar la organización.- Fomentar la vinculación entre los "órganos de decisión" y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización.- El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras.- Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a "obligar" a hacer una "pausa necesaria" para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.⁴

1.1.5. Qué es Planeación Estratégica

*PE. Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

*Proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

*Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.

*Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección.

*Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la empresa.

⁴ Mendiola, Alava. Plan Estratégico, Elaboración y Desarrollo del Plan Estratégico. p. 1. (200?).
info@guiadelocalidad.com



1.1.6. Lo que no es la Planeación Estratégica

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento

La planeación estratégica no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar con el fin de asegurar la realización de tal pronóstico en relación con factores tales como: compras de material, instalaciones, mano de obra, etc.

La planeación estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano.

Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.⁵

1.2. La Empresa en el Medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa.

⁵ Evoli, J. Planeación Estratégica, p. 2. (2009).

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle.

1.2.1. Estudio del Entorno

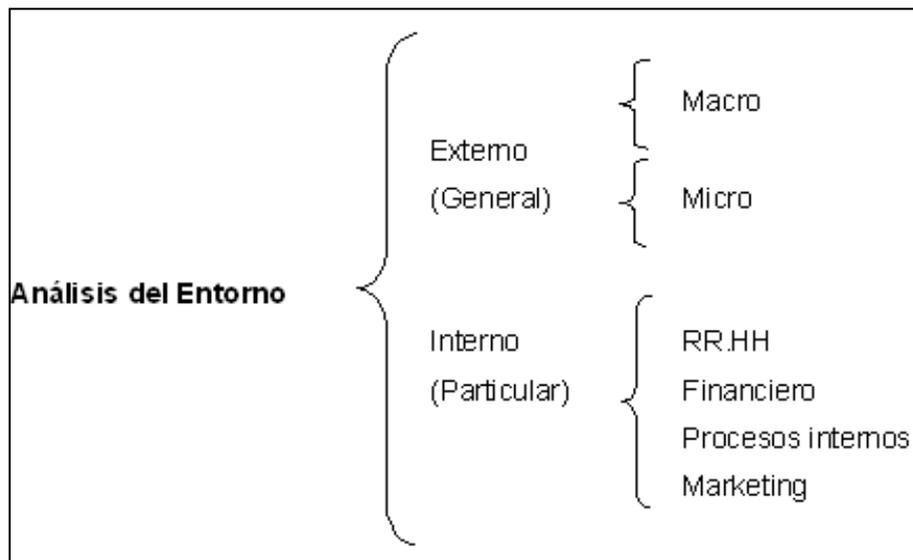


Figura 1. La Empresa y su entorno.

Fuente: Elaborado por la autora

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.



La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.

Algunos negocios de exportación y el auge mismo de las empresas de un determinado país se explican tal vez por la relación entre las tasas de inflación y devaluación, aspectos sobre los cuales ninguna empresa ni país tienen control.

Otro punto importante en el análisis del entorno es el de los grupos e instituciones cuyos intereses se relacionan con la actuación de la empresa, como las expectativas de los accionistas, los consumidores, el gobierno, los trabajadores, la comunidad, los gerentes, los proveedores. Cada uno de estos grupos de interés alimenta una expectativa relacionada con los objetivos múltiples de la empresa, con sus parámetros y restricciones.⁶

1.2.2. Diagnostico Estratégico

El análisis estratégico consiste en efectuar un diagnóstico para determinar la situación en que se encuentra la empresa. Este es un paso esencial que sirve de base a la formulación y/o reformulación de la misión y a la elaboración de un plan estratégico que sea realista y corresponda con la situación actual de la empresa.

Para formular una estrategia genuina a partir de la relación que tiene la empresa con su ambiente y su capacidad interna el diagnóstico debe considerar la relación existente entre:

⁶ Evoli, J. Planeación Estratégica, p. 5. (2009).

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

El entorno de la empresa, el sector productivo en el cual se involucra la empresa y el desempeño de la empresa.

El perfil estratégico de la empresa, se apoya en la elaboración de un esquema gráfico. Esta técnica elemental y grafica es de gran utilidad para posicionar la empresa ante los factores críticos internos y del entorno; dentro de las técnicas más conocidas tenemos, la matriz F.O.D.A, que sirve para orientar a la empresa en la formulación de su estrategia.

El esquema convencional de esta matriz se presenta en la figura N° ..con indicación de características y tipologías de estrategias.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Expansión Compromiso <i>Ofensivo</i>	Diversificación <i>Defensiva</i>
DEBILIDADES	Reorientación <i>Adaptativa</i>	<i>Supervivencia</i>

Figura 2. Matriz F.O.D.A

Fuente: Elaborado por la autora

1.2.2.1. Matriz FODA o DAFO

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.



La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado.

La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

1.2.3. Análisis Interno

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo.



Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender.

1.2.3.1. Declaración de la Misión, Visión y Valores de la Organización.

Una vez analizado y descrito la situación actual, el siguiente paso para conformar un plan estratégico consiste en la declaración de la Misión, Visión y Valores de la empresa.⁷

Definición de la Misión de una empresa

Misión.- Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para que existe la organización?

Definición de la Visión de una empresa

Visión.- Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años?.

Definición de los valores de una empresa

Valores.- Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional.

El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

⁷ Arana, Shaindel. Técnicas Gráficas Publicitarias- Misión, Visión y Valores, p. 1. (2010).
<http://academicamentehablando.blogspot.com/2010/09/tecnicas-graficas-publicitarias-mision.html>

Es importante que los miembros del equipo lleguen a algún acuerdo sobre los valores de su empresa, ya sea antes de la reunión para la elaboración de la misión o como paso preliminar para tal sesión. Tener acuerdo claro y abierto sobre sus valores estratégicos le ayudara a:

- Determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos de su empresa
- Establecer en qué negocios debería usted intervenir y en cuáles no
- Fijar sus expectativas y cómo comunicarlas a los demás
- Reclutar personal que trabaje con eficiencia en la empresa
- Determinar cómo se va a administrar el negocio
- Establecer prioridades significativas

¿Cuáles son algunos de los valores estratégicos específicos?

Hay un número casi infinito de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, por lo que debe concentrarse en no más de ocho a diez valores que impliquen un impacto mayor sobre el futuro de su empresa. Algunos valores pueden ser determinados y quizás no necesiten estar en una lista. Otros valores permanecerán fijos mientras usted esté en el negocio, pero tal vez deban mantenerse visibles. Varios más pueden variar de vez en vez, dependiendo de dónde se encuentra usted en el ciclo de su negocio.

Entre los valores más relevantes dentro de una organización tenemos:

- Recursos Humanos
- Compromiso con el cliente
- Ética
- Calidad
- Innovación
- Seguridad

1.3. Cuadro de Mando Integral

“Cuadro de Mando Integral” (CMI-balanced Scorecard), es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.⁸

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa desde sus cuatro perspectivas vitales.

Según sus creadores, Kaplan y Norton (2000), el Cuadro de Mando Integral (CMI) pretende unir el control operativo a corto plazo y la estrategia a largo plazo de la empresa. De esta forma, la empresa se centra en unos pocos indicadores fundamentales, financieros y no financieros, relacionados con los objetivos más significativos de la empresa. Por tanto, el CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

El nombre reflejaba el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa, y contemplan la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento.

⁸ FRED, R. D. Características, Ventajas y Desventajas de CMI, p.1. (2011).

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caracteristicas-Ventajas-y-Desventajas-De-Cmi/596982.html>.

1.3.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Estas cuatro estructuras proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

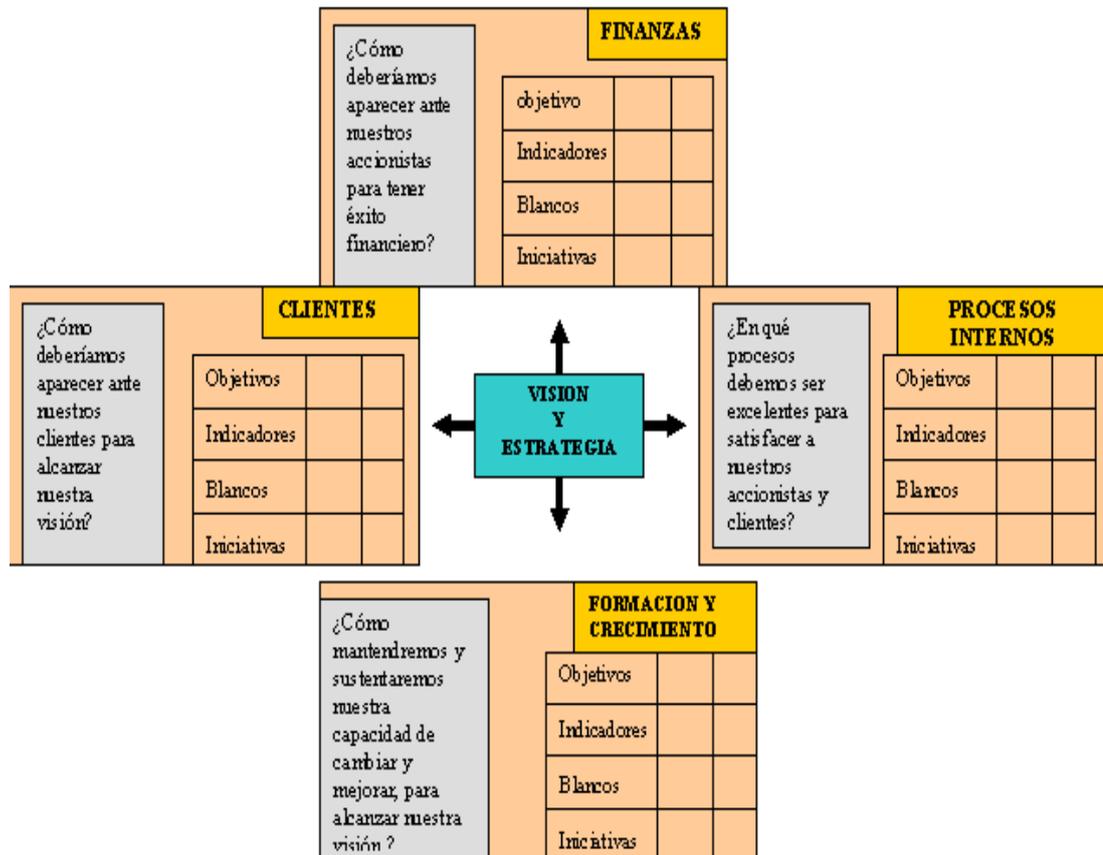


Figura 3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: tomado de:

<http://academicamentehablando.blogspot.com/2010/09/tecnicas-graficas-publicitarias-mision.html>

Las cuatro perspectivas del CMI permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras y las más suaves y subjetivas.

1.3.1.1. Las perspectivas financieras

El CMI retiene las perspectivas financieras, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

1.3.1.2. La perspectiva del cliente

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la cuota del mercado, la rentabilidad del cliente. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

1.3.1.3. La perspectiva del proceso interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la empresa debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una empresa.



1.3.1.4. La perspectiva de formación y crecimiento

En esta perspectiva se identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos, al mismo tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.⁹

1.4. El Cuadro de Mando Integral como Sistema de Gestión

El CMI pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la empresa. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los ejecutivos deben conocer los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan el equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados (de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura. El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el CMI como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

⁹ Fundibeg, p.2-3-4. (2004).

http://www.fundibeg.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf

Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- 1.- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- 2.- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- 3.- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
- 4.- Aumentar el feedback y formación estratégica.

Clarificar y Traducir la Visión y la Estrategia:

- 1.- El proceso del CMI, empieza cuando el equipo de alta gerencia se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos.
- 2.- Especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir y desarrollar los indicadores operativos mediante el consenso sobre cuáles son los segmentos de clientes más deseables, y los productos y servicios a ofrecer.
- 3.- Una vez establecidos los objetivos de clientes y financieros, la empresa identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno, aparte de los tradicionales de costos, calidad y tiempos. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del CMI.
- 4.- La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de los empleados, en tecnologías y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

Comunicar y Vincular los Objetivos y los Indicadores:

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la organización, con la finalidad de indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia tenga éxito. Una vez que los empleados comprenden los objetivos e indicadores de alto nivel, pueden establecer objetivos locales que apoyen la estrategia global de la unidad de negocio.



Planificación, Establecimiento de Objetivos y Alineación de Iniciativas Estratégicas.

El CMI causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los ejecutivos establecerán objetivos para los indicadores del CMI, de 3 a 5 años, que si se alcanzan, transformarán la empresa.

Visto de esta manera, los objetivos deben representar la discontinuidad en la actuación acostumbrada de una unidad de negocio, porque le incorpora nuevas exigencias de crecimiento y formación, mejoramiento de los procesos internos, y satisfacción a los clientes, para poder alcanzar los objetivos financieros ambiciosos. Dentro de esta concepción, vemos como el CMI proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejoramiento continuo, de reingeniería y transformación, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la empresa.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar los resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros.

Aumentar el Feedback y la Formación Estratégica.

El CMI permite vigilar y ajustar la puesta en práctica de sus estrategias y, si fuera necesario, hacer cambios fundamentales en la propia estrategia, a través de las revisiones de gestión mensuales o trimestrales.

A través de estos controles periódicos de gestión, la alta dirección puede examinar los resultados financieros, pero lo más importante es que también pueden examinar de cerca si la unidad de negocio está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos, y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos.



Figura 4. Proceso de Formación Estratégica

Fuente: tomado de:

http://scholar.google.com/cu/scholar?q=cuadro+de+mando+integral&hl=es&as_sd t=0&as_vis=1&oi=scholar

El proceso de formación estratégica empieza con el primer paso de la figura, la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiera compartir apoyado en un lenguaje de conceptos comunes entre los directivos. El segundo proceso, la comunicación y alineación, moviliza a todos los miembros de una empresa para que realicen acciones dirigidas a conseguir los objetivos organizativos, mediante la identificación de su contribución particular o sectorial en los resultados finales.



El tercer proceso, planificación, establecimiento de objetivos y de iniciativa estratégica, define unos objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la empresa, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación que favorecen el cambio y los resultados.

Estos tres procesos son vitales para poner en práctica la estrategia, pero, por sí solos, son insuficientes si no se aprovechan las experiencias obtenidas en el transcurso del desarrollo de la estrategia, para ello debe existir un proceso de control y feedback, este proceso alimenta el siguiente proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas se revisan, se ponen al día, y se reemplazan, de acuerdo con la visión más actual de los resultados estratégicos y los inductores de la actuación, para los períodos venideros.

1.5. Relación Plan Estratégico y Cuadro de Mando Integral

1.5.1. Etapas de elaboración del Cuadro de Mando Integral

Plan Estratégico

- Análisis de la situación actual de la empresa (interno y externo)
- Declaración de la Misión, Visión y valores de la empresa
- Definición de la estrategia que nos permita alcanzar los objetivos planteados¹⁰

Diseño Cuadro de Mando Integral

- Creación y análisis del Mapa estratégico de la empresa
- Identificación y definición de los **indicadores** a utilizar
- Creación del propio Cuadro Mando Integral.

¹⁰ MURILLO, B. Estrategia empresarial - Plan estratégico, p. 1. (2009).
http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm

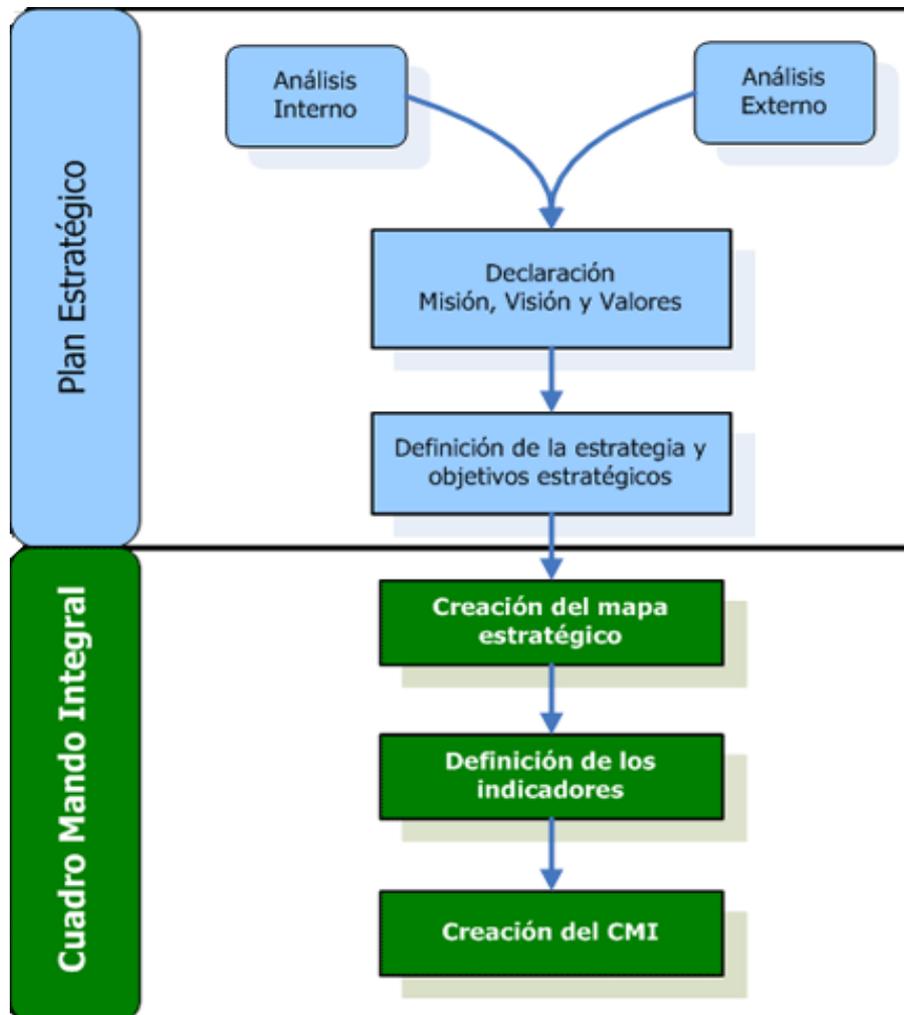


Figura 5. Etapas del Cuadro de Mando Integral

Fuente: tomado de:

http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm

Como podemos observar la metodología para la creación del Cuadro de mando Integral (CMI), parte de una primera etapa (azul), en donde se define el Plan estratégico de la empresa, para pasar posteriormente a la confección del propio Cuadro de Mando Integral CMI (verde).



Si la organización ya posee un plan estratégico bien definido, no hará falta realizar la etapa "azul", de todas formas resulta conveniente realizar un análisis tanto interno como externo de nuestra empresa, revisar nuestra misión y visión, para mentalizarnos de la situación actual y objetivos a alcanzar.

Frecuentemente el proceso de creación del Cuadro de Mando Integral permite a los directivos revisar sus estrategias y definir o "retocar" sus nuevas estrategias, bien definidas, según el sector donde se desarrolla sus negocios.

1.5.2. Definición de la Estrategia Empresarial.

La definición de la estrategia empresarial nos señala el camino a seguir para alcanzar con éxito nuestra visión. Como se comentaba sobre el **Cuadro de Mando Integral**, no es en la definición de la estrategia donde reside el mayor número de fracasos, sino en la mala planificación, implementación y ejecución de la estrategia, muchos directivos diseñan y definen grandes estrategias para alcanzar el éxito, pero a la hora de comunicar y ejecutar la estrategia fracasan estrepitosamente, el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite traducir nuestra estrategia a términos operativos, el Cuadro de Mando Integral nos permite comunicar, ejecutar y controlar la estrategia de nuestra organización..¹¹

¿Por qué es tan importante construir un cuadro de mando que comunique la estrategia de una unidad de negocio?

- El cuadro de mando describe la visión de futuro a toda la empresa y crea un entendimiento compartido.
- El cuadro de mando crea un modelo holístico de la estrategia que permite que todos los empleados vean la forma en que contribuyen al éxito de la organización.

¹¹Sixtina Consulting Group. Proceso de Planeación, Estrategias. p. 2. (2001).
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

1.5.2.1. La vinculación de los Indicadores del C.M.I con la Estrategia

Existen tres principios que permiten que el CMI de una empresa esté vinculado a su estrategia:

1. Las relaciones causa-efecto
2. Los inductores de la actuación
3. La vinculación con las finanzas

Las relaciones causa-efecto

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa –efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones de tipo si/entonces, es decir: Si aumentamos la formación de los empleados entonces tendrán mayores conocimientos técnicos.

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, el sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Los inductores de la actuación

Los CMI utilizan ciertos indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, la cuota de mercado, la satisfacción del cliente, la retención del cliente y las capacidades de los empleados.

Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular.

Un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores de resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores del resultado sin los inductores de la actuación no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito.



La vinculación con las finanzas

No es sorprendente que los indicadores del cliente, así como los financieros, contengan pocos indicadores de causa; la mayoría de los indicadores de causa o inductores se dan en el caso de los indicadores de crecimiento y aprendizaje y del proceso interno. Disponer de un conjunto de indicadores vinculados de la actuación también permite la formación organizada a nivel ejecutivo. Al hacer explícitas las hipótesis de causa-efecto de una estrategia, los directivos pueden comprobar su estrategia y adaptarla, a medida que van aprendiendo más sobre la implantación y eficacia de sus estrategias. Sin la existencia de vínculos explícitos de causa-efecto no puede darse ninguna formación estratégica.

1.6. ¿Cuántos Indicadores hay ó puede haber en un Cuadro de Mando Integral?

Lo primero que debemos considerar es que el CMI es la instrumentación de una sola estrategia. Cuando se considera al cuadro de mando como la manifestación de una estrategia, el número de indicadores que contenga se convierte en irrelevante, ya que los múltiples indicadores del CMI están vinculados mediante una red de causa-efecto. La mayoría de las organizaciones tienen entre 16 y 25 indicadores y no creen que un CMI que no contenga por los menos dos docenas de indicadores pueda ser suficiente para medir sus operaciones., pero no distinguen entre indicadores de diagnóstico (aquellos que controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales, que requieren una atención inmediata) y los indicadores estratégico (aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva. Las corporaciones deberían tener cientos y quizás, miles de indicadores que puedan seguir y controlar para asegurarse de que están funcionando como es de esperar, y para señalar cuándo debe tomarse una acción correctiva. Pero estos no son los inductores del éxito competitivo.



Estos indicadores reflejan los "factores de higiene" necesarios para permitir que la empresa funcione. Estos indicadores deben ser monitorizados en forma de diagnóstico, y las desviaciones de las expectativas deben ser anotadas rápidamente. De hecho, se trata de la gestión por excepción.

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del CMI, por el contrario, deben ser los sujetos de unas interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos de nivel intermedio, a medidas que evalúan las estrategias basadas en la nueva información sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.

1.7. Conseguir alcanzar la Alineación Estratégica: de arriba/abajo

La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla. Algunas organizaciones mantienen su estrategia en secreto, y la comparten únicamente con el grupo de alta dirección.

El CMI permite una alineación desde la alta dirección hasta los niveles bases de la organización "de arriba abajo". El desarrollo del cuadro de mando debe comenzar por el equipo ejecutivo.

Al comunicar la estrategia y vincularla a sus metas personales, el cuadro de mando crea una comprensión y un compromiso compartido entre todos los participantes de la empresa, ya que de esta manera se alinean todos los esfuerzos e iniciativas con los procesos necesarios de transformación.

Lograr esta alineación es un proceso complejo, generalmente se utilizan tres mecanismos bien diferenciados:

1.7.1. Programas de comunicación y formación: Antes de la implantación de la estrategia, todos los empleados, la alta dirección de la corporación deben comprender la estrategia y las conductas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.



1.7.2. Programas de establecimiento de objetivos: Los individuos y equipos de todos los niveles y departamento deben traducir los objetivos estratégicos a objetivos particulares y de equipos.

1.7.3. Vinculación del sistema de incentivos: La alineación de la organización hacia la estrategia debe ser motivada a través de los sistemas de incentivos y recompensas.¹²

Conclusión del Capítulo

A través de este primer capítulo, se pudo conocer los fundamentos teóricos obteniendo como conclusión que la planeación estratégica, es una herramienta básica del direccionamiento empresarial, la cual es muy importante aplicarla en la organización para el buen desarrollo de los procedimientos de una manera eficiente y eficaz. Además permite que la organización desarrolle, organice y utilice de la mejor manera todos sus recursos y que comprenda su entorno, sus clientes actuales y potenciales, también sus propias capacidades y limitaciones.

¹² LOPEZ VIÑEGLA, A. El Cuadro de mando y los Sistemas de Información para la gestión empresarial. Posibilidad de Tratamiento hipermedia. p. 4. (2007).
<http://cuadrodemandando.unizar.es>



CAPÍTULO II. VALORACIÓN CRÍTICA DE LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA AVÍCOLA PINAR DEL RÍO

Esta sección se enfoca a valorar de forma crítica la estrategia actual de la Empresa Avícola Pinar del Río, en la cual se trabaja con elementos de la empresa; caracterización de la misma, misión, visión, objetivos, valores, políticas, análisis estratégico, diagnóstico estratégico, entre otros.

2.1 Caracterización de la Empresa Avícola Pinar del Río.

El entorno Económico Actual, caracterizado por un rápido Cambio Tecnológico, junto con una Intensificación de la Competencia Global, han generado una Serie de Implicaciones en el Mundo Empresarial como la reducción del Ciclo de Vida de los productos, incremento de la Automatización, cambios en la estrategia de Negocios, en los objetivos Empresariales y en la Organización en general. Ello ha conllevado un cambio en la naturaleza y origen de las producciones, servicios, costos, gama de productos; repercutiendo fuertemente en la toma de decisiones en las Organizaciones; es por tanto, lo que hoy es una novedad científica, mañana no lo es, en un algo ya obsoleto; por tanto, tenemos y debemos Incorporar la Ciencia a todos los procesos que así lo requieran y la Empresa Avícola Pinar, después de haber concluido el proceso de Perfeccionamiento Empresarial y cumplido con las indicaciones dispuestas en la política trazada por el partido y el gobierno en la actualización del modelo económico cubano en las Empresa estatal socialista, tarea concluida con éxito en esta empresa, en el primer trimestre del 2011. Siempre ha tenido resultados Históricos Sostenidos, ha sido, es y será Vanguardia en el Sector Estatal, en el sistema de la Agricultura y como Empresa Socialista.

El Entorno Competitivo exige de las Empresas de todos los Sectores de la Economía un esfuerzo constante, desde el rediseño de Procesos, la mejoría de la productividad y la reducción de gastos y costos hasta la consecución de una calidad cada vez superior, para lograr la satisfacción de los CLIENTES, es



por tanto, tarea principal de la Empresa Avícola Pinar estar insertada en todos los Aspectos que se le incorporen ciencia en el presente y futuro; ya sea de Proyectos de Creación Científica, Desarrollo Tecnológico ó Innovación, su validez y generalización.

Para las Empresas pertenecientes al Sector Agropecuario, donde los Insumos Básicos fundamentales son importados; entre ellos, los relacionados con la Producción de alimentos; son importados, en más del 70%, fundamentalmente; el maíz, la soya, aceites, trigos; encarecen cada vez más los piensos y sus Costos de Producción; es por lo que es necesario optimizar y producir más, extraer de los procesos productivos el máximo. Este trabajo está encaminado en diseñar una estrategia de dirección aplicando la herramienta (cuadro de mando integral), para fortalecer a la Dirección de la Empresa y dar cumplimiento a sus planes y objeto social (Producción de alimentos para el pueblo) y añadir aun más valor agregado, por sus niveles de ingreso.

En sentido general; se plantea la necesidad de convertir las Empresas y entre ella, la Avícola, en eficientes y eficaces en todos los sentidos y niveles.

A principios de la década del 50, la Avicultura se basaba en el característico gallinero doméstico con niveles de producción sumamente bajos. A partir de esta etapa se incrementa la explotación avícola de ponedoras para huevo de Consumo y pollos de engorde para carne en zonas aledañas a la Ciudad de La Habana y, en menos grado, en las cercanías de Matanzas, Capitales de Provincia, cero Coturnicultura; sólo silvestres.

Después del Triunfo Revolucionario y por iniciativa de FIDEL, el 22 de Mayo de 1964 se crea, el Combinado Avícola Nacional (CAN). Con el objetivo de Impulsar el cumplimiento de los Planes de Producción. La Avicultura, Sector priorizado en la Agricultura, dio lugar a incrementar a la Producción; desarrollándose el huevo como la proteína principal a recibir del sistema de Balance Nacional, al pueblo.



La Producción de huevos y carne de aves en este país aumenta en la medida que avanza el desarrollo Científico–Técnico de la Avicultura. La Producción Promedio de la Empresa en los últimos tres (3) años oscila entre 250MM y los 300MM anuales; para este año 2011. El plan es de 131.0 millones de unidades, superior en 8.91 % con relación al periodo anterior; de esta producción aproximadamente el 40 % con destino a otras provincias, el resto satisface las asignaciones de la población y organismos de la provincia; las materias primas principales (pienso), procedentes de las dos (2) fabricas existente, hasta el mes de abril del 2011, pasó a subordinarse a otra empresa, por tanto: hay que contratar la demanda, de acuerdo, a los planes aprobados; esto hace un tanto, más difícil su comercialización y distribución hacia las unidades de destino con prontitud y en el momento oportuno; al no subordinarse directamente, no se puede dirigir esta actividad a favor y tomar decisiones muy puntuales; esto hace una debilidad que se incorpora y que se debe revertir como una fortaleza. Teniendo en cuenta la expresión popular, entre los avicultores, que la gallina té da , lo que tú seas capaz de darle. Es así, en efecto; según el criterio de los especialistas y técnicos del sector.

La Empresa Avícola Pinar del Río Radicada en Calle Mariana Grajales No. 70 Pinar del Río, perteneciente a la Unión de Empresas del Combinado Avícola Nacional (UECAN) del Ministerio de la Agricultura, surge por la Fusión del Combinado Avícola de Pinar del Río y la Empresa Productora de Piensos de la Provincia, mediante la Resolución N° 272/97 de fecha 18 de Noviembre 1997 del Ministerio de Economía y Planificación.

Su Actividad Fundamental consiste en la Organización, Proyección, Control y Ejecución de la Producción de Huevos, Carne, Aves Sacrificadas, Aves Vivas, Piensos y la Comercialización de estas Producciones.



Su estructura (**ver anexo N°1**); hoy por hoy, ya que ha sufrido varias, en un periodo relativamente corto es; a partir de:

- 1 Dirección General
- 4 Áreas Funcionales (Recursos Humanos, Técnica, Contabilidad y Finanzas)
- 12 Granjas Ponedoras
- 2 Granjas de Reproductores Ligeros
- 8 Granjas de Reemplazos
- 4 Granjas de Aves Criollas
- 2 Plantas de Incubación
- 3 Bases de Transporte
- 3 Centros de Acopio y Distribución de Huevos (UEB de comercialización)
- 1 Unidad de Ventas en CUC
- 1 UEB de Aseguramiento, Servicio y Transporte
- 10 Unidades de Servicio y Apoyo a la Producción

(**ver anexo N° 6**), Mapa de Distribución de las UEB Empresa Avícola Pinar del Río - Cuba

Otros datos de interés:

La Dirección de la Empresa, cuenta con una Plantilla Aprobada de 2000 trabajadores de ellos: Vinculados al Proceso Productivo, el 80 %, equivalente a: 1600 trabajadores y Administrativo, el 20 %, equivalente a: 400 trabajadores; del total general; son mujeres, el 46 %, equivalente: 920 trabajadores.

Esta es una empresa integral, que comienza su flujo de producción a partir de las pollitas de un día recibidas de genética y no depende de ninguna empresa para completar su ciclo productivo hasta este momento.

2.2 Valoración Crítica a la Estrategia de la Empresa.

Actualmente no existe una estrategia definida y actualizada a mediano y largo plazo. A partir del 2004 se diseñó una estrategia tecnológica para un periodo de tres años (2004-2006), la cual no es funcional, ni se actualizó hasta la presente fecha, cada año a partir del 2007, se ha trabajado con objetivos a corto plazo es decir se proyectan para ser cumplidos en cada año, por tal motivo no existe otro documento que integre como Estrategia de Dirección.

Para realizar el análisis crítico se partió de la formulación de un cuestionario sobre el planteamiento de la misión y visión de la entidad, de acuerdo a los criterios de expertos en el tema y atendiendo a esto se decidió proponer al grupo de expertos integrado por 12 personas:

- 6 Miembros Activos del Consejo de Dirección (50%).
- 4 Especialistas y Técnicos con amplia experiencia (33%).
- 2 Trabajadores con más de 20 años de trabajo ininterrumpido en la empresa (17%).

Para considerar variantes tanto para visión (2) y misión (4).

Después de haber realizado un análisis exhaustivo de cada una de ellas, se decidió proponer como definitiva para su planteamiento final de la misión, visión y valores que se expresa en el Capítulo III.

2.2.1 Misión.

Como se ha descrito anteriormente, la misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta cual es la razón de ser de la misma.

La misión debe cumplir con ciertas características fundamentales en su elaboración, estas son:

1. Debe ser expresada a partir de la necesidad que satisface y no del producto en sí, es decir debe mostrar el beneficio que recibe el cliente.
2. Definir claramente el cliente que va satisfacer.



3. Debe tener sentido de futuro, es decir está orientado al cambio, al desarrollo que incentive la investigación y busca de alternativas.
4. Debe ser creíble y alcanzable
5. Motivadora
6. Original
7. Única

La Empresa Avícola Pinar del Río expresa la Misión de la siguiente forma:

- Producir y comercializar huevos, carne de aves, derivados de procesos posteriores, aves vivas, y piensos con eficiencia que satisfagan las demandas y requerimientos de los clientes contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida y elevación de los valores compartidos de los trabajadores.

Primero: Se dice **"Producir y comercializar huevos, carne de aves, derivados de procesos posteriores, aves vivas y pienso"**; la cual no está formulada correctamente ya que la razón de ser de la empresa es producir y comercializar huevo de consumo, fuente principal de ingresos, debe ser expresada a partir de la necesidad que satisface y no del producto en sí, es decir, debe mostrar el beneficio que recibe el cliente; atendiendo a esto debe formularse y plantearse la misión.

Segundo: En esta parte **"con eficiencia que satisfagan las demandas y requerimientos de los clientes contribuyendo al mejoramiento del nivel de vida y elevación de los valores compartidos de los trabajadores**, como podemos observar se plantea que se **produce con eficiencia** se considera que es correcto ya que hace referencia hacia lo interno y a continuación expresa la idea de **satisfacer a los clientes**; lo cual es incorrecto, no define claramente el cliente que va a satisfacer el segmento de mercado ó a que clientes satisface; después expresa **contribuyendo a elevar el nivel de vida**, no es correcto su planteamiento, no tiene sentido de futuro creíble y



alcanzable, no es motivadora ni original, son infinitos los factores que podrían considerarse como valores estratégicos por lo que debe concentrarse en los que implique un impacto mayor sobre el futuro de la empresa. Con relación a los **valores compartidos**; no debe estar reflejado en sí dentro de la misión, deben plantearse valores empresariales que respondan a la VISION la cual no está diseñada. Valores estratégicos compartidos que son importantes para el logro del éxito y ayudará a determinar la tolerancia y el campo de esfuerzo de la empresa. Estos pueden ser modificables cuando se revise y actualice la estrategia, son flexibles en su planteamiento, se considera once (11) valores compartidos en el Capítulo III.

2.2.2 Visión.

La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar la toma de decisiones estratégicas.

Las características esenciales de la visión son:

- Concreta.
- Motivadora.
- Posible.
- Tener una visión estable, si modificaciones.
- Enunciado concreto
- Relevante: de gran beneficio para la comunidad y para uno mismo

La empresa no posee visión, algo que impacta de una o de otra manera en la razón de ser de la organización, ya que no existe una proyección a futuro en la cual se encamine todo el accionar de la empresa y trabajadores.

Tal razón con lleva a diseñar la visión para la Empresa Avícola, fundamentándose en las características que debe poseer en el momento de su definición.

2.2.3 Objetivos

Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- Claridad y Especificidad
- Realistas
- Colegiados
- Medibles
- Controlables
- Compatibles
- Flexibles

En la empresa los objetivos (17) planteados son los siguientes para el 2011.

- Producir como mínimo 231.0 millones de huevos, logrando obtener 267 huevos por aves, una conversión de 1.47 Kg. De piensos de decenas de huevos y una viabilidad en las ponedora de un 75%.
- Obtener en las crianzas de reemplazos de ponedoras que se efectúen el 100% de peso vivo al traslado del reemplazo entre los 106-112 días de edad.
- Mejorar el indicador de viabilidad de los reproductores ligeros por encima de 72% y en los reemplazos de las ponedoras el 82%.
- Obtener en la incubación del reproductor ligero un 86% de pollitas de primera.
- Alcanzar una utilidad de forma acumulado al cierre del año 3772.9mp.
- Lograr como mínimo que 13 centros productivos y servicios cierren su contabilidad y lleguen hasta el balance de comprobación de saldos.
- Terminar en el Primer Trimestre con la implantación del sistema del Sistema de Gestión del Capital Humano.



- Realizar estudios de organización de trabajo en la UEB que permitan fundamentar las plantillas de cargo según Res 36/2010 MTSS.
- Implantar la estructura y plantilla aprobada para el año 2011 en el Primer Cuatrimestral.
- Realizar cinco auditoria especial al Control de Recursos altamente sensibles.
- Realizar nueve auditorias especial al sistema de control interno de las UEB, así como ejecutar tres comprobantes especiales a la efectividad de los planes de prevención.
- Lograr producir 15 mil quintales de productores agropecuarios. 6mil litros de leche y 50 t de carne de cerdo.
- Plantar 2000 posturas de café.
- Obtener como mínimo 121.2Mt de piensos.
- Lograr entregar las cantidades asignadas a la población y organismos ascendentes 108.4 millones de huevos, enviar a la Habana 95.1 millones de huevos y efectuar ventas en divisas ascendentes a 12.5 millones, cumpliendo con la calidad y en los plazos pactados.
- Ubicar sistema de Posicionamiento Global al (GPS) en el resto del transporte de la empresa.
- Cumplir con el plan de reparaciones previsto.

Los objetivos no se encuentran bien establecidos en la empresa debido a que estos son propuestos a corto plazo (término un año luz), están actualizados para este periodo, como se puede observar fueron elaborados para el año 2011, la critica científica está dirigida a señalar que no están diseñados ni proyectados como Estrategia de Dirección. Hasta la presente la empresa solo trabaja con objetivos a corto plazo, siendo estos solo funcionales (operativos) y en la UEB Avícolas (tácticos) más no específicamente estratégicos.



Los objetivos que se encuentran planteados por la empresa no cumplen con las características en la cuales se deben enmarcar para la elaboración de los mismos, es por esta razón que se puede decir que la entidad no tiene unos objetivos bien estructurados a largo plazo (término 5 años).

2.2.4 Valores

Los Valores Estratégicos representan las convicciones o filosofía de la Alta Dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Dentro de la crítica que se realizó sobre la misión estaba incluida lo relacionado con los valores que se hace mención en su planteamiento y por tanto se considera que debe verse de forma independiente sin estar incluido en la estructura de la misión.

La Empresa no cuenta de manera concreta con la definición y especificación de los valores estratégicos que se pretende alcanzar dentro del ambiente de trabajo, formando de esta manera una filosofía empresarial, que fomentaría de manera positiva la razón de ser de la empresa y su imagen al exterior como también se establecería una ideología tanto de arriba/abajo y de abajo/arriba.

En el Capítulo III se considera los valores compartidos que define la forma de trabajar de la empresa y alcanzar la visión, sobre la base a la pregunta ¿En que creemos y cómo somos?

2.2.5 Políticas (reglamento disciplinario interno)

La política empresarial: en el sistema empresarial estatal socialista se le conoce como (Reglamento Disciplinario Interno), es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La Política debe ser muy simple y fácilmente comprensible para que sea comunicable y entendida sin dificultad.



La Empresa Avícola Pinar del Río, cuenta con un manual reglamentario de políticas, el cual es un elemento importante ya que la existencia de tal documento involucra a todas las personas en las actividades o funciones de la empresa, además se rigen a una reglamentación a cumplir, tomándola no como mandato sino como una política interna de la organización la cual conlleva a mejorar el ambiente de trabajo, la eficiencia y eficacia del mismo.

Pero se considera que este manual de políticas internas no es totalmente coherente en función de la misión y de la estrategia de desarrollo a largo plazo.

2.2.6 Análisis Externo

El entorno externo (**ver anexo N°2**), es todo el sistema socio-económico y es definido como el conjunto de factores externos: económicos, políticos-legales, socio-económicos y tecnológicos, que influyen en todos los aspectos de la empresa y en todas las empresas por igual.

2.2.6.1 Macro-Entorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas políticas - legales, económicas, tecnológicas y sociales. Para el análisis del macroentorno, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Para el análisis de pronósticos y escenarios se proponen métodos cualitativos y cuantitativos.

Métodos cuantitativos

- Análisis históricos.
- Promedios móviles.

Métodos cualitativos

- Tormentas de ideas.
- Todas las técnicas con expertos.

En la empresa existen elementos del **macroentorno**, entre ellos tenemos:

Demográfico

- Fuerza laboral
- Nivel de empleo
- Disponibilidad

Tecnológico

- Principales avances
- Desarrollos tecnológico
- Competencia

Económicos

- Tendencia de los indicadores macroeconómicos del país.
- Contribución de la empresa por su objeto social

Ecológico (Físico Natural)

- Incidencia desde la empresa hacia el medio ambiente
- Incidencia medio ambiente hacia la empresa

Socio Cultural

- Tendencia del consumo del producto
- Caracterización de la sociedad
- Influencia desde y hacia

Análisis Internacional

- Influencia en la economía cubana, agricultura y en la avicultura en general.
- Influencia en la empresa.

Demográfico

Incluye cuál es la naturaleza de la población en cuanto a recursos humanos, cantidad, distribución, estratificación, edad, sexo, concentración, urbanización.

Es particularmente importante, ya que dependiendo de cuál sea el tamaño de la población, las tasas de natalidad y mortalidad, la estructura de edad, la estructura familiar y los movimientos de población, así la empresa tendrá un tipo u otro de demanda según cuáles sean y cómo sean sus potenciales clientes.



Cultural

La cultura puede verse como la suma total de las actividades, creencias y estilos de vidas elementos tales como aspectos demográficos, grupos sociales, nivel de consumo personal, tasas de empleos, salarios promedios, niveles de vida, deben de ser igualmente analizados. El huevo y su consumo es un producto que se encuentra en la mayoría de las culturas del mundo ya sean de una dimensión o de otra, esta tendencia se espera que se continúe ya que para cambiarla haría falta muchos años y muy profundas acciones encaminadas al logro de este objetivo, existen detractores por los niveles de colesterol, no obstante constituye una dieta diaria básica en Cuba y en el mundo.

Sociológico

Se contempla la naturaleza de la organización social, estructuras, clases y movilidad entre las mismas, existencia de instituciones sociales, valores sociales. La estructura sociológica que presenta determinado sistema en cuanto a valores sociales – como la familia, la incorporación de la mujer al trabajo, la "tercera edad", la educación, el nivel cultural de la población, la percepción de los problemas sociales (droga, desempleo, delincuencia, etc.), la vertebración de la sociedad civil representan, entre otros, aspectos que influirán en el comportamiento de la sociedad en su conjunto.

Tecnológico

Se refiere al nivel de progreso científico y tecnológico de la sociedad, tanto en equipos como en conocimientos, así como a la capacidad de la comunidad científica para desarrollar nuevas aplicaciones. Los avances científicos y tecnológicos permiten la generación de determinados bienes y servicios que repercuten en la calidad de vida de los ciudadanos y permiten una considerable ampliación y renovación de sus expectativas sociales y personales. Las bases tecnológicas establecidas en la Unión de Empresas Combinado Avícola y los Ministerios que desarrollan actividades similares permiten alcanzar constantemente beneficios en los productos de la organización.



Económicos

Comprende el marco económico en general, incluyéndose el resto de organizaciones económicas, el grado de planificación económica, el sistema financiero, las políticas fiscales, dotación de infraestructuras, las características del consumo. En el caso de la empresa se espera según dijeron sus directivos un ligero incremento del PIB, ninguna variación en los precios y una tendencia a reducir plantilla (empleo), así como prevalecen leyes y surgen nuevas leyes, decretos leyes o resoluciones que veten la comercialización del producto en el mercado interno debido al bloqueo económico y costo de las materias primas, al disminuir la producción y entonces la demanda y el mercado se verían afectados negativamente porque al no ser asumidos y satisfechos por la empresa en el sistema de Balance Nacional. La disponibilidad de materias primas básicas es favorable y no se espera con respecto a ellas ninguna novedad; no obstante esta depende del mercado externo y la disponibilidad de divisa por parte del país.

Ecológico (Físico Natural)

Comprende la naturaleza, cantidad, calidad y disponibilidad de recursos naturales, las condiciones geográficas, climáticas. La concienciación social sobre la escasez de recursos y la degradación del medio ambiente natural influye en la regulación de la asignación (restricción) y uso de recursos, el desarrollo de procesos o el empleo de productos que tienden a mejorar la calidad y un mayor bienestar social.

En el caso de la Empresa estos factores tienen su incidencia de forma positiva y favorable: los valores sociales, las costumbres, la calidad del sistema educativo, la naturaleza de la población, y los aspectos del medio ambiente inciden en el desarrollo de los procesos de producción y comercialización y el empleo para lograr mejor calidad en el producto (Huevo) para un mayor bienestar social.



Análisis Internacional

Para la entidad como el entorno económico y financiero es vital, influencia e impacto en el sistema de empresas en la avicultura por su dependencia para la importación de materias primas y otros insumos teniendo en cuenta el alza constante de los precios de los cereales en el mercado internacional, y su dependencia en la capacidad financiera del país en su adquisición en tiempo y forma por tanto estas pueden influir en forma favorable y desfavorable.

El país realiza grandes esfuerzos para garantizar el alimento según los planes aprobados, la empresa esta consiente de esta realidad y está contenida dentro de los riesgos a los cuales tiene que enfrentarse, es por ello que en el diagnóstico se refleja como una amenaza.

La definición de los elementos del macro entorno de la empresa, no poseen las bases como los pronósticos y los escenarios; ya que se han tomado en cuenta los elementos relacionados al impacto que existe actualmente para la empresa.

Tales elementos deben ser analizados con un grupo de expertos en la organización, conociendo antecedentes e impactos de los mismos en un periodo anterior como análisis históricos.

Se considera que en la actual estrategia no están definidos el marco entorno de la empresa con todos los elementos en los cuales se relaciona, y que debe evaluarse ya que de una forma u otra tiene su influencia en la actividad funcional para el cumplimiento de su misión.

2.2.6.2 Micro-Entorno

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización.

Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard.



- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Rivalidad entre competidores existentes
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

En la empresa se determina los siguientes elementos pertenecientes al microentorno:

Cliente

- Empresa de comercio de Pinar del Río, Artemisa y Habana
- Delegación del Ministerio de la Agricultura en la Provincia (Minagri), a través, de los Mercado Agropecuario Estatal (MAE)
- Organismo de la Administración Central del Estado (OACE) y los .órganos locales del poder popular (OLPP) del territorio entre otros (Salud, Educación, Inder, Gobierno y PCC, entre otros).
- Unidades de ventas en CUC (Hoteles, Unidades Comercializadoras, y otras) según las contrataciones establecidas; además otras unidades como suplemento alimentario.
- Empresa alimentos Pinar del Río

Competidores

- Agropecuario de la FAR y MINIT
- Empresa de alimentos importados
- ENSUNA

Proveedores – Suministradores

- Logística/ UECAN
- Empresa de suministros de Piensos y los servicios de laboratorios
- Logística/ MINAGRI
- Labiofan (Medicamentos)
- Delegación Provincial Municipal de veterinaria



- COPEXTEL/ALIMATIC
- Internet
- SIME (Red en divisas)

Reguladores

- Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA) y la Sociedad Cubana de Producción Avícola (SOCPA)
- Instituto de Investigaciones Avícolas (IIA)
- Empresa genética y pie de cría
- Universidad de Pinar del Río (UPR), Ministerio de Ciencia de Tecnología y Medio Ambiente (CITMA)
- Laboratorio CENICA (Análisis de Muestras)
- ANEC, MAC, MTSS, MEP y DPPF
- CIMEC

Intermediarios

- Ministerio de Agricultura (Minagri)
- Ministerio de Agricultura y Control (MAI)

Grupo de Interés

- Dirección Provincias del PCC
- Órgano Local del Poder Popular (OLPP)
- Ministerio de Finanzas y Precios
- Banca Nacional de Cuba, a través de Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y Banco Popular de Ahorro (BPA)
- Ministerio de Trabajo Seguridad Social (MTSS) y el Instituto Nacional DE Seguridad Social (INSS)
- Órgano Nacional de Administración Tributaria (ONAT)

Financista

- Ministerio de Ciencia y Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) a través de su delegación territorial.
- Ministerio de Inversión Extranjera (MINVEC)
- DPPF (DPL)



- Banca Nacional de Cuba, a través de Banco de Crédito y Comercio (BANDEC) y Banco Popular de Ahorro (BPA), tanto en moneda nacional como CUC.
- Estado Cubano para materias primas y medicamentos
- Ministerio de la Agricultura.

Cliente

Es importante señalar que el cliente principal de esta empresa es la población, además se identifica clientes reales tanto mayoristas como minoristas para el desarrollo de la entidad.

Es por ello; que el estudio socio-demográfico por consumidores en la UEB Comercial es factible por tener un mercado bien organizado y definido; cualquiera decisión al respecto se acuerda al Consejo de Dirección de la empresa. Los decisores sobre el consumidor se analiza en base a directivas que no se pueden variar y que hay que cumplir eficazmente, no obstante se aprueba en el Consejo de Dirección y se autoriza por el Director General, en estos análisis sobre el comportamiento participa el director de la UEB comercial .

Competidores

Teniendo en cuenta su primer destino PICAN conserva el liderazgo con sus producciones en el territorio de la provincia Pinar del Río, ofertando productos de calidad para su comercialización.

Existen en la localidad productores individuales con producción muy discreta donde satisface su demanda que no es apreciable.

Por decisión de las autoridades de nivel central, existen otras empresas que producen y comercializan el mismo producto, pero para satisfacer sus demandas internas.



Proveedores – Suministradores

La disponibilidad de los recursos clave utilizados en la producción es insuficiente, ya que los recursos que la empresa necesita para producir provienen en lo fundamental de un solo proveedor (Logística de la UECAN) y en menor medida a través de contrataciones económicas a terceros y otros productos en moneda nacional y c.u.c. La tendencia en los sistemas de ventas es mantener el precio y vender toda la producción lo antes posible para lograr asegurar a las unidades de producción los recursos en tiempo y forma. Por tanto se considera que existe una integración vertical "forzosa" si se les permite enunciar el fenómeno de esa manera, a pesar de que no se defina de esa manera por ellos, incluso no existen previsiones de integración vertical.

Reguladores

Varios organismos del estado ubicados en el territorio se ocupan de la función de regulación sobre todo de aspectos relacionados con el desarrollo tecnológico, medioambiente y de protección.

Intermediarios

La Empresa Avícola Provincial en el territorio hasta el momento se ocupa de realizar esta función por sí mismo, empleando para ello sus especialistas, aplicando para ello técnicas mejoradas de comercialización, negociación y protección a sus producciones.

Grupo de Interés

Por la interrelación con los factores políticos y otros grupos de interés entre ellos los factores legales pueden considerarse un subgrupo, ya que los códigos legales por lo general lo fijan los Gobiernos en un intento por controlar la cantidad, la proporción y el impacto de las inversiones en el mercado interno, hasta el presente es totalmente legal la comercialización del huevo de consumo en Cuba en todas las actividades.



Financista

En el territorio existen financista específicos dedicados a potenciar la actividad innovativa y científica de las organizaciones.

Para los elementos del microentorno, se puede señalar que se han definido correctamente ya que se ha tomado en cuenta los aspectos relevantes y se encuentran bien especificados, para lo cual la empresa posee las características de cada uno y en cualquier campo sea positivo los tendrá que aprovechar y negativo a eliminar o minimizar, no obstante no están especificados a largo plazo ya que al no existir una estrategia bien estructurada y como documento soporte estas no están implícitas, solo se observa en la práctica empresarial en el que se desenvuelve la empresa.

2.2.7 Análisis Interno

El análisis interno se considera solo en funciones generales de la empresa (áreas funcionales RR.HH, MK, Financiera, Operaciones), para el término de un año de trabajo; por tanto, al no estar estructurado en una estrategia de dirección como documento no se reflejan a mediano ni a largo plazo, la empresa las integra en un documento denominado Estructura Organizacional, por tal motivo no es totalmente coherente en función de una estrategia de Dirección Empresarial. A continuación se relaciona las actuales funciones de la empresa para el año 2011.

2.2.7.1. Funciones generales de la empresa:

1. Cumplir y hacer cumplir la legislación vigente
2. Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas y unidades empresariales de base para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
3. Garantizar una estrecha colaboración con el Sindicato, la UJC y el PCC, así como con la Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional y con otros Órganos y Organismos del Estado con los que se tenga relaciones.



4. Establecer una adecuada comunicación entre la dirección, las demás subdivisiones estructurales y con los trabajadores en general. Crear las condiciones necesarias para la mayor participación de los trabajadores en los procesos de dirección, descentralizando la administración de los recursos y asegurando que se eleve la eficiencia en la gestión económica.
5. Dirigir y controlar el trabajo de las diferentes áreas y de las unidades empresariales de base que agrupa.
6. Rendir cuenta trimestralmente, a la Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional, y del resultado de su gestión.
7. Definir el sistema informativo interno de la Empresa y de las Unidades Empresariales de Base. (En lo adelante UEB).
8. Dirigir el proceso de innovación de sus Unidades Empresariales de Base, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la Empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia.
9. Desarrollar las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial.
10. Organizar, dirigir y controlar la actividad de mercadotecnia y ventas de la Empresa.
11. Responder por la calidad de las producciones y servicios, garantizando el nivel de competitividad y presencia en el escenario económico.
12. Establecer el procedimiento interno para la proposición de los nuevos negocios y asociaciones con capital extranjero, en correspondencia con lo establecido.
13. Organizar, dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la Empresa.
14. Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa y las unidades empresariales de base que agrupa.



15. Organizar y garantizar los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de sus necesidades de aprendizaje.
16. Planificar, organizar y controlar las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo además, un sistema de estimulación en la Empresa y sus unidades empresariales de base.
17. Organizar y controlar la actividad de seguridad y salud en el trabajo, y las medidas para preservar el Medio Ambiente.
18. Dirigir el proceso de elaboración de la planificación estratégica y la dirección por objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por la Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional.
19. Dirigir, coordinar y controlar el proceso de elaboración del plan, del plan de negocios y de los presupuestos de la Empresa y las unidades empresariales de base que agrupa, en correspondencia con los lineamientos y enmarcamientos emitidos por la Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional, de manera que se cumplan los objetivos básicos de su funcionamiento y se recojan en él, las producciones y servicios seleccionados y otros indicadores directivos.
20. Presentar y defender el plan y el presupuesto de ingresos y gastos de la Empresa, y de éste, el presupuesto en divisas, ante la Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional y organizar las formas y métodos que favorezcan su ejecución en el volumen, eficiencia económica y calidad prevista.
21. Distribuir en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las unidades empresariales de base que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
22. Evaluar y responder por los resultados obtenidos en el cumplimiento del plan, del plan de negocios, de los presupuestos de ingresos y gastos, y los objetivos de trabajo de la Empresa y de las unidades empresariales de base que agrupa.
23. Responder y evaluar los resultados económicos y financieros de toda la organización en su conjunto y de las unidades empresariales de base que agrupa.



24. Proponer a través de la Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional, las reservas a crear provenientes de las utilidades retenidas para su posterior análisis y presentación a la Junta de Gobierno.
25. Orientar, organizar y ejecutar la creación de condiciones para reducir los costos y gastos.
26. Solicitar créditos bancarios, en moneda nacional y en divisas.
27. Ejecutar una eficiente gestión de cobros y pagos, que permita lograr la liquidez necesaria para cumplir sus obligaciones económicas.
28. Emitir mensualmente los estados y balances contables establecidos.
29. Desarrollar funciones en el manejo de las finanzas de la organización en su conjunto.
30. Supervisar y realizar auditorías internas a sus unidades empresariales de base.
31. Asegurar que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.
32. Evaluar el desempeño de los Directores de áreas y de las unidades empresariales de base que agrupa.
33. Definir las formas y métodos de efectuar las diferentes producciones y servicios.
34. Organizar, de conjunto con el Sindicato, todo el sistema de estimulación a los trabajadores, en correspondencia con sus resultados productivos o en la prestación de los servicios.
35. Responder ante la Unión de Empresas Combinado Avícola Nacional, por los resultados de la Empresa.
36. Responder por la Seguridad y Protección de la Empresa y de sus unidades empresariales de base.
37. Garantizar la imagen corporativa de la Empresa y la cultura industrial.
38. Orientar y controlar la elaboración y cumplimiento del programa de Defensa y Defensa Civil, de conformidad con la Ley No. 75 y los decretos ley números. 170 y 205.



2.2.8 Diagnostico F.O.D.A ó D.A.F.O

Es el análisis de variables controlables (las debilidades y fortalezas que son internas de la organización y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y de variables no controlables (las oportunidades y amenazas las presenta el contexto y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia).

A continuación el diagnostico estratégico de la Empresa.

Cuadro 1. Diagnostico Estratégico a la Empresa Avícola Pinar del Río



Diagnostico Interno

Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No constar, con una estrategia de dirección definida en el proceso de dirección y gestión. 2. Importación de insumos básicos, para elaborar la alimentación a las aves (dependencia del mercado externo). 3. Poca y mala capacidad de transportación de carga para la comercialización y otras actividades. 4. Falta de recursos de materiales de construcción para reparación, mantenimiento y crear nuevos inmuebles con mayor confort y modernidad. 5. Tecnología, en parte, homóloga a la media internacional; no de avanzada. 6. Falta de arraigo de una filosofía o mentalidad de marketing en la empresa 7. No son idóneas las capacidades de almacenamiento del huevo de consumo en general (análisis de la pirámide). 8. No se potencia la cultura tecnológica y medio ambiente (ecológica) a niveles superiores. 9. Planificación de un presupuesto para ciencia, innovación tecnológica y medio ambiente (ecología). 10. No contar en la provincia con otra empresa avícola, para la competencia, vital para la mejora y retos superiores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen y posicionamiento de PICAN en el mercado y atendiendo a la demanda cada vez mayor. 2. Se dominan los procesos internos (operaciones) para asegurar la producción. 3. Constar con un colectivo laboral y técnico con mucha profesionalidad, motivado y experiencia en el trabajo y la avicultura. 4. No fluctuación de la fuerza de trabajo (permanencia) 5. Sistema de control interno y efectividad de los planes de prevención. 6. Aplicación de programas de bio-seguridad. 7. Producto de amplia demanda popular. Por sus propiedades nutricionales para la alimentación humana. 8. Perfeccionamiento empresarial y actualización del modelo económico, de acuerdo a las políticas actuales. 9. Base legal y disposiciones jurídicas actualizadas, las cuales se aplican en la práctica empresarial.



Diagnostico Externo

Amenazas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción de enfermedades y fenómenos climáticos adversos. 2. Bloqueo económico, financiero y comercial. 3. Existencia de barreras en la adquisición de recursos de todo tipo, para la producción y comercialización. 4. Actividades paralizadas que no se han recuperado parcial o totalmente por diversas causas. 5. Incremento de los precios a materias primas y otros recursos en el mercado internacional, entre ellos: (combustible y cereales) y además regulación en las políticas de precios en el país. 6. Actividades no a fin, al objeto social, encomendadas por las máximas autoridades territoriales. 7. Insatisfacción en los sistemas de pago. 8. Situación financiera en cobros y pagos, que afectan el capital de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Favorable política económica del país con la actualización del modelo. 2. Desarrollo tecnológico y ambiental al alcance de todos. 3. Existencia de centro de investigación y desarrollo. 4. Existencia de tecnología avanzada y su acceso. 5. Apoyo de las estructuras de poder nacional y territorial (a la producción de huevos). 6. Desarrollo alcanzado en las investigaciones en la rama avícola y su promoción, a través, de la SOCPA y la ACPA. 7. Tener un mercado nacional seguro y demanda creciente. 8. Tener un proveedor seguro (Logística de la UECAN) de insumos básicos e imprescindibles. 9. Mercado de fuerza de trabajo profesional y especializado. 10. Empresa de ciclo cerrado (Empresa integral) en la cadena de valor.

Fuente: Elaborado por la autora



El diagnóstico tanto interno como externo, se encuentra definida extensamente, y se debería centrar más en los que ocasionan mayor impacto para la empresa, utilizando los patrones más relevantes a seguir, para de esta manera enmarcarse con mayor atención a los que poseen una significativa valoración.

Para lo cual se formó un grupo de especialistas dentro de la organización, debatir y obtener los elementos más principales.

Se considera, teniendo en cuenta que no está definida la estrategia de la empresa como documento estructurado, que el diagnóstico no está del todo especificado sobre los principales puntos fuertes y débiles, y su análisis a través de una matriz u otra con la ponderación permite determinar la política y posición de la empresa hacia el futuro, para el cumplimiento de la misión en función de la visión; es por lo que, se formuló un grupo importante de elementos en función de la matriz, los que fueron evaluados por un grupo de expertos de la empresa para determinar los factores críticos los que se detallan en el Capítulo III y su ponderación (**ver anexo N° 4-5**).

2.2.9 Formulación de Estrategias

- Método tradicional, sobre la base en las cuales se han elaborado la mayoría de las estrategias en las empresas según metodología planteadas por autores diversos hasta la actualidad, pero hoy en día se instrumenta una nueva herramienta para diseñar una Estrategia de Dirección que es el Cuadro de Mando Integral.

Dentro del proceso de formulación de la estrategia es útil el conocimiento de los diferentes tipos de estrategia sobre los cuales se puede apoyar el diseño de unas estrategias posibles para solucionar el problema estratégico.

Varias son las dimensiones a las que es posible acudir para construir una tipología, por lo que varias son también las clasificaciones que se pueden realizar. Las dimensiones más corrientes son: Ciclo de vida de la empresa, el argumento competitivo a utilizar (estrategias competitivas) y los tipos de sectores en los que la empresa lleva a cabo sus actividades.

2.2.9.1. Estrategias según el ciclo de vida de la empresa

El ciclo de vida de la empresa se puede resumir en tres grandes fases: crecimiento, inestabilidad y crisis. El modelo general del ciclo de vida de la empresa se puede representar según la figura.

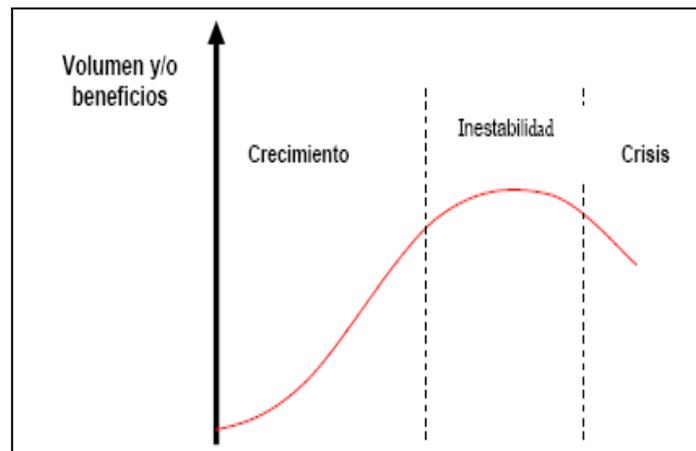


Figura 6. Ciclo de vida de las empresas.

Fuente: Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas-Universidad de la Habana.

Las características de la empresa en cada fase son diferentes por lo que habrá que diseñar estrategias sobre bases diferentes y acordes con dichas características.

De acuerdo a este esquema de evolución de la empresa se pueden distinguir varias estrategias de empresa:

- Estrategias de crecimiento.
- Estrategias de estabilidad.
- Estrategias de supervivencia.

2.2.9.2. Diseño de la estrategia.

El análisis riguroso de los factores que afectan a la empresa proporciona los insumos para iniciar la siguiente etapa del proceso estratégico, la cual conduce a la elaboración de la estrategia.

Esta etapa es clave, pues la estrategia que se elija será el pilar donde se sustentará el proceso de transformaciones necesarias para mejorar la posición de la empresa.

El diseño de la estrategia implica una decisión acerca de la forma de actuar. En esta etapa se formulan las acciones concretas para elevar la eficiencia y eficacia de la empresa y se identifican los indicadores para el cambio.

El producto final es un plan que debe ser aprobado por el cuerpo directivo de la empresa y aceptado por los grupos de interés externos.

Dentro de las principales estrategias que se pueden considerar a la hora de elaborar el plan son:

- Crecimiento
- Diversificación
- Estabilidad y supervivencia
- Competitiva
- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Segmentación.

2.2.9.3. Acciones estratégicas.

La ejecución de la estrategia se hace teniendo como base una serie de acciones específicas, que las empresas estén en condiciones de cumplir y que se consideren necesarias para el cambio de las mismas.

Las acciones estratégicas tienen que relacionarse con el diagnóstico general de la empresa, debiendo ser simple, preciso, práctico y flexible. No debe contener acciones tan generales o ambiguas que no puedan ser llevadas a cabo en forma rápida y concreta.

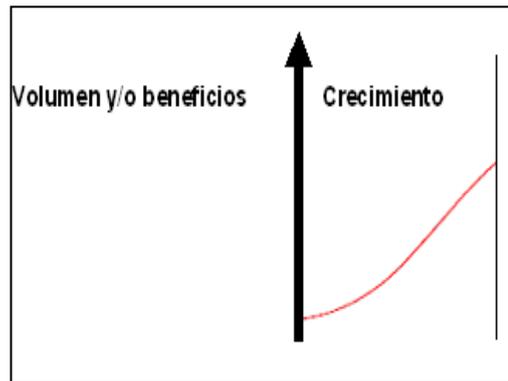


Figura 7. Ciclo de vida de la empresa Avícola Pinar del Río.

Fuente: Elaborado por la autora

La Empresa Avícola Pinar del Río teniendo en cuenta estos elementos teóricos para elaborar Estrategia de Dirección por el método tradicional se llegó a la siguiente conclusión como crítica científica:

- 1.- Según criterio del grupo evaluador, no conocían la política actual ni la posición de la empresa, como Estrategia de Dirección.
- 2.- Sobre el ciclo de vida de la empresa, desconocían las características de la empresa para determinar en qué fase se encuentra.
- 3.- Los principales directivos desconocen los fundamentos teóricos científicos para poder determinar y evaluar la formulación y diseño de la estrategia.

Por tanto; en el presente trabajo de investigación se ha tenido en cuenta estos elementos teóricos para la formulación y diseño de estrategias; pero se trabajó con los métodos y procedimientos de la herramienta de Cuadro de Mando Integral ó Balanced Scorecard con sus 4 perspectivas (Financiera, Cliente, Proceso, Aprendizaje/Crecimiento), como estrategias.

Conclusión del Capítulo

En este apartado se realizó la crítica científica a la Estrategia actual de la Empresa Avícola Pinar del Río, donde se encontró ciertas evidencias de mala estructuración en la misma, esto se constató en base a las teorías metodológicas.

CAPITULO III. REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA A LA EMPRESA AVICOLA PINAR DEL RIO

En este último capítulo se procede a rediseñar la estrategia de la Empresa Avícola Pinar del Río, en el cual se detalla la herramienta que se utiliza para definir la Estrategia de la empresa, la Metodología a seguir y la Propuesta del rediseño.

3.1 Técnica y herramientas a utilizar en el Rediseño

3.1.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial el cual se utilizara en esta investigación, el cual traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores relevantes para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa desde sus cuatro perspectivas vitales. Éste debe ser utilizado como un sistema de comunicación, información y formación; no como un sistema de control.

El autor Dávila (1999) establece una serie de beneficios y riesgos asociados al CMI que se resumen en la tabla.

Cuadro 2. Tabla de Beneficios y Riesgos del Cuadro de Mando Integral

Beneficios del CMI	Riesgos del CMI
Explicitar un modelo de negocio y traducirlo en indicadores facilita el consenso en toda la empresa, no solo de la dirección, sino también de cómo alcanzarlo.	Un modelo poco elaborado y sin la colaboración de la dirección es papel mojado, y el esfuerzo será totalmente en vano.
Clarifica como las acciones propias del día a día no solo al corto plazo, sino también a largo.	Si los indicadores no se escogen con cuidado, el CMI pierde una buena parte de sus virtudes, porque no comunica el mensaje que se quiere transmitir.

Beneficios del CMI	Riesgos del CMI
Una vez puesto en marcha el CMI, se puede utilizar para comunicar los planes de la empresa, aunar los esfuerzos en una sola dirección y evitar la dispersión. En este caso el CMI actúa como un sistema de control.	Cuando la estrategia de la empresa está todavía en evolución, es contraproducente que el CMI se utilice como un sistema de control clásico, en lugar de usarlo como una herramienta de aprendizaje.
También se puede utilizar el CMI como una herramienta para aprender sobre el negocio. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayuda al equipo de la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.	Existe el riesgo de que lo mejor sea enemigo de lo bueno, de que el CMI sea perfecto, pero desfasado e inútil.

Fuente: Elaborado por la autora a partir de bibliografía.

3.2. Metodología de Trabajo

Una metodología es aquella guía que se sigue a fin realizar las acciones propias de una investigación. En términos más sencillos se trata de la guía que nos va indicando qué hacer y cómo actuar cuando se quiere obtener algún tipo de investigación. Es posible definir una metodología como aquel enfoque que permite observar un problema de una forma total, sistemática, disciplinada y con cierta disciplina.

En este apartado se pretende mostrar la metodología utilizada y propuesta por Olve *et al.* (2000) para la creación, desarrollo e implantación de un Cuadro de Mando Integral.

Cuadro 3. Descripción de la Metodología y acciones realizadas en la investigación.

Descripción	Acciones Recomendadas
Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa	Entrevistas con el mayor número posible de personas, preferiblemente realizadas por alguien externo a la empresa para obtener una visión objetiva.
Establecer/confirmar la misión, visión y valores de la empresa.	Trabajo en grupo (consultores y autora de la investigación) y entrevistas informales.
Establecer las perspectivas y objetivos estratégicos	Trabajo en grupo (consultores y autora de la investigación)
Desarrollo del C.M.I, desglosando cada una de las perspectivas, indicadores, metas estratégicas generales y plan de acción (iniciadores).	Grupo de consultores y autora de trabajo de investigación
Identificar los factores críticos para tener éxito	Trabajo en grupo (consultores y autora de la investigación)
Establecer el Cuadro de Mando al más alto nivel e identificar causas/efectos y establecer un equilibrio a través del mapa de enlaces.	Autora del trabajo de investigación.
Aplicación del Cuadro de Mando Integral a través del mapa estratégico.	Determinación final de la alta dirección, preferentemente, con la participación de alguien con experiencia previa en proyectos de Cuadro de Mando Integral.

Fuente: Elaborado por la autora



3.3. Rediseño de la Estrategia a la Empresa Avícola Pinar del Río en base a la Metodología.

3.3.1. Primero: Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.

El desarrollo de este punto se realizó en el Capítulo II, donde se determinó la caracterización de la Empresa Avícola Pinar del Río.

3.3.2. Segundo: Establecer/confirmar la misión, visión y valores de la empresa.

Misión

En base a la valoración crítica realizada en el capítulo anterior, se establece el rediseño de la misión para la Empresa Avícola Pinar del Río; teniendo en cuenta las siguientes variantes:

Variante 1

El huevo, salud y vida, con sus valores nutritivos producidos con alta productibilidad y dinamismo, responsabilidad social y ambiental para satisfacer las necesidades de la población.

Variante 2

Mejoramiento de la calidad de vida, el huevo dieta diaria por su elaboración por su rápida y sencilla, nutritiva producida con eficiencia y productividad con destino a la población más occidental.

Variante 3

Alimento de elaboración rápida y sencilla con alto valor nutritivo, el huevo producido y comercializado por Pican con eficiencia y efectividad para satisfacer a la población con responsabilidad social y ambiental.

Variante 4

Producir huevos de calidad con un alto valor nutricional, destinado a toda la población con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, contribuyendo a la elevación del nivel de vida tanto de clientes internos como externos, maximizando la productividad de trabajo.



Tomando en cuenta las características que debe poseer la elaboración y desarrollo de la misión, se propone la **variante definitiva número 3**, para la aplicación de la estrategia en la empresa; con una aceptación del **75%** del grupo de expertos.

Visión

La Empresa Avícola Pinar no posee establecida una visión, por lo cual se propone las siguientes variantes:

Variante 1

Ser una empresa caracterizada por maximizar la calidad de vida por los trabajadores y clientes, alcanzar y mantener el liderazgo territorial en el sector avícola, la mejora diaria en el proceso de producción y comercialización y un crecimiento continuo en el tiempo.

Variante 2

Ser una empresa reconocida, manteniendo una posición de producción y comercialización que cumpla con las exigencias y expectativas de la demanda del mercado y la competencia en la calidad del huevo y ocupándose de satisfacer los requerimientos del cliente.

Se propone la **variante definitiva número 2** con una aceptación del **83%** del grupo de expertos, ya que está orientada al cumplimiento de las características generales metodológicas en la elaboración de la misma.

Valores Estratégicos Específicos Compartidos

En base a un análisis interno con expertos de la empresa, esta se pronuncia por once (11), que se considera importante para el logro del éxito y el campo de esfuerzo de la empresa:

Entre estos valores tenemos:



Figura 8. Valores compartidos en la Empresa Avícola Pinar del Río

Fuente: Elaborado por la autora

3.3.3. Tercero: Establecer las perspectivas y objetivos estratégicos

En el trabajo de grupo (consultores y autora de la investigación), se realizó la definición de los objetivos estratégicos en base a las 4 perspectivas básicas que posee el Cuadro de Mando Integral.

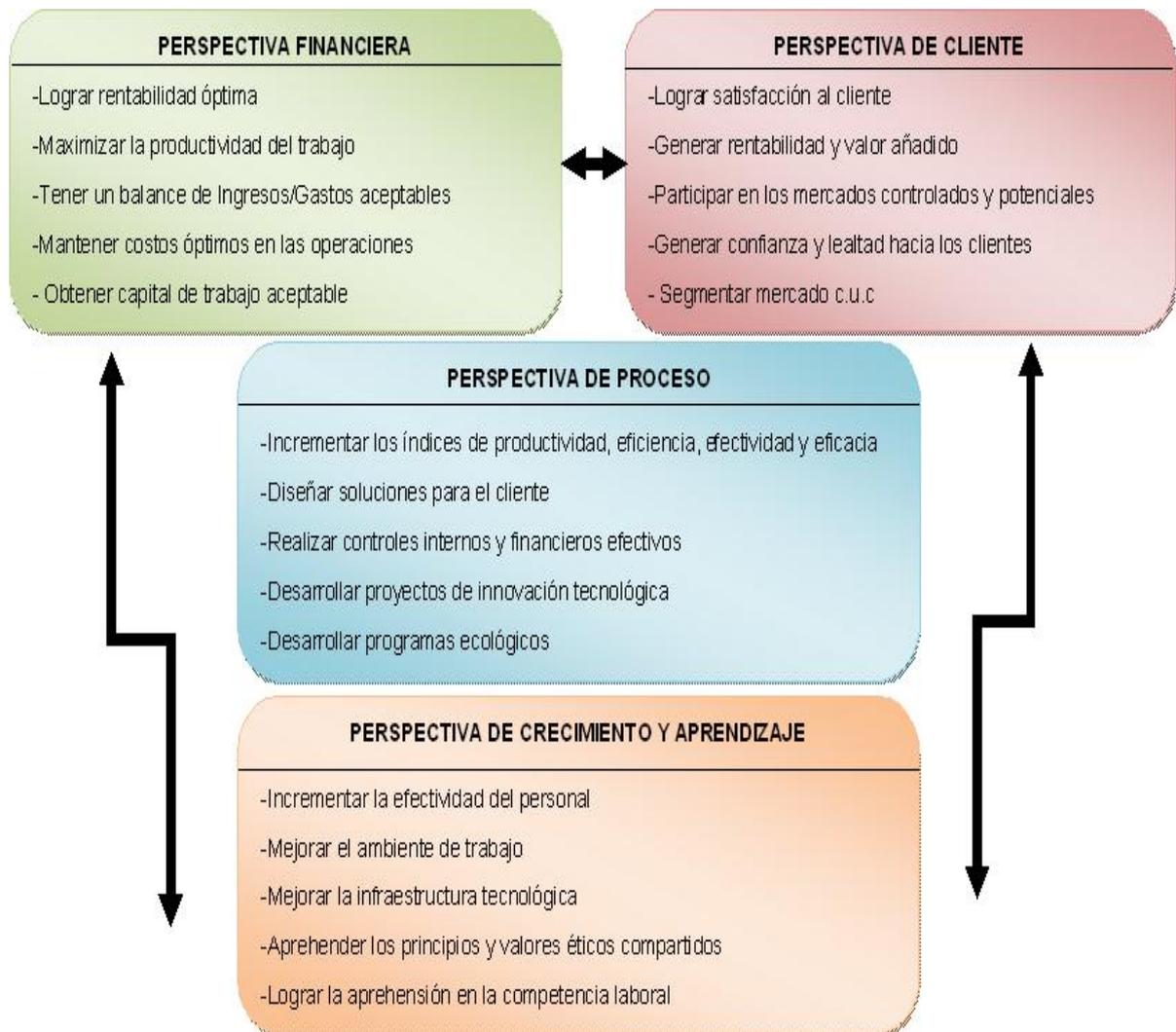


Figura 9. Perspectivas con los objetivos estratégicos.

Fuente: Elaborado por la autora

3.3.4. Cuarto: Desarrollo del C.M.I, desglosando cada una de las perspectivas, indicadores, metas estratégicas generales y plan de acción (iniciadores).

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que permite gerenciar la ejecución de objetivos y recibir en tiempo real alertas tempranas de resultados de los avances.



CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA AVÍCOLA PINAR DEL RÍO

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICES DE RESULTADOS	METAS					ACCIONES ESTRATEGICAS
		2011	2012	2013	2014	2016	
PERSPECTIVA FINANCIERA							
Lograr rentabilidad óptima	Utilidad razonable	10%	12%	14%	16%	20%	Informe Mensual y Balance Anual a través del Balance General
Maximizar la productividad del trabajo	Costo por millar de huevo producido	130	128	126	124	120	Planes Anuales
Tener un balance de Ingresos/Gastos aceptables	Correlación salario medio productivo	0,88	0,86	0,84	0,82	0,82	Informe Económico Mensual
Mantener costos óptimos en las operaciones	Costo por peso	0,95	0,94	0,93	0,92	0,9	Informe Económico Mensual y Anual
Obtener capital de trabajo aceptable	Ventas totales	106,3	107,5	109,5	111,0	115,0	Balance Económico
	Ingresos totales	74,5	76,0	77,0	79,0	83,0	Balance Económico
	Total gastos	70,7	69,0	65,0	63,0	60,0	Balance Económico
	Gastos de administración	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	Balance Económico
	Productividad por trabajador	12,0	13,5	14,5	15,5	17,0	Informe de Estado Financiero
	Fondo de salario	14,7	14,0	13,5	12,1	11,0	Presupuesto de Gastos/Ingresos
	Ingresos/Gastos	Según Plan / Real ejecutado					Presupuesto de Gastos/Ingresos, Plan Análisis Informe
PERSPECTIVA DE CLIENTE							
Lograr satisfacción al cliente	Retención del cliente	70%	75%	80%	90%	100%	Programa de atención ágil de reclamo
Generar rentabilidad y valor añadido	Aumento de la cartera de clientes	5%	10%	15%	20%	25%	Programa de potenciales clientes en c.u.c
Participar en los mercados controlados y potenciales	Solución de reclamo, inquietudes y sugerencias con prontitud	50%	60%	70%	80%	100%	Programa de protección al consumidor
Generar confianza y lealtad hacia los clientes	Calidad a las entregas (condiciones del transporte interno)	50%	60%	70%	80%	100%	Programa de MTTO, reparación atención al transporte destinado a la comercialización
Segmentar mercado c.u.c	Atención y diferenciación a buenos clientes	70%	80%	90%	95%	100%	Entrevistas informales de aceptación
PERSPECTIVA DE PROCESO							
Incrementar los índices de productividad, eficiencia, efectividad y eficacia	Atención al hombre	Según programa					Plan agropecuario
Diseñar soluciones para el cliente	Satisfacción al proveedor, entrega a tiempo	70%	75%	80%	85%	95%	Programa de seguimiento al proveedor
Realizar controles internos y financieros efectivos	Cumplimiento integral de los compromisos de producción	214,5	229,0	238,0	245,0	250,5	Plan de producción
Desarrollar proyectos de innovación tecnológica	Acciones para cumplir plan de ventas	Según programa					Plan de ventas
Desarrollar programas ecológicos	Ejecución del proceso inversionista	Según programa					Plan de inversión
	Análisis crianza y movimiento de rebaño	Según programa					Plan de movimiento de rebaño
	Amar acciones de control interno y financiero	Según programa					Plan de prevención, auditoría, comprobación, chequeo de las áreas funcionales
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE							
Incrementar la efectividad del personal	Implicación y motivación de los trabajadores	Cumplir plan de producción y plan de atención al hombre					Sistema de pago, resultado y SAT
Mejorar el ambiente de trabajo	Alineamiento de los trabajadores	Per cápita por trabajador					Programa agroalimentario
Mejorar la infraestructura tecnológica	Disponibilidad de la información	Según base de soporte informático					Programa UECAN
Aprender los principios y valores éticos compartidos	Estado de formación de competencia	Según áreas y sistemas					Plan de capacitación
Lograr la aprehensión en la competencia laboral	Estado de valores compartidos	Según normas por áreas y activos					Registro disciplinario interno
	Organización de puestos de trabajo	Según norma del sistema organizacional de la empresa					OTS y SST
	Índice de ausentismo	Sistema de control / Informe económico					Análisis de los órganos de dirección colectivo y asamblea de afiliados

3.3.5. Quinto: Identificar los factores críticos para tener éxito.

Principios básicos: La empresa, de acuerdo, a la edad o ciclo de vida; está en la etapa de una empresa desarrollada o equilibrada, consolidándose aun más para llegar a ser una empresa madura. La empresa, además actúa en un sector de crecimiento estratégico, sobre la base de ser una empresa de categoría: Grande. Su campo de actividad es mono productora (al constituir el huevo su principal fuente de ingresos) y vende en varios mercados nacionales y locales por lo que constituye una empresa multi mercado.

Para realizar el diagnostico se tomó en cuenta:

A.-Identificación de los factores críticos.

B.-Valoración de los factores, según criterios de expertos, informes estadísticos y otros de interés, dando valores del (1-5): 1: Muy débil ,2-débil, 3: equilibrado, 04: fuerte 5: Muy fuerte. (**ver anexo N°4-5**)

C.-Representación del perfil.

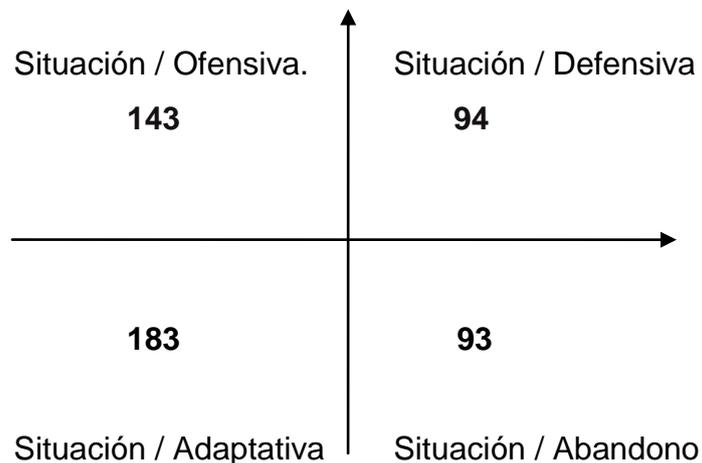


Figura 10. Análisis FODA de la Empresa Avícola Pinar.

Fuente: Elaborado por la autora

3.3.5.1 Resumen de Diagnostico

Posicionamiento y perfil estratégico de la empresa es mantener una política adaptativa con una puntuación de 183 (**ver anexo N°3**), es decir, minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades, ya que en la ponderación del diagnóstico se ubicó en el III – Cuadrante de la Matriz, lo que significa que existen oportunidades en el entorno que posibilitan el posicionamiento de la organización. No obstante, pudieran aprovecharse aún más dichas oportunidades, si de forma gradual se acometen un conjunto de acciones en el producto que permitan eliminar o minimizar las debilidades actuales.

3.3.5.2 Determinación de Factores Críticos

Oportunidades

1. Apoyo de las estructuras de poder nacional y territorial (a la producción de huevos)
2. Existencia de centro de investigación y desarrollo.
3. Desarrollo tecnológico y ambiental al alcance de todos
4. Favorable política económica del país con la actualización del modelo.
5. Existencia de tecnología avanzada y su acceso.

Amenazas

1. Introducción de enfermedades y fenómenos climáticos adversos.
2. Incremento de los precios a materias primas y otros recursos en el mercado internacional, entre ellos: (combustible y cereales) y además regulación en las políticas de precios en el país.
3. Actividades paralizadas que no se han recuperado parcial o totalmente por diversas causas.
4. Insatisfacción en los sistemas de pago.
5. Bloqueo económico, financiero y comercial.

Debilidades

1. No constar, con una estrategia de dirección definida en el proceso de dirección y gestión.
2. Importación de insumos básicos, para elaborar la alimentación a las aves (dependencia del mercado externo).
3. Poca y mala capacidad de transportación de carga para la comercialización y otras actividades.
4. Falta de recursos de materiales de construcción para reparación, mantenimiento y crear nuevos inmuebles con mayor confort y modernidad.

Fortalezas

1. Imagen y posicionamiento de PIKAN en el mercado y atendiendo a la demanda cada vez mayor.
2. Se dominan los procesos internos (operaciones) para asegura la producción.
3. Sistema de control interno y efectividad de los planes de prevención.
4. Constar con un colectivo laboral y técnico con mucha profesionalidad, motivado y experiencia en el trabajo y la avicultura.
5. No fluctuación de la fuerza de trabajo (permanencia)

3.3.6. Sexto: Establecer el Cuadro de Mando al más alto nivel e identificar causas/efectos y establecer un equilibrio a través del mapa de enlaces.

El mapa estratégico cuenta como se traslada la misión a la acción, los objetivos estratégicos a la acción, debe crear valor (integrarlo hacia la cadena de valor), para asegurar resultados y lograr la integración total de esfuerzos en post de mismo.



MAPA DE ENLACES ESTRATÉGICOS: TABLEROS DE COMANDOS

	INDICADORES DE RESULTADOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVES O FACTORES CRITICOS	INDICADORES / INDUCTORES
FINANCIERA	<ol style="list-style-type: none"> Utilidad razonable Costo por millar de huevo producido Correlación salario medio productivo Costo por peso Ventas totales Ingresos totales Total gastos Gastos de administración Productividad por trabajador Fondo de salario 		<ol style="list-style-type: none"> Ingresos / Gastos
CLIENTE			<ol style="list-style-type: none"> Retención del cliente Aumento de la cartera de clientes Solución de reclamo, inquietudes y sugerencias con prontitud Calidad a las entregas (condiciones del transporte interno) Atención y diferenciación a buenos clientes
PROCESO	<ol style="list-style-type: none"> Cumplimiento integral de los compromisos de producción Acciones para cumplir plan de ventas Ejecución del proceso inversionista Análisis crianza y movimiento de rebaño Amar acciones de control interno y financiero 		<ol style="list-style-type: none"> Atención al hombre Satisfacción al proveedor, entrega a tiempo
APRENDIZAJE	<ol style="list-style-type: none"> Índice de ausentismos 		<ol style="list-style-type: none"> Implicación y motivación de los trabajadores Alineamiento de los trabajadores Disponibilidad de la información Estado de formación de competencia Estado de valores compartidos Organización de puestos de trabajo

RELACIÓN CAUSA / EFECTO

3.3.7. Séptimo: Aplicación del Cuadro de Mando Integral a través del Mapa Estratégico.

Dentro de esta investigación no se realizará la aplicación del C.M.I a la empresa, ya que no está indicado dentro del objetivo general del trabajo, lo cual se efectuará en posteriores trabajos de investigación, en un programa (Software Excel). Aquí se propone el rediseño de la Estrategia de la Empresa, a través de la herramienta indicada constituyendo el soporte para su aplicación al programa de Excel.

3.4. Resumen General del C.M.I / Trabajo de Investigación

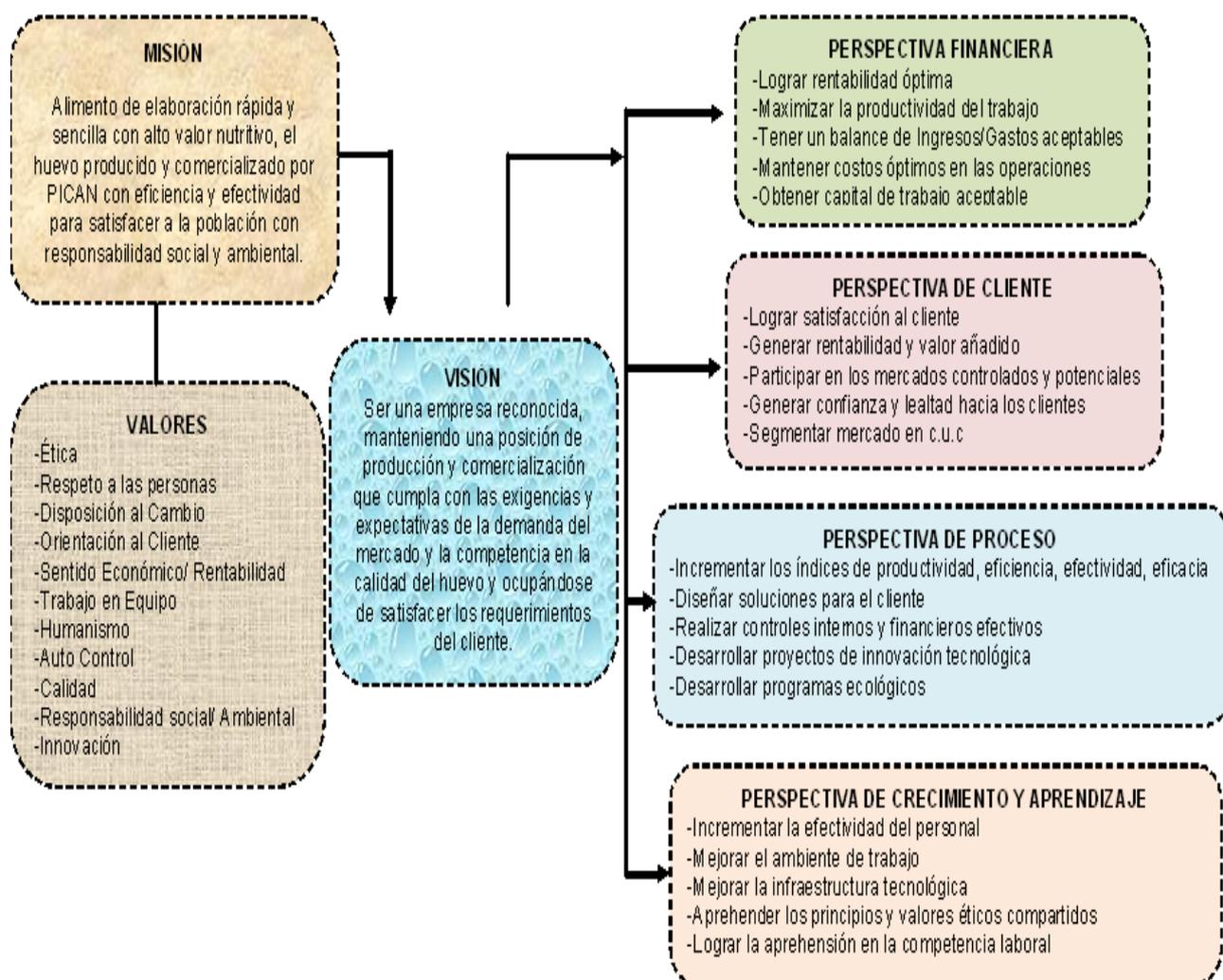


Figura 11. Balance de Cuadro de Mando Integral

Fuente: Elaborado por la autora



UNIVERSIDAD DE PINAR DEL RÍO
"HERMANOS SAÍZ MONTES DE OCA"

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI



Trabajo de Diploma

Conclusión del Capítulo

El presente proceso de rediseño de la Estrategia a la Empresa Avícola Pinar del Río, acoplado a la situación actual de la misma, puede utilizarse para el perfeccionamiento de su Estrategia Empresarial, trabajo que debe considerarse como un material de estudio y consulta que le será muy útil a la Dirección general de la Empresa.

CONCLUSIONES

Como resultado del trabajo investigativo realizado, se arribó a las conclusiones siguientes:

- El Rediseño del Plan Estratégico a la empresa ayudará a mejorar la Gestión Empresarial a través esta herramienta de actualidad Cuadro de Mando Integral ó Balanced Sordcar.
- El Cuadro de Mando Integral (C.M.I), proporciona un marco una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y las estrategias de la empresa de forma coherente y clara, utilizando mediciones para informar a los trabajadores sobre las causas del éxito actual y futuro.
- El Rediseño de la estrategia con un enfoque de Cuadro de Mando integral permite balancear de forma armónica y sincronizada los aspectos financieros y no financieros, a través de sus 4 perspectivas.
- La Aplicación del procedimiento propuesto contribuye a elevar la eficiencia y eficacia del proceso de Dirección; ya que esta significa una herramienta de Gestión Integral.
- La Planeación Estratégica en la empresa debe continuar profundizándose, sobre todo al factor humano como elemento clave y estratégico, hacer énfasis en la participación y el compromiso de dirigentes y trabajadores en base a los principios éticos.



RECOMENDACIONES

En la presente investigación se efectúan las siguientes recomendaciones:

- Profundizar y realimentar el proceso de Dirección Estratégica; ya que el mismo ha permitido:
 - Ubicar a la empresa en su entorno actual.
 - Hacer una valoración de la tendencia, conocer en que cuadrante debe poner mayor énfasis, dado su diagnóstico.
 - Tener una herramienta de dirección como guía para accionar a la empresa hacia el futuro.
- Aplicar el mapa de estrategias integrado para llevar a la acción; la misión, visión y valores compartidos, en función de obtener una mayor eficiencia y eficacia en su desempeño.
- Utilizar esta investigación como una herramienta para el perfeccionamiento de su Estrategia Empresarial y como base para la aplicación de un programa en software Excel en un futuro.



BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- 1.- Álvarez, C. (2007). *Propuesta de una Metodología para la Planificación*. Extraído el 01 de Abril del 2011 desde: <http://infoplanificacion.blogspot.com/>.
- 2.- Arana, Shaindel. (2010). *Técnicas Gráficas Publicitarias- Misión, Visión y Valores*, p. 1. Extraído el 28 de Abril del 2011 desde: <http://academicamentehablando.blogspot.com/2010/09/tecnicas-graficas-publicitarias-mision.html>
- 3.- Biblioteca Digital de la Universidad de Chile. *Políticas Administrativas*. Extraído el 15 de Mayo del 2011 desde: http://mazinger.sisib.uchile.cl/repositorio/lb/ciencias_quimicas_y_farmaceuticas/johanseno/cap2/parte4b.html
- 4.- Carreto, J. (2007). *Política Empresarial*. Extraído el 22 de Mayo del 2011 desde: <http://uploadmon.blogspot.com/2007/03/poltica-empresarial.html>
- 5.- Creative Commons. (2011). *Cuadro de Mando Integral*. Extraído el 28 de Abril del 2011 desde: http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral.
- 6.- Evoli, J. (2009) *Planeación Estratégica*. Extraído el 03 de Abril del 2011 desde: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- 7.- Ford, H. (2008). *Análisis Estratégico*. Extraído el 22 de Mayo del 2011 desde: <http://www.erconsultora.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=15&t=Analisis%20Estrat%C3%A9gico.htm>



8.- Fundibeg. (2004). *Cuadro de Mando Integral*. Extraído el 06 de Mayo del 2011 desde:

http://www.fundibeg.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/cuadro_de_mando_integral.pdf

9.- Fred, R. D. (2011). *Características, Ventajas y Desventajas de CMI*. Extraído el 5 de Mayo del 2011 desde:

<http://academicamentehablando.blogspot.com/2010/09/tecnicas-graficas-publicitarias-mision.html>

10.- Hiebaum, K. (2004). *Plan estratégico de marketing - concepto teórico y práctico*. Extraído el 30 de Marzo del 2011 desde:

<http://www.gestiopolis.com/planestrategicodemarketing>.

11.- Kaplan, Robert S. Norton, David P. (2005). *The Balanced Scorecard*. Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral

12.- López Viñegla, A. (2007). *El Cuadro de mando y los Sistemas de Información para la gestión empresarial. Posibilidad de Tratamiento hipermedia*. Extraído el 08 de Mayo del 2011 desde: <http://cuadrodemando.unizar.es>

13.- López, C. (2002). *Introducción al Tablero de Comando*. Extraído el 10 de Mayo del 2011 desde: <http://www.gestiopolis.com>

14.- Martínez Rivadeneira, R. (2001). *El Balanced Scorecard aplicado en áreas de logística*. Extraído el 17 de Mayo del 2011 desde:

<http://www.tablero-decomando.com>



- 15.- Mendiola, Álava. (200?). *Plan Estratégico, elaboración y desarrollo del plan estratégico*. Extraído el 03 de Abril del 2011 desde: Info@guiadelacalidad.com
- 16.- Morresi, M. Cerutti F. (2010). *Estrategia Empresarial*. Extraído el 08 de Abril del 2011 desde: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>
- 17.- Mora A. J. Vivas, C. (2008). *Diagnóstico Estratégico Organizacional*. Extraído el 13 de Mayo del 2011 desde:
<http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>
- 18.- Murillo, B. (2009). *Estrategia empresarial - Plan estratégico*. Extraído el 08 de Mayo del 2011 desde:
http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm
- 19.- Ronda, G. A. (2002). *El análisis estratégico*. Elementos a tener en cuenta. Extraído el 10 de Mayo del 2011 desde:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/37/diagnos1.htm>
- 20.- Ruiz, R. (2009). *La dirección estratégica de la empresa*. Extraído el 28 de Mayo del 2011 desde:
<http://www.mailxmail.com/curso-direccion-estrategica-empresa>
- 21.- SINPA.(2001). *Planificación Estratégica Urbana en América Latina: Experiencias de Construcción y Gestión del Futuro*. Extraído el 30 de Marzo del 2011 desde:
<http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:mavk9DLtIroJ:dgpat.buenosaires.gov.ar/areas/buenosaires2010/consejo/actividades/comisiones/metropolitana/2004/13-sept04/COMPAR-1.PDF+La+Habana+en+Cuba+han+ejecutado+en+los+%C3%BAltimos+a%C3%B1os+ejercicios+de+planificaci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+y+algunas+de+ellas+han+comenzado+a+implementar+sus+Planes+Estrat%C3%A9gicos&hl=es&gl=ec&pid=bl&srcid=ADGEEShJG149B21k5omStuA2cO18Y4Z43GI>



[KtBK1GM2ChOfKlifUtxYKFHWPvafL7wbxkCd43SnyMREd- -
rzCkCL9jolvMI0QAAkLCrnlfcwMFgc-](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/rzCkCL9jolvMI0QAAkLCrnlfcwMFgc-)

22.- Sixtina Consulting Group. (2001). *Proceso de Planeación, Estrategias*.
Extraído el 08 de Mayo del 2011 desde:

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacion/

23.- Stoner, J. (1990). *Administración*, 90(5), 205-207.

24.- Stoner, J.A.F. (2000). *Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)*. Extraído el 10 de Mayo del 2011 desde:

<http://html.rincondelvago.com/analisis-foda.html>

25.- Universidad del Valle, Santiago de Cali. (1998). *La Empresa y el Medio*.
Extraído el 15 de Mayo del 2011 desde:

<http://html.rincondelvago.com/caracteristicas-y-clasificacion-de-la-empresa.html>

26.- UPC. (1988). *Diagnóstico Estratégico*. Extraído el 10 de Mayo del 2011
desde:

<http://www.edicionsupc.es/ftppublic/pdfmostra/OE00402M.pdf>

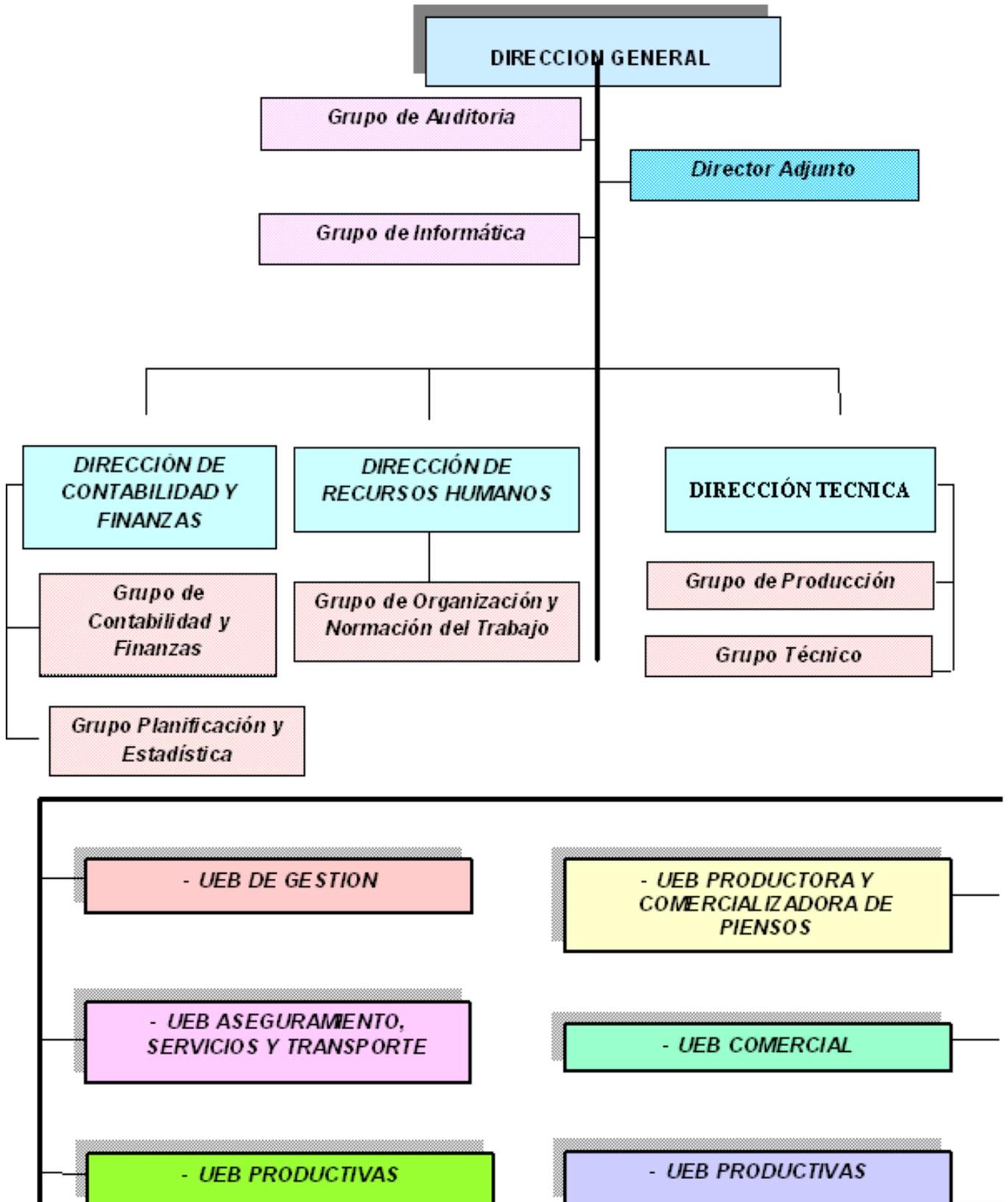
27.- Vogel, Mario Héctor. (2008). *Qué es el Balance Scorecard (BSC)*. Extraído el
10 de Mayo del 2011 desde:

<http://www.tablerodecomando.com.ar/qestablero.asp#7>

ANEXOS

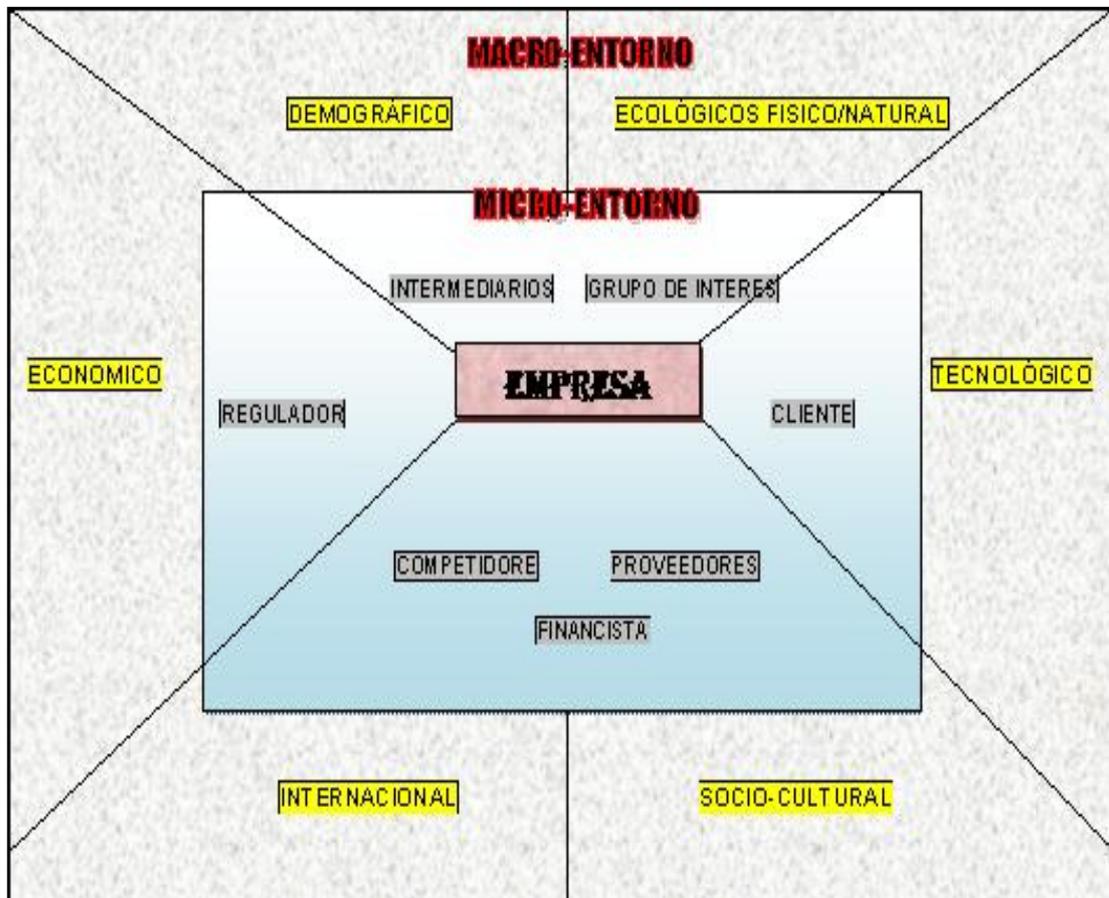
Anexo Nº 1

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA AVICOLA PINAR DEL RÍO



Anexo Nº 2

MACRO Y MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA AVÍCOLA PINAR DEL RÍO



Fuente: Elaboración propia

Anexo Nº 3
MATRIZ F.O.D.A

DIAGNOSTICO

EXPANSION		OPORTUNIDADES											AMENAZAS								DIVERSF.		
	F	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL		
I	O	1	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	26	3	3	2	3	3	1	2	2	19	D
	M	2	0	2	1	1	0	2	0	0	3	1	10	1	0	1	0	0	0	2	0	4	E
	A	3	0	2	2	2	0	3	0	0	3	2	14	2	0	1	0	0	0	0	1	4	F
	X	4	0	1	1	1	1	0	0	0	3	2	9	0	0	0	0	0	1	3	1	5	E
	/	5	1	0	0	0	3	0	1	0	3	2	10	3	0	2	0	0	0	1	1	7	N
	M	6	3	3	3	3	3	0	1	2	2	1	21	3	3	1	0	3	1	0	2	13	S
	A	7	3	2	2	2	3	3	3	2	3	3	26	3	3	3	3	3	1	2	1	19	I
	V	8	3	0	2	1	3	3	1	2	2	1	18	1	2	3	2	2	2	2	3	17	V
	X	9	3	0	0	0	3	0	0	0	2	1	9	0	0	2	0	0	1	2	1	6	A
		TOTAL	16	12	13	13	19	13	9	8	24	16	143	16	11	15	8	11	7	14	12	94	
III	A	1	2	1	1	1	1	2	1	2	2	2	15	2	1	2	0	0	2	1	1	9	
	D	2	2	1	2	3	2	1	2	2	1	2	18	2	3	2	0	2	0	0	2	11	A
	M	3	2	2	2	2	3	0	1	1	2	1	16	0	3	3	0	2	0	0	2	10	B
	I	4	3	1	1	1	3	0	3	3	0	0	15	0	3	3	3	2	0	0	2	13	A
	N	5	3	3	2	2	3	3	1	2	2	1	22	0	3	2	0	0	0	0	3	8	N
	/	6	3	1	0	1	3	2	3	2	2	2	19	0	0	2	0	1	1	1	2	7	D
	M	7	3	3	1	2	3	1	3	1	1	1	19	3	3	2	1	2	0	0	2	13	O
	A	8	2	3	2	2	3	3	1	2	2	1	21	0	0	1	1	2	0	0	1	5	N
	X	9	3	1	3	3	3	3	1	1	2	1	21	2	2	2	0	2	0	0	2	10	O
		10	2	1	1	1	2	2	3	2	2	1	17	0	2	2	0	1	0	0	2	7	
	TOTAL	25	17	15	18	26	17	19	18	16	12	183	9	20	21	5	14	3	2	19	93		

ESCALA DE VALORES			
NO CORRELACIÓN	BAJA	MEDIA	ALTA
0	1	2	3

**Anexo N° 4
ESQUEMA DE PONDERACION**

ESCALA DE VALORACION		1-5
LEYENDA		
N°	ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA	
Xn	ENCUESTA A GRUPOS EXPERTOS DE LA EMPRESA	

ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Descendente por su valor, resultado con criterio personal e informal

**D
E
B
I
L
I
D
A
D
E
S**

N°	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	PROMEDIO	ORDEN
1	4	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4,3	1
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4,2	2
3	4	5	5	4	4	5	3	3	4	4	4,1	3
4	4	3	4	4	3	5	5	4	4	4	4,0	4
5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,8	5
6	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3,5	6
7	5	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3,8	5
8	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3,4	7
9	3	2	4	2	4	3	2	4	3	3	3,0	8
10	2	1	2	3	3	4	2	2	4	3	2,6	9

**P
O
R
T
A
L
E
Z
A
S**

N°	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	PROMEDIO	ORDEN
1	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4,3	1
2	4	4	5	5	5	4	3	4	4	4	4,2	2
3	4	4	3	3	5	5	4	4	3	3	3,8	4
4	4	3	3	5	4	4	3	3	4	4	3,7	5
5	5	4	4	4	3	4	4	3	3	5	3,9	3
6	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3,6	6
7	3	2	3	2	3	4	2	2	4	5	3,0	8
8	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3,5	7
9	3	4	4	3	2	1	2	1	4	3	2,7	9

Anexo N° 5
ESQUEMA DE PONDERACION

ESCALA DE VALORACION		1-5
LEYENDA		
N°	ELEMENTOS DE LA MATRIZ FODA	
Xn	ENCUESTA A GRUPOS EXPERTOS DE LA EMPRESA	

ANALISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

Descendente por su valor, resultado con criterio personal e informal

**O
P
O
R
T
U
N
I
D
A
D
E
S**

N°	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	PROMEDIO	ORDEN
1	4	3	4	4	5	4	4	4	5	3	4,0	4
2	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4	4,1	3
3	5	4	3	4	4	5	5	4	3	5	4,2	2
4	4	3	4	4	4	3	3	4	5	5	3,9	5
5	5	4	4	3	4	5	5	4	4	5	4,3	1
6	4	3	4	2	3	2	1	4	4	2	2,9	10
7	4	4	3	3	3	4	3	3	2	5	3,4	9
8	4	5	4	4	3	3	4	3	3	3	3,6	7
9	5	4	3	4	3	3	4	4	2	3	3,5	8
10	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3,8	6

**A
M
E
N
A
Z
A
S**

N°	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	PROMEDIO	ORDEN
1	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4,6	1
2	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3,7	5
3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	5	3,6	6
4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	4,3	3
5	4	5	5	5	4	5	4	3	4	5	4,4	2
6	4	3	4	3	3	2	3	4	2	2	3,0	8
7	3	4	4	3	4	4	3	4	5	5	3,9	4
8	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	3,3	7

Anexo Nº 6

**MAPA DE DISTRIBUCION DE LAS UNIDADES EMPRESARIALES DE
BASE AVICOLAS, EMPRESA AVICOLA PINAR; PROVINCIA DE PINAR
DEL RIO, CUBA**

