



Universidad de Matanzas
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Contabilidad y Finanzas

**TÍTULO. APLICACIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA UN SISTEMA INTEGRAL DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA Y CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA DE LOGÍSTICA AZUMAT SUCURSAL
MATANZAS.**

Trabajo de Diploma en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas

Autor. Fernando Javier Acosta Fagés

Tutora. Lic. Luisa María Rodríguez Fajardo

Matanzas, 2020

Declaración de autoridad

Yo, Fernando Javier Acosta Fagés declaro como estudiante del Curso Diurno, de la Facultad de Ciencias Empresariales, en la Universidad de Matanzas, Sede "Camilo Cienfuegos", ser el único autor de este Trabajo de Diploma en opción al Título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas como parte de la culminación de mis estudios, y autorizo a la Universidad de Matanzas y todos aquellos que le precisen, a hacer uso de la misma.

Fernando Javier Acosta Fagés

Nota de aceptación

Presidente de tribunal _____

Secretario _____

Miembro _____

Dado en ciudad de Matanzas a los _____ días del mes de _____ del 2020.

“Año 62 de la Revolución”

Dedicatoria

Dedico este trabajo de Diploma de forma muy especial a mis padres Fernando Javier y Barbara de la Caridad por siempre confiar en mí

A mi suegra Odalys por todo el apoyo y el cariño brindado

A mi compañera de vida Leidanyys por su apoyo incondicional, por ofrecerme su amor, cariño, paciencia y mucha atención.

Agradecimientos

Quiero agradecer de forma muy especial a mis suegros Odalys y Ricardo por todo su apoyo y cariño y por todos los regalos que me colocaron por el camino correcto.

A mi novia Leidany por que sin ella esto no sería posible.

A mi tutora por la confianza, la atención, por la dedicación, sacrificio y apoyo incondicional para hacer posible la confección de esta tesis.

A mis compañeros por su amistad y por saber socorrerme en los momentos difíciles.

A todos los profesores que día a día me aportaron sus conocimientos para hoy estar a un paso de la gran victoria, les agradezco todo su esfuerzo.

Al colectivo de trabajadores de la empresa AZUMAT por el apoyo logístico e informativo, en especial a Ismari y a Evelin por hacer horas extras para atenderme.

De manera general a todos los que de alguna forma me brindaron su apoyo.

A todos,

Muchas gracias.

Pensamiento



“La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes.”

Peter Drucker

Resumen

El Cuadro de Mando Integral surge de la necesidad de establecer un sistema capaz de medir las actividades de una empresa en concepto de su estrategia y visión global de negocio; suele ser el protagonista en los planes estratégicos de cualquier compañía, puesto que, en su mayoría, tienen por objeto mejorar en todas sus áreas o departamentos, así como en el desarrollo de sus actividades. Esta herramienta integrada al proceso de planeación estratégica resulta una manera fácil en la toma de decisiones gerenciales. La presente investigación se realiza en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas perteneciente al grupo empresarial AZCUBA. Debido a que desde su fundación en el 2011 hasta la actualidad no se ha realizado un perfeccionamiento de su planeación estratégica, se propone su integración al análisis económico financiero, por lo que la investigación persigue como objetivo: aplicar parcialmente una metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas. En tal sentido aplica como método rector del conocimiento el dialéctico materialista y empleándose, métodos teóricos: análisis y síntesis, inducción y deducción, lógico histórico y enfoque sistémico, como métodos empíricos análisis documental, entrevistas, métodos financieros, gráfico, la matriz DAFO y herramientas de apoyo a dichos métodos, Microsoft Excel. El desarrollo coherente de la metodología permitió arribar a importantes resultados tales como: la propuesta de la nueva definición de la misión y la visión alineada con cada uno de sus departamentos y oficinas, la proyección de posibles escenarios, análisis interno y externo y el estudio de los objetivos estratégicos para el período de 2019-2030.

Abstract

The Balanced Scorecard arises from the need to establish a system capable of measuring the activities of a company in concept of its strategy and global business vision; It is usually the protagonist in the strategic plans of any company, since, for the most part, they aim to improve in all its areas or departments as well as in the development of its activities. This tool integrated into the strategic planning process is an easy way to make managerial decisions. This research is carried out at the logistics company AZUMAT Matanzas Branch belonging to the AZCUBA business group. Due to the fact that from its foundation in 2011 to the present, there has been no improvement in its strategic planning, its integration into economic and financial analysis is proposed, for which reason the research aims to: partially apply a methodology for a comprehensive system of strategic planning and internal control at the logistics company AZUMAT Sucursal Matanzas. In this sense, it applies as a guiding method of knowledge the materialistic dialectic and using theoretical methods: analysis and synthesis, induction and deduction, historical logic and systemic approach, such as empirical methods, document analysis, interviews, financial methods, graph, SWOT matrix and tools. to support these Microsoft Excel methods. The coherent development of the methodology allowed to reach important results such as: the proposal of the new definition of the mission and the vision aligned with each of its departments and offices, the projection of possible scenarios, internal and external analysis and the study of the strategic objectives for the period 2019-2030.

Índice

Introducción	10
Capítulo 1. Sistematización de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación	15
1.1 Generalidades de la planeación estratégica	15
1.2 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión.....	20
1.3. La Planeación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral en Cuba.....	27
Capítulo 2. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.	31
2.1. Descripción de la Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno .	31
2.1 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.	48
Capítulo 3 Resultados de la aplicación de una metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno para el despliegue del CMI y perfeccionamiento de la planeación estratégica en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.....	53
Conclusiones.....	69
Recomendaciones.	70
Bibliografía.....	71
Anexos	74

Introducción

La planeación estratégica en la época antigua surge gracias a Sun Tzu, uno de los estrategas más antiguos que ha influido en los conceptos de militares, este pensador no conocía el concepto de la estrategia, pero sí de la ofensiva militar definida como la capacidad que tiene el general para sacar provecho de las circunstancias del entorno a través de sus habilidades sin la aplicación de procedimientos determinados.

Algunos personajes esenciales como Aníbal quien tenía como propósito la conquista de Roma, realizó una serie de procesos y actividades como el análisis del medio ambiente y cómo emplear adecuadamente los medios para la implementación de métodos y proyectos para el logro de los objetivos. Baidaba y Nicolás Maquiavelo quienes planteaban el aprovechamiento de las oportunidades, así como el análisis de los hechos anteriores, las causales de su éxito y fracaso, para evitar las amenazas o situaciones perjudiciales y la necesidad de la planeación para un buen gobierno.

El concepto de planeación estratégica también se llevó a cabo en Grecia cuando Sócrates comparaba la actividad de un empresario con las de un general para afirmar que en toda misión o actividad quienes la ejecutan deben realizar un plan de acción determinado y emplear los recursos adecuadamente para lograr sus objetivos. Por otra parte, Von Neuman y Morgenstern fueron los primeros autores que enfocaron la planeación estratégica a los negocios para plantear el concepto de la realización de actos por parte de las empresas en base a una situación determinada.

La estrategia, uno de los ítems esenciales para la ejecución de la planeación, es definida por Henry Mintzberg (1992) como una acción deliberada que puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva.

En conclusión, con el paso del tiempo el concepto de planeación estratégica ha sido reestructurado debido a los constantes cambios del mundo producidos en parte por la globalización y el flujo constante de la información. Así como la planeación estratégica establece el rumbo a seguir en una entidad o empresa, se hace cada vez más necesario que las mismas realicen un seguimiento continuo de sus principales indicadores, y en tal sentido surge entonces el Cuadro de Mando Integral (CMI) -también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC)- es una herramienta que te permitirá establecer los objetivos que deseas para tu empresa, y monitorizarlos visualmente de forma regular.

Originalmente, la idea del CMI fue publicada en los años 90 en un artículo de la revista *Harvard Business Review*. Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, querían plantear una herramienta para los gestores de negocios, la cual permitiera hacer un seguimiento de la empresa más allá de los indicadores económicos habituales.

Esta versión incluye cuatro ámbitos o perspectivas de seguimiento:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna o de procesos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Pese a que estas cuatro son las perspectivas más genéricas, no son "obligatorias". Por ejemplo, una empresa de fabricación de ropa deportiva tiene, además de la perspectiva de clientes, una perspectiva de consumidores. Para esta empresa son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales.

El Cuadro de Mando Integral se diferencia de otras herramientas de *Business Intelligence*, como los Sistemas de Soporte a la Decisión (DSS) o los Sistemas de Información Ejecutiva (EIS), en que está más orientados al seguimiento de indicadores que al análisis minucioso de información. Por otro lado, es muy común que un CMI sea controlado por la dirección general de una compañía, frente a otras herramientas de *Business Intelligence* más enfocadas a la dirección departamental. El CMI requiere, por tanto, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes de la empresa (plan estratégico). Una vez que lo han construido, los responsables de la organización utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.

Nuestro país no se queda atrás en el empleo de técnicas y herramientas de avanzada científica que permiten un mejor cumplimiento de los objetivos trazados en las entidades estatales y un monitoreo contante de sus indicadores.

El 23 de diciembre de 1976, a raíz de que Cuba decidiera la creación de un sistema que garantizara adecuados niveles de suministros a la primera industria del país, surge la Empresa Especializada en Abastecimiento Comandante "Ramón Paz Borroto", con el encargo social de comercializar las materias primas y materiales necesarios para garantizar la realización de la zafra azucarera, para incluir la atención a las plantaciones agrícolas y a los centrales azucareros, con su sistema de apoyo.

Al comienzo la empresa era solamente lo que hoy se llama almacén Jesús López, con su Oficina Central y 6 establecimientos adscriptos, en correspondencia con la anterior división político-administrativa del país. Ya en el año 1980, al existir la nueva división político-administrativa, con sus 14 provincias, se crean en cada una de ellas unidades administrativas de abastecimientos, puntos de partida para la creación posterior de las Empresas Provinciales de Aseguramientos llamadas comúnmente EMPAAIA.

Como consecuencia del nuevo proceso de perfeccionamiento que se desarrolla en el sistema empresarial del Ministerio del Azúcar se orientó por la comisión central del organismo la fusión de las empresas que conforman el Grupo Empresarial de Aseguramiento (AZUGRUP), a excepción de la empresa importadora AZUIMPORT, con el objetivo de mantener los servicios que se realizan actualmente para utilizar de forma racional los recursos humanos, materiales y financieros con que se cuentan. Este proceso se llevó a cabo en el año 2010 y en octubre del mismo año se crea la Empresa de Logística AZUMAT, con 18 Unidades Empresariales de Base que

atienden a todas las entidades que se relacionan con la producción de azúcar y sus derivados en todo el territorio nacional, al incluir los productores agropecuarios asociados en UBPC, CPA, CCS y Granjas del EJT. Esta empresa surge oficialmente mediante la Resolución 573-2010 del Ministerio de Economía y Planificación y la Resolución 189/2010 del ministro del Azúcar, el 23 de octubre de 2010. No obstante, comienza su actividad económica contable como AZUMAT el 3 de enero del 2011, tomándose esta como fecha de creación de la empresa, pues es a partir de aquí que comienza a actuar como entidad administrativa y económica nueva e independiente, que con una estructura y recursos humanos agrupados y la responsabilidad y alcance que ello representa, le permite encauzar el cumplimiento de su objeto empresarial actual.

Desde su nacimiento AZUMAT ha estudiado y desarrollado métodos y estilos de trabajo que vinculen su accionar a la idea del desarrollo de una empresa socialista moderna, basados en el Decreto Ley 281 que establece el modelo de una empresa cubana capaz de proyectarse hacia el mercado, para evaluar las mejores experiencias, e incorporar a su sistema de trabajo, por medio de directivas e indicaciones todo el accionar que permita un constante perfeccionamiento de su planeación estratégica.

En la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas desde su fundación en el 2011 hasta la actualidad no se ha realizado un perfeccionamiento de su planeación estratégica, por lo que se propone su integración al análisis económico financiero al emplear como herramienta del control de gestión el CMI, instrumento de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades, para permitir tomar decisiones más inteligentes y rápidas por parte de una organización, por tal motivo y al partir del interés de dicha empresa en perfeccionar su planeación estratégica al integrar dicho proceso al análisis financiero plantea como **problema científico**: ¿cómo contribuir al perfeccionamiento de la planeación estratégica integrado al despliegue del Cuadro de Mando Integral en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas?

Para dar solución a dicho problema se plantea como **objetivo general**: aplicar una metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.

Asume como **Objetivos Específicos**:

- Sistematizar los elementos teóricos metodológicos de la investigación.
- Describir la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.
- Presentar los resultados de la aplicación parcial de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.

Métodos de investigación.

Como método general se empleó el dialéctico materialista el cual rigió todo el proceso de investigación. Conjuntamente se emplean métodos del orden teórico como: análisis y síntesis; inducción y deducción; lógico-histórico; tránsito de lo abstracto a lo concreto; que unidos al análisis documental como método empírico permitió la confección del marco teórico referencial de la investigación. Al mismo tiempo se emplearon como métodos empíricos; el análisis descriptivo, la entrevista y lluvia de ideas y como herramienta *Microsoft Excel*.

La **estructura de la investigación** se muestra en la figura 1 y está compuesta por 3 capítulos:

Capítulo 1. Sistematización de los elementos teóricos metodológicos de la investigación.

En este capítulo se sientan las bases teóricas objeto de la investigación, abordándose como temas medulares la planeación estratégica y el Cuadro de mando Integral, tanto a nivel internacional como lo reglamentado en el país para su ejecución y control; así como las generalidades del Cuadro de Mando Integral y sus perspectivas.

Capítulo 2. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

En el segundo capítulo de la investigación se presenta el diseño metodológico de la metodología seleccionada a aplicar, resultado de un análisis previo de varias metodologías y procedimientos; la misma desglosada en etapas, niveles y pasos. Es válido aclarar que se presenta la metodología en su totalidad, aunque la misma será aplicada parcialmente.

Capítulo 3. Resultados de la aplicación parcial de la metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.

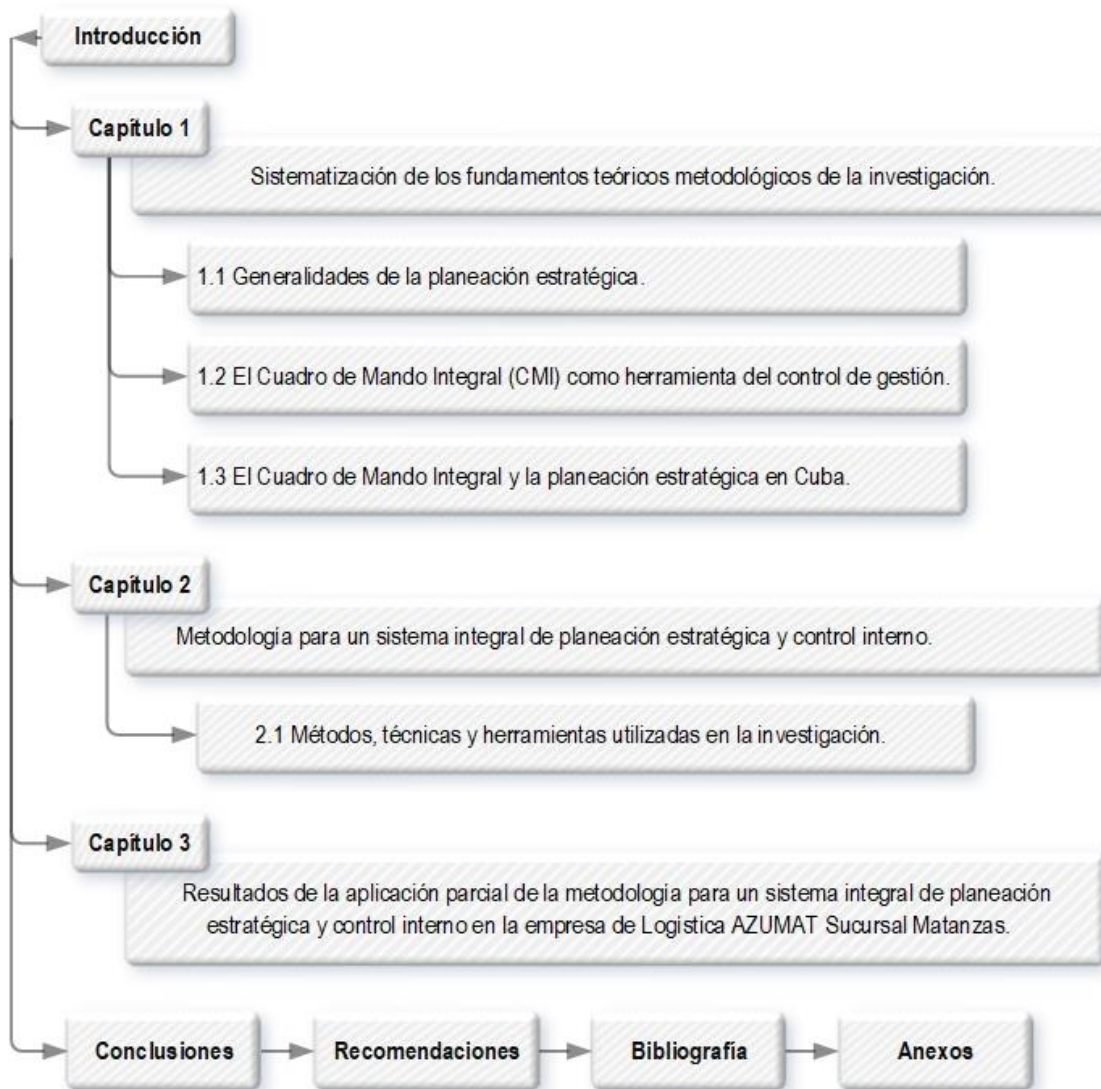
El último capítulo de la investigación recoge los resultados prácticos obtenidos de la aplicación parcial de la metodología descrita con anterioridad al partir de una caracterización previa del caso de estudio.

Entre los **valores de la investigación** se encuentran:

- Docente-metodológico, al contribuir con el enriquecimiento de los contenidos de las asignaturas relacionadas con la disciplina de finanzas, administración y control interno al brindar la oportunidad de perfeccionar los conocimientos ya adquiridos y apoyar el mejoramiento de dichas disciplinas.
- Práctico, al aplicar una metodología para gestionar los riesgos en la empresa donde se desarrolla la presente investigación, lo que sienta las bases para una posible implementación sistemática.
- Social, al obtenerse con la aplicación de la metodología información relevante para el proceso de toma de decisiones operacionales y financieras; en la facilitación del proceso de planificación estratégica en la empresa y contribuir a la actividad postgraduada en la toma de decisiones de los directivos.
- Económico, al aplicar la metodología en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas, que permita contribuir al análisis de indicadores económicos financieros así como al perfeccionamiento de su

planeación estratégica.

Figura 1. Estructura de la investigación.



Fuente. Elaboración propia.

Capítulo 1. Sistematización de los fundamentos teóricos metodológicos de la investigación

El objetivo de este capítulo es sentar las bases metodológicas sobre la cual gira la presente investigación, para abordar temas como la planeación estratégica y el Cuadro de Mando Integral, ambos elementos esenciales en el desarrollo exitoso de una empresa, tanto desde el punto de vista de la planificación a largo plazo como las herramientas que componen el control de gestión, en el proceso de medición de los objetivos trazados.

1.1 Generalidades de la planeación estratégica.

El arte de la Planeación es la acción y efecto de planear o planificar. Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja si se tiene en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación.

El concepto de planeación se utiliza en diversos ámbitos como en el mundo de la empresa, la política, la economía o la educación.

En función del tiempo que se considere para alcanzar los objetivos y metas de la planeación existen tres tipos de planeación: a corto plazo, mediano plazo y largo plazo. En general, se dice que la planeación a corto plazo es a un año, la de mediano plazo es a dos o tres años y la de largo plazo es a cinco a más años. Sin embargo, es necesario advertir que en dependencia del tipo de organización un año puede ser un corto plazo, mientras que, para otra organización, un año puede ser un mediano plazo, o bien cinco años puede ser un largo plazo para una organización, pero para otra puede ser un mediano plazo.

No existe una regla universal para determinar los distintos plazos, por lo que cada organización está obligada a cuantificar la duración de un período corto, mediano y largo, de acuerdo con el tiempo que tardan los fenómenos de interés de la organización en observar cambios significativos.

En función de quien realiza la planeación existen cinco tipos:

- Planeación Estratégica
- Planeación Táctica
- Planeación Operativa.
- Planeación normativa
- Planeación interactiva

La planeación estratégica es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planeación estratégica requiere establecer objetivos y metas claros con el fin de lograrlos durante períodos específicos de tiempo. Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado y ser realistas, medibles y alcanzables. La planeación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. Los planes estratégicos se centran

en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años.

La planeación táctica se lleva a cabo en las diferentes áreas que dependen del nivel directivo. Es el proceso que toma en cuenta los recursos de la organización para realizar la planeación estratégica. En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de la organización. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo. Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Es de mediano plazo
- Se da en el marco de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la organización
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

La planeación operativa consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de nivel medio de la organización. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan táctico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

Planeación normativa: se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa. Desde la vestimenta de los empleados, hasta los horarios de trabajo y de pausas, todo debe estar previamente establecido para asegurar que se trabaje de manera ordenada.

Planeación interactiva: es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro. Cuando no se cuenta con las herramientas o la infraestructura necesaria para lograr ciertos objetivos, se analiza el accionar necesario para conseguir esos recursos.

La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.

El vocablo planeación estratégica se originó a finales de la década de los 60, a principio de la década 70, en el ámbito de la administración, como propósito de guiar a las empresas para cumplir sus objetivos y metas propuestas.

En la década de los sesenta, el término planeación a largo plazo se usó para describir el sistema, pero el proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar en Venezuela algo más tarde.

Si el campo de la planificación administrativa es la organización y el de la planificación normativa es el desarrollo, el campo de la planificación estratégica, por supuesto, es la estrategia. Según Leonard D. Goodstein, define la planeación estratégica como el proceso por el cual los miembros guías de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

La planeación estratégica consiste en definir por parte de los responsables de una empresa las estrategias y políticas de la empresa u organización para cumplir con los objetivos en un período determinado, estos pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

El objetivo de la planeación estratégica es usar los recursos de forma eficiente y aumentar la productividad de una empresa, organización o individuo con el propósito de aumentar sus ganancias y crecimiento dentro de su área. Así mismo, es de suma importancia para la planeación estratégica el determinar una estimativa en referencia a los gastos para cumplir con la planeación estratégica y, establecer los medios financieros que serán necesarios para la manutención de la empresa.

La planeación estratégica permite establecer los objetivos o acciones que se necesitan para alcanzar un futuro deseado. Antes de elaborar un plan, es necesario definir qué es lo que se desea alcanzar a largo plazo, tener un rumbo claro, en este caso la visión de la empresa.

El planeamiento estratégico de una empresa tiene como punto de partida la situación actual y contempla un futuro mejor: crecimiento, expectativas financieras, de los clientes, crear ventajas competitivas, entre otros, con la ventaja de poder anticipar o adaptarse a los cambios de forma exitosa.

El paso anterior es clave en la formulación de la estrategia, ya que permite identificar la situación actual en cada una de las áreas de la organización y su involucramiento en cuanto al rumbo de la empresa, a través de las acciones que pondrán en movimiento a la estrategia.

Estas son preguntas claves que requiere una buena planeación estratégica

¿Qué oportunidades existen en el mercado?

¿Cómo utilizar las fortalezas y compensar las debilidades?

El crecimiento puede basarse también en aprovechar las experiencias del pasado. La explotación del conocimiento como fuente de valor, toma un rol importante en el crecimiento, al aprovechar el conocimiento. La estrategia en el mercado actual o del sector en el que se compite y el conocimiento de los productos y servicios. Así se pueden identificar los beneficios de expandirse.

Al evaluar las capacidades de la empresa uno de los aspectos clave son las personas,

- Liderazgo.
- Habilidades.
- Gestión del conocimiento.
- El trabajo en equipo.

Es este último elemento una de las claves del éxito en el liderazgo. En los equipos hay diversidad en experiencias y conocimientos que contribuyen a definir qué y cómo alcanzar el futuro aspirado.

Para una exitosa ejecución y cumplimiento de objetivos, es importante comunicar la estrategia y coordinar los esfuerzos de todos. Lo que se conoce como alineamiento estratégico.

Gracias a la planificación, las personas son capaces de alcanzar los objetivos que se proponen, el tiempo que tome cumplir con dicho objetivo puede variar en dependencia de cada persona, ya que se toman en consideración diferentes elementos, como por ejemplo los recursos con los que un individuo cuenta para cumplir con lo planeado además de las diversas situaciones que se pueden presentar durante el camino hacia el objetivo.

La planeación estratégica se realiza a través de las siguientes etapas:

- Definición de los valores de la empresa.
- Análisis del ambiente externo, es decir, las oportunidades y amenazas de la empresa como resultado del mercado concurrente.
- Análisis del ambiente interno, las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Análisis del contexto actual de la empresa a través del análisis FODA o SWOT en inglés: fortalezas (*strengths*), debilidades (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) y amenazas (*threats*).
- Definición de los objetivos que la empresa desea alcanzar en un tiempo determinado.
- Formulación de la estrategia.
- Verificación de la estrategia por parte de los responsables.

Una empresa ambiciosa puede tener la meta de crecer año con año, pero sin una planeación y estrategia de negocios clara es probable que no la cumpla.

Sin importar el tamaño de una empresa, la planeación estratégica es esencial para definir qué se va a ofrecer, qué valor aporta a los clientes, cuáles son los costos de producción y operación, y cuál es la meta a alcanzar a mediano y largo plazo.

La estrategia de negocios sirve como un mapa de ruta que guía los esfuerzos de la organización para producir así un óptimo aprovechamiento de los recursos para alcanzar el objetivo final, con una rentabilidad suficiente que permita y justifique su existencia.

Para lanzar un nuevo negocio, no basta con hacer un ofrecimiento al mercado con base en una innovación, por ejemplo; es necesario definir las inversiones, los costos, procesos de producción, metas de ventas, estrategias para adquirir y conservar clientes, flujos de efectivo para mantener unas finanzas sanas, entre otros esfuerzos.

¿Qué beneficios aporta la planeación estratégica en una empresa y al liderazgo?

Los líderes enfrentan constantes desafíos en el ambiente empresarial; mercados con mucho dinamismo, tecnología que evoluciona a grandes pasos, necesidades cambiantes de los consumidores, la necesidad de adaptarse a los cambios.

En el ámbito interno, tiene retos de conseguir resultados, superar problemas, atender urgencias.

Es precisamente esta combinación de variables que los conducen a actuar orientados en cómo obtener cambios en el corto plazo.

En este ritmo de trabajo, es importante hacer una pausa y reflexionar ante lo siguiente

- ¿Qué es lo que se pretende lograr?
- ¿Cuáles son las grandes preguntas del negocio por responder?
- ¿Qué beneficios se reflejarán en la empresa?
- ¿Qué procesos soportan el logro de estos resultados y beneficios?
- ¿Está preparado el personal para trabajar a favor de las aspiraciones?

Lo que se debe tener presente es que es una guía que permite conocer que lo que se hace está bien y en qué se puede mejorar, no un esquema que se deba seguir al pie de la letra.

La planeación es susceptible de adaptaciones sobre la marcha, pues destaca las ventanas de oportunidad que pueden significar el éxito tan anhelado, sin que los esfuerzos se desvíen del propósito original.

También ayuda a determinar el lugar del negocio en la industria para identificar su ventaja diferenciadora para explotarla, así como establece correlaciones entre las distintas áreas dentro del negocio para optimizar procesos y reducir costos.

La planeación es esencial tanto para iniciar un negocio como para hacer crecer uno ya establecido, pues también ayuda a explorar nuevas oportunidades y gestionar los riesgos, al tiempo que mantiene a la empresa dentro de un camino delimitado y bien financiado hacia su meta.

La planeación es importante porque reduce la incertidumbre y minimiza el riesgo, ya que a través de este proceso se prevén los cambios y se señala cómo se va a reaccionar en caso de que lleguen, a disminuir considerablemente los riesgos que afecten de forma negativa a la institución.

Otro beneficio es que genera eficiencia en tu empresa porque al establecerse objetivos en concretos y señalar cómo se van a lograr, evitas la improvisación, lo que permite una mejor coordinación en las tareas y se implementan de forma más eficiente los recursos.

Con la planeación, además, generas compromiso y motivación entre los colaboradores de tu PYME, debido a que en el proceso se involucran todos los miembros de la empresa lo que genera una identificación del alcance de los objetivos por parte de los empleados.

También la planeación te facilita:

- Fijar objetivos
- Atender a los cambios del entorno
- Desarrollar acciones flexibles
- Organizar mejor las áreas y los recursos de la empresa
- Controlar y evaluar mejor los resultados

En tal sentido se utiliza el control de gestión como proceso administrativo encargado de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales previstos por la dirección o gobierno corporativo. Entre sus disímiles herramientas se emplea el Cuadro de Mando Integral, elemento que será abordado en el próximo epígrafe.

1.2 El Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión

La planificación y el control son funciones estrechamente vinculadas; se puede decir que son las dos caras de una misma moneda. Sin embargo, con frecuencia son consideradas en forma aislada, sin comprender que la base del control está íntimamente relacionada con la propia existencia de los planes. El control comienza con la planificación, cuando se fijan los objetivos, las políticas, los procedimientos, las reglas y los presupuestos que señalan las vías para llegar a los resultados debiéndose hacer partícipe de este proceso a todos los miembros de la organización cuando se aplica este estilo de dirección.

En consecuencia, se puede plantear que el Control de Gestión moderno tiene como finalidad el lograr un equilibrio entre la imagen que proyecta la empresa hacia la sociedad y sus resultados, un equilibrio entre: clientes, proveedores, competencia y los procesos internos de la empresa, a través de lo que representa la palabra de enlace, que es la adaptabilidad de la empresa al medio y del medio a la empresa, mediante los procesos de innovación, capacitación y mejora continua (de los procesos internos de la empresa).

Las empresas están obligadas a definir estrategias que le permitan el acceso al mundo competitivo de hoy, y si estas estrategias no van acompañadas de las herramientas de gestión que garanticen su materialización, los esfuerzos serán inútiles. La imperiosa necesidad de las empresas de una continua adaptación a su entorno y la competitividad, de obtener productos y servicios con una eficiencia relevante como vía de solución a la crisis económico-financiera y a la inserción o mantenerse en el mercado internacional ha provocado que el control de Gestión haya evolucionado con el tiempo. Asimismo, deberían evolucionar las herramientas empleadas para la toma de decisiones.

Actualmente, internacionalmente como en Cuba comienza a expandirse una nueva herramienta importante y potente dentro del Control de Gestión, el Cuadro de Mando Integral (en lo sucesivo CMI), que le permite a la dirección contar con la información oportuna, relevante y puntual para la toma de decisiones.

El concepto de Cuadro de Mando deriva del término francófono "*Tableau de Bord*", que, traducido literalmente, vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica, una idea académica, ya que las variaciones del entramado empresarial de entonces no eran prácticamente apreciables, la tendencia del mismo era estable y las decisiones se tomaban con escaso nivel de riesgo.

Los padres del Cuadro de Mando Integral, Robert S. Kaplan y David P. Norton, para resumir sus descubrimientos en un primer artículo: "el Cuadro de Mando Integral" de *Harvard Business Review* (HBR) (enero-febrero 1992). Luego en un segundo artículo de HBR describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" publicado en septiembre-octubre 1993. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el CMI como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes. El resumen de estos avances aparece en un tercer artículo de Kaplan y Norton "La utilización del CMI como un sistema de Gestión Estratégica", HBR 1996, enero-febrero. Kaplan & Norton (1992) establecieron un conjunto de cuatro perspectivas (figura 1.1-1.2) diferentes para el estudio e implementación del Cuadro de Mando Integral, por las cuales puede ser evaluada la actividad de una entidad:

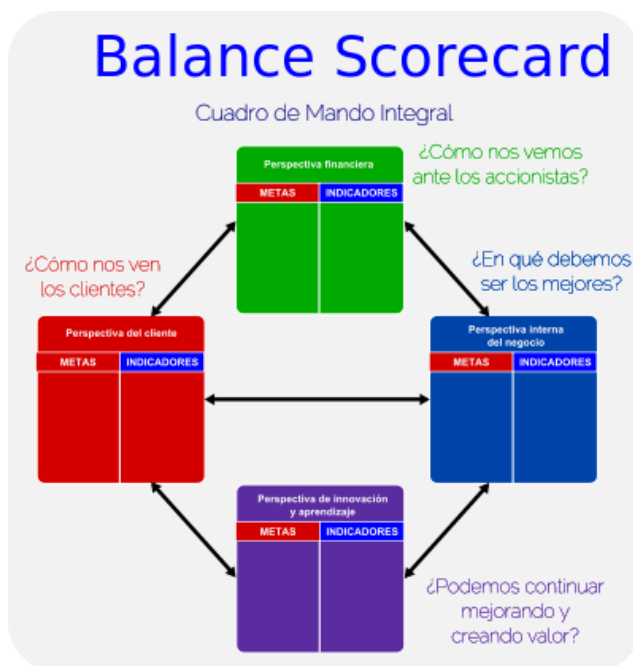
1. La perspectiva financiera persigue aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios. Los indicadores reflejarán en qué medida la organización crea valor.

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del CMI. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. El Cuadro de Mando Integral debe contar la historia de la estrategia, debe empezar por los objetivos financieros a largo plazo, y luego vinculándolos a la secuencia

de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados y los sistemas, para entregar la deseada actuación económica a largo plazo.

Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Figura 1.1. Cuadro de Mando Integral



Fuente. En aproximación a Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1999

Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes, que las unidades de negocio pueden seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. A fin de simplificar, sólo identificamos tres fases:

- Crecimiento: es la fase más temprana del ciclo de vida de los negocios. En esta fase los negocios pueden operar con *cash flows*¹ negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. En este caso el objetivo financiero será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados, para mantener unos niveles de gasto adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, las capacidades de los empleados y el establecimiento de nuevos canales de marketing.

¹ Flujo de caja

- **Sostenimiento:** en esta fase los negocios atraen inversiones y reinversiones, pero se les exige que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido, los proyectos de inversión se dirigirán más a solucionar cuellos de botella, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua. En esta fase el objetivo financiero que se persigue está relacionado con la rentabilidad. Las medidas utilizadas relacionan los ingresos contables obtenidos con el nivel de capital invertido en la unidad de negocio. Medidas como los rendimientos sobre las inversiones, los rendimientos sobre el capital empleado y el valor añadido económico.
- **Cosecha:** en esta fase la empresa quiere cosechar o recolectar las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estas empresas ya no requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación. Los objetivos financieros en esta fase serían el *cash flow* y reducir las necesidades de capital circulante.

El desarrollo de un CMI, por lo tanto, debe empezar por un diálogo activo entre el director general y el director financiero de la corporación sobre los objetivos y la categoría financiera concreta de la empresa.

2. La perspectiva del cliente pretende satisfacer las necesidades del cliente, ofreciéndole productos y servicios de calidad, de manera que se consiga una buena imagen de la empresa y se pueda fidelizar al cliente. Los indicadores medirán en qué grado la empresa cumple sus objetivos en relación a la competencia.

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. El grupo de interés más importante para la empresa son sus clientes. De hecho, ellos representan la mayor fuente de ingresos para la organización; de ahí la importancia de conocer los índices de satisfacción, retención, fidelidad, adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado, entre otros, así como indicadores del valor añadido que la empresa aporta a sus clientes (Kaplan & Norton, 1999). Además, la empresa debe ser capaz de anticiparse a las necesidades emergentes de los clientes, tanto con productos y servicios innovadores, como con el desarrollo de nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades.

Los objetivos estratégicos en esta perspectiva deben dar respuesta a preguntas como:

- ¿cómo satisfacemos a nuestros clientes?
- ¿cómo los clientes perciben la propuesta de valor?

Dentro del contenido temático de esta perspectiva se pueden mencionar los siguientes aspectos:

- Orientación hacia el cliente.
- Sistema de conocimiento del cliente.
- Requisitos del cliente, de otros grupos de interés y del producto.
- Satisfacción y consolidación del cliente.

- Plan de marketing.
- Información de marketing, monitoreo del entorno y la competencia.
- Identidad e imagen.
- Posicionamiento y ventajas competitivas.
- Sistema de gestión de la calidad total.
- Sistema de estándares.
- Relaciones con los proveedores.
- Garantías y acciones postventas.
- No conformidades y reclamaciones.
- Costo de la calidad y de la no calidad.
- Coherencia relacional-funcional de procesos, calidad y clientes.

3. La perspectiva de proceso se trata de analizar aquellas actividades o procesos que debe emprender y alcanzar la organización para cubrir las proposiciones establecidas en la perspectiva del cliente. Los indicadores nos medirán, básicamente, la productividad y calidad alcanzada por la empresa.

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos e indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes u accionistas.

Los sistemas existentes de medición de la actuación en la mayoría de las organizaciones se centran en la mejora de los procesos operativos existentes. En el caso del Cuadro de Mando Integral, se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación al identificar las necesidades de los clientes actuales y futuros y al desarrollar nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos -entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes para ofrecerles servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el Cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación.

Estos sistemas se centran en el control y mejora de los centros de responsabilidad existentes. Las limitaciones de una dependencia exclusiva de los indicadores financieros y de los informes mensuales de desviaciones para

controlar estas operaciones departamentales son, por supuesto, bien conocidas, la mayoría de organizaciones están ya muy lejos de utilizar el análisis de las desviaciones de los resultados financieros como su método primordial de evaluación y control.

Estarán complementados los indicadores financieros con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo. Estos sistemas más exhaustivos de medición de la actuación son, ciertamente» una mejora sobre la dependencia exclusiva de los informes mensuales de desviaciones, pero tratan de mejorar la actuación de los departamentos individuales, en lugar de los procesos integrados.

Así pues, las tendencias más recientes animan a las empresas a medir la actuación de procesos como cumplimiento de pedidos, aprovisionamiento y planificación y control de la producción, que abarcan a varios departamentos de la organización. Para estos procesos se acostumbra a medir y definir las medidas de coste, calidad, producción y tiempo. Para muchas empresas, en la actualidad, disponer de múltiples indicadores para procesos integrados y multifuncionales representa una mejora significativa sobre sus sistemas actuales de indicadores de la actuación.

En realidad, este es el objetivo que nos fijaron Norton y Kaplan cuando, en 1990, lanzaron un proyecto de medición de la actuación de un año de duración con una docena de empresas. Este proyecto, que se apoyaba en la experiencia de Analog Devices y otras empresas, los llevó a la formulación del Cuadro de Mando Integral como un nuevo sistema de medición corporativo.

Todas las empresas intentan mejorar ahora la calidad, reducir los tiempos de los ciclos, aumentar los rendimientos, aumentar al máximo los resultados y reducir los costes de sus procesos. Por lo tanto, centrarse exclusivamente en mejorar el tiempo de los ciclos, los resultados, la calidad y los costes de los procesos existentes puede que no conduzca a una mejora de la competitividad.

4. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento resulta vital para implantar cualquier cambio en la organización. Las personas son siempre la clave para el éxito; por lo tanto esta perspectiva se refiere a qué es lo que necesitamos cambiar o modificar tanto de nuestros recursos materiales como humanos para conseguir los objetivos de los procesos internos, clientes y financiera.

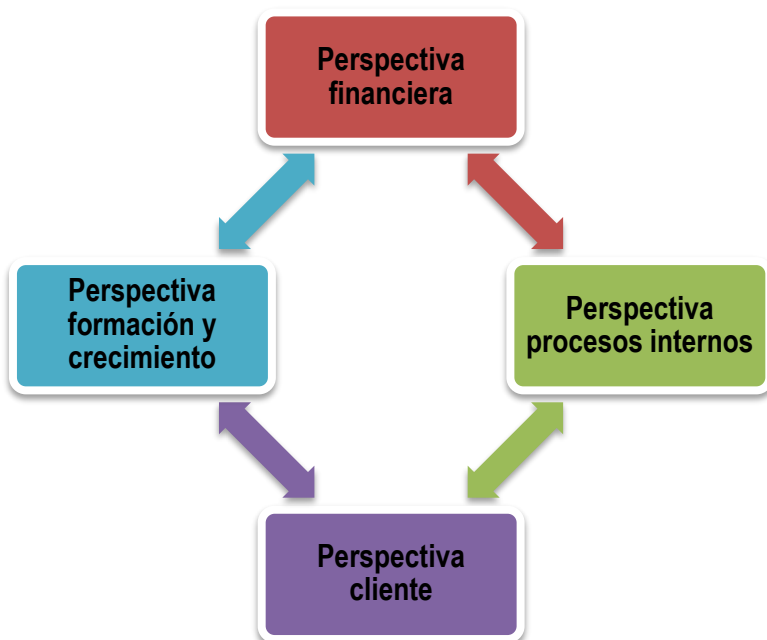
En esta perspectiva se identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes al utilizar las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

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. Para llenar estos vacíos, las empresas tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la empresa.

La construcción de un CMI debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de corporación. Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores a todas las demás perspectivas del CMI. Este deberá contar la historia de la estrategia, al empezar por los objetivos financieros a largo plazo, y luego los vincula a la secuencia de acciones que deben realizarse con los procesos financieros, los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados.

Figura 1.2. Perspectivas del CMI



Fuente. Elaboración propia

El CMI se vuelve útil cuando es examinado y seguido, tanto por los gestores de una empresa, como por sus empleados. Hay que crear una cultura de métricas, monitorizar conjuntamente los factores más importantes y hacerlos públicos. Y todo ello contribuirá a:

- Una gran involucración y motivación por parte de los empleados de tu negocio.
- Un mayor nivel de responsabilidad por parte de los directivos de tu negocio.
- La construcción del cuadro de mando forma parte de los programas de *mentoring* empresarial y de emprendedores. Para implantar una cultura basada en métricas y cambiar la manera de planificar y hacer el seguimiento de tu empresa, un mentor puede resultar de gran ayuda.
- Diferencia con otras herramientas de *Business Intelligence*

1.3. La Planeación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral en Cuba.

En Cuba, como en cualquier latitud del planeta, el mundo empresarial se desarrolla en medio de una turbulencia, agudizada por la crisis mundial. Esta situación hace que el pensamiento estratégico cobre una crucial importancia y esta herramienta, denominada Cuadro de Mando Integral, gane adeptos como piedra angular del desarrollo futuro de las empresas y las organizaciones.

En 1995, se comenzó a introducir la dirección por objetivos y, a partir del año 1997, se estableció, como política de Estado, la utilización de la Dirección Estratégica en todas las entidades que componen el sistema estatal cubano. Surge, además, el modelo de Perfeccionamiento Empresarial, encaminado a potenciar de manera continua los niveles de eficiencia, autoridad y ejecutividad de la empresa estatal cubana como eslabón fundamental de la economía, incluyen recientemente entre sus bases, la aplicación del CMI como un camino importante en el logro de los objetivos organizacionales porque presupone un cambio en la concepción de la forma y pensar que puede llevar a las organizaciones cubanas a un nuevo estadio.

Tanto la Planeación estratégica como el CMI son conceptos que se incorporan a la actualidad cubana desde hace algunos años con el desarrollo de importantes investigaciones, donde la Universidad de Matanzas ha jugado un papel primordial en dichos estudios.

Aunque estos estudios se vienen desarrollando hace algunos años es importante señalar dos momentos significativos en la temática, el primero vinculado a la introducción del término Control de Gestión, cuya utilización comienza, según nos apuntan Nogueira Rivera et al. (2002), a partir de los años 1996 y 1997 cuando se imparte en el ISPJAE el Diplomado Europeo de Administración de Empresas (DEADE). Luego de este hecho se desarrollan investigaciones relacionadas con el Control de Gestión.

El segundo momento está relacionado con el estudio de los modelos, procedimientos y metodologías (cuadro 1.1) para el diseño y la implementación del Cuadro de Mando Integral en empresas de la producción y los servicios.

Con estos antecedentes, se comenzaron a desarrollar esfuerzos de investigación interesantes por varios autores en esta área, según muestra la cuadro 1.1.

Cuadro 1.1. Relación de metodologías de CMI y planeación estratégica

Autor	Año	Metodología	Características
Nogueira, Dianelys	2002	Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral	Se desarrolló a partir de las propuestas de Amat Salas y Dowds (1998), Kaplan y Norton (1999), Fernández Caballero (2000), Biasca (2002) y López (2002).
José M. López Hernández	2004	Análisis de un proyecto de mejora continua para implementar la planeación estratégica, logrando un servicio de vanguardia y competitividad.	Reflejaba cambios en los sectores financieros, mercantiles, productivos y operativos de Continental, los cuales deberían llevarse a cabo con compromiso y al mismo tiempo para obtener resultados óptimos en el corto plazo.
Moreno Ruiz, Zulema	2009	Procedimiento para el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral.	Representar todos los objetivos estratégicos a través de indicadores asociados a metas para períodos seleccionados, para cumplirse igualmente la condición de que estos indicadores deben representar a los procesos de la organización, lo que favorece la inserción de estos en la gestión operativa.
Si-Admmery Costa Amado, Si-Admmery y Choi Barreira Leitão, Neide Solange	2010	Propuesta de un procedimiento para el diseño de Cuadro de Mando Integral.	Elaborar un procedimiento con el objeto de ver paso a paso las etapas para el diseño y el modelo terminado. Brindar servicios de calidad a la universidad y para la satisfacción de los usuarios.
Rodríguez Milián, Gastón	2013	Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.	La metodología persigue como objetivo fundamental disponer de una herramienta que permita la integración de la planeación estratégica y control interno que contribuya al incremento de los ingresos.

Diana Alfaro Uribe	2014	Planeación estratégica 2014-2015 <i>Menzies Aviation</i> Colombia	Realizar análisis situacional de la empresa a través de múltiples herramientas para culminar con la realización de un mapa estratégico de <i>Menzies Aviation</i> Colombia. Realizar el BSC a nivel local con las iniciativas.
Dianni Rodríguez Varela	2015	Metodología para la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos.	Involucra a todos los trabajadores a participar en el proceso a través del trabajo en grupo. También tiene en cuenta el entorno, los valores, la misión, la visión, áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterios de medidas y el enfoque prospectivo para la toma de decisiones. Asimismo, permite retroalimentarse de las valoraciones de los implicados, y de las experiencias acumuladas y vividas.
Valle Tápanes, Yenney	2015	Software de Control de Cuadro de Mando Integral	Facilitar la gestión de los procesos que este incluye, así como los datos asociados a los mismos para emitir de forma dinámica reportes vinculados a ellos. Además, procura ofrecer una forma fácil de acceder y manipular toda esta documentación.
Ortega Salgueiro, Yeni	2019	Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.	Aplicación parcial de una metodología integral de planeación estratégica y Control Interno que contribuya a la gestión integral de riesgos en la Oficina de Ventas de Cubana de Aviación Varadero.
Menéndez Amador, Daymaris	2019	Metodología para un sistema integral de Planeación Estratégica y Control Interno	Aplicación parcial de una metodología integral de planeación estratégica y Control Interno que contribuya al despliegue del Cuadro de Mando Integral en la Oficina de Ventas de Cubana de Aviación Varadero.

Fuente. En aproximación a Ortega, Y., Sánchez, Y., Menéndez, D. (2019)

En tal sentido una vez analizado todas las investigaciones antes descritas el autor decide aplicar la Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno de Rodríguez Millán, Gastón 2013, al

integrar la planeación estratégica con el Cuadro de Mando Integral, en un análisis que fusiona ambos elementos en armonía con la estrategia de la organización. No es una metodología que analiza los elementos por separado sino que los concatena en busca de obtener el máximo rendimiento posible.

Para su correcto entendimiento el próximo capítulo se dedica a la explicación metodológica de la metodología seleccionada, es válido aclarar que la metodología a su vez integra el análisis de riesgos, el cual no es objetivo de la investigación. Dada la extensión de la metodología y su complejidad solo son aplicable en la presente investigación aquellos elementos que tienen que ver con la planeación estratégica y el Cuadro de Mando Integral.

Capítulo 2. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

La correcta creación del Cuadro de Mando Integral (CMI) es de suma importancia para todo tipo de empresas, puesto que ayuda a la implantación, comunicación y control de la estrategia y de los resultados obtenidos por la misma. Aunque requiere invertir gran cantidad de esfuerzo en establecerlo y supervisarlo, el empresario se verá recompensado tanto a corto como a largo plazo si la estrategia elegida es la correcta, y no sólo en el ámbito financiero sino a nivel general para toda la organización.

Es imposible implementar un CMI sin definir la visión, misión y la estrategia general de la organización. Ese preámbulo que tradicionalmente se ha realizado con la utilización de cánones establecidos, es mucho más riguroso cuando se conoce de antemano que se utilizará una herramienta de alineación estratégica tan fuerte como el CMI. Se ha desarrollado, por tanto, una relación muy estrecha entre la dirección estratégica y el CMI. La visión, la misión y el propósito estratégico como una imagen que resume el futuro deseado se traduce, de forma detallada y específica, en los componentes del CMI.

El CMI es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el CMI introduce los inductores de la actuación financiera futura.

El CMI llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener *feedback* sobre la estrategia. Los procesos de control de gestión alrededor del CMI permiten que la empresa se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información. Lo que sucede con esta, al igual que con el resto de herramientas de gestión, al menos en el caso cubano, y al considerar que el resto del mundo lo haga de manera diferente, es que al aplicarlas casi nunca se tiene en cuenta la manera de incluirla y anidarla dentro de la estrategia general o global de la empresa, de ahí la importancia de solucionar la dificultad que surge de la aplicación aislada de la misma solo por los “presuntos implicados directamente”, cuando en realidad su uso y resultados derivados conciernen a todos los empleados de la empresa. (Milián, 2019)

2.1. Descripción de la Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno

Al tener en cuenta los elementos antes mencionados, se presenta la siguiente metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno, el cual integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten medir importantes variables de forma consolidada.

La metodología (cuadro 2.1) persigue como objetivo fundamental disponer de una herramienta que permita la integración de la planeación estratégica y control interno que contribuya al incremento de los ingresos.

Cuadro 2.1. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.

ETAPAS	NIVELES	PASOS	CONTENIDO	COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
I-CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA	1 A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN . Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.	1er PASO Determinar la estrategia y alcance de la misma.	Análisis interno y externo (factores influyentes) Visión, misión, Valores corporativos y compartidos Formulación de la estrategia	AMBIENTE DE CONTROL	
II- DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS.	2 Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, para incluir el plan de prevención, con la consecuente implementación de la res. 60/2011 CGR.	2do PASO Análisis y estructuración de la estrategia	Alinear Misión y Visión Trazar los objetivos Definir las perspectivas Análisis y desarrollo de la estrategia Gestionar los riesgos. Elaboración del Plan de prevención	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
III- INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	3 A nivel de empresa Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN	3er PASO Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.	Construcción del CMI. Determinación del problema estratégico y su solución. Plan de prevención de la organización Confeción del mapa estratégico y los posibles escenarios.	AMBIENTE DE CONTROL GESTIÓN (EVALUACIÓN) DE RIESGOS ACTIVIDADES DE CONTROL SUPERVISIÓN Y MONITOREO	
IV-PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DE LA ESTRATEGIA.	4 A nivel de CONSEJO DE DIRECCIÓN se analizan los resultados obtenidos y se proponen las correcciones para el perfeccionamiento de la estrategia.	4to PASO Supervisión y monitoreo.	Monitoreo, aprendizaje Análisis de las estrategias emergentes Ajustes y evaluación del sistema.	SUPERVISIÓN Y MONITOREO	

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6

Para la implementación satisfactoria de dicha metodología corresponde la definición de una serie de etapas y pasos que permitirán llevar la secuencia lógica del mismo, por lo que se procederá a describirlos a continuación.

Etapa I. Conceptualización general de la estrategia

Esta etapa se desarrolla a nivel de Consejo de Dirección, con la participación de todos los Jefes de Departamentos. Para el mejor desarrollo de la misma se requiere de un moderador externo, preferentemente un experto en estrategia.

En la misma se establecen los conceptos generales y las líneas principales del plan estratégico a partir de una tormenta de ideas (puede utilizarse cualquier otro método), al dejar definidos a nivel de empresa la misión visión y objetivos estratégicos. A estos efectos se puede utilizar cualquier herramienta de gestión, al ser utilizado en este caso concreto el CMI. Se determinan: los factores influyentes; los valores corporativos; los valores compartidos y los factores claves del éxito.

Una vez definidas las generalidades de la estrategia a nivel de empresa, cada jefe de departamento o área se encargará de diseñar la estrategia en su área de responsabilidad alineada con la conceptualización definida en la primera etapa.

II. Diseño y análisis de la estrategia y la gestión de riesgos.

Como se explicó anteriormente, esta segunda etapa se ilustrará al considerar solo la gestión de ingresos. A tales efectos se considera como responsable al Departamento Comercial o de Ventas y *Marketing*, y específicamente al área del *Revenue Management*.

La forma de llevar a cabo el procedimiento es la misma que en la etapa anterior, es decir, se invita a un experto en planeación estratégica externo al departamento y a través de la tormenta de ideas se llega a la elaboración del plan estratégico del departamento (área), para llegar hasta el plan de prevención. (Escalera Alcázar, 2005). Para ello se establecieron una serie de pasos según muestra el esquema 1.

Se traza la misión y la visión del *Revenue Management* en correspondencia con la misión y visión de la empresa, y se determina el sistema de objetivos para conseguir las mismas. El sistema de objetivos está basado en lo descrito en la metodología de COSO II (Eriksen, 2002):

- Estrategia: objetivos a alto nivel, alineados con la misión de la entidad y dándole apoyo.
- Operaciones: objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos.
- Información: objetivos de fiabilidad de la información suministrada.
- Cumplimiento: objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

Una vez elaborado el sistema de objetivos, se definen las perspectivas que tributarán al CMI.

Esquema 2.1- Procedimiento de implementación del plan estratégico y el control interno a nivel de departamento.



Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación Estratégica y Control Interno.

Se consideran las cuatro perspectivas críticas e interdependientes:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente, al valorar las oportunidades de mercado.
- La perspectiva de los procesos, para tomar en cuenta el modelo operativo.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, al considerar la ventaja competitiva.

Perspectiva financiera.

Internacionalmente se reconoce que gerencia sólo por indicadores financieros es un suicidio; no obstante, de la misma manera que existe una función especializada en la calidad, el Control de Gestión es la función especializada en lo económico de la empresa. El análisis económico-financiero responde a una de las tres dimensiones del Control de Gestión (dimensión económica) y pone a disposición del equipo directivo los instrumentos necesarios para comprobar continuamente el pulso de la empresa y poder así, implementar programas correctivos tan pronto se presenten síntomas de problemas futuros. (R. S. K. y. D. P. Norton, 2000) El objetivo central de esta perspectiva debe ser la creación de valor, las empresas deben entregar rendimientos por encima y más allá del costo del capital, o deben entregar rendimientos que excedan los de sus iguales. Por lo tanto, los directivos también deben usar puntos de referencia para determinar el rendimiento de la empresa

para superar ese umbral, y así entregar a los accionistas rendimientos superiores. Para ello deben considerar la competencia (*benchmarking*).

Se definirán los KPIs² financieros que tributen al CMI, al ser en este caso la ocupación, los precios e ingresos.

Perspectiva del cliente.

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados. (R. S. K. y. D. P. Norton, 2001)

Al definir y valorar esta perspectiva se podría tomar como punto de partida estratégico los resultados de una encuesta realizada por la agencia especializada *Eye for travel* sobre los retos para el mercado turístico el 2019.

Retos externos:

- Penetrar nuevos mercados (40%)
- Las OTAs³ propietarias de los clientes (36%)
- Integración vertical (30%)
- Diferenciación en el comportamiento del cliente (27%)
- Erosión de la marca ante la mercantilización (16%)
- Selección del *partner*⁴ correcto y trabajo con los *start up*⁵ (26%)
- Consolidación de la industria. Fusiones y adquisiciones (23%)
- Crecimiento de la plataforma económica (21%)
- Crecimiento de proveedores alternativos de alojamiento (17%)

Retos internos:

- Transformación digital (30%)
- Alineación tecnológica y del negocio (28%)
- Emisión de datos internos (27%)
- Costo de adquisición (26%)
- Gerencia de los medios y las ventas (21%)

² Un KPI (key performance indicator), conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento, es una medida del nivel del desempeño de un proceso

³ OTA, acrónimo inglés de Online Travel Agency o Agencia de Viajes en Línea

⁴ Término en inglés que hace referencia a los socios

⁵ Los términos empresa emergente, compañía emergente, compañía de arranque y compañía incipiente (en Hispanoamérica, compañía startup) se utilizan en el mundo empresarial aplicados a empresas que buscan arrancar, emprender o montar un nuevo negocio, y aluden a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, y generalmente se trata de empresas emergentes apoyadas en la tecnología

- Optimización de la experiencia a través del móvil (16%)
- Paridad de precios (15%)
- Falta de integración departamental (14%)
- Oferta de precios personalizados (14%)
- Crecientes ingresos auxiliares (13%)
- Híper-personalización (12%)
- Dominar la IA (12%)
- Sistemas legales (10%)
- Entender el *blockchain*⁶ (10%)
- Formas de pago (8%)
- Modelos de atribución (6%)
- Utilización de los *chatbots*⁷ (4%)

Es muy importante conjugar la introducción y uso de tecnología de avanzada y la media social, con el nivel de personalización del servicio y la fidelización del cliente a través de la diferenciación de las experiencias ofertadas.

Los clientes *millennials*⁸, que ocupan un segmento importante del sector turístico, buscan experiencias más que nada y este es un elemento a considerar de vital importancia, así como la forma de comunicación con el mismo a través de las TICs⁹, sobre todo con el uso del móvil mediante *apps*¹⁰ y los *chatbots*¹¹.

Perspectiva de los procesos, sin dejar de tener en cuenta el modelo operativo.

Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Es típico que las empresas desarrollen sus objetivos a indicadores desde esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos a indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes a accionistas. (R. S. K. y. D. P. Norton, 2000)

Esta perspectiva es esencial para configurar la empresa para el éxito futuro. De hecho, el enfoque de una entidad para la asignación de recursos, la gestión del talento, el diseño organizativo y la gestión del rendimiento puede reforzar o anular los objetivos estratégicos.

Para ello debe tener en cuenta: la transformación digital; la gestión del talento y diversidad; la confianza en el colectivo y el trabajo en equipo; la geopolítica; las regulaciones; encontrándose en la era del dato; el avance de la Inteligencia Artificial; la transparencia; la sostenibilidad y el cambio climático y, por último, pero no menos importante el crecimiento inorgánico y la financiación.

⁶ Una cadena de bloques, también conocida por las siglas BC (del inglés Blockchain)

⁷ Un bot de charla o bot conversacional es un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario.

⁸ Generación Y, también conocida como Generación del Milenio, millennial o Milénica, es la cohorte demográfica que sigue a la Generación X. No hay precisión o consenso respecto de las fechas de inicio y fin de esta generación.

⁹ Tecnologías de la Información y las comunicaciones

¹⁰ Aplicaciones móviles

¹¹ Un bot de charla o bot conversacional es un programa que simula mantener una conversación con una persona al proveer respuestas automáticas a entradas hechas por el usuario. Habitualmente, la conversación se establece mediante texto, aunque también hay modelos que disponen de una interfaz de usuario multimedia

Como objetivo estratégico fundamental se debe perseguir la creación de valor. Para ello deben obtener rendimientos por encima del costo del capital y que excedan los de la competencia.

Los procesos y el modelo operativo deben estar concebidos en función de estos logros, para garantizar una gestión integral y sistémica de toda la entidad.(Castañeda Fuente, 2001)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, al considerar la ventaja competitiva.

La cuarta y última perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrolla objetivos a indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando Integral.(R. S. K. y. D. P. Norton, 2000)

Es importante conocer la ventaja competitiva con que se cuenta para en función de ello definir la estrategia.

Según las estimaciones del Fondo Monetario Internacional la economía mundial crecerá un 3,7% en 2019. Corresponde a determinados países emergentes y economías en desarrollo impulsar la expansión en este nuevo año, mientras las economías avanzadas experimentarán una ralentización, ya que pasarán de crecer un 2,4% en 2018 al 2,1%.

¿Cuál es el papel de la empresa en este entorno? Una mirada al interior será necesaria para valorar las capacidades internas de perfeccionamiento e inserción en el mercado. Decidir si mantener o mejorar lo alcanzado hasta el momento, o lanzarse a explorar nuevos horizontes, para invadir nuevos nichos de mercado, al haber alcanzado las metas anteriormente propuestas.

El uso del *big data*¹² para la toma de decisiones en el perfeccionamiento continuo es una barrera a franquear, sin la cual los gestores de ingresos no podrán llegar a los resultados esperados. Deben complementar los KPIs de la perspectiva financiera con indicadores de la estrategia online.

Para ello deben basar su análisis en:

1. Visitas a la web de la empresa y tasa de conversión– El objetivo de crear una web es incrementar las ventas a través de un correcto posicionamiento y visibilidad que faciliten el tráfico de la misma. Se propone medir este indicador a través de *Google Analytics*¹³. Pero que visiten la página de la empresa no es suficiente,

¹² Big data, macrodatos,[1] datos masivos, inteligencia de datos o datos a gran escala es un concepto que hace referencia a conjuntos de datos tan grandes que aplicaciones informática tradicionales del procesamiento de datos no son suficientes para tratar con ellos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos.

¹³ Google Analytics es una herramienta de analítica web de la empresa Google. Ofrece información agrupada del tráfico que llega a los sitios web según la audiencia, la adquisición, el comportamiento y las conversiones que se llevan a cabo en el sitio web.

si no se materializa en compras de los servicios de la misma, para analizar el comportamiento de ello es preciso medir este indicador conocido como tasa de conversión.

2. Fidelización del cliente – Medir la asiduidad del cliente a la web de la empresa y su tasa de conversión permitirá conocer mejor al mismo en aras de lograr su fidelización.

3. Tasa de cancelaciones online - Conocer y medir adecuadamente los datos reales del número de clientes que se dan de baja en nuestros servicios es esencial para conocer si se trata de hechos aislados o es una actitud generalizada que nos obligue a analizar y cambiar drásticamente nuestra estrategia online o a mejorar nuestros productos para conseguir revertir esa conducta.

Debe conjugarse y desarrollarse de manera armoniosa, complementaria e integralmente la gestión de la demanda capturada por el departamento comercial a través de los diferentes canales de distribución con las acciones de marketing online o digital.

Análisis y desarrollo de la estrategia.

Para dar cumplimiento al sistema de objetivos determinados en función de la misión y la visión, se determinan las actividades que operacionalizan los mismos y que constituyen en sí la parte ejecutiva de la estrategia.

- Estudios de competencia. (*Benchmarking*¹⁴ /*Competitive Set*)
- Curva de reservas o tendencias. (Segmentación mercado/canales de distribución).
- Diario de Precios.
- Bases de datos. (*Mining*)
- Análisis y gestión de la demanda. (Punto de equilibrio/ elasticidad de la demanda/indicadores)
- Plan de ruta. (*Forecasting/ overbooking/ upselling/ cross-selling*)
- Benchmarking. (Competencia: Producto/precios/canales de distribución/ cuota de mercado/penetración).
- Presupuesto o *Budget*. Previsiones, proyectos y pronósticos/ Matriz DAFO/ alineación con Misión – Visión.

¿Cómo confeccionar la Matriz DAFO?

- a) Determinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Debilidad: insuficiencia, dificultad, carencia INTERNA que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

Amenaza: elemento, fenómeno, factor EXTERNO que limita a la organización en el cumplimiento de la misión.

¹⁴ El **benchmarking** consiste en tomar "comparadores" o benchmarks a aquellos [productos](#), [servicios](#) y [procesos](#) de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las [mejores prácticas](#) sobre el área de interés, con el propósito de transferir el [conocimiento](#) de las mejores prácticas y su aplicación.

Fortaleza: ventaja, habilidad, recurso, INTERNO que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

Oportunidad: espacio, ventaja, EXTERNA que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la misión.

El número máximo recomendado de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades es de seis en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

b) Elaboración de la matriz

- La matriz DAFO se elabora según la Tabla 2.1, donde F_j =Fortaleza J, D_j = Debilidad J, O_i = Oportunidad I, A_i = Amenaza I:

Tabla 2.1 Matriz DAFO.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O _i	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A _i	Σ
F ₁											
F ₂											
F ₃											
F ₄											
F _j											
D ₁											
D ₂											
D ₃											
D ₄											
D _j											
Σ											

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

c) El completamiento de la Matriz.

- El completamiento de la matriz se realiza al dar valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

¿Qué escala utilizar?

Existen distintas opiniones al respecto. Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:

2. Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
3. La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

Las escalas más usadas son

Cuadro. 2.2 Escalas para el completamiento de la Matriz DAFO.

Escala	Características Básicas	Ventajas	Desventajas
X - •	<p>Escala binaria donde:</p> <p>X: existe influencia</p> <p>• : no existe incidencia</p>	<p>Debido a que son solo dos opciones para decisión en el trabajo grupal se acorta el tiempo necesario para el completamiento.</p>	<p>Es demasiado drástico dar solo dos opciones, y al tener menos rango es muy posible que distintos ítems alcancen la misma puntuación final lo q dificulta la toma decisiones.</p>
1-2-3	<p>Escala de tres valores donde:</p> <p>1: no existe incidencia</p> <p>2: existe influencia</p> <p>3: existe una fuerte incidencia</p>	<p>Con respecto a la escala binaria amplía el rango de selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento.</p>	<p>Sigue al ser demasiado corta, lo que dificulta la diferenciación entre un ítem y otro.</p>
Del 1 al 5	<p>Escala de 5 valores donde:</p> <p>1: no existe incidencia</p> <p>2: existe poca incidencia</p> <p>3: existe mediana incidencia</p> <p>4: existe fuerte incidencia.</p> <p>5: existe incidencia determinante.</p>	<p>Con respecto a la escala de 1-3 amplía el rango de selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento.</p>	<p>En algunas ocasiones es demasiado corta, lo que dificulta la diferenciación entre un ítem y otro.</p> <p>(ESCALA RECOMENDADA)</p> <p>↳ Más utilizada en el continente americano</p>
Del 1 al 7	<p>Escala de 7 valores donde:</p> <p>1: ninguna incidencia</p> <p>7: incidencia determinante</p>	<p>Con respecto a la escala de 1-5 amplía el rango de selección</p>	<p>Al ser más amplia, muchas veces a los expertos no les queda claro el significado de cada valor además de ser de más lento completamiento.</p> <p>(ESCALA RECOMENDADA)</p> <p>↳ Más utilizada en Europa.</p>

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

¿Cómo completar la matriz?

- Se realiza al completar cada casilla para responder a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (para seguir al algoritmo de trabajo descrito):

Cuadrante I (Ofensivo): fortalezas – Oportunidades

- Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?

Cuadrante II (Defensivo): fortalezas – Amenazas

- Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la misión?

Cuadrante III (Adaptativo): debilidades – Oportunidades

- Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la misión?

Cuadrante IV (Supervivencia): debilidades – Amenazas

- Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con mayor puntuación (Tabla 2.3):

Tabla 2.3 Matriz DAFO completada.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Σ
F ₁	3	3	3	2	4	2	4	5	3	1	30
F ₂	3	4	4	5	5	2	3	3	3	2	34
F ₃	2	5	5	5	2	5	2	4	2	2	34
F ₄	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	31
F ₅	5	3	3	3	3	2	2	1	1	5	28
D ₁	5	5	5	3	3	3	3	2	2	4	35
D ₂	5	4	4	4	4	2	2	2	2	1	30
D ₃	3	5	4	4	3	2	3	3	2	5	34
D ₄	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	38
D ₅	5	5	3	3	3	1	1	2	2	2	27
Σ	38	42	40	38	34	24	25	29	23	28	

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

¿Qué es el problema estratégico general?

Es aquella situación polémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.

Si no se superan las principales debilidades y siguen al asecho las principales amenazas, entonces ni siquiera al potenciar las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

¿Qué es la solución estratégica general?

Es la solución a aquella situación polémica que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la misión.

La solución Estratégica General quedaría definida de la siguiente manera:

Potenciar plenamente las fortalezas y superar las debilidades de la organización para aprovechar óptimamente las oportunidades que brinda el entorno, así como atenuar significativamente los efectos de las amenazas.

¿Qué es el posicionamiento estratégico?

Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización.

¿Cómo se determina?

- Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante. (Tabla 2.3)
- Se selecciona el cuadrante con mayor valor.

Tabla 2.4 Determinación del posicionamiento estratégico con la matriz DAFO.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	Σ	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Σ
F ₁	3	3	3	2	4	15	2	4	5	3	1	15
F ₂	3	4	4	5	5	21	2	3	3	3	2	13
F ₃	2	5	5	5	2	19	5	2	4	2	2	15
F ₄	3	4	4	4	3	18	3	3	3	2	2	13
F ₅	5	3	3	3	3	17	2	2	1	1	5	11
Σ	16	19	19	19	17	90	14	14	16	11	12	67
D ₁	5	5	5	3	3	21	3	3	2	2	4	14
D ₂	5	4	4	4	4	21	2	2	2	2	1	9
D ₃	3	5	4	4	3	19	2	3	3	2	5	15
D ₄	4	4	5	5	4	22	2	2	4	4	4	16
D ₅	5	5	3	3	3	19	1	1	2	2	2	8
Σ	22	23	21	19	17	102	10	11	13	12	16	62

Fuente. Olivera Rodríguez (2007)

¿Cuáles son los posibles posicionamientos estratégicos y qué significa esto? (Figura 2.1)

- Ofensivo: si el cuadrante con mayor puntuación es el ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Defensivo: si el cuadrante con mayor puntuación es el defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las fortalezas para atenuar el efecto de las amenazas.
- Adaptativo: si el cuadrante con mayor puntuación es el adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para aprovechar las oportunidades.

- Supervivencia: si el cuadrante con mayor puntuación es el de supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las debilidades para atenuar el efecto de las amenazas.

Figura 2.1 Posicionamiento estratégico a partir del análisis DAFO.



Fuente. Ortega, Y., Sánchez, Y., Menéndez, D (2019)

A partir de los resultados obtenidos en la lluvia de ideas a continuación se listan los indicadores para el análisis del *Revenue Management*

Tabla 2.5. Indicadores de RM

No.	Indicadores	Nombre del indicador	Fórmula
1	Revpas	Revenue per available seat (ingresos por total de asientos disponibles)	Total de asientos Revenue/(asientos disponibles *días del período)
2	Gop	Profitableness before interest and laid (Rentabilidad ante intereses e impuestos)	Ventas totales – costos operativos totales (fijos +variables)
3	GopPas	Gross operating profit per available seat (beneficio bruto por asiento disponible)	Gop / Asientos disponibles
4	Trevpas	Entire revenue for available seat (total de ingresos por asientos disponibles)	Determinar y analizar los ingresos totales obtenidos de la venta de asientos disponibles
5	Lead time	Tiempo entre la reserva y la fecha de salida del vuelo	Día del vuelo – día de la reserva

6	ADR	Rate median daily (tarifa media diaria)	Ingresos totales por la venta de asientos / número de asientos
7	ARI	Nivel de penetración en el mercado del precio promedio	ADR de la competencia + Cia. / total de ARD
8	CM	Cuota de mercado	Asientos vendidos de la competencia + Cia / total de asientos
9	Fair Share	Cuota justa	Asientos disponibles por vuelo de la competencia / total de asientos disponibles
10	MPI	Nivel de penetración en el mercado	Cuota de mercado/ Fair share
11	RGI	Combinación del ARI y el nivel de penetración del precio en el mercado	MPI * ARI
12		Ingresos por la venta de asientos	Análisis del comportamiento de los ingresos

Fuente. Ortega, Y., Sánchez, Y., Menéndez, D (2019)

Una vez definido estos indicadores se podrá determinar el índice integral de *Revenue Management*, para el cálculo del indicador o índice integral se desarrolló la expresión propuesta por (Ribot, E. 2015) que muestra una comparación entre el máximo nivel que puede ser alcanzado (en el caso de que todos los indicadores obtengan la más alta puntuación) y el que posee la organización en la actualidad. La misma fue adaptada ya que no se llamará índice integral de eficiencia financiera (IIEF), sino que a los efectos de esta investigación se denominará índice integral de *Revenue Management* (IIRM).

$$IIRM = \frac{\sum_{j=1}^k P_j \times C_j}{M \sum_{j=1}^k P_j} \quad (2.1)$$

Dónde:

IIRM = índice integral de *Revenue Management*.

P_j = Peso relativo de cada indicador

C_j = Comportamiento de cada indicador en la provincia analizada (puntuación real otorgada).

k = cantidad de indicadores.

M = máximo valor a alcanzar en la escala los indicadores.

Aunque no existe una base referencial o de comparación, el cálculo del índice integral permite contar con una “herramienta útil” en manos de los directivos para el análisis y la toma de decisiones oportunas, a través de la comparación con períodos anteriores del desempeño del sector objeto de estudio.

Se realizó una evaluación sensorial al tomar como base la escala hedónica propuesta por Nogueira, D. (2002) para la valoración del índice integral. Esta fue: muy bueno (0.80-1.00), bueno (0.60-0.79), regular (0.40-0.59), malo (0.20-0.39) y muy malo (0.00-0.19).

Estrategia en Redes Sociales

Las redes sociales se integran a la gestión de ingresos con el objetivo de maximizar los mismos. Las opiniones de los clientes en las redes influyen cada vez de manera más decisiva en los precios, su cálculo al considerar estas opiniones cada vez es utiliza más por el *Revenue Management*, al ser el ejemplo más conocido la herramienta: *ReviewPro*.

Actividades de la gestión de ingresos online.

1. Clarificar los objetivos: conocer, captar, fidelizar o atender al cliente, o todos a la vez, para considerar la segmentación.
2. Definir las redes a utilizar en función del segmento objetivo y del servicio que se quiere vender.
3. Perfeccionar el producto a vender, haciéndolo muy atractivo y para vender la experiencia que el mismo reportará como eje central de la estrategia de gestión de ingresos.
4. Medir la tasa de conversión.
5. Elaborar protocolos para casos de crisis de reputación online.

Indicadores para su medición:

- Visitas a la web de la empresa y tasa de conversión
- Fidelización del cliente
- Tasa de cancelaciones online

Todo ello se sistematiza en el Revenue estratégico y táctico-operativo:

Revenue estratégico (Creación de la demanda/ marketing estratégico/ pricing/ desarrollo del producto/ distribución)

Revenue Táctico-operativo (Presupuesto/ gestión de precios/ control de estancias/gestión de capacidades/desplazamiento de la demanda).

A partir de las actividades definidas se identifican cada uno de los riesgos que pueden afectar su realización en búsqueda del cumplimiento de los objetivos a los que corresponden, se clasifican los mismos y se valoran a través de la matriz de riesgos que tiene el formato siguiente.

Tabla 2.6. Matriz de riesgos.

Actividades (Procesos/Subprocesos)	Riesgos	Externo	Interno	Frecuencia			Pérdida			Impacto	
				Poco Frecuente	Frecuente	Muy Frecuente	Leve	Moderada	Grave	Leve	Moderado
Objetivos Estratégicos	E1A1 R1										

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6

Y a continuación el mapa de riesgos que permitirá centrar la atención en los riesgos que mayor incidencia tiene en el cumplimiento de la estrategia.

Cuadro 2.1. Mapa de riesgos.

		MAPA DE RIESGOS			
PROBABILIDAD	Frecuente	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable	Inaceptable
	Moderado	Moderado	Moderado	Inaceptable	Inaceptable
	Poco Frecuente	Aceptable	Moderado	Inaceptable	Inaceptable
		Leve	Moderado	Grande	
		IMPACTO			

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6

Se elabora el plan de riesgos, para considerar el sistema de objetivos, las actividades de su cumplimiento, la identificación y evaluación de riesgos.

En este caso, al modelo establecido por la Contraloría General de la República (CGR) a tales efectos, se le añade la columna de los objetivos, el gran ausente en la Resolución 60/11 sobre el Control Interno.

El modelo que se propone está conformado de la siguiente manera:

Tabla 2.6. Plan de Prevención de riesgos.

OBJETIVOS	ACTIVIDADES (PROCESOS/SUBPROCESOS)	RIESGOS	MANIFESTACIONES NEGATIVAS	ACTIVIDADES DE CONTROL	RESPONSABLE	EJECUTANTE	FECHA DE CUMPLIMIENTO
ESTRATEGICOS	ACTIVIDAD 1	RIESGO 1 (A1)					
		RIESGO 2 (A1)					
		RIESGO 3 (A3)					
	ACTIVIDAD 2	RIESGO 1 (A2)					
		RIESGO 2 (A2)					
		RIESGO n (A2)					
	ACTIVIDAD n	RIESGO 1 (An)					
		RIESGO 2 (An)					
		RIESGO n (An)					
	OPERATIVOS	ACTIVIDADES	RIESGOS				
DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES	RIESGOS					
DE CUMPLIMIENTO	ACTIVIDADES	RIESGOS					

Fuente. Rodríguez Milián. G. J (2013)-Planeación estratégica y control interno.

De esta manera se sistematiza e integra la estrategia de gestión de ingresos con el control interno.

El resto de departamentos tiene que determinar las actividades, los procesos, subprocesos y tareas que tributan a estos objetivos estratégicos y a los objetivos específicos de cada área, se operacionalizan los mismos y se determinan los posibles riesgos y sus formas de manifestación, así como las actividades de control con sus ejecutores y controladores, lo que incluye entonces además el plan de prevención.

Paso 3- Implementación de la estrategia

A partir del presupuesto, entonces se operacionalizan, los objetivos, para dar cumplimiento al mismo, a través de un procedimiento que contempla tres etapas fundamentales:

- 1- A nivel de CONSEJO de DIRECCIÓN. Elaboración del plan estratégico en líneas generales de la empresa.
- 2- Por departamentos. A partir del plan estratégico general, elaborar el plan estratégico por departamentos, para incluir el plan de prevención, con la consecuente implementación de las normas de control interno (de esta manera también se incorpora el control interno al sistema de dirección).
- 3- Integración de los planes estratégicos de los departamentos con el plan estratégico general, y discusión y aprobación del mismo con toda la masa de trabajadores. IMPLEMENTACIÓN

Paso 4- Evaluación, supervisión y control. Mejoramiento continuo.

En este paso vuelve a utilizarse la gestión del *Revenue Management*, como herramienta de mejora continua y de flexibilización de los presupuestos.

Así, se vincula todo este proceso con la planificación estratégica, de manera tal que adquiera carácter integrador y sistémico y no como un ente aislado de este proceso. Los objetivos tienen que estar alineados con la misión y visión.

Con estos resultados se analiza el cumplimiento de la proyección y se corrige presupuesto en caso de que sea necesario y posible, ya que si el presupuesto no es flexible no se puede aplicar correctamente la metodología.

Esta metodología además de mantener un nivel de análisis, que tribute a una clasificación de la empresa de acuerdo sobre todo a las opiniones *online*, y demás agencias calificadoras como un elemento importante a tener en cuenta, propone que se debe establecer una clasificación de las mismas sin dejar de atender a la eficiencia en el uso de los recursos financieros, tomar como indicador básico la rentabilidad financiera y aplicar sistema Dupont para determinar las reservas existentes en la operación y el financiamiento de la misma, para hacer énfasis en los costos y gastos. Todo ello para a partir de estas dos clasificaciones determinar un coeficiente de relevancia a cada una de ellas y así conformar un índice de clasificación general que integre ambos criterios y es sobre esto último que quisiera propiciar un amplio debate.

2.1 Métodos, técnicas y herramientas utilizadas en la investigación.

La información elemental para el progreso de la investigación se obtiene a través de métodos teóricos y empíricos de investigación, entre los que se hallan: el análisis – síntesis, inducción – deducción, lógico-histórico, enfoque sistémico, tránsito de lo abstracto a lo concreto, análisis de la documentación, observación directa, método de Experto, Consenso y Kendall. Los mismos se especifican seguidamente:

Análisis – síntesis(Vazquez, 2015): el análisis es la identificación y separación de los elementos fundamentales. Se descomponen, se desintegran las ideas. La síntesis de un texto conduce a su interpretación holística. Esto es, a tener una idea cabal del texto como un todo. Este método tiene la ventaja de disciplinar al investigador para poder escoger los diferentes elementos o partes de un fenómeno y está relacionado con la capacidad sensorial. La síntesis es un esfuerzo psicológico mayor que requiere resumir, concentrar y por lo tanto abstraer de esas partes los elementos comunes que le permita expresar en una sola categoría o expresión lingüística. Es la capacidad de síntesis la que pone a prueba todo el razonamiento lógico que el investigador debe desarrollar para educar sus propios pensamientos.

Inducción – deducción

(Rodríguez 2012) la inducción: es el proceso que va de lo particular, específico hacia lo más general o universal también significa, de lo más simple a lo más complejo. Como procedimiento es también recomendable porque el ser humano más rápidamente percibe los hechos captados sensorialmente y como tal puede señalar como se inicia un determinado fenómeno.

La deducción: es el fenómeno universo por el cual se parte de lo general o universal para llegar a lo más específico, pero de una manera lógica que tiene en cuenta la secuencia y el orden para desglosar sus diferentes elementos.

Histórico – Lógico: el método histórico estudia la trayectoria real de los fenómenos y acontecimientos en el recorrido de su historia. El método lógico investiga las leyes generales de funcionamiento y desarrollo de los fenómenos. Lo lógico no repite lo histórico en todos sus detalles, sino que reproduce en el plano teórico lo más

importante del fenómeno, lo que constituye su esencia: “lo lógico es lo histórico mismo, pero liberado de las contingencias de la forma histórica”.

El método lógico y el histórico no están divorciados entre sí, sino que, por el contrario, se complementan y están íntimamente vinculados. El método lógico para poder descubrir las leyes fundamentales de un fenómeno, debe basarse en los datos que le proporciona el método histórico, de manera que no constituya un simple razonamiento especulativo. De igual modo, el método histórico debe descubrir las leyes, la lógica objetiva del desarrollo histórico del fenómeno y no limitarse a la simple descripción de los hechos.

Enfoque sistémico: el enfoque en sistema proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos. Por esta razón, el conocimiento del enfoque en sistema presenta una importancia fundamental para los que se inician en el campo de la investigación científica. Un sistema no es un conglomerado de elementos yuxtapuestos mecánicamente, sino que presentan leyes de totalidad, esto es, cualidades generales inherentes al conjunto. Estas cualidades generales del sistema se diferencian de las características individuales de los componentes que la integran. Es justamente la interacción entre los componentes del sistema lo que genera sus cualidades integrativas generales. Un ejemplo de enfoque en sistema se demuestra claramente en el funcionamiento de una empresa, la cual está constituida por un conjunto partes relacionadas entre sí, en función de un resultado. La empresa es un sistema conectado y en interacción constante con su entorno.

Tránsito de lo abstracto a lo concreto

El tránsito de lo abstracto a lo concreto expresa el cambio que sufre el conocimiento científico en su proceso de desarrollo. El primer nivel del conocimiento es lo concreto sensorial. La imagen sensorial concreta de la realidad, es el punto de partida del proceso del conocimiento en la que se relacionan lo general y lo singular, lo necesario y lo causal, lo estable y lo mutable; los aspectos esenciales y secundarios del objeto. Por esta razón, en el proceso de la investigación científica es necesario el salto a otro nivel del conocimiento para poder obtener un reflejo más profundo de la realidad, la abstracción.

La abstracción permite reflejar las cualidades y regularidades generales, estables y necesarias de los fenómenos. La abstracción refleja una cualidad o relación de los fenómenos considerada de forma aislada, pura, sin que se establezca la multiplicidad de relaciones con el todo concreto: “la abstracción inicial expresa la esencia del fenómeno, pero no siempre lo hace por completo. Refleja la esencia, la ley de los fenómenos de forma abstracta, en su aspecto puro.”

Así pues, la abstracción ofrece una imagen esquematizada del fenómeno, pero que justamente por ello expresa una relación esencial de este, ya que hace omisión de un gran número de factores causales que lo condicionan en la realidad, lo que permite que se revelen las leyes que rigen el fenómeno.

En resumen, se puede señalar que lo concreto es a la vez el punto de inicio y de llegada del proceso cognoscitivo. Lo concreto pensado es el resultado obtenido por el conocimiento y las abstracciones son el medio para lograr dicho resultado. También es necesario plantear que el tránsito de lo abstracto a lo concreto no se efectúa solamente en el estudio de cualquier fenómeno en el ámbito de una ciencia específica, sino que tiene carácter universal en el desarrollo del conocimiento humano en todos los campos del saber. García, J. (2000). Análisis de la documentación permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempos mediante la revisión directa de documentos como el Manual de Procedimientos Internos de la organización, de la Casa Matriz o de la Corporación, impresos o en soporte digital. Se destacan entre estos los estados financieros, los documentos primarios relacionados con la gestión de compras e inventarios y la explotación de la información que el software puede brindar.

Otro método utilizado es el empírico mediante **entrevistas** a los especialistas. Es una conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la investigación que realiza.

La entrevista es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o acerca de experiencias a las cuales aquella ha estado expuesta.

La entrevista está compuesta básicamente por preguntas, que son estímulos verbales que producen o generan imágenes en el interrogado, quien produce una respuesta o un conjunto de respuestas.

Es una de las técnicas más usadas por ser económica y práctica. En ella se adquiere un gran volumen de información, e interviene un entrevistador que es el encargado de llevarla a cabo y decide usarla con un fin determinado. Es indispensable la presencia de al menos dos personas, el entrevistador y el entrevistado. Para el desarrollo de la entrevista, el investigador se fija un objetivo que debe cumplir en el transcurso de la misma, mediante preguntas ordenadas de forma lógica coherente. Tiene la ventaja de ser flexible, es decir, adaptable al entrevistado de forma tal que le sea posible expresarse libremente y con facilidad.

En la investigación se realizan **entrevistas semiestructurada**, donde se planifican previamente las preguntas, pero con cierta libertad, para posteriormente abordar temas que puedan surgir en el desarrollo de la misma. Esta entrevista es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen las preguntas del investigador, con base en el problema, los objetivos y las variables.

La lluvia de ideas, también denominada tormenta de ideas, es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado.

Esta herramienta fue ideada en el año 1919 por Alex Faickney Osborn (fue denominada *brainstorming*), cuando su búsqueda de ideas creativas resultó en un proceso interactivo de grupo no estructurado que generaba más y mejores ideas que las que los individuos podían producir al trabajar de forma independiente; al crear oportunidad de dar sugerencias sobre un determinado asunto y aprovechar la capacidad creativa de los participantes.

El *Innovaforum* resumió las cuatro reglas básicas:

- Suspender el juicio. Eliminar toda crítica. Cuando brotan las ideas no se permite ningún comentario crítico. Se anotan todas las ideas. La evaluación se reserva para después. Se tiene que posponer el juicio adverso de las ideas. Hemos estado tan entrenados a ser instantáneamente analíticos, prácticos y convergentes en nuestro pensamiento que esta regla resulta difícil de seguir, pero es crucial. Crear y juzgar al mismo tiempo es como echar agua caliente y fría en el mismo cubo.
- Pensar libremente. Es muy importante la libertad de emisión. Las ideas locas están bien. Las ideas imposibles o inimaginables están bien. De hecho, en cada sesión tendría que haber alguna idea suficientemente disparatada que provocara risa a todo el grupo. Hace falta recordar que las ideas prácticas a menudo nacen de otras impracticables o imposibles. Permitiéndote pensar fuera de los límites de lo habitual, de lo normal, pueden surgir soluciones nuevas y geniales. Algunas ideas salvajes se transforman en prácticas. Cuanto más enérgica sea la idea, mejores pueden ser los resultados; es más fácil perfeccionar una idea que emitir una nueva.
- La cantidad es importante. Hace falta concentrarse en generar un gran número de ideas que posteriormente se puedan revisar. Cuanto mayor sea el número de ideas, más fácil es escoger entre ellas. Hay dos razones para desear una gran cantidad de ideas. Primero, parece que las ideas obvias, habituales, gastadas, impracticables vienen primero a la mente, de forma que es probable que las primeras 20 o 25 ideas no sean frescas ni creativas. Segundo, cuanto más larga sea la lista, más habrá que escoger, adaptar o combinar. En algunas sesiones, se fija el objetivo de conseguir un número determinado de ideas, del orden de 50 o 100, antes de acabar la reunión.
- El efecto multiplicador. Se busca la combinación de ideas y sus mejoras. Además de contribuir con las propias ideas, los participantes pueden sugerir mejoras de las ideas de los demás o conseguir una idea mejor a partir de otras dos. ¿Qué tiene de bueno la idea que han dicho? ¿Qué se puede hacer para mejorarla o para

hacerla más salvaje? Utiliza las ideas de los demás como estímulo para tu mejora o variación. A veces, cambiar sólo un aspecto de una solución impracticable la puede convertir en una gran solución.¹⁵

Así, la principal regla del método es suspender o aplazar el juicio, ya que en un principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada. Habitualmente, en una reunión para la resolución de problemas, muchas ideas tal vez aprovechables mueren precozmente ante una observación "juiciosa" sobre su inutilidad o carácter disparatado. De ese modo se impide que las ideas generen, por analogía, más ideas, y además se inhibe la creatividad de los participantes. En un *brainstorming* se busca tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad. Cualquier persona del grupo puede aportar cualquier idea de cualquier índole que considere conveniente para el caso tratado. Un análisis ulterior explota estratégicamente la validez cualitativa de lo producido con esta técnica. En la sesión se debe aportar una idea por ronda. Por lo cual se debe ser claro de lo que se expone. Se elige un tema, establece un tiempo y escribe frases o palabras relacionadas con el tema.

¹⁵ Innovationforum.com "Técnicas de creatividad. Brainstorming"

Capítulo 3 Resultados de la aplicación de una metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno para el despliegue del CMI y perfeccionamiento de la planeación estratégica en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.

En este primer momento se realiza una breve caracterización de la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas se muestran además el objeto social y los objetivos a corto plazo para lograr un mejor entendimiento de las características de la organización; así como el desarrollo de una cultura organizacional basada en el conocimiento de los trabajadores de la importancia del CMI.

Caracterización de la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.

La Empresa de Logística AZUMAT, perteneciente al Grupo Azucarero AZCUBA se crea en el mes de octubre de 2010, al surgir de la fusión del Grupo Empresarial de Aseguramiento, en forma abreviada (AZUGRUP) y sus 15 Empresas Comercializadoras.

La Empresa de Logística AZUMAT Sucursal Matanzas se encuentra ubicada en la calle 17 número 3003 entre 30ª y 34, en el municipio Jovellanos, Provincia Matanzas y está compuesta por 2 Agencias, 1 Brigada Comerciales, 2 Oficina Comercial y 1 Brigada de Producción.

- Agencia Mario Muñoz. (Almacenes y Base de Amoniaco)
- Agencia Jesús Rabí. (Almacenes, almacén de fertilizantes, centros porcinos).
- Centro Porcino Reynold García.
- Centro Porcino Jesús Rabí.
- Oficina Comercial René Fraga.
- Oficina Comercial España Republicana. (Finca Enriqueta, almacenes de piezas, ferreterías, víveres y base de amoniaco).
- Brigada Comercial México
- Brigada de Producciones Diversificadas Fine.

Objeto Social

Comercializar equipos, motores, implementos, partes, piezas y accesorios, materias primas y materiales, combustibles, lubricantes, gases industriales, metales, ferretería, productos químicos, herbicidas y fertilizantes.

I-CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL DE LA ESTRATEGIA

1er PASO. Determinar la estrategia y alcance de la misma.

En este primer paso se expone la misión, visión, se realiza un análisis interno y externo apoyado en la determinación de las principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la entidad; así como los valores compartidos en la misma.

Partiendo del análisis de la misión y la visión, las cuales en la actualidad son definidas por la entidad según se muestra a continuación, se llegó a la conclusión que la mismas no reúnen los requisitos necesarios para su correcta elaboración según (James A.F, 1996), además de la misma estar redacta de manera general para la empresa nacional y no adoptarse a las características propias de la entidad objeto de estudio, procediéndose entonces a su redefinición por parte del grupo científico.

- Encargo social
- Ventajas competitivas o competencias distintivas
- Mercado objetivo o cliente
- Compromiso con el Medio Ambiente
- Posicionamiento estratégico

Misión actual.

Garantizar los aseguramientos requeridos para las producciones y servicios del Grupo Azucarero AZCUBA.

Visión actual.

Ser el operador logístico por excelencia del Grupo Azucarero AZCUBA certificado por la NC ISO 9001: 2015.

Misión propuesta.

“Garantizar que todos los aseguramientos e insumos requeridos para las producciones y servicios en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas, se contraten, adquieran y distribuyan a todas las entidades, garantizando así un servicio con los más altos niveles de eficiencia que tributen a la satisfacción directa del cliente.”

Visión

“Ser una organización eficiente, eficaz, funcional, sencilla, moderna, que permita ser el operador logístico por excelencia del Grupo Azucarero AZCUBA certificado por la NC ISO 9001: 2015.

Para el análisis interno y externo la entidad se apoya en la definición de sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, según se definen a continuación:

Análisis interno.

Fortalezas.

1. Contar con una organización empresarial consolidada.
2. Mercado territorial insatisfecho que propicia rápido consumo de los productos y equipos que se comercializan.
3. Nivel técnico profesional elevado.

Debilidades.

1. Contar con equipos de medición que tienen muchos años de explotación.
2. Contar con equipos de transporte que tienen déficit de piezas.
3. Existencia de almacenes deteriorados, donde no existen equipos de manipulación por lo que no se humaniza el trabajo.
4. No contar con los diferentes sistemas certificados (Calidad, Seguridad y salud del trabajo, Seguridad y Protección).
5. Mala calidad de productos que se comercializan.

Análisis Externo

Oportunidades.

1. Apoyo institucional.
2. Responsabilidad en la gestión.
3. Orientación al cliente - mercado.
4. Trabajo en equipo.

Amenazas.

1. Situación política-económica internacional inestable.
2. Bloqueo económico en un mundo globalizado.

Valores:

Existen valores que la empresa establece para que sean compartidos e incorporados como parte de la cultura de los colectivos de trabajadores de AZUMAT, que son de vital importancia para poder llegar a cumplir con los objetivos propuestos y materializar la misión y visión antes declaradas. A continuación, se relacionan:

Fidelidad: a los principios de la Revolución Cubana, con AZUMAT y con la satisfacción de las necesidades de la población.

Honestidad: actuar con estricto apego a la verdad y la razón.

Orgullo: de ser cubano y de pertenecer al sector azucarero.

Esfuerzo: desarrollar la tarea de incrementar la producción de azúcar. La diversificación de la industria azucarera y el incremento en la producción de alimentos.

También se establecen unos valores prácticos y de control que son:

Disciplina: cumplir con los principios de dirección y organización orientados por el estado cubano y con la legislación vigente.

Proximidad al cliente: trabajamos en la identificación y satisfacción de las necesidades de los clientes. Se implementa la obtención de la demanda a nivel de surtido, directamente en las entidades de base del Grupo Azucarero.

Rapidez: llegar justo a tiempo al cliente. Desarrollar mecanismos para lograr entregas oportunas, directamente en las áreas de producción o servicio de la industria y de la agricultura.

Experiencia: es una de nuestras características en el tema de aseguramiento.

Como valor de desarrollo la empresa quiere lograr que todas compartan la idea de:

Modernización: lograr una profunda confianza en el futuro y en el uso de las nuevas técnicas. Flexibilidad operativa y adecuación inmediata ante los cambios y modificaciones tecnológicas.

Principios

1. Vincular la eficiencia económica-productiva con la defensa de la Revolución y la batalla de ideas que libra el país.
2. Poner en el centro de todos los procesos y del sistema de aseguramiento a su capital humano como actor fundamental, para propiciar su pleno desarrollo y mejoramiento durante toda su vida laboral y la posibilidad de participar en el gobierno de sus entidades, para fomentar la responsabilidad individual y colectiva.
3. Garantizar la administración empresarial eficiente, para aplicar de forma creativa los principios del perfeccionamiento empresarial.
4. Basar el sistema de gestión en la dirección por procesos, al integrar estos con las misiones principales.
5. Optimizar los costos de la comercialización, producciones y servicios, adecuándose a las coyunturas del mercado.
6. Priorizar el cumplimiento y los compromisos de la comercialización y servicios encargadas por el Grupo Azucarero.
7. Aplicar en todos los procesos dentro de la empresa los sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua.
8. Convertir la innovación y generalización de resultados de la ciencia y la técnica en elementos esenciales de la estrategia de la empresa para cumplimentar su misión.
9. Cumplir con las normas de protección del medio ambiente en todas las actividades que realizamos.
10. Establecer relaciones mutuamente ventajosas con los clientes y proveedores.

II-DISEÑO Y ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA Y LA GESTIÓN DE RIESGOS

2do PASO. Análisis y estructuración de la estrategia

Este paso primeramente se basa en alinear la misión y la visión definidas anteriormente con cada una de las misiones y visiones de los 25 departamentos y oficinas que componen la sucursal. Debido a su extensión, no se recogen en este documento la totalidad de las mismas, sólo se presenta una muestra compuesta por 5 departamentos; siendo entregadas a la empresa AZUMT en un informe el total de departamentos alineados.

Por otro lado, en este paso se exponen los objetivos estratégicos de la entidad para el período de 2019-2030 y se determinan las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Según la metodología aplicada, se gestionan los riesgos y se confecciona el plan de prevención; pero dichos elementos no son objetivos de la investigación por lo que no se realizan quedando como recomendaciones para futuras investigaciones.

A continuación, se muestran las misiones y visiones alineadas de 5 departamentos, siendo estas seleccionadas para mostrar en la investigación por la importancia de los mismos para la sucursal:

Área Comercial:

Misión

Brindar un servicio de aseguramiento e insumos caracterizado por la eficiencia, y eficacia, posibilitando una atención de calidad al Grupo Azucarero con un personal altamente calificado.

Visión

Nos colocaremos como una organización competitiva en el mercado, distinguidos por nuestra seguridad, calidad y puntualidad permitiendo el disfrute de nuestro cliente; con altos índices de rentabilidad y eficiencia.

Jurídico:

Misión

Brindar un adecuado sistema de contratación con entidades y organizaciones que sean capaces de satisfacer las necesidades requeridas por los clientes con calidad y eficiencia.

Visión

Perfeccionaremos el proceso de contratación con la selección del personal mejor capacitado para cada servicio y así elevar el nivel de satisfacción del cliente, propiciándole una seguridad estatutaria oficial.

Auditoría:

Misión

Garantizar un eficiente y eficaz sistema de control interno que asegure una verificación exhaustiva de las producciones existentes y de los servicios que se brindan, suministrando una seguridad tanto a la entidad como al cliente.

Visión

Progresaremos en la evolución y en el perfeccionamiento de nuestro control interno para una mejor eficiencia y eficacia en las producciones y los servicios.

Grupo de Desarrollo e Inversiones:

Misión

Brindar apoyo a la inversión en proyectos innovadores con una estructura productiva que demande y genere conocimiento con un personal calificado.

Visión

Ampliaremos nuestros recursos a un nivel de formación e investigación de excelencia abarcando una nueva gama de productos y servicios.

Área de Operaciones:

Misión

Garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones en la entidad y realizar la venta y reserva de los bienes y servicios caracterizados por la eficiencia, seguridad y calidad con un personal altamente calificado.

Visión

Perfeccionaremos el funcionamiento de las operaciones de aseguramientos e insumos e incrementaremos el índice de venta promovidos por la eficiencia, seguridad y calidad en la atención al cliente con un personal altamente calificado.

En correspondencia con la misión y con la estrategia del sector como base, la empresa AZUMAT define como principales objetivos estratégico:

Objetivos estratégicos a alcanzar 2019-2030

- Buscar alternativas para incrementar el valor agregado a todas nuestras producciones, procurando satisfacer necesidades de alimentos.
- La calidad y el costo tienen que ser competitivos y no se realizará ninguna producción que cueste más que su adquisición cumplimentando las normativas establecidas por los órganos rectores para los diferentes productos y servicios.
- Los nuevos productos e inversiones se deciden sobre la base de la aplicación del decreto ley 327 que exige un estudio de mercado y factibilidad, la autorización de los organismos del país involucrados en la tarea inversionista (MINFAR, IPF, CITMA, etc.).
- Cumplimentar la legislación ambiental vigente. Llevar a cabo la capacitación de toda la fuerza laboral que garantice eficiencia y calidad de los procesos productivos.

- Elevar los ingresos de nuestros trabajadores y así aumentar su calidad de vida.
- Mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.
- Renovación del parque automotor.
- Renovación del equipamiento metrológico.
- Mejora de las condiciones de los almacenes.

Estrategia de Desarrollo.

Está encaminada a dirigir, coordinar y controlar las estrategias trazadas en la ciencia, innovación tecnológica, sistema de calidad y la gestión ambiental en el sistema de AZCUBA.

Tareas a desarrollar.

1. Orientar y controlar en lo que le compete la estrategia de desarrollo de la Sucursal Matanzas.
2. Elaboración de la Estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica en la Sucursal Matanzas.
3. Orientar y controlar el sistema de gestión de innovación a través del desarrollo de investigaciones, innovación tecnológica y generalización de los resultados. (CTA, Fórum, ANIR, BTJ y plan de Generalización)
4. Impulsar la introducción y generalización de los resultados de las investigaciones e innovaciones, así como la elaboración del Plan en la Sucursal Matanzas.
5. Implantar el sistema de Gestión de la Calidad en la Sucursal Matanzas.
6. Coordinar y controlar las tareas relacionadas con el sistema de gestión ambiental en la Sucursal Matanzas, garantizando que la protección del medio ambiente, forme parte de su eficiencia económica por la reducción en los consumos de materias primas, agua y energía, así como el tratamiento adecuada a los desechos tóxicos y residuales porcinos.

Orientar los procesos de inversiones de la Empresa de Logística AZUMAT Sucursal Matanzas, en correspondencia con las necesidades actuales en cuanto a la infraestructura que nos permite cumplir los objetivos como empresa, conózcase: red de Almacenes y Bases de Amoniaco, Equipos para Almacenes y Montacargas, equipamiento y sistemas informáticos y de comunicaciones, reposición y reparaciones del transporte.

Tras el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, se determinan las perspectivas que contribuirán al CMI.

Se consideran las cuatro perspectivas:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.

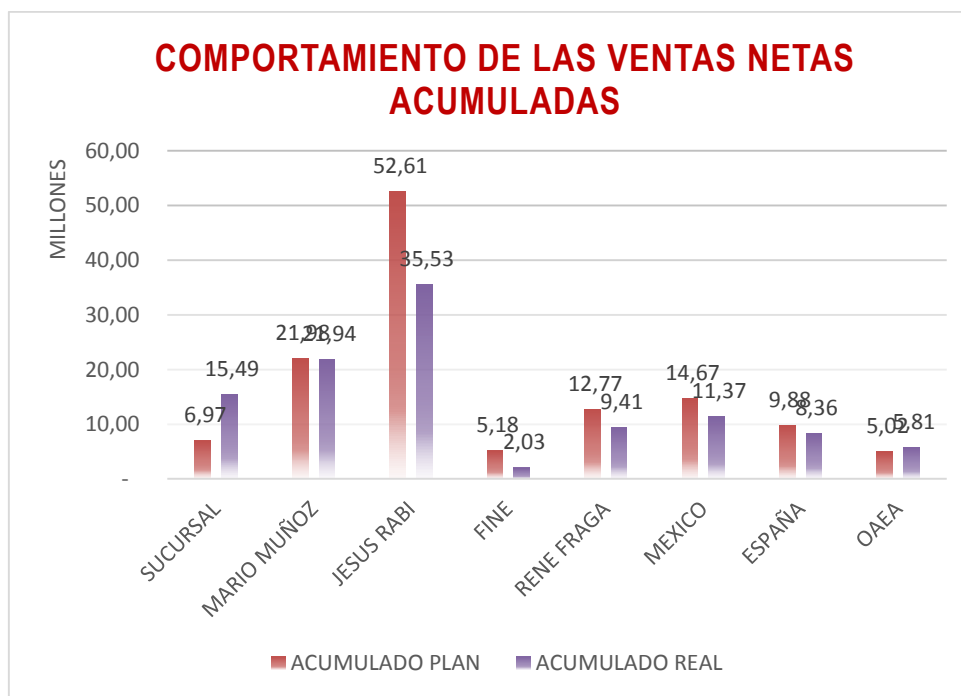
- La perspectiva de los procesos internos.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera:

Al cierre del ejercicio 2019 el impacto de la crisis financiera condujo a recrudecer los aseguramientos del plan de ventas y de producciones, manifestándose en el ejercicio 2019 el cual ha sido marcado por el incumplimiento de las ventas de producciones y la venta de mercancía 62% y 84% respectivamente, entre las unidades más afectadas se encuentra Agencia Jesús Rabí, donde la venta planificada a la bioeléctrica se vio afectada por la no aprobación de los créditos nacionales e internacionales, además de la decisión de parar la Destilería Jesús Rabí, por otra parte también la EA Matanzas decidió detener la UEB Central Azucarero Rene Fraga, hasta el 2022, en el tema de las producciones agropecuarias estuvo lastrado por la constante fluctuación de los alimentos en cuanto a su estabilidad y composición, además de terminar con pérdidas las actividades de Ceba Porcina y Producción de Huevos. La Brigada Fines término con pérdidas generales en la unidad.

Los principales incumplimientos coinciden indiscutiblemente en las unidades de Rabí, Fines y Fraga, como muestra la gráfica de las ventas netas.

Grafica 3.1. Comportamiento de las ventas netas acumuladas.



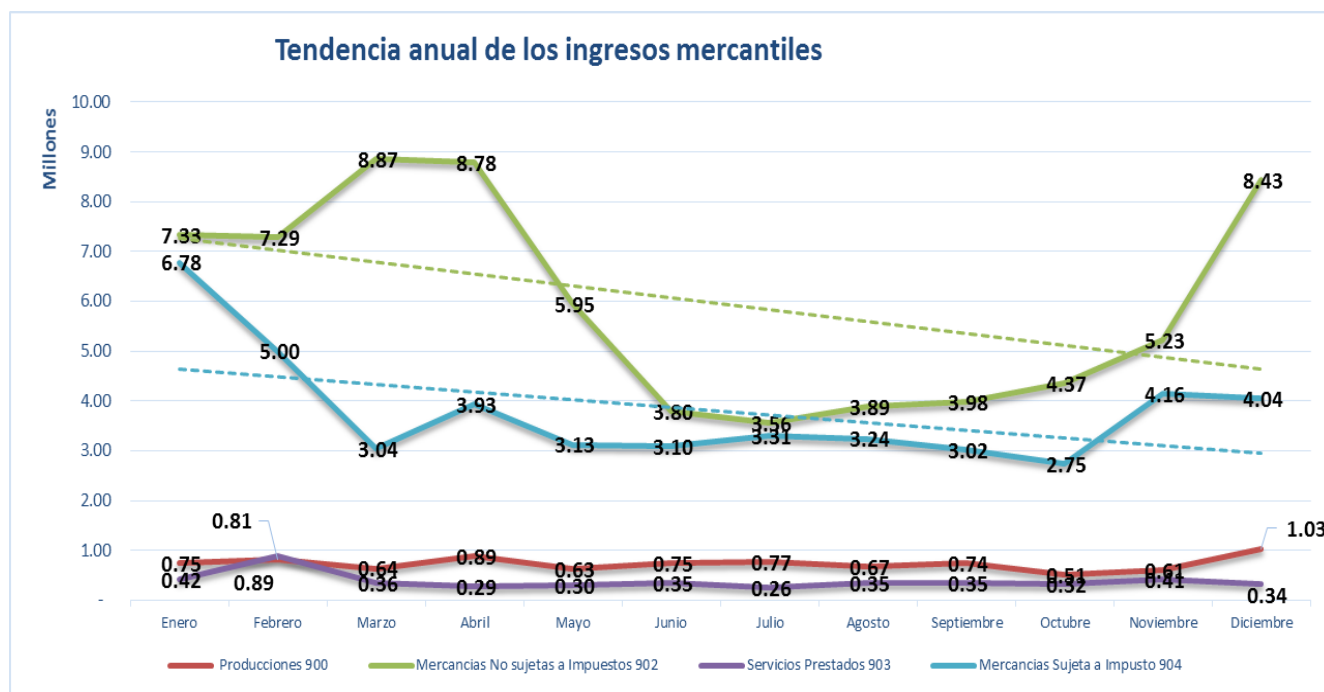
Fuente. Elaboración propia.

En el caso de la Agencia Jesús Rabí, dejó de vender más de 17,0MMP condicionando la venta de mercancías, de forma general sobrecumple sus planes de ventas la Sucursal y la OAEA sosteniendo un tanto el déficit creado por el resto de las unidades.

La tabla muestra el déficit de ingresos y el ahorro de los gastos elemento que favoreció en el VAB permitiendo pagar el 67% de los salarios previstos para el ejercicio. El gasto material se comportó al 67% del plan con un ahorro de 3.9 miles de pesos.

El siguiente gráfico muestra la tendencia del año 2019, se aprecia que en los meses de septiembre a noviembre los niveles de ejecución de ventas son inferiores pues prácticamente la falta de combustibles hizo colapsar el sistema y a la economía, como promedio la historia de la curva se incrementa casi al doble en otros períodos coincidiendo con el proceso de reparaciones de los centrales momento crucial para la venta de un grupo de recursos.

Gráfico 3.2. Tendencia anual de los ingresos 2019.



Fuente. Elaboración propia.

Comportamiento de los gastos por pérdidas y faltantes

El ejercicio 2019 concluyó con pérdidas por 1528481.90 pesos, 464018.33 de pérdidas por faltantes en investigación y 1064463.57 de excesos en la actividad agropecuaria. 192.4MP en 35 expedientes por muertes animales y el resto por exceso de la actividad agropecuaria.

Proceso inversionista

Se produjo un incremento notorio de las inversiones dado en gran medida al trabajo en obras civiles que las entidades estatales no pueden asumir y realizamos con CNA con cambio monetario 25x1 creando valores que para amortizar tienen cifras elevadas, por lo cual la carga de gastos fijos de la entidad resultó incrementada.

El próximo ejercicio los niveles de ejecución planificados no superan 500.0MP.

Plan de la economía 2020

Principales amenazas al plan

- 1 Pérdida de tres destinos de mercancías y su consecuente impacto en las ventas, bioeléctrica y destilería Jesús Rabí y central azucarero René Fraga.
- 2 Entorno amenazado por el constante déficit de piezas, combustibles, fertilizantes, herbicidas entre otros.
- 3 Deficiente contratación de alimento animal en lo fundamental piensos ensilados al ser contratados sin compromiso en alcance de suministro, además de la seria situación que presenta el país para poder importar los piensos sólidos, y las reducidas cantidades normadas de este último.
- 4 Planes de producción a la industria cárnica por 276tn, cifra nunca antes alcanzada.
- 5 Deficiente confección de las fichas de costos de producción en las unidades productivas.
- 6 Deficiente ocupación técnica en las áreas productivas al no poseer médicos veterinarios en ninguna de las dos unidades.
- 7 Deficientes medios de izaje.

Principales oportunidades.

- 1 Niveles de ventas ajustados a la situación real de nuestros clientes.
- 2 Fuentes de inventarios que pueden ejecutarse como otros destinos.
- 3 Salarios superiores en más de 500 pesos a los alcanzados en el año precedente.
- 4 Sistemas de costos adecuados a los corrales de ceba para lograr los ajustes acertados en el momento de producirse las pérdidas o de incrementos de los costos por encima de lo planificado, condición imprescindible en el sistema de pago, además de permitir realizar comparación efectiva de las fichas de costos, para realizar las correcciones necesarias a tiempo.
- 5 Creación de una unidad de producción en Jesús Rabí, liberando las actividades de comercialización de la producción. Además de fomento de pies de crías que garantiza la masa básica para cebas porcina.
- 6 Incremento de instalaciones porcinas y de tratamiento de residuales con el fin de incrementar las capacidades productivas.
- 7 Mejoramiento de las redes de almacenes y se continúa mejorando.
- 8 Política financiera de AZUMAT con anticipos en el estado y tarjetas magnéticas hacia productores.

La perspectiva del cliente.

La empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas posee 3 tipos de clientes, establecidos como público interno, público externo y público mixto, los cuales se muestran a continuación.

Público interno.

Entre los públicos de interés estratégico para la empresa está, en primer lugar, el público interno, o sea el colectivo de trabajadores y dirigentes de la empresa. Ellos son los que hacen posible la existencia misma de la institución, son el centro de todo el quehacer de AZUMAT. La imagen que ellos tengan de su propia empresa redundará en su actuar dentro de la misma y en lo que expresen a través de sus contactos con los diferentes públicos.

Este segmento está integrado por seis grupos fundamentales que podrían seguirse dividiendo, pero se considera que estos representan la diversidad de estratos con características afines que agrupa esta empresa, estos se tendrán en cuenta para la elaboración de mensajes. A continuación, se exponen.

1. Dirigentes:

-Del primer nivel de regulación y control:

- Director General.
- Director Adjunto.
- Director de Informática y Desarrollo.
- Directora de Contabilidad y Finanzas.
- Directora de Gestión del Capital Humano.
- Director Comercial.
- Director Técnico.
- Director de Operaciones.

-Directores y otros directivos de las 16 Sucursales diseminadas por todo el país, Artemisa, Centro de Negocios, La Habana, Güines, Mayabeque, Matanzas, Cienfuegos, Villa Clara, Sancti Spíritus, Ciego de Ávila, Camagüey, Las Tunas, Holguín, Granma, Santiago de Cuba y Guantánamo.

2. Especialistas principales de los diez grupos subordinados al Director General y a las seis direcciones en el nivel de control y regulación:

- Jefe de Grupo de Análisis.
- Jefe de Grupo de Producciones Agropecuarias.
- Jefe de Grupo de Auditoría.
- Jefe de Grupo de Inspección

- Jefe de Grupo de Estadísticas, planificación y precios.
- Jefe de Grupo de Finanzas.
- Jefe de Grupo de contabilidad y Costos.
- Jefe de Grupo de Organización del Trabajo.
- Jefe de Grupo Inventarios y Reservas.
- Jefe de Grupo de Informática.
- Especialistas Principales del Grupo de Informática y Desarrollo de todas las Sucursales.
- Trabajadores de la Oficina Central.
- Trabajadores de las sucursales y agencias.
- Dirigentes de las Organizaciones de masas y políticas, de Núcleos del Partido, Comités de Base de la UJC y Secciones sindicales.

Público externo.

Para gestionar la comunicación externa hay que precisar los públicos de interés para la empresa, incluyendo su caracterización. Hacia ellos se dirigirán los objetivos y acciones de comunicación a fin de poder garantizar un adecuado nivel de conocimiento y reconocimiento social sobre sus resultados, sus trabajadores y sus valores organizacionales.

A continuación, se presenta una breve caracterización de estos públicos donde se profundiza en aquellos elementos que tipifican a cada cliente, proveedor y otras instituciones, ya sean del Grupo Azucarero o entidades controladoras de otros organismos.

Se toma parte de la clasificación realizada en el Sistema de trabajo de AZUMAT, adicionándole otros segmentos que constituirán los fundamentales a trabajar, ellos son:

1. Entidades ubicadas dentro del Sistema empresarial de AZCUBA, El propio Grupo Azucarero.
2. Empresas Azucareras, UEB Centrales Azucareros, Productores cañeros.
3. Empresas Nacionales de apoyo, TRANZMEC, TECNOAZUCAR, ZETI, EsAzúcar.
4. Institutos y Empresas, ICIDCA, ICINAZ, CNCA.
5. Clientes principales, IPROYAZ, TECNOAZUCAR, Empresa de Servicios Industriales (ZETI), EsAzúcar.
6. Proveedores, Unión Eléctrica, FINCIMEX, TRANZMEC.
7. Otras Instituciones reguladoras ubicadas fuera de AZCUBA.
8. Organizaciones profesionales, Asociación de Técnicos Azucareros (ATAC), Asociación Nacional de Economistas (ANEC).

9. Organizaciones gubernamentales, políticas y de masas, Direcciones Nacionales, Provinciales y Municipales del Partido, Órganos Locales del Poder Popular a los diferentes niveles, Sindicato Nacional de Trabajadores Azucareros.

10. La comunidad; no sólo la ubicada en la zona donde está enclavada la oficina central, sino el territorio donde radican las sucursales dispersas por el territorio nacional.

11. Los Medios de Comunicación Masiva.

Público mixto

Es aquel que no es parte integrante de una organización o colectivo específico, pero desempeña un papel importante en su desenvolvimiento. En este caso se encuentra a los familiares de los trabajadores.

Es inteligente y provechoso el trabajo con este público que, sin dudas, es el más cercano a la entidad; proporcionan apoyo y seguridad para AZUMAT en la medida que apoyen y estimulen la permanencia de los trabajadores en la misma, su consagración y entrega a las tareas.

Entre las acciones que se deben realizar con este público, además de otras que tienen su espacio en el Reglamento de estimulación moral de la empresa, se encuentran.

1. Atención a las familias de los trabajadores en especial a la de los enfermos y los que presentan problemas de cualquier tipo.
2. Atención a los jubilados de la Empresa.
3. Reconocimiento e información a los familiares de los trabajadores que resulten destacados.
4. Reconocimiento al trabajador destacado, ante las organizaciones de masas donde radica él y su familia.
5. Actividades con los hijos menores de los trabajadores por fechas significativas y plan vacacional.
6. Actividades deportivas y culturales con los familiares de los trabajadores.

La perspectiva de los procesos internos.

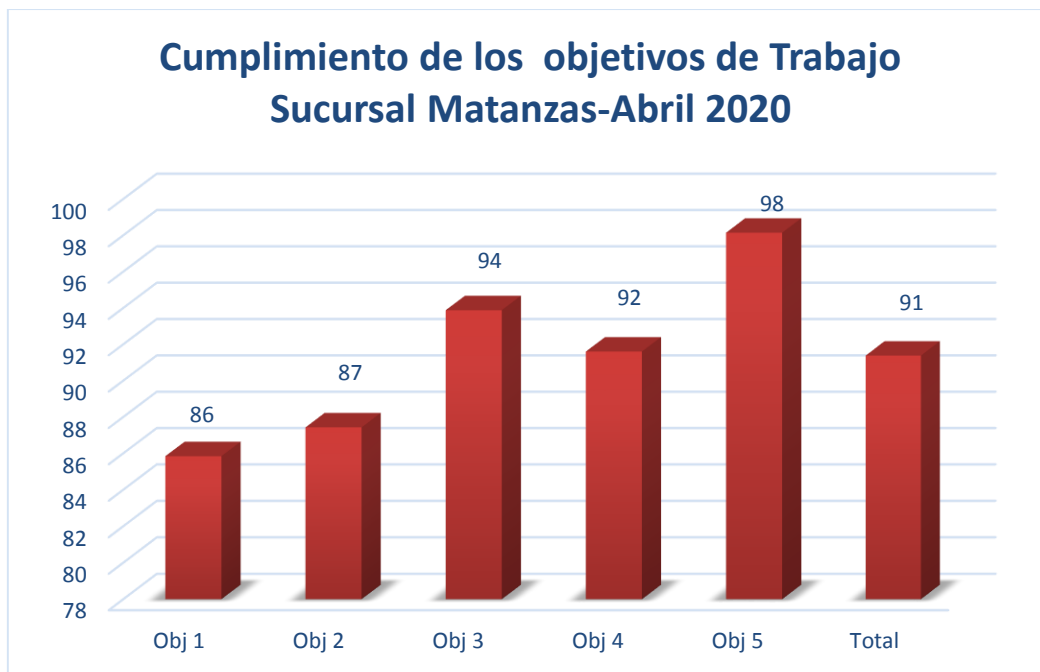
La sucursal en su accionar diario no define su actividad por procesos sino por objetivos a cumplir, los cuales se listan a continuación.

- OBJETIVO 1. Lograr la eficacia en el sistema empresarial y el control interno utilizando la dirección participativa y la actividad económica financiera como herramienta de dirección. Se evalúa de BIEN (86), contiene 16 criterios de medidas, fueron evaluados 13 para un 81%, de ellos 9 se evaluaron favorables, 2 REGULAR y 2 MAL.
- OBJETIVO 2. Perfeccionar el Proceso de Captación de la Demanda, mediante el paquete tecnológico y lograr la eficacia en la gestión de Inventarios y que constituyan estas fuentes objetivas del plan de compras 2021. Se evalúa de BIEN el objetivo (87), contiene 12 criterios de medidas, se evaluaron 7 para un 58 % de ellos 4 favorables, 2 regular 1 mal.

- **OBJETIVO 3.** Lograr la eficiencia en los procesos de recepción y desgrupe de mercancías, así como en el de transportación. (Lin.5, 8, 187, 189, 205, 217, 248, 244, 250, 251) (Obj Conferencia PCC 45, 43, 47, 73, 77, 79). Se evalúa de BIEN (94), contiene 9 criterios de medidas de los cuales se evaluaron 8 para un 88%. De los evaluados 6 fueron favorables y 2 regular.
- **OBJETIVO 4.** Alcanzar crecimientos sostenidos de las producciones agropecuarias con respecto al año 2019. Se evalúa de BIEN contiene 5 criterios de medidas de los cuales se evaluaron 5 para el 100%. De los evaluados 4 fueron favorables y 1 evaluado de mal.
- **OBJETIVO 5.** Consolidar los programas de desarrollo de Capital Humano, Informatización, innovación tecnológica, medio ambiente y calidad que permitan el crecimiento sostenido de la producción agroindustrial. (Lin. 107, 149, 156, 157, 160, 164, 165, 166, 168, 169) (Obj Conferencia PCC 45, 44,77,79). Se evalúa de BIEN contiene 11 criterios de medidas de los cuales se evaluaron 7 para el 63%. De los evaluados el 100% fueron favorables.

La Sucursal alcanza promedio total entre sus seis objetivos de trabajo una puntuación de 91%, otorgando la siguiente evaluación por cada uno.

Gráfico 3.3. Cumplimiento de los Objetivos de Trabajo cierre abril - 2020.



Fuente. AZUMAT

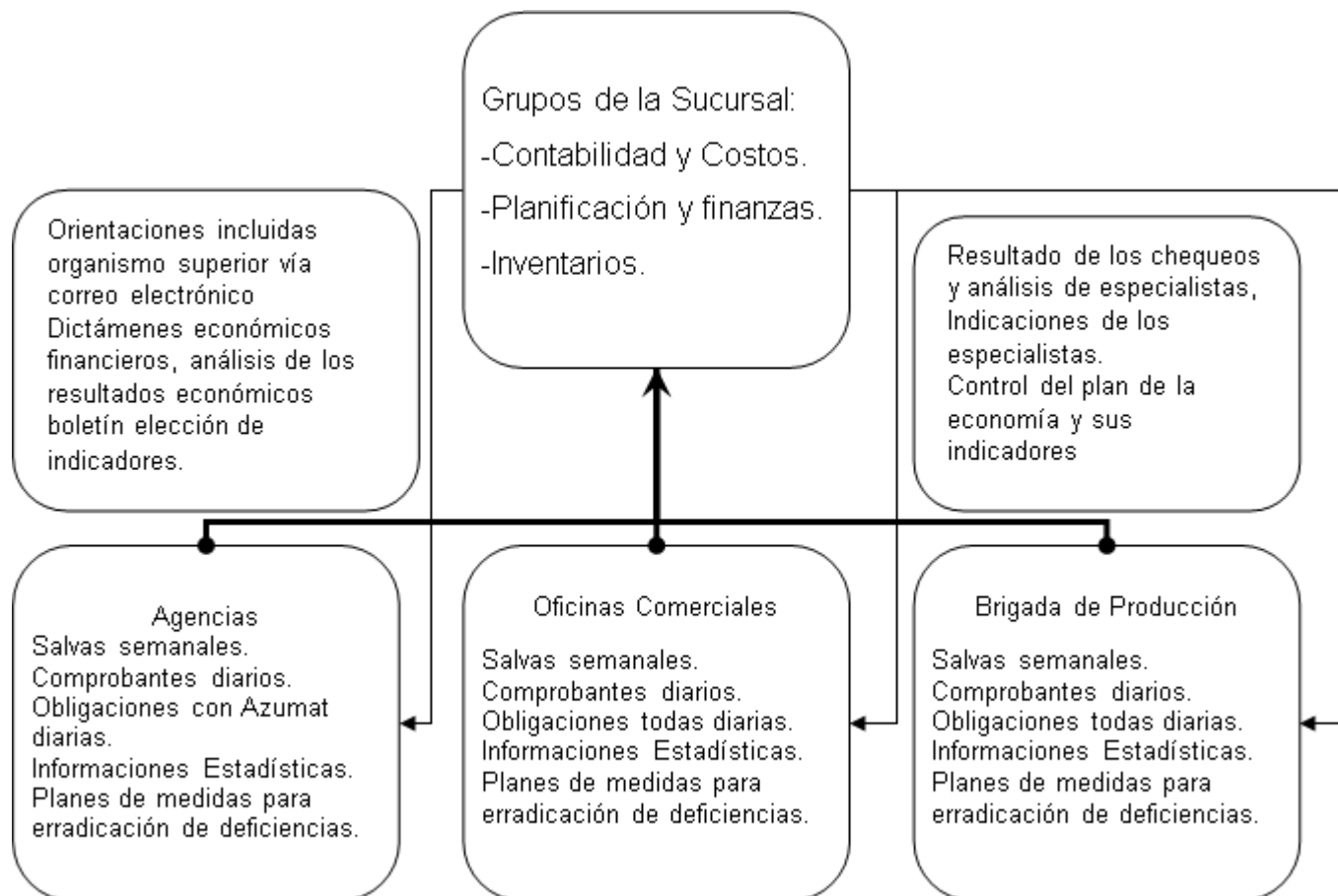
Como se observa en la tabla la Sucursal cierra el mes de abril cumpliendo los Objetivos de Trabajo totales al 91%, se debían evaluar 53 criterios de medidas de los cuales se evaluaron 49 para el 87%, de los evaluados 41 fueron positivos, por lo que la sucursal evalúa la efectividad en su gestión de BIEN.

Los objetivos con calificación más BAJA fueron los Objetivos 1 y 2, obteniendo la calificación más ALTA el objetivo 5.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

No fue posible obtener máximo de información para el desarrollo de esta perspectiva, por lo que sólo se presentan como anexos 3 y 4 el plan de capacitación para el 2020 de enero y diciembre reactivamente.

Cuadro 3.1. Distribución del flujo de información en la sucursal.



Fuente. AZUMAT

III-INTEGRACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3er PASO. Integración sistémica de todos los componentes. Implementación.

Este paso recoge una integración de todos los elementos abarcados en la aplicación parcial de la metodología, tal es el caso del problema estratégico general con su respectiva solución a partir del análisis interno y externo; y se proyectan los posibles escenarios a valorar a partir del cumplimiento de la misión.

Al no poder completar el análisis interno y externo con la confección de la matriz DAFO no fue posible definir un problema con su respectiva solución estrategia, en tal sentido para no obviar el paso se presenta el problema estratégico y la solución que actualmente tiene definida la sucursal.

Problema estratégico.

El problema estratégico de la Empresa de Logística AZUMAT Sucursal Matanzas, está dado en la rotación de los inventarios.

Solución estratégica

Para dar solución al problema estratégico se requiere según se plantea en las Bases de Organización y Desarrollo de la Innovación, disponer de los siguientes soportes básicos.

- Estrategia
- Organización
- Financiamiento

Cuadro 3.2. Definición de escenarios.

Posibles escenarios.	
Escenario Positivo	Durante el período estratégico el clima se comportará favorable, sin daños por ciclones ni otras incidencias climatológicas. Aumenta la satisfacción de los clientes y con ello la venta de bienes y servicios. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión diaria tienden a favorecer nuestra estrategia.
Escenario Intermedio	Durante el período estratégico el clima se comportará aceptablemente, con pocos daños por ciclones y otras incidencias climatológicas. La venta de bienes y servicios se mantiene estable. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión no cambian en lo relacionado con nuestra estrategia.
Escenario Negativo	Durante el período estratégico el clima se comportará desfavorablemente, con diversos daños por ciclones y otras incidencias climatológicas. Las políticas y legislaciones vinculadas con nuestra gestión diaria entorpecen nuestra estrategia. La contaminación ambiental aumenta.

Fuente. Elaboración propia

IV-PERFECCIONAMIENTO CONTINUO DE LA ESTRATEGIA.

4to PASO. Supervisión y monitoreo.

En esta fase se les comunica a los funcionarios, directivos y a quienes trabajan directamente con el tema, los resultados obtenidos en la aplicación parcial de la metodología seleccionada, a través de la elaboración de un informe y se propone un seguimiento continuo de los resultados en aras de su perfeccionamiento.

Conclusiones.

Tras la culminación de la aplicación parcial de la metodología se establecen las siguientes conclusiones.

1. La confección de los fundamentos teóricos metodológicos permitió asegurar las bases para el progreso de la presente investigación, facilitándole al autor profundizar el análisis de las diferentes definiciones de la Planeación Estratégica, sus clasificaciones, beneficios e importancia; así como del Cuadro de Mando Integral y sus principales perspectivas.
2. La metodología empleada promueve un análisis detallado de los elementos que componen la planeación estratégica y su integración al control interno, incrementando la importancia del Cuadro de Mando Integral como herramienta del control de gestión.
3. La aplicación parcial de la metodología integral de planeación estratégica y control interno en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas arrojó como resultados la propuesta de la nueva definición de la misión y la visión alineada con cada uno de sus departamentos y oficinas. Por otro lado se estableció la proyección de posibles escenarios vinculados a un análisis interno y externo basado en sus principales amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades aportadas por la empresa. El estudio de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral muestra una imagen clara de aquellos indicadores esenciales en la entidad como el comportamiento de las ventas y el cumplimiento de los objetivos de trabajo. Pese a no aplicarse la metodología en su totalidad esta investigación contribuye al avance de la planeación estratégica y el control interno en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.

Recomendaciones.

Basados en los resultados que arrojó la investigación se recomienda al departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Matanzas

1. Continuar perfeccionando los métodos y técnicas empleados; así como la propia metodología.
2. Extender la aplicación de la metodología a otras empresas del municipio matancero.
3. Utilizar este trabajo de diploma como material de apoyo para facilitar la implementación de la metodología en la empresa y en las asignaturas que integran conocimientos de la administración financiera.

Se le propone a la dirección de la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas.

1. Aplicar de manera continua e íntegra la metodología seleccionada en la empresa de logística AZUMAT Sucursal Matanzas, la cual le proporcionará una eficaz toma de decisiones adecuada a las características de la empresa.
2. Cambiar la definición de la misión y la visión, así como las departamentales, propuestas por la investigación actualizando el panorama económico financiero de la empresa.
3. Confeccionar la matriz de riesgo y DAFO, el mapa de riesgo y el plan de prevención de riesgos que no se pudieron llevar a cabo en la investigación dadas las circunstancias epidemiológicas en las que se encontraba el país.

Bibliografía

- Abarca, F. A. M. 2016. Diseño e implementación de un sistema de información de apoyo a la gestión y proyección de demanda en una aerolínea. 2016.
- Acosta, P. 2009 Indicadores para diferentes perspectivas del CMI para una institución financiera. Caracas, noviembre,.
- Aguilá Batllori, S. 1998. La aplicación del cuadro de mando integral a una empresa industrial. Harvard Alcances de la Planificación <http://es.wikipedia.org/Planificaci%C3%B3n>
- Amat Salas, O. & Dowds, J. 1998. Qué es y cómo se construye el cuadro de mando integral. Harvard-Deusto Finanzas & Contabilidad. No.22 (marzo-abril). España. Pp.21-29
- ANPP. 2011. Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. La Habana : s.n., 2011. pp. 33-34.
- Ansoff, H. I. 1964. Strategies for diversification. Harvard business review, 35(5), 113-12
- Aparisi Caudeli, J. A. & Ripoll Feliu, V. M. 2000. El cuadro de mando integral: una herramienta para el control de gestión. Partida Doble, No.114 (septiembre). España. pp.123-136.
- Camaleño Simón, M. C. 2000. El cuadro de mando integral: algunas reflexiones. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad. No. 22 (marzo-abril). España. pp.48-51
- Castañeda González, F. 2001. "Aplicación de un sistema de planificación estratégica y control de gestión.
- Chávez Miranda, M.E. 2005. Marco conceptual del yield management como técnica de gestión de la capacidad y la demanda en organizaciones de servicios. Sevilla : s.n., 2005. pp. 143-163. Vol. 11.
- Cienfuegos, S. 2016. La gestión integral del riesgo en las organizaciones: metodologías de apreciación del riesgo. Retrieved from <http://prevenblog.com/la-gestion-integral-del-riesgo-las-organizaciones-metodologias-apreciacion-del-riesgo/>
- Clasificación de la Planificación [www.administracionderecursos tecnologicos.blogspot.com/.../clase-3 la-planificacion-estrategica](http://www.administracionderecursos tecnologicos.blogspot.com/.../clase-3-la-planificacion-estrategica).
- Conde Pagan, Elda 2007, Diseño de una propuesta de Cuadro de Mando Integral en el Centro de Estudios Contables, Financieros y de Seguro. Disponible en: <http://www.gestiopolis1.com/recursos6/Archivos/defin/sistemas-de-control-estrategicoauditoria.zip>
- Corredor, J. 1986 La Planificación (editorial Vadell Hnos.). Valencia, Venezuela
- Cuadro de Mando Integral. Romero, Fernando. 2015. s.l. : PLAYS Consultores, 2015.
- Cuesta Santos, A. 2001. Gestión de competencias. Editorial Academia, La Habana. Fajardo Rodríguez, El Cuadro de Mando Integral.
- Dávila, Antonio. 1999. Revista de Antiguos Alumnos.

Eriksen, S. U. D. H., Ignacio. 2002. Efectos de la ley Sarbanes-Oxley: del COSO IC al COSO ERM (II). *Estrategia Financiera*, 246

Escalera Alcázar, J. 2005. La planeación estratégica en un sistema de gestión.

Escobar Rodríguez, T. 1999. El papel del cuadro de mando en la gestión estratégica de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Vol. XXVIII, No. 102 (octubre-diciembre). España. pp.1075-1099

Frías, R; González, M; Cuétara, L. 2008. Herramientas de Apoyo a la solución de problemas no estructurados en empresas turísticas HASPNET. Matanzas : Universidad de Matanzas, 2008.

García, J. 2002. Metodología y técnicas para la investigación.

García, M; Valencia, María 2008. *Planificación Estratégica* (Editorial Trillas). México, Argentina, España, Puerto Rico, Venezuela

James A.F, 1996. *Administración general*.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (enero-febrero), pp.71-79. U.S.A.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1999. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ª Ed.). Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2001. *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 2002. *Creando la organización focalizada en la estrategia*. Material traducido por Guillermo Arana del original: The Balanced Scorecard Collaborative.

Kaplan, Robert; Norton, David. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. 2004. Gestión 2000. Barcelona.

Katia Rivero Alonso, Judith Galarza Lopez. 2017., *Revista Cubana de Educación Superior*, pp. 85-95.

Mejía Quijano, R. V. H., 2006. *Metodología para la gestión de riesgo*

Mejía Quijano, R. V. H., Eduart; Acevedo Sierra, Carolina (2014). *Metodología para la gestión de riesgo estratégicos en las pymes*. Paper presented at the IV Encuentro Nacional de Profesores de Contaduría Pública.

Milián, G. D. J. R. 2019. *Metodología para un sistema integral de Planeación estratégica y Control Interno*.

Morán Santor, J. 2007. *El riesgo empresarial*. Eioamerica.

Nogueira, Dianelys 2002. *Procedimiento para el diseño del Cuadro de Mando Integral*.

Norton, R. S. K. A. D. P. 2000. *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)*.

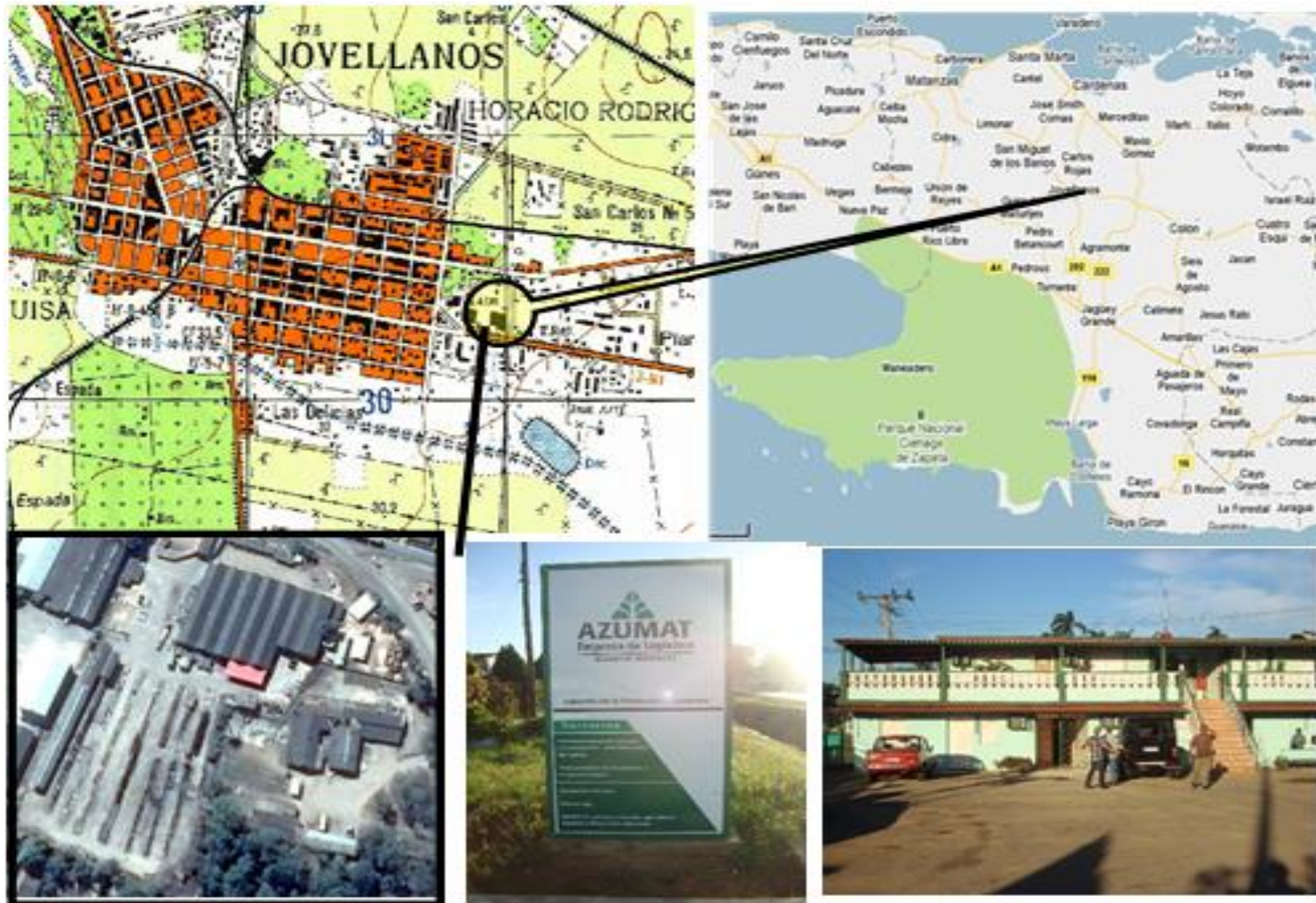
Norton, R. S. K. Y. D. P. 2000. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, España.

Oliveira, W. (2007). *¿Qué es la gestión de riesgos? Propósitos y concepto*.

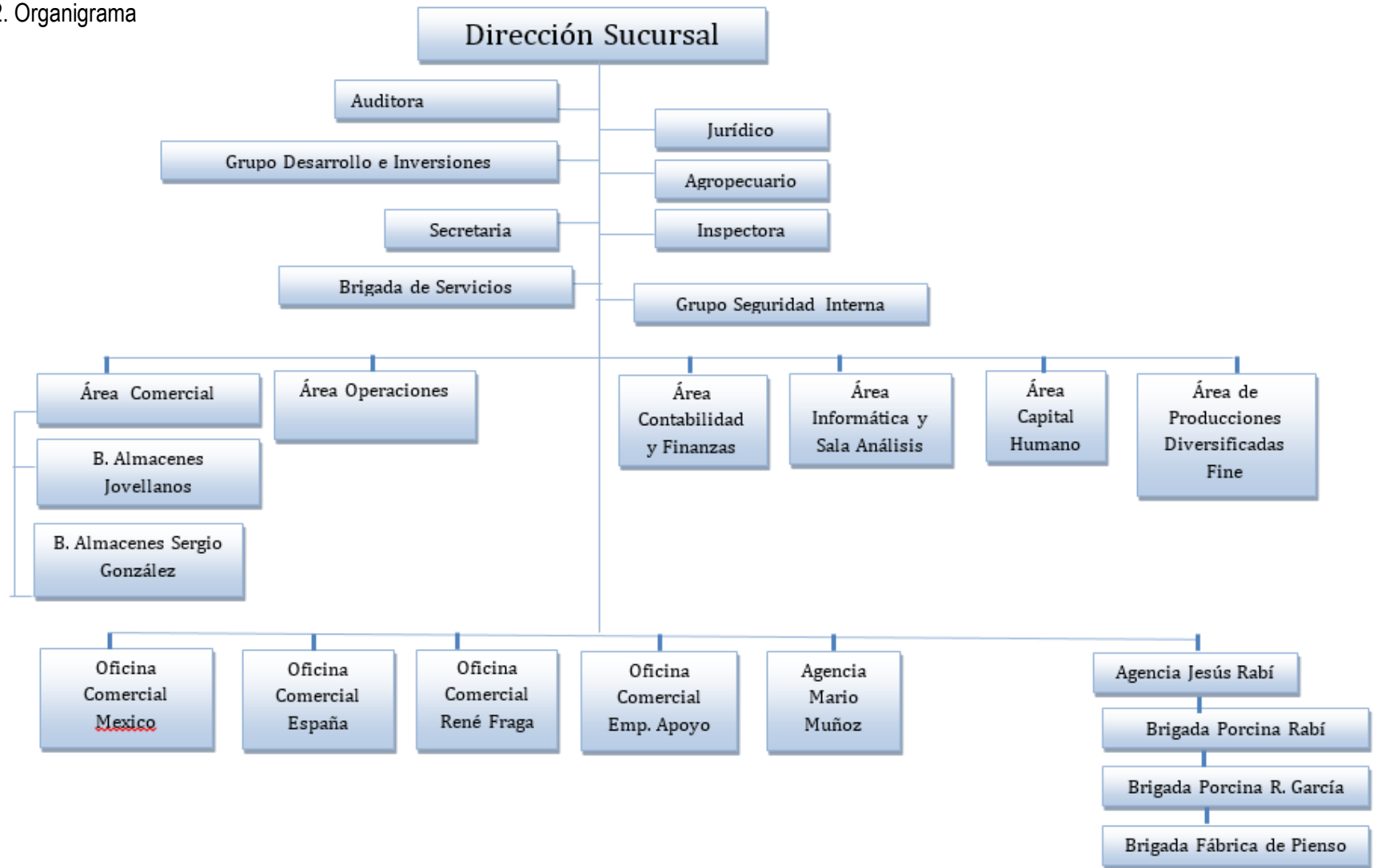
- Ortega, Y., Sánchez, Y., Menéndez, D 2019. Metodología para un sistema integral de Planeación Estratégica y Control Interno.
- Ramírez, M. P. F. B. D. M. 2017. Gestión integral de riesgos: un enfoque orientado en la asignación de recursos para micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) del sector transporte en Colombia, caso Fast Boys. (trabajo de grado), Universidad de la Salle, Bogotá,
- Ribot, E. 2015. Observatorio Turístico de Matanzas. Documento inédito
- Rodríguez, A. D. 2012. Aplicación del procedimiento para el control y la planeación de la inversión corriente en la actividad hotelera. Caso de Estudio Hotel Breezes Bella Costa.
- Rodríguez Milián, Gastón 2013. Metodología para un sistema integral de planeación estratégica y control interno.
- Rodríguez Milián, G. J 2013. Planeación estratégica y control interno. ISBN-978-959-07-1878-6
- Rodríguez Milián, G. 2019. Administración de Riesgo.
- Rodríguez Varela, D. D. L. L., Lourdes A.; Galarza López; Judith. (2015). Metodología para la planificación estratégica en la Universidad de Cienfuegos. Folletos Gerenciales, XIX, 77-84.
- Sánchez, L. R. S. 2015. COSO ERM y la gestión de riesgo. QUIPUKAMAYOC | Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 23, 43-50.
- Santayana, G. T. C. D. 2015. Industria de las aerolíneas: La industria y sus riesgos. Universidad Pontificia Comillas, Madrid.
- Silva Frojál, R. 2012. Iberia Líneas Aéreas: Rediseñando su estrategia para hacer frente a los nuevos retos. IE Business School(28006).
- Steiner, G. A. 1995. Planeación Estratégica.
- UCAB, P. 2009. Fundamentos y Tendencias 2008. In Gestión Integral de Riesgos. (Vol. 1).
- Urribarres, R. 2006a. La aviación civil cubana tras la Revolución de 1959. Cuban Aviation.
- Urribarres, R. 2006b. Surgimiento de CUBANA de Aviación (1929-1945). Cuban Aviation
- Vazquez, E. R. 2015. Índice integral para evaluar la ejecución del Presupuesto en la Provincia de Matanzas

Anexos

Anexo 1. Fotos de la entidad



Anexo 2. Organigrama



Anexo 3. PLAN DE CAPACITACION DE LA DIRECCION DE LA SUCURSAL MATANZAS 2020 Enero

PLAN DE CAPACITACION DE LA DIRECCION DE LA SUCURSAL MATANZAS 2020 Enero											
No.	Acciones a Capacitar	Cant. de Partic.	Fecha de Inicio	Fecha de Terminación	Tipo de Acción	Lugar de Desarrollo	Instructores				
1	Alcanzar Universidad	6	sep-19	jul-20	Formación	Univ. Municipio	Profesores				
2	Instrucción Inicial General de los trabajadores	Trab. De nuevo ing	ene-20	dic-20	Instrucción de SST	Suc. Y Agencia	Esp. o Téc. SST				
3	Instrucción Especifica	63	Trimestral/2020		Instrucción de SST	Suc. Y Agencia	J Directo				
4	Instrucción Periódica	500	ene-20	ene-20	Instrucción de SST	Suc. Y Agencia	J Directo				
5	Instrucción Extraordinaria	25	Siempre que existan cambios		Instrucción de SST	Suc. Y Agencia	J Directo				
6	Instrucción Operacional	Todos los puestos de trabajo que el riesgo no está controlado	Siempre que sea necesario del permiso de seguridad		Instrucción de SST	Suc. Y Agencia	Esp. o Téc. SST				
7		Plan de Negocio 2019	500	ene-20				ene-19	Seminario	Suc. Y Agencia	J Área Contabilidad
8		Nuevo Sistema de Pago	7	ene-20				ene-20	Seminario	Sucursal	Jefe Área Rec. Humanos
9		Control Interno	10	ene-20				ene-20	Seminario	Sucursal	Esp. Control Interno
10-	Ejecución de contratos con los clientes y proveedores	22	ene-20	ene-20	Conferencia	Agencia Jesús Rabí	Comercial				
11-	Reglamento Disciplinario	105	ene-20	ene-20	Seminario	Agencia Jesús Rabí	J Agencia				
12-	Programa de formación de cultura ética	105	ene-20	ene-20	Documental	Agencia Jesús Rabí	J Agencia				
13-	Brigadas contra Incendio	103	ene-20	ene-20	Bombero Municipal	Municipio	Esp. Bombero				

Anexo 4. PLAN DE CAPACITACION DE LA DIRECCION DE LA SUCURSAL MATANZAS 2020 Diciembre

PLAN DE CAPACITACION 2020		Diciembre					
No.	Acciones a Capacitar	Cant. de Partic.	Fecha Inicio	Fecha de Ejecución	Tipo de Acción	Lugar de Desarrollo	Instructores
1	Alcanzar Universidad	6	sep-19	jul-20	Formación	Univ. Municipio	Profesores
2	Instrucción Inicial General de los trabajadores	Trab. De nuevo ing	ene-20	dic-20	Instrucción de SST	Suc. Y Agencia	Esp. o Téc. SST
	3	Instrucción Extraordinaria	500	Siempre que existan cambios			
4	Instrucción Operacional	Todos los puestos de trabajo que el riesgo no está controlado	Siempre que sea necesario del permiso de seguridad		Instrucción de SST	Suc. Y Agencia	Esp. o Téc. SST
5	Taller sobre las ITS y VIH	191	dic-20	dic-20	Taller	Sucursal	Esp. Policlínico

Confeccionado por: Lic. Ismari Muñiz Esquijerosa

Revisado por: Jorge L. Delgado Mateu

Esp. "B" Gestión Rec. Humanos
Sucursal Matanzas

Revisado por: Ing. Jorge L. Delgado Mateu

Jefe Área Rec Humanos
Sucursal Matanzas