

Universidad de la Habana
Facultad de Contabilidad y Finanzas
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Tesis en opción al título académico
de Máster en Dirección

Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la empresa AVIAIMPORT S.A.



AUTOR: Ing. Alexander de la Moneda Zamora
TUTOR: Msc. Marta Ferrer Castañedo

La Habana, Cuba
Marzo, 2012

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	5
1.1 Origen y evolución del Cuadro de Mando Integral	5
1.2 Conceptualización según diferentes teóricos	8
1.3 Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión	9
1.4 Estudio de procedimientos o métodos para la creación de un Cuadro de Mando Integral	17
1.5 Metodología propuesta para el diseño del CMI en la empresa	18
1.6 Principales categorías de la Estrategia vinculadas con el CMI	20
1.6.1 Misión	20
1.6.2 Visión	21
1.6.3 Valores organizacionales	23
1.6.4 Objetivos Estratégicos	24
1.6.5 Factores clave de éxito	25
1.7 Conclusiones del capítulo	26
CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	28
Y DE SU ESTRATEGIA	28
2.1 Caracterización General de la Empresa Aviaimport S.A.	28
2.1.1 Cartera de Negocios de la Empresa	30
2.1.2 Caracterización de los clientes	32
2.1.3 Análisis estructural y organizacional de la empresa	34
2.1.4 Análisis de los recursos de la empresa	36
2.2 Caracterización de la Estrategia de la Organización	42
2.2.1 Análisis de las principales categorías de la estrategia	43
2.2.2 Análisis crítico de los resultados alcanzados en la implantación de la Estrategia	48
2.3 Conclusiones del capítulo	50
CAPÍTULO III. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA AVIAIMPORT	52
3.1 Resultados de la aplicación de la metodología propuesta	52
3.2 Conclusiones del capítulo	76
CONCLUSIONES	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80

GLOSARIO DE TÉRMINOS	82
ANEXOS	83

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, dentro del área administrativa y de dirección, emerge con fuerza el concepto del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, *CMI*), elaborado por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton, cuyo impacto empresarial en el mundo está fuera de toda duda hasta el punto que se le considera uno de los más importantes modelos de planificación y gestión.

El *CMI* es una herramienta útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores que guían a la dirección de la empresa.

Es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización a su estrategia. Esto se consigue porque permite realizar una revisión permanente de los objetivos estratégicos en función de los resultados que se van obteniendo en el desarrollo de la actividad.

La empresa Aviaimport S.A. encargada, de importar, exportar y comercializar una amplia gama de equipos, bienes e insumos para el sector de la Aviación Civil de Cuba, afronta el reto de alcanzar la excelencia de sus servicios con vistas a una mayor satisfacción de sus clientes y contribuir con el desarrollo y crecimiento sostenido de este sector.

Para ello cuenta con una estructura que incluye una Dirección Comercial y 2 Unidades Empresariales de Base (*UEB*) encargadas de garantizar la ejecución de la actividad fundamental que incluye desde la contratación hasta la facturación y entrega de la mercancía a los clientes del sistema.

Una de las proyecciones fundamentales para el 2012 planteadas por la empresa es consolidar los sistemas de dirección y gestión de la empresa en busca de mayor eficiencia,

de acuerdo a lo establecido en el Decreto 281/2007. Formando parte de estos sistemas se encuentra el sistema informativo donde se plantea como requerimiento el diseño e implantación de los Cuadros de Mando de la Información.

Además en los Lineamientos Económicos aprobados en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (*PCC*), los cuales constituyen el documento rector que rige actualmente la actuación del país, se plantea en su lineamiento No. 01 que el sistema de planificación continuará siendo la vía principal para la dirección de la economía nacional y debe transformarse en sus aspectos metodológicos, organizativos y de control.

Estos elementos constituyen los antecedentes fundamentales que originan la necesidad del diseño de un *CMI* para la organización.

Implantar adecuadamente un *CMI* constituye un paso significativo que aporta a la organización un método mucho más completo de análisis y control de la estrategia con el objetivo de aumentar la eficiencia y eficacia de sus procesos y obtener un servicio con mayor valor para el cliente.

Diseñar y aplicar esta herramienta constituye un gran reto para cualquier empresa cubana porque a pesar de que por política del país se ha orientado el empleo de la Planificación Estratégica como herramienta de dirección, aún no se han alcanzado todos los resultados esperados de su utilización. Además el *CMI* constituye una herramienta aún poco explotada en el país lo que le imprime a su uso, cierto carácter innovador.

Esta investigación pretende dar respuesta a varias situaciones problemáticas:

- Q La estrategia de la empresa no está formulada correctamente.
- Q La estrategia se define a nivel de la alta dirección y no se comunica a toda la organización.
- Q No se ha logrado consolidar una cultura en el trabajo con los objetivos en los niveles intermedios y de base.
- Q La estrategia no se consigue ejecutar en su totalidad y con la calidad concebida.
- Q La valoración que se realiza del cumplimiento de los objetivos es cualitativa.

- Q No existen indicadores específicos que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos.

Para la investigación se reconoce como **Problema Científico** el siguiente: La formulación, implantación, comunicación y seguimiento de la estrategia de la organización presentan un carácter limitado.

Como **Objetivo General** de esta investigación se plantea: Diseñar un Cuadro de Mando Integral en la empresa Aviaimport, S.A.

Para dar respuesta a este problema se plantea como **Hipótesis** la siguiente: la utilización de una herramienta que facilite el proceso estratégico permitirá contar con una base para su control.

A partir del Objetivo General planteado se proyectan como **Objetivos Específicos** los siguientes:

1. Analizar críticamente los aspectos conceptuales relacionados con las principales categorías de la estrategia y el Cuadro de Mando Integral.
2. Caracterizar la estrategia de la empresa Aviaimport S.A., así como los resultados alcanzados en su implantación.
3. Reformular las categorías principales de la estrategia.
4. Elaborar una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la empresa Aviaimport S.A.

La tesis se estructura en tres capítulos. En el **capítulo I** se muestra el resultado de la revisión bibliográfica realizada sobre el *CMI* y las principales categorías de la estrategia, así como la metodología empleada para el diseño del *CMI*. En el **capítulo II** se aborda la caracterización de la empresa objeto de estudio, el análisis crítico de las categorías principales de su estrategia y los resultados alcanzados en su implantación. En el **capítulo III** se exponen los resultados de la aplicación de la metodología.

Los **métodos y técnicas empleados** fueron:

- ü Análisis documental para el estudio en diferentes fuentes bibliográficas sobre aspectos relacionados con el diseño de las categorías principales que conforman la estrategia así como el diseño e implantación del *CMI*.
- ü El análisis de experiencias relevantes nacionales e internacionales en el desarrollo e implantación del *CMI* como referencia para el diseño de esta herramienta en la empresa.
- ü Aplicación de entrevistas no estructuradas a directivos y trabajadores para conocer cómo se desarrolla e implementa el proceso de dirección estratégica en la empresa.
- ü Análisis documental del comportamiento histórico del diseño y cumplimiento de los objetivos en la empresa.
- ü Aplicación de métodos de trabajo en grupo y “tormenta de ideas” para analizar y reformular la estrategia actual de la organización.
- ü Entrevistas no estructuradas a directivos y especialistas con dominio de los procesos de la organización para consultar resultados del diseño del *CMI*.

CAPÍTULO I. CONSIDERACIONES TEÓRICAS SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de este capítulo consiste en analizar los elementos teóricos que constituyen el soporte para el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Empresa Aviaimport, que se lleva a cabo en próximos capítulos. Los principales temas abordados son el origen del CMI, el sistema de conceptos y elementos que caracterizan esta herramienta de control de gestión, así como algunos métodos y procedimientos planteados por diferentes autores para su diseño. También se abordan conceptos sobre las principales categorías de la estrategia y los métodos empleados para su formulación.

1.1 Origen y evolución del Cuadro de Mando Integral

A través de las aportaciones doctrinales de Sulzer¹ (1976), podemos afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados del siglo XX. Según Sulzer, es en Francia donde mayor repercusión ha tenido este concepto, aún cuando la definición de "Cuadro de Mando de la Empresa" aparece en Estados Unidos alrededor de 1948, basándose en indicadores generalmente financieros, que permitían controlar el desempeño de una empresa y corregir sus desviaciones.

Es a partir de los años 80 cuando 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.

Esta herramienta se conceptualiza como Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard en inglés) en la década de los 90, cuando el Nolan Norton Institute, la división de investigación de KPMG (Compañía Internacional dedicada a consultorías), patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: "La medición de los resultados en la empresa del futuro". El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la

¹ <http://www.ciberconta.unizar.es/>. "Cuadro de Mando. Modelo Hipermedia".

medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio y Robert Kaplan como asesor académico.

Representantes de una docena de empresas fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

El trabajo con los directivos de sus organizaciones, hizo resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de una organización. Aunque en apariencia es una percepción obvia, de hecho la mayoría de organizaciones, incluso las que estaban implantando nuevos sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de las empresas estaban intentando mejorar la actuación de los procesos existentes a través de costos más bajos, mejora de calidad y tiempos de respuesta más cortos pero no estaban identificando procesos realmente estratégicos, aquellos que deben realizarse excepcionalmente bien para que la estrategia de una organización tenga éxito.

Las discusiones del grupo condujeron a una expansión del Cuadro de Mando hasta llegar a lo que se denominó como un “Cuadro de Mando Integral”, organizado en torno a cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la interna, y la de innovación y formación.

La primera formulación del concepto de *CMI* de Robert S. Kaplan y David P. Norton², lo definía como: “Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” para ser “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Estos resumieron sus descubrimientos en el artículo: “El Cuadro de Mando Integral” de *Harvard Business Review* (enero – febrero

² Kaplan, Robert S. y Norton, David P. “El Cuadro de Mando Integral”. *Harvard Business Review* (enero-febrero) 1992.Vol. 70. No. 1.

de 1992). Luego, en un segundo artículo en esta propia revista, describen la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: "Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral", publicado en septiembre-octubre de 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 "La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión Estratégica" (enero-febrero de 1996).

Estas experiencias refinaron aún más las uniones estratégicas del Cuadro de Mando, demostrando como, incluso de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas, podrían comunicarse y ayudar a poner en práctica una sola estrategia. Los enlaces estratégicos permitieron que los indicadores del Cuadro de Mando se vincularan en una serie de relaciones de causa y efecto. Consideradas colectivamente, estas relaciones describieron la trayectoria estratégica; la forma en que las inversiones realizadas en la recalificación de los empleados, tecnología de la información y productos y servicios innovadores, mejorarían de modo espectacular su actuación financiera futura.

En esta herramienta se han complementado los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura; se conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero se realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas, con el éxito financiero a largo plazo. De ahí que se esté utilizando ampliamente para gestionar la estrategia a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos: aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia; comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas; aumentar el *feedback* y la formación estratégica³.

El *CMI* evolucionó de un sistema de medición de la actuación equilibrado, que busca el balance entre los objetivos a corto y a largo plazo, las medidas financieras y no financieras, los indicadores provisionales e históricos, los indicadores de resultado y de proceso y las

³ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997, p. 23.

perspectivas de actuación externas e internas; a un sistema de gestión central, no sólo para clarificar y comunicar la estrategia, sino como la estructura organizativa central de los procesos de gestión principales de las organizaciones.

1.2 Conceptualización según diferentes teóricos

Existen varias definiciones para el Cuadro de Mando Integral aunque su fin es el mismo: el desarrollo de la actividad empresarial.

El autor Paul R. Niven lo expresa como: "...conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa, que permite traducir su visión y estrategias proporcionando un nuevo marco, uno que cuenta la historia de la estrategia de la empresa a través de los objetivos y las medidas de su elección"⁴.

El Profesor Español Eduardo Ballarín lo define como "...una herramienta muy poderosa para traducir la estrategia de una empresa en indicadores cuantitativos y planes de acción concretos"⁵.

Sus precursores Robert S. Kaplan y David P. Norton ^{6 y 7}, caracterizan el Cuadro de Mando como una herramienta que:

- traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.
- sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros pero también incluyen los inductores de actuación de esos objetivos financieros.
- mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.

⁴ Niven, Paul R. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2003, p. 35

⁵ Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas. Carpeta tecnológica, 1995.

⁶ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

⁷ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2001.

- permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros al mismo tiempo que observa los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.
- expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros.
- captura las actividades críticas de creación de valor, revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

Horváth y Partners señalan que “el concepto de Cuadro de Mando Integral combina numerosos elementos de la dirección de empresas- por ejemplo, los objetivos, los ratios o los planes de acción- con principios nuevos para la representación de estrategias, la reflexión con perspectiva y la diferenciación de objetivos estratégicos y operativos.” y precisa que “desarrolla su verdadera fuerza al ofrecer una plataforma capaz de integrar los más diversos (y en parte ya utilizados) elementos de dirección.”...y el secreto de su éxito radica en “una combinación sensata de los mismos”⁸.

A partir de los conceptos anteriormente revisados, el autor de esta investigación define el *CMI* como: la herramienta de gestión que permite de forma integral y mediante perspectivas, implantar y dar seguimiento a la estrategia a través de indicadores de gestión tanto financieros como no financieros, además de permitir alinear el comportamiento de los directivos y trabajadores con la estrategia.

1.3 Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión

El objetivo de un proyecto de *CMI* es transformar la organización implantando un nuevo modelo de gestión estratégica integral que ayude a los ejecutivos a compartir información sobre su estrategia e implantarla de forma efectiva. El factor más importante para el éxito de este proyecto es el compromiso, el entendimiento de responsabilidad y la participación activa

⁸ Horváth & Partners. Management Consultants. “Dominar el Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003, pp.45 y 46.

del equipo que dirige la organización. El proceso de implantación estratégica requiere cambio y trabajo sinérgico en equipo de toda la organización.

Los objetivos y las medidas del *CMI* son algo más que una colección de indicadores de actuación financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El *CMI* debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados -los resultados de esfuerzos pasados - y los inductores que impulsan la actuación futura. El Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los resultados y las subjetivas, en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

Por lo antes expuesto, Robert S. Kaplan y David P. Norton (1992, 1993, 1996)⁹ afirman que el *CMI* es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo, y caracterizado por la consecución de una serie de aspectos tales como:

- Conseguir la satisfacción y la lealtad de los clientes actuales, y la atracción de nuevos clientes de segmentos y áreas de mercados nuevos.
- La introducción de productos y servicios innovadores que vienen a satisfacer las necesidades de determinados clientes.
- Ofertar una serie de productos de alta calidad, con un bajo coste y con plazos de entrega más cortos.
- Mejora continua de las capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, a través de la movilización de las habilidades y la motivación de los empleados.
- Implementación de la tecnología, bases de datos y sistemas de información.

⁹ Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review (enero-febrero 1992); "Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" (septiembre-octubre 1993).; y "La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica" (enero-febrero 1996).

De acuerdo con Robert S. Kaplan y David P. Norton¹⁰, el *CMI*: "Debe reflejar la historia de la estrategia de una empresa y debe identificar de forma explícita la secuencia de las hipótesis sobre las relaciones causa-efecto entre los indicadores de resultados y los inductores de dichos resultados. Cada uno de los indicadores seleccionados para un *CMI* debe formar parte de una cadena de relaciones causa- efecto que comunica el sentido de la estrategia de la unidad a toda la organización".

Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por las relaciones causa-efecto entre cada una de las perspectivas. Lo importante es que ninguna perspectiva funciona de manera independiente. Se debe indicar que los objetivos financieros constituirán el efecto de la forma de actuar con los clientes y a su vez el logro de los objetivos de clientes dependerá necesariamente de cómo se hayan programado y planificado los procesos internos, teniendo presente que el logro unificado de estos objetivos depende de una formación, aprendizaje y crecimiento continuo de sus recursos humanos, siendo esto uno de los pilares básicos de esta herramienta.

De acuerdo con Robert S. Kaplan y David P. Norton¹¹, una distribución habitual entre las cuatro perspectivas sería:

- Financiera: cinco indicadores (22%).
- Cliente: cinco indicadores (22%).
- Interna: de ocho a diez indicadores (34%)
- Aprendizaje y Crecimiento: cinco indicadores (22%).

Robert S. Kaplan y David P. Norton, en su libro denominado "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", hacen referencia a "los cinco principios de las organizaciones enfocadas en la estrategia"¹².

¹⁰ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997, p. 75

¹¹ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2001.p. 406.

¹² Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2001, pg. 16

Estos principios, extraídos de las experiencias exitosas de varias organizaciones que lograron enfoque y alineación con la estrategia por medio de la utilización del CMI, algunos autores los asumen como las cinco etapas de un proceso continuo de gestión estratégica, las cuales son:

- Ø Traducir la estrategia a términos operativos
- Ø Alinear la organización con la estrategia
- Ø Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos
- Ø Hacer que la estrategia sea un proceso continuo
- Ø Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo.

Estos pueden considerarse etapas del proceso de gestión, pero no deben ser considerados pasos del procedimiento para la creación del CMI; son efectos o momentos que se suceden en el proceso de construcción del mismo.

Las cuatro perspectivas que conforman el modelo básico de Robert S. Kaplan y David P. Norton son:

ü La Perspectiva Financiera.

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora en un mínimo aceptable¹³.

Aquí se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros que acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, por el valor añadido económico, entre otros. Otros objetivos financieros pueden ser el crecimiento de las ventas o la generación del flujo de caja.

¹³ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997, p.75

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Cada una de las medidas seleccionadas debe formar parte de un eslabón de relaciones de causa-efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera. Las medidas y los objetivos financieros juegan 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.

Los objetivos financieros que se establezcan, en la construcción del *CMI*, deben estar en correspondencia, tanto con la estrategia como con la fase del ciclo de vida del negocio.

Teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida del negocio en correspondencia con el tema financiero estratégico seleccionado, Robert S. Kaplan y David P. Norton definen los indicadores a utilizar en esta perspectiva en la figura denominada “El indicador de los temas financieros estratégicos”¹⁴.

ü La Perspectiva del Cliente.

Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. 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.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y porqué el cliente acepta pagar por ello.

Los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados por esta perspectiva. Se coincide con el criterio de que esta parte del proceso es el centro del *CMI*: si

¹⁴ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997, pg. 65.

la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de los clientes no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir. En esta perspectiva se debe, en primer lugar, determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes, llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que estos siguen, desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio, descubrir la importancia que el cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, entre otros. En caso de un cliente industrial, determinar si el producto es un elemento esencial para crear valor añadido para sus propios clientes, o si no tiene mucha importancia. En segundo lugar es necesario adoptar las estrategias básicas en relación con clientes y mercados, y avanzar hacia otras perspectivas.

Robert S. Kaplan y David P. Norton han definido dos grupos de indicadores en la perspectiva del cliente de acuerdo a su empleo en los Cuadros de Mando de numerosas empresas. El primer conjunto representa las medidas genéricas que todas las empresas quieren utilizar, por lo que se le denominó: grupo de *indicadores centrales* que incluye la cuota de mercado, el incremento de clientes, adquisición de nuevos clientes, satisfacción de clientes y la rentabilidad de los clientes¹⁵.

El segundo conjunto de indicadores son los llamados *indicadores de las propuestas de valor a los clientes*. Representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Se han identificado tres atributos fundamentales que han sido utilizados con regularidad por las empresas en sus propuestas de valor añadido a los clientes. Estos atributos son: los atributos de los productos y/o servicios que abarcan la funcionalidad del producto, su precio y la calidad; la relación con los clientes, que incluye el tiempo de respuesta y los plazos de entregas del producto o servicio al cliente; y la imagen y el prestigio, que reflejan los factores

¹⁵ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997. pg. 81

intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa y los hace fieles a la misma, más allá de los aspectos tangibles de los atributos del producto y del servicio¹⁶.

Como se puede apreciar, existe una relación de causalidad entre estos dos grupos de indicadores identificados. Los indicadores de la propuesta de valor añadido van a ser los inductores de la actuación de los indicadores centrales del cliente, específicamente en la satisfacción, a partir de la cual, continúa la cadena causal de los indicadores centrales.

ü La Perspectiva del Proceso Interno.

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio: entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados; y satisfacer las expectativas de rendimientos financieros de los accionistas.

Robert S. Kaplan y David P. Norton sugieren que se debe definir una cadena completa de valor de los procesos internos, en vez de conformarse con seleccionar procesos aislados ya existentes.

Estos han identificado cuatro procesos genéricos de creación de valor para los clientes y producir resultados financieros: proceso de innovación, procesos de gestión de clientes, procesos operativos y procesos reguladores y medioambientales¹⁷.

En el proceso de innovación, la unidad de negocio identifica y cultiva los nuevos mercados, los nuevos clientes; los procesos de gestión de clientes se relacionan con el servicio al cliente y la gestión de las relaciones antes, durante y después de la venta. En estos procesos se incluye el servicio de post-venta; los procesos operativos son aquellos donde se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes. Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al mismo; y los

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/87.htm> "Oferta de Valor al cliente"

¹⁷ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2001, pg. 103

reguladores y medioambientales, incluyen temas de salud, seguridad y responsabilidad social y medioambiente, muy relacionados con un aspecto de imagen empresarial.

El análisis de los procesos internos incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia empresa necesita mejorar.

ü *La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.*

La perspectiva de formación y crecimiento tiene que ver con la infraestructura que la empresa debe construir. En esta perspectiva la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know-how* necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos.

Los objetivos de esta perspectiva son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres perspectivas precedentes.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. El CMI deberá poner de relieve las carencias que se pongan de manifiesto en ese sentido y por tanto: la necesidad de inversión en recalificación de empleados; potenciación de los sistemas y tecnología de la información; y coordinación y potenciación de los procedimientos y rutinas de la organización.

Entre otros indicadores, se pueden incluir los siguientes: satisfacción del empleado, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados.

1.4 Estudio de procedimientos o métodos para la creación de un Cuadro de Mando Integral

Fueron consultados varios procedimientos o métodos propuestos por diferentes autores para el desarrollo de un *CMI*, dentro de los que se encuentran: Fases para el desarrollo y aplicación de un *CMI* por Robert S. Kaplan y David P. Norton, el *CMI* Paso a Paso por Paul R. Niven, Fases del modelo Horvát & Partners para la implementación de un *CMI* y Pasos del proceso de creación del *CMI* por Olve y Wetter.

Estas metodologías tienen como aspectos coincidentes los siguientes: definición de la estrategia de la organización, diseño de objetivos estratégicos vinculados con las perspectivas del *CMI*, establecimiento de relaciones causa efecto (elaboración del Mapa Estratégico), selección de indicadores, formulación de las metas por indicadores, determinación de iniciativas o acciones estratégicas e implantación del *CMI*. En el caso del procedimiento propuesto por Robert S. Kaplan y David P. Norton, así como el modelo de Horvát y Partners, incluyen como parte de la última etapa, la automatización de esta herramienta.

Tomando como referencia estos métodos estudiados, el autor de este trabajo propone un procedimiento que se ajusta a las características y condiciones de la organización objeto de estudio el cual se refiere a continuación:

1. Revisión y formulación de la estrategia
2. Elaboración del mapa estratégico a partir de la identificación de relaciones causa-efecto, estableciendo para cada objetivo las iniciativas estratégicas.
3. Selección y diseño de indicadores.
4. Definición de la forma de cálculo, valor meta y frecuencia de análisis de los indicadores.
5. Automatización
6. Implantación, control y mejora continua.

1.5 Metodología propuesta para el diseño del CMI en la empresa

El procedimiento propuesto por el autor **abarca 6 pasos**, pero teniendo en cuenta que el alcance de la investigación llega solo hasta el diseño del CMI, esta se desarrolla hasta el paso 4.

Paso 1. Revisión y Formulación de la Estrategia.

Esta etapa es fundamental para la construcción del CMI. Se centra en la revisión de los elementos fundamentales de la estrategia de la Organización: misión, visión y valores compartidos.

En este paso se debe valorar críticamente la estrategia y la posibilidad real de cumplirla. Además se deben determinar cuáles son los aspectos fundamentales que aseguran el éxito de la organización.

La revisión y formulación de la estrategia se logra a partir del resultado del trabajo en equipo y la “tormenta de ideas” propiciando en un primer momento la creatividad del grupo. Luego las ideas y criterios se someten a un filtro o depuración de manera de poder confeccionar varias propuestas y finalmente se decida por aquella que mayor voto reciba.

Paso 2. Elaboración del mapa estratégico a partir de la identificación de relaciones causa-efecto, estableciendo para cada objetivo las iniciativas estratégicas.

En este paso, considerando los Factores clave de éxito, se determinan los objetivos estratégicos de la organización asociados a cada una de las perspectivas. Como requerimiento inicial se debe definir las perspectivas que serán empleadas, aunque generalmente las cuatro perspectivas más comunes utilizadas son las financieras, de clientes, de los procesos internos y de crecimiento o aprendizaje.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos se establecen planes de acción o iniciativas estratégicas que se desarrollan coherentemente con los mismos. Estas ayudan en

la formulación de nuevos objetivos y el establecimiento de las relaciones causa- efecto entre los mismos.

Finalmente se conforma el mapa estratégico de la organización, el cual visualiza la lógica de la gestión.

El desarrollo de este paso requiere de la consulta con los directivos y especialistas de las áreas involucradas en el cumplimiento y ejecución los objetivos definidos, que son los que tienen dominio de cada proceso o actividad específica.

Paso 3. Selección y diseño de indicadores.

Los indicadores a seleccionar están directamente influenciados por los objetivos, son los que permiten medir la actuación de los mismos.

Este paso se desarrolla igualmente con directivos y especialistas de experiencia y creatividad en la temática.

Paso 4. Definición de la forma de cálculo, valor meta y frecuencia de actualización de los indicadores.

Para cada indicador debe establecerse una meta o estándar. Estas metas de los indicadores podrán, debido al carácter flexible del *CMI*, ser modificados en el tiempo. Una vez establecidos los indicadores se debe definir la forma de cálculo para cada indicador. Además es necesario definir la frecuencia de actualización de los datos de acuerdo a las características y especificidades propias de cada actividad, la cual puede ser: diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, etc.

Se debe revisar el diseño del *CMI* adaptando sus estrategias a los cambios de la organización siendo este un proceso que no acaba nunca ya que la estrategia va evolucionando constantemente.

1.6 Principales categorías de la Estrategia vinculadas con el CMI

Como se define por los autores Robert S. Kaplan y David P. Norton en la figura 3.2 del libro “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”¹⁸, esta herramienta se nutre de las categorías principales de la estrategia y se construye sobre esta base. Entre ellas se encuentran: misión, visión y valores.

1.6.1 Misión

La misión de una empresa expresa su razón de ser y lo que la distingue de otras organizaciones de su tipo. Es la expresión general de sus aspiraciones en su papel en la sociedad. Establece las prioridades y dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias claves.

Representa el aporte más importante y significativo de la organización a la sociedad y el propósito fundamental por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la misma, de ahí que ayuda a movilizar y concentrar las energías y capacidades de ésta y tomar las decisiones para cumplir con dicha finalidad.

Se revisa la conceptualización aportada por algunos autores sobre la misión pudiendo citar las siguientes: Vern McGinnis, 1981; Fred R. Davis, 1997; y Albrecht, K., 1996 (Ver Anexo #1). El autor de esta investigación toma de referencia para el trabajo, la definición planteada por Fred R. Davis debido a que la misma incluye los principales elementos que debe contener una misión. Esta es la siguiente:

“Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación: Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?, Productos o servicios ¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la empresa?, Mercados ¿Compite la firma geográficamente?, Tecnología ¿Cual es la tecnología básica de la empresa?,

¹⁸ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2001.p. 83.

Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?, Filosofía ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?, Concepto de sí misma ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?, Preocupación por la imagen pública ¿Cuál es la imagen pública que aspira la firma?, Efectividad reconciliadora ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas?¹⁹.

Para algunos autores, la misión se considera como el objetivo supremo de la organización, es decir el primer nivel o la expresión más general de las aspiraciones de la empresa o entidad, dadas por la filosofía, el sistema de valores y creencias imperantes. Por lo anterior constituye un elemento de guía para la construcción del CMI.

En cuanto a los elementos que la componen es clave que la misma debe estar enfocada al cliente o público objetivo y definir claramente los negocios o actividades en los que se encuentra y el beneficio a satisfacer. Debe expresar sus aspiraciones de cara al futuro, pero no como una visión, objetivos, propósitos o metas, que expresan aspiraciones más concretas. La inclusión en la misión de los productos, tecnologías, rentabilidad son aspectos a valorarlo por cada organización.

La misión puede ser elaborada de múltiples maneras, pero en todos los casos el equipo de dirección debe estar presente, pues la formulación de la misión implica decisiones estratégicas. Debe ser de conocimiento de todos los trabajadores, para que ellos comprendan su papel en la organización y en función de qué trabajan, por lo que es válido escuchar también sus criterios y sugerencias. Este es un paso importante para que la misión logre su función de empuje.

1.6.2 Visión

Se revisa la conceptualización aportada por algunos autores sobre la Visión pudiendo citar las siguientes: K. Albrecht, 1996 y B. Nanus, 1989 (Ver Anexo #1). El autor coincide con lo

¹⁹ Fred R. Davis "Conceptos de Administración Estratégica". Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1997, p.97.

planteado en las mismas aunque toma de referencia la propuesta por B. Nanus. Esta es la siguiente: “futuro realista, creíble, atractivo para su organización...una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talentos, recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia donde pretende ir”²⁰.

La visión es una forma de compromiso con el futuro de la organización. Por ello, debe inspirar y ser retadora, para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad.

La visión puede suponer un cambio en el concepto de negocio actual o simplemente buscar una mayor ambición dentro del mismo negocio o ámbito de actuación.

Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores para que realmente sea compartida por la gran mayoría, también debe estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

Se habla de visión operativa y estratégica, también de visión a largo y corto plazo, que coexisten en la organización. Existen autores que a la visión de largo plazo o estratégica le denominan Propósito estratégico (a 10 o 15 años) y la visión de corto plazo u operativa sería aquella más común, de plazos de 3 a 5 años, cuyo cumplimiento permite alcanzar el propósito estratégico o visión estratégica.

Lo recomendable es que la visión responda al menos a las preguntas que siguen²¹:

¿A dónde queremos llegar en el año...?

¿Cómo queremos ser dentro de...años?

¿Cuál es la imagen que deseamos que tengan los clientes de nosotros?

¿Qué atributos fundamentales aspiramos que posean nuestros negocios o servicios?

²⁰ B. Nanus The leader`s Edge: The seven Keys to leadership in turbulent world. New York Contemporary Books 1989. p 27

²¹ Gárciga J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Félix Várela. La Habana, 1999

¿Qué valores caracterizarán a nuestros trabajadores y a la organización?

1.6.3 Valores organizacionales

El pensamiento gerencial contemporáneo, sitúa los valores en el centro de los procesos que garantizan una real y efectiva calidad de la dirección, promoviendo una actitud responsable ante la sociedad, de quienes la ejecutan. Este proceso se refleja en la literatura actual a través de diferentes enfoques, uno de los más novedosos y abarcadores es sin lugar a dudas la Dirección Por Valores (DPV), entendida como un marco global para un liderazgo estratégico²² que busca situar al hombre en el centro de toda la labor de dirección.

La dirección de las organizaciones productivas y de servicios en Cuba, dentro de la aplicación del Perfeccionamiento Empresarial, tendrá en los valores socialistas, la base fundamental para alcanzar los objetivos estratégicos planteados y lograr la debida cohesión tanto dentro de cada organización como en el desarrollo de los vínculos entre los diferentes elementos que componen la Economía Nacional.

Existen múltiples clasificaciones de los valores. En la literatura especializada en Administración se encuentran muchas clasificaciones como: valores estratégicos, valores tácticos, valores básicos, valores críticos, valores compartidos, valores organizacionales y muchos más.

Una definición bastante abarcadora se plantea por García Batista Gilberto, 1996: "Los valores contribuyen a que una persona, una institución o una sociedad establezca sus rumbos, metas y fines. Constituyen guías generales de conducta que se derivan de la experiencia y le da sentido a la vida, propicia su calidad, de tal manera que está en relación con la realización de la persona y fomenta el bien de la comunidad y la sociedad en su conjunto"²³.

²²García, S. y Dolan L. La Dirección Por Valores. P 5.

²³García Batista Gilberto (1996): "Audiencia de Valores en la Asamblea Nacional de Cuba". Ciudad de La Habana. Material en soporte magnético.

Lo importante es poder establecer los valores prevalecientes y con cuales se debe trabajar para su formación y desarrollo pues son deseables para que la entidad pueda cumplir su misión y alcanzar la visión logrando que la mayoría de los ejecutivos y trabajadores los reconozcan y asuman de forma compartida para su aplicación.

Una vez con el concepto claro por parte de la alta dirección de la entidad sobre lo que significan y representan los valores, lo más indicado es realizar un análisis que permita determinar cuáles son aquellos valores que caracterizan a la organización. Para estos fines pueden utilizarse diferentes instrumentos entre los que son recomendables encuestas a los trabajadores o entrevistas.

La realización de algunas discusiones grupales con la participación de ejecutivos, técnicos y obreros puede ayudar en la precisión y esclarecimiento de los resultados que se obtengan en las encuestas y entrevistas.

Una vez definidos los valores compartidos, es obligado dejar por escrito cual es el contenido que se asigna a cada uno, esto justifica porque se adopta. Se impone a partir de allí la discusión con todos los trabajadores para buscar el enriquecimiento y consenso acerca de los mismos para su definitiva aprobación por la alta dirección de la organización.

1.6.4 Objetivos Estratégicos

Un objetivo es una descripción específica de un resultado que se debe alcanzar. Es una declaración cualitativa o cuantitativa de las aspiraciones de una organización. Son metas que se persiguen y orientan la dirección de los esfuerzos de planeación estratégica de una entidad o la sociedad en general²⁴.

El objetivo es *qué* se quiere, *cuándo* se quiere y *dónde* lo quiere. Las estrategias son formas para lograr los objetivos, el *cómo*. Las funciones por otro lado definen a quiénes les corresponde la responsabilidad por el cumplimiento del objetivo, mientras que las tareas son las acciones o actividades concretas para lograrlos.

²⁴ Gárciga J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Félix Várela. La Habana, 1999.

Autores como Duncan W. J. lo definen como “los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización” y por otro lado Stoner J. A. lo define como “las metas que son fijadas por una organización hacia las cuales se canalizan los recursos”.

Por supuesto, a la definición de los objetivos debe antecederle la formulación de la misión, ya que esta expresa la razón de ser de la organización y para algunos constituye el objetivo supremo de la misma.

Por otro lado es fundamental, discernir la diferencia entre los objetivos estratégicos y los anuales u operacionales.

Los objetivos estratégicos, son los que marcan el rumbo de la organización para dar cumplimiento a la misión y tensar las fuerzas y recursos con el fin de alcanzar la visión establecida para un período dado. Deben posibilitar a la entidad cubrir la brecha que la separa de la visión y constituyen la base para establecer los operativos u anuales. Estos deben *responder a las Áreas de Resultados Clave (ARC) definidas* en el proceso de formulación de las estrategias²⁵.

Se denominan *ARC* a aquellas *actividades donde el desempeño de la entidad determina la eficiencia y eficacia de su labor*. En algunos casos ellas pueden constituir unidades organizativas estructurales, pero hoy es muy poco probable que así sea debido a la alta complejidad e interrelaciones que garantizan el éxito en cualquier actividad.

1.6.5 Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito (*FCE*) de la estrategia de la empresa, son aquellas competencias y recursos que una empresa debe obtener para lograr el éxito en un negocio y prosperar en un mercado competitivo. Para lograr este objetivo, la empresa debe cumplir dos condiciones²⁶:

²⁵ Menguzzato, M y Renau, J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. S/E. La Habana.

²⁶ <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-25.htm>. Consultada el 16 de marzo del 2012.

- Suministrar a los consumidores lo que necesitan, lo que desean adquirir.
- Sobrevivir a la competencia.

Para dar a los consumidores lo que ellos quieren, la Dirección de la empresa debe conocer cuáles son sus clientes. Una vez que sabe cuáles son los clientes, deberá estudiar sus necesidades y sus comportamientos, es decir, el porqué decide escoger una oferta en lugar de otra. A partir de este momento, la empresa podrá trazar su estrategia para lograr la ventaja competitiva.

En un mercado tan competitivo como el actual, la empresa debe ingeniárselas para aguantar la presión que efectúan sus competidores. Por ello, debe conocer a la perfección el mercado del que participa y las reglas del juego que lo rigen, es decir, si la competencia es o no intensa, si se compite en precios o diferenciación de los productos/servicios.

Para identificar los *FCE* se debe mirar hacia adentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen su producto o servicio y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva²⁷.

Estos deben traducirse en ventajas competitivas fundamentales que le permitan al proyecto alcanzar los objetivos propuestos.

1.7 Conclusiones del capítulo

El Cuadro de Mando Integral nace para relacionar la estrategia y su ejecución empleando objetivos e indicadores en torno a cuatro perspectivas.

Los principales beneficios de la implantación del *CMI* se pueden resumir en: relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo, contar con una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera ágil, comunicar la

²⁷ <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>. Consultada el 16 de marzo del 2012.

estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia y tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.

En los momentos actuales a partir de los beneficios y facilidades que brinda la implantación de un *CM* es propicio realizar una profunda revisión de la estrategia de las organizaciones con una mirada crítica y emplear esta herramienta para conseguir ponerla en funcionamiento.

CAPÍTULO II. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA Y DE SU ESTRATEGIA

2.1 Caracterización General de la Empresa Aviaimport S.A.

La Empresa Cubana Importadora de la Aviación tiene sus antecedentes como organización empresarial a partir del 10 de noviembre de 1967 en que se constituye como una Casa de Comercio Exterior mediante la Resolución s/n de esa fecha, del entonces Director General del Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba (IACC), subordinándose administrativamente a este Órgano de la Administración Central del Estado (OACE) y metodológicamente al Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX), asumiendo las funciones de importación, exportación, reexportación y circulación de una amplia gama de equipos, bienes e insumos del sector de la Aviación Civil de Cuba.

El 16 de septiembre de 1996 y según escritura de Constitución No. 1703 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia, se constituye “Aviaimport, S.A.”, subrogándose en lugar, grado y funciones a su antecesora. A partir de este momento pasa a ser una organización subsidiaria de la Compañía Holding denominada Corporación de la Aviación Cubana S.A. (CACSA) y como tal garantiza con todos sus activos los financiamientos que recibe dicha compañía y asume por su cuenta el pago de los mismos.

La empresa cuenta con su **Objeto Social**²⁸ aprobado, donde se definen claramente las actividades autorizadas a desarrollar, siendo las fundamentales, las siguientes:

- Importar aeronaves, sus motores, agregados, equipos, partes, piezas. Medios de transporte general y especial, equipos de comunicación, metrología, teledetección y aeronavegación, materiales, insumos y herramientas propias de los mismos y para las inversiones y remodelación a las instalaciones aeroportuarias; lubricantes, combustibles, grasas, aceites y líquidos especiales, vinculado todo lo anterior a las actividades aeronáuticas y aeroportuarias, según Nomenclatura aprobada por el MINCEX.

²⁸ Declaración oficial del Objeto Social por el Ministerio de Economía y Planificación 2 de diciembre del 2004

- Exportar según la nomenclatura aprobada por el *MINCEX*.
- Almacenar en cualquiera de sus modalidades (consignación, comisión y depósito), mercancías importadas, amparadas en la nomenclatura autorizada, al sector de la aviación y a terceros que tengan actividades afines con la aviación en moneda nacional y divisas.
- Comercializar de forma mayorista mercancías importadas según la nomenclatura aprobada por el *MINCEX*, al sector de la aviación y a terceros, que tengan actividades afines con la aviación en moneda nacional y divisas.
- Transportar mercancías importadas amparadas por el nomenclador autorizado, al sector de la aviación y a terceros, que tengan actividades afines con la aviación en moneda nacional y divisas.

Dicho objeto social está respaldado por diferentes Resoluciones y disposiciones jurídicas vigentes las que se muestran en el Anexo #2.

Los servicios de la organización tienen su basamento en las regulaciones emitidas por el *MINCEX*, órgano rector de la actividad de importación y exportación, la Aduana General de la República (*AGR*), el Banco Central de Cuba (*BCC*) y demás Organismos de la Administración Central del Estado, las cuales tienen como objetivo aumentar la eficiencia de las importaciones y exportaciones de las entidades autorizadas a realizar la actividad de comercio exterior en el país. Las principales regulaciones que rigen estos servicios se muestran el Anexo #3.

Esta entidad para garantizar su objeto social realiza funciones de corretaje aduanal y/o agente aduanal, así como organiza y efectúa servicios de transportación de mercancías a las Filiales de la *CACSA S.A.*

Aviaimport S.A., empresa de comercio exterior del Sistema de la Aviación Civil de Cuba, cuenta hoy con más 40 años de experiencia en el mercado externo especializándose en las funciones que realiza.

Tiene aprobada una nomenclatura de Importación- Exportación de productos que satisface la casi totalidad de las necesidades que se generan en la Aviación y posee una adecuada infraestructura y logística en cuanto a personal, inmuebles, almacenes y medios de transporte.

La empresa tiene certificado el Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) basado en la Norma Cubana (NC)-ISO 9001 con el Bureau Veritas (BV) y la Oficina Nacional de Normalización (ONN) desde el año 2002. Actualmente posee un Sistema Integrado de Gestión (SIG) certificado con la ONN, que incluye los SGC según la NC-ISO 9001:2008 y el Sistema de Gestión Medio Ambiental (SGMA) según la NC-ISO 14001:2004. Por tales motivos la cultura organizacional de Aviaimport se caracteriza, entre otros aspectos, por trabajar por procedimientos aunque no en todos los casos enfocan las acciones hacia los procesos identificados, sino más bien hacia las diferentes áreas funcionales de la empresa.

La empresa aplica un Sistema de Dirección y Gestión Empresarial “El Perfeccionamiento Empresarial” que organiza su gestión en 18 Sistemas en aras de garantizar una gestión integral de la actividad empresarial y la eficiencia de la misma. Actualmente estos sistemas se encuentran en la etapa de consolidación o implantación con basamento en el Decreto 281/07.

2.1.1 Cartera de Negocios de la Empresa

Teniendo en cuenta el objeto social aprobado para la empresa, se relaciona a continuación la gama de servicios que ofrece la misma.

♦ Importación

Es la razón fundamental de la empresa. Consiste en la satisfacción de las necesidades de los clientes (filiales de la Aviación) que llegan a la entidad a través de solicitudes de compra, las cuales generan a su vez contratos de compra-venta internacional llevados a cabo en la Dirección Comercial de la empresa por los compradores internacionales, personal capacitado en esta actividad con alto grado de preparación y conocimiento, certificados por el MINCEX.

Una vez aprobada la oferta presentada al cliente y firmado el contrato se realiza la importación de los suministros solicitados para su posterior entrega, los cuales están amprados en el nomenclador de importación aprobado para la empresa, las importaciones a su vez la realizan los apoderados, personal experimentado en esta actividad, desde los recintos portuarios o aeroportuarios con estrecha vinculación con la AGR.

♦ **Exportación**

Estos servicios le garantizan a los clientes en lo fundamental: la reparación, calibración o mantenimiento de los motores, agregados, equipos de comunicación, metrología, teledetección y aeronavegación, sus partes, piezas, etcétera, que requieren ser exportados hacia talleres certificados bajo normas internacionales, con el objetivo de extender su explotación o vida útil.

♦ **Servicio de Almacenaje**

Este servicio está basado en el almacenamiento de las mercancías en los depósitos habilitados para este fin, los cuales se encuentran fundamentalmente en la UEB de Operaciones. El mismo se ofrece en lo fundamental para el almacenamiento de las mercancías contratadas e importadas por la empresa para los clientes.

Además están autorizadas las modalidades de almacenamiento de consignación, comisión y depósito, las cuales se pueden ofrecer tanto a los clientes del sector de la aviación como a terceros que tengan actividades afines con la aviación o a proveedores extranjeros que soliciten depositar sus mercancías en estos almacenes para su posterior venta y entrega.

♦ **Servicio de Transportación de Mercancías**

Este servicio se brinda para la transportación de las mercancías (carga general) contratadas e importadas para los clientes, ya sea desde los recintos portuarios o aeroportuarios, para los almacenes de la empresa o los almacenes del cliente, o desde los almacenes hacia el destino que solicite el cliente, servicio puerta a puerta.

♦ **Comercialización**

Este servicio consiste en la comercialización o venta de forma mayorista de las mercancías que van requiriendo los clientes y que la pueden adquirir en la sala de venta o *show room* existente, la cual cuenta con amplios renglones de productos de alta calidad, a precios competitivos, facilidades de pago y ágil despacho.

De los principales servicios presentados los que mayor incidencia tienen en los resultados económicos de la empresa son los referentes a la importación y comercialización, los que representan el 98 % de las ventas.

Esta cartera de negocios es utilizada indistintamente por los diferentes clientes de la empresa, aunque se destaca que la empresa carece de agresividad para explotarla, así como para identificar nuevas oportunidades de negocios, aprovechando para ello su experiencia de más de 40 años, sus estrechos vínculos con diferentes proveedores y su personal calificado. Al respecto se puede mencionar que los servicios de almacenaje se encuentran muy poco explotados tanto en el mercado de la aviación como con terceros afines y proveedores extranjeros. Por otro lado los servicios de comercialización no se han generalizado a todas las zonas del país contando para esta actividad solamente con una sala de venta ubicada en la zona occidental, específicamente en un área aledaña al Aeropuerto Internacional José Martí ubicado en el municipio Boyeros, aún cuando se reciben solicitudes de las diferentes unidades pertenecientes a la aviación enclavadas en el interior del país.

2.1.2 Caracterización de los clientes

Aviaimport S.A. es una empresa que pertenece al sector del comercio, específicamente a un nivel mayorista y los bienes que comercializa son productos variados, especializados fundamentalmente en medios y equipos vinculados con la actividad aeronáutica, los agregados, sus partes y piezas, así como todos los insumos y herramientas requeridos para las inversiones y remodelación aeroportuaria.

El mercado en el que actúa se puede clasificar como mercado industrial o institucional ya que todos sus clientes están constituidos por “empresas, organizaciones e instituciones, que no

son consumidores finales, sino que emplean bienes y servicios adquiridos, ya sea para utilizarlos o incorporarlos en su proceso productivo (de otros bienes o servicios), o para revenderlos”²⁹.

El mercado de Aviaimport S.A. está compuesto fundamentalmente por todas las filiales pertenecientes a la Corporación de la Aviación Civil (ver Tabla #1). Este mercado se considera cautivo producto de las regulaciones existentes en el sistema de la aviación y el país, que presentan a la empresa como la encargada de garantizar todos los insumos que se importan para la rama, con la excepción de los productos y materias primas que son utilizados por la empresa Cubacatering para la prestación de sus servicios, dentro de los que se destacan los alimentos y los productos perecederos, los cuales son importados por esta propia entidad. Así mismo se puede precisar que para el caso de compras en plaza que realizan las filiales, no existe obligatoriedad en realizarlas en el *show room* de la UEB Comercializadora, sino que pueden realizarlas en otras salas de ventas de otros organismos.

Tabla # 1. Principales clientes de la empresa Aviaimport

CLIENTES (Filiales de la Aviación)	
<i>ECASA S.A.</i>	Empresa Cubana de Aeropuertos y Servicios Aeroportuarios
<i>ECA S.A.</i>	Empresa Cubana de Aviación
<i>CUBACATERING S.A.</i>	Empresa Cubacatering
<i>AEROCARIBBEAN S.A.</i>	Empresa Aerocaribbean
<i>AEROVARADERO S.A.</i>	Empresa Aerovaradero
<i>COMERCIAL TAKE OFF S.A.</i>	Empresa Comercial Take Off
<i>CCOA S.A.</i>	Empresa Contratista de Obras para la Aviación
<i>CAC S.A.</i>	Corporación de la Aviación Civil
<i>ENSA S.A.</i>	Empresa Nacional de Servicios Aéreos
<i>ESPAC S.A.</i>	Empresa de Seguridad y Protección de la Aviación Civil
<i>SERVAC S.A.</i>	Empresa de Servicios para la Aviación
<i>AEROGAVIOTA S.A.</i>	Empresa Aerogaviota

²⁹ Santasmases Mestre. Miguel: “Marketing Conceptos y Estrategias”, Ediciones Pirámide, S.A., Madrid, 2da Edición 1993, pág. 694.

Según la opinión de los especialistas existen posibilidades de crecer en el mercado basado en la creciente demanda de las filiales del sistema de la aviación a nivel nacional en correspondencia con el desarrollo que experimenta el sector. Este argumento se sustenta en una cantidad de solicitudes recibidas en los últimos años, de las diferentes *UEB* del sector que radican en el interior del país, y que en su gran mayoría no se han podido satisfacer debido a que no está establecido ningún mecanismo que permita la entrega de la mercancía a estas entidades. Solo se ha podido dar respuesta a aquellos clientes que por gestión propia trasladan las mismas hacia su destino o en aquellos casos donde exista interés corporativo.

Los criterios de elección de compra de los clientes en orden de importancia son: las facilidades de crédito y la calidad del producto, aunque también prestan atención a los servicios postventa que se les brinda para el uso de los productos. Estas observaciones han sido extraídas de encuestas realizadas a los clientes, derivadas de otras investigaciones.

2.1.3 Análisis estructural y organizacional de la empresa

Durante los últimos periodos se han venido realizando en la empresa algunas adecuaciones estructurales y organizativas como parte del proceso de disponibilidad llevado a cabo en todo el país, sin que esto afecte los resultados de la actividad fundamental, disminuyendo para ello la plantilla de apoyo, encontrándose en la actualidad muchas de estas modificaciones en proceso de análisis.

En los momentos actuales funciona con una Dirección General y cuatro direcciones funcionales (Dirección Comercial, Dirección de Investigación y Desarrollo, Dirección de Contabilidad y Finanzas y Dirección de Recursos Humanos). Además cuenta con dos Unidades Empresariales de Base (*UEB*) denominadas *UEB* Operaciones y *UEB* Comercializadora (Ver Anexo #5 Organigrama). Por otro lado existe un departamento de Organización y Control subordinado a la Dirección General y otros departamentos y grupos de trabajo subordinados a las diferentes direcciones funcionales y *UEB*.

La estructura organizativa de la empresa tiene un enfoque predominantemente lineal-funcional y aún cuando están definidos los procesos, esta aún no logra separarse de ese enfoque.

La Dirección Comercial de la empresa de conjunto con la *UEB* de Operaciones y la *UEB* Comercializadora, constituyen las áreas que garantizan la ejecución del servicio.

La Dirección Comercial es la encargada de llevar a cabo el procedimiento de la contratación económica en la empresa, rigiéndose fundamentalmente por lo establecido en el Reglamento de la actividad de Comercio Exterior (Resolución 190/ 2001) y por los indicadores que se establecen en la Resolución 774 del *MINCEX* para el control del ciclo de ejecución de la operación comercial, como indicador fundamental para medir la eficiencia de la gestión en la empresa, el cual abarca desde la solicitud del cliente hasta el cierre de la negociación, cumpliendo con las indicaciones emitidas por el *MINCEX*.

La *UEB* de Operaciones tiene como principales funciones las de coordinar, dirigir, ejecutar y controlar el proceso de extracción de las mercancías de los recintos aeroportuarios y portuarios, garantizando una correcta realización de los trámites aduanales y la información estadística a la *AGR*. Por otro lado, se encarga de almacenar los productos importados destinados a la venta, cumpliendo con las normas del Subsistema de Inventarios, y de realizar la planificación, organización y ejecución de las transportaciones de las mercancías hacia los almacenes propios y/o al de los clientes según lo pactado. Como otra de sus funciones se encarga de garantizar los aseguramientos para el desarrollo de la actividad general de la Empresa que incluye: actividades de limpieza, mantenimiento y reparación del parque de equipos de transporte e inmuebles.

Por su parte la *UEB* Comercializadora tiene dentro de sus funciones las de planificar, organizar, contratar y ejecutar la comercialización mayorista de piezas, materiales, herramientas, insumos y otros bienes necesarios para el aseguramiento de las misiones de las empresas del Sistema de la Aviación. Garantiza la comercialización de mercancías sobre la base de un balance adecuado en calidad, precio y plazos de entrega de forma que la oferta que se brinda sea competitiva y cumpla con las exigencias del mercado.

Por otro lado el Sistema de Gestión de la Calidad implantado organiza el trabajo por procesos, este abarca 8 Procesos atendiendo a la clasificación siguiente: Procesos Operativos y Procesos de Soportes. Los mismos se anexan en el Mapa de Procesos en el Anexo #4 Mapa de Procesos del Sistema de Gestión de la Calidad. Estos cuentan con procedimientos generales e instrucciones técnicas los cuales son sujetos permanentemente a modificaciones en función de las nuevas regulaciones y normativas que emite el país.

Los Procesos Operativos son aquellos que refieren la actividad fundamental de la organización. Estos para la empresa Aviaimport S.A. son el Proceso de Relaciones Comerciales y el de Transporte los que se explican brevemente en el Anexo #4.

La eficacia de cada uno de los procesos es evaluada trimestralmente mediante un sistema de indicadores. No obstante no existe un seguimiento en el tiempo de estos resultados de manera que se analicen tendencias ni desviaciones, ni se tienen indicadores inductores ni metas a corto plazo para influir de forma sistemática y preventiva.

2.1.4 Análisis de los recursos de la empresa

Análisis de los recursos financieros

Los resultados contables financieros de la empresa al cierre del año 2011 se comportan de manera favorable, pudiendo destacar los resultados alcanzados en algunos de sus indicadores principales tales como: ingresos, costos y gastos, utilidades, entre otros, tal como se muestra en la Tabla #2.

Con respecto al resultado de los ingresos de la empresa se destaca que el comportamiento de estos se deben en lo fundamental a las comercializaciones de los suministros destinados a las inversiones para la ampliación de la Terminal 2 del Aeropuerto “José Martí” y el Aeropuerto “Juan Gualberto Gómez” de Varadero, la compra de 8 fingers, 4 aeronaves AN-2 y a la compra, reparación y mantenimiento de motores de avión.

Tabla #2: PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS
ENERO-DICIEMBRE AÑO 2011

AMBAS MONEDAS					UM:MMP
	REAL	PLAN	REAL	%	%
INDICADORES	2010	2011	2011	R11/P11	R11/R10
Total de Ingresos	103355.5	91654.6	92490.5	101	89
Costos y Gastos	101114.0	89779.5	90453.1	101	89
Costos	83912.8	74448.0	75242.9	101	90
Gastos	17201.2	15331.5	15210.2	99	88
Utilidad	2241.5	1875.1	2037.4	109	91
Costo x Peso	0.98	0.9795	0.9779	100	100

Los costos están estrechamente vinculados con los ingresos, comportándose en un 101%, lo que refleja una correlación favorable entre estos indicadores. Por su parte los gastos se comportan al 99%.

De igual forma la utilidad se comporta de manera satisfactoria en un 109% de cumplimiento debido al comportamiento favorable de los ingresos y gastos, lo que se logra con el análisis sistemático del comportamiento de los ingresos y gastos.

Con respecto al análisis de las cuentas por cobrar en CUC, el comportamiento al cierre del año 2011 se muestra en la Tabla #3.

Tabla #3. Cuentas por Cobrar en CUC
UM: MCUC

FILIALES	2010	2011	VARIACION	%
AEROCARIBBEAN	429.3	355.3	-74.0	83
ECASA	1001.5	2396.5	1395.0	239
ECA	652.5	4291.0	3638.5	658
ENSA	361.5	209.1	-152.4	58
CUBACATERING	161.7	68.4	-93.3	42
CCOA	6498.0	2202.2	-4295.8	34
COMERCIALTAKEOFF	131.1	4.0	-127.1	3
CACSA	0.0	0.0	0.0	0

SERVAC	78.6	29.2	-49.4	37
AEROVARADERO	4.1	1.0	-3.1	24
ESPAC	44.1	302.2	258.1	685
TESORERÍA	0.0	0.0		
TOTAL FILIALES	9362.4	9858.9	496.5	105
OTROS CLIENTES	42.8	6.5	-36.3	15
TOTAL GENERAL	9405.2	9865.4	460.2	105

Como se puede apreciar el saldo total de las cuentas por cobrar en CUC asciende a 9865.5 MCUC, de ellas corresponden a las filiales del sistema de la aviación 9858.9 MCUC, lo que representa el 99.9% del total y las no filiales 6.5 MCUC, representando el 0.1%. Con relación al cierre 2010, hay un incremento de 460.2 MCUC, el cual está localizado en las empresas del sistema por las operaciones realizadas. Las filiales más representativas son ECA con una deuda de 4291.0 MCUC, ECASA con 2396.5 MCUC y CCOA con 2202.3 MCUC, las cuales representan el 43.52%, 24.31% y 22.34% respectivamente.

La deuda de los otros clientes corresponde a Gam-Technic por los servicios de importación que les realizamos y la misma se encuentra dentro del término de pago contratado.

A continuación se muestra en la Tabla #4 la proyección de los indicadores económicos para el periodo 2011- 2015 emitida por la CACSA como órgano rector, según indicaciones del Ministerio de Economía y Planificación (MEP).

Tabla #4. Proyecciones 2011-15.

MODELO 1		Real	Real	Plan	Proyección			
Indicadores	UM	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Importaciones								
Totales	MCUC	47,557.1	77,749.6	52,465.9	58,798.7	66,110.7	68,731.0	49,434.7
Bienes	MCUC	47,330.6	77,332.2	52,199.0	58,531.8	65,843.8	68,464.1	49,167.8
Servicios	MCUC	226.5	417.4	266.9	266.9	266.9	266.9	266.9
Ingresos	MCUC	62,730.9	93,034.3	65,162.6	76,122.1	81,690.8	89,545.0	59,263.2
Gastos	MCUC	62,153.0	91,882.4	64,642.5	75,496.3	80,723.2	88,937.0	59,098.2
Resultado	MCUC	577.9	1,151.9	520.1	625.8	967.6	608.0	165.0

Estos resultados denotan un crecimiento en el nivel de importaciones a ejecutar por la aviación partiendo de la estrategia de modernizar la flota aérea tanto del largo, mediano y corto alcance, a partir de financiamientos otorgados con bancos del exterior, así como de efectuar la remodelación gradual de varios aeropuertos internacionales incluyendo pistas de rodaje y equipos especiales de la técnica aeroportuaria. Esta estrategia de crecimiento del sector de la aviación está soportada en el crecimiento estimado del turismo. Los resultados arrojados en el año 2010 muestran un crecimiento cuantioso ocasionado por los trabajos de ampliación y remodelación llevados a cabo en los aeropuertos de la Terminal 2 en el Aeropuerto Internacional José Martí y en el Aeropuerto Juan Gualberto Gómez, Varadero, Matanzas, los cuales requirieron de la erogación de elevadas sumas por concepto de importación para garantizar los suministros.

Por otra parte, se proyecta para el año 2015 un decrecimiento en las importaciones a partir de que para esta fecha ya se deben haber ejecutado estas inversiones y solo se requeriría de los suministros para mantener la técnica de alta y las instalaciones en buen estado.

Análisis de los recursos humanos

La empresa cuenta con un total de 179 trabajadores desglosados en 92 hombres y 87 mujeres, un 70% del personal posee nivel medio superior o superior, lo que nos permite poner en función de la organización sus habilidades y competencias garantizando de esta forma la calidad del servicio que se ofrece.

El promedio de edad de la fuerza de trabajo es de 44 años, el 35 % de la organización es menor de 40 años, aspecto válido para este sector de negocio teniendo en cuenta los cambios en el mundo empresarial con un nuevo enfoque a los servicios y a la actividad comercial.

El índice de ausentismo es de un 2.4%, afectado fundamentalmente por incidencias de trabajadores con certificados médicos. Se destaca que la entidad tiene implementado 3 sistemas de pago por resultados, siendo el indicador determinante el cumplimiento del ciclo de ejecución de las operaciones comerciales, por pertenecer la empresa a la rama del

Comercio Exterior y regirse por las regulaciones y normativas vigentes del MINCEX, evaluándose el impacto de dichos sistemas con resultados positivos, manteniendo además la actualización sistemática de los reglamentos establecidos al efecto.

Dentro de los indicadores que se analizan en esta actividad se encuentran, la correlación Salario Medio/Productividad, la cual ha presentado un coeficiente de 0.8960, siendo favorable su comportamiento con relación al coeficiente aprobado para la empresa de 0.9987. Esto está sostenido en los resultados obtenidos en el valor agregado bruto, el cual se comportó en un 102.5% y en la Producción Mercantil que alcanzó un 102%, además del favorable resultado de los Gastos de Materiales que se comportaron al 99.6%, así como los Servicios Recibidos al 98.9%. Ver Tabla #5.

Tabla #5. Indicadores de trabajo y salario

Indicadores	UM	Real Año/2010	Plan Año/2011	Real Año/2011	Índice	
					R/P	R/R
Valor Agregado	MP	5402,0	5926,8	6077,2	102.5	112.5
Fondo de Salario	MP	1047.8	1065.5	1056.3	99.1	100.8
Promedio de Trabajadores	Uno	195	189	185	97.9	94.9
Salario Medio	\$	448	470	476	101.3	106.2
Productividad del trabajo	\$	27702	31359	32850	104.8	118.6
Costo. Sal/ Valor Agregado	Índice	0.1940	0.1798	0.1738		
Correlación Salario Medio/ Productividad	Índice	0.7232	0.9987	0.8960		

La empresa desarrolla un proceso de capacitación que se inicia desde que el trabajador se incorpora al centro con una capacitación inicial dirigida fundamentalmente a la seguridad y salud de los trabajadores. Posteriormente y una vez que comienza a realizar sus funciones en su puesto de trabajo se determinan sus necesidades de capacitación (DNC), en correspondencia con los requisitos propios de ese cargo y el análisis de las competencias

laborales, es decir las habilidades y conocimientos necesarios para cumplir con eficacia las tareas propias de su puesto de trabajo.

Durante el año 2011 se planificaron 101 modos de formación y 515 seminarios o conferencias; cumpliéndose a un 126.3 %, dirigidos fundamentalmente a la superación técnica y profesional del personal vinculado directamente a la actividad fundamental. El sobrecumplimiento obedece a acciones de capacitación indicadas por la CACSA y el MINCEX no incluidas en el plan. Esto permitió tener un promedio de 4.09 acciones de capacitación por trabajador.

Este recurso se considera el más importante de la organización ya que es el que define la calidad de los servicios que se ofrecen a los clientes, contando con un personal altamente calificado y de experiencia en correspondencia con la preparación que reciben.

Análisis de los recursos materiales

La empresa cuenta con una red informática interna (intranet) que se conecta con la red corporativa de la aviación (avianet), correo electrónico tanto nacional como internacional y acceso a internet. Cuenta además con una página web propia en la cual se publican algunas informaciones de las áreas, encontrándose este recurso poco utilizado. Solamente tiene acceso a la intranet el Nivel Central de la empresa y la Unidad Comercializadora, por no encontrarse conectada la Unidad de Operaciones por limitaciones en el ancho de banda.

En el caso de la Unidad Comercializadora esta cuenta además con el servicio de comercio electrónico, importante herramienta de soporte para coadyuvar con el servicio a prestar por la misma, partiendo que el acceso a este sitio contribuye a incrementar la satisfacción de los clientes como principal aspecto, al permitir conocer en tiempo real a todas las empresas del sistema de la aviación, incluyendo el interior del país, la existencia en inventario de todos los productos que se comercializan. Esta modalidad le permite a la empresa conocer de forma controlada y organizada el record de solicitudes y principales ventas que se generan. No obstante, es de destacar que este servicio aún no se encuentra explotado por las empresas de la aviación.

Es de destacar que la empresa viene trabajando en la implantación de un sistema de gestión integrado denominado eTES, el cual permite un mayor control y análisis de las operaciones que se ejecutan, al contar la entidad por primera ocasión con varios módulos de trabajo integrados, dentro de los que se destacan: el comercial que incluye, inventarios, almacén y venta; el contable con los activos fijos; el de finanzas con las cuentas por cobrar y por pagar; entre otros. Los mismos garantizan el control y seguimiento de cada operación comercial desde la llegada de la solicitud del cliente hasta el control de los cobros y pagos de clientes y suministradores respectivamente, así mismo se podrá contar con un Sistema Contable certificado, aspecto que ha sido objeto de señalamientos reiterados por las auditorías realizadas a la organización. Además se tiene previsto por los desarrolladores del sistema la posibilidad de crear un módulo independiente sobre *CMI* el cual se retroalimente del resto de los módulos del eTES.

Con respecto a los inmuebles existentes estos son patrimonio de la empresa, tanto los almacenes como las oficinas, encontrándose en buenas condiciones de manera general, al venirse cumpliendo sistemáticamente el plan de mantenimiento y reparación, destacándose que los almacenes se encuentran certificados y las oficinas y demás locales limpios y organizados.

Con respecto a los medios de transporte estos se encuentran envejecidos, por lo que es necesario erogar elevadas sumas para su mantenimiento y reparación, tanto en el transporte para las cargas de mercancías como en el transporte ligero.

2.2 Caracterización de la Estrategia de la Organización

A partir del año 1997 y dándole cumplimiento a la carta emitida por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (*CECM*) con respecto a la política a seguir por el país en el proceso de dirección empresarial, se comienza a emplear en la empresa la Planificación Estratégica (*PE*) y la Dirección por Objetivos (*DPO*) como herramienta de dirección, la que se rige en la actualidad por la directiva y objetivos establecidos a nivel Corporativo. La *CACSA* como órgano rector del Sistema de la Aviación Civil de Cuba y de todas las actividades que en él se desarrollan, elabora una estrategia corporativa, la cual envía a todas las filiales del

sistema de la aviación civil, las que a su vez tomando esta como referencia elaboran su estrategia de negocio en correspondencia con su objeto social, propósitos y metas.

Para evaluar las principales categorías de la Estrategia 2011-15 de la empresa (Ver Anexo #6), se conforma un grupo de trabajo multidisciplinario conformado por los miembros del Consejo de Dirección, especialistas de experiencia en la empresa y la Comisión de Perfeccionamiento Empresarial, la cual contempla dentro de sus funciones el diseño y orientación metodológica sobre el proceso de planeación estratégica. Se trabaja en varias sesiones de trabajo donde se revisan y reformulan los elementos fundamentales de la misma. La técnica empleada es la tormenta de ideas.

A continuación se presentan los elementos fundamentales que arrojaron estas sesiones.

2.2.1 Análisis de las principales categorías de la estrategia

En la estrategia de la empresa se encuentran declarados la misión, visión y valores compartidos de la siguiente forma:

Misión: “Satisfacer las demandas que exige el desarrollo de la Aviación Civil mediante la contratación, importación, exportación y comercialización de las mercancías propias del sector.”

A continuación se muestra la Tabla #6 donde se evalúan los criterios que debe contener la misión según bibliografía consultada y que más se ajustan al objeto de estudio.

Tabla #6. Evaluación de los criterios que debe contener la misión

Criterios que contiene	clientes	productos	competencias	filosofía	negocio	premisas de valor	lo que nos hace especiales	Fuente: Díaz, I. et al. Estrat
SI	X				X		--	
NO		X	X	X		X	---	

egia organizacional. Ciudad de La Habana, 2010. Editorial Félix Varela.

Tomando como referencia los resultados mostrados en la tabla anterior se concluye que la Misión presenta una serie de limitaciones entre las que se pueden mencionar: es muy general, no refleja la cartera de productos fundamentales a satisfacer por la empresa, no menciona los atributos que caracterizan el servicio (premisas de valor al cliente) ni aquellas competencias desarrolladas o valores que distinguen a la organización, y no caracteriza la filosofía de trabajo.

Visión: “Aviaimport S.A. será una organización caracterizada por poseer un ciclo óptimo de gestión comercial, un portafolio de proveedores de primer orden y un potencial humano altamente calificado, motivado y comprometido que garantice el desempeño eficiente de la empresa y la satisfacción de sus clientes.”

Sobre esta definición se concluye que la visión en cuanto a la redacción se considera muy general, no identifica a la organización y no está redactada en tiempo presente. Además no se considera retadora pues no conlleva a la organización a alcanzar un estadio superior en aras de prestar un servicio de excelencia. No se establece un horizonte de tiempo para el logro de la misma.

Valores Compartidos.

Para el logro de la estrategia es necesario que estén definidos los modos de actuación que guíen el comportamiento de los trabajadores. Los Valores compartidos que caracterizan a los trabajadores de la empresa, los cuales se deben consolidar en el trabajo diario y hacia los cuales deben ir dirigidos los mayores esfuerzos de la organización han sido clasificados en dos grupos:

- *Valores Estratégicos:* Son los que están identificados con la misión y la visión de la empresa.
- *Valores Tácticos:* Son los que deben permitir alcanzar los estratégicos y que pueden existir al menos uno para las categorías siguientes: éticos, prácticos y de desarrollo.

En cada grupo los valores identificados son:

Valores estratégicos:

- ü Sentido de Pertenencia.
- ü Profesionalidad.
- ü Trabajo en Equipo.

Valores tácticos:

- ü Honestidad.
- ü Patriotismo.
- ü Modestia.

El grupo de trabajo considera que existe la necesidad de revisar los mismos y conceptualizarlos, además de establecer las formas de comportamiento en correspondencia con el valor.

Por estos elementos antes mencionados se puede concluir que la misión y visión no se encuentran correctamente formuladas, lo que exige que sean reformuladas y de igual forma es necesario realizar un estudio más profundo de la cultura y valores a fomentar en la organización.

Por consiguiente se hace necesario la reformulación de las categorías principales de la estrategia de la organización ya que estas constituyen la base para un adecuado diseño del CMI. De confeccionarse esta herramienta teniendo en cuenta las categorías existentes, se diseñarían indicadores erróneos para el CMI.

El diseño de la estrategia debe incluir la definición de la oferta valor al cliente la cual no está definida en la estrategia actual, así como los Factores clave de éxito (FCE) y estrategias asociadas al logro de la misma.

Áreas de Resultados Clave

En la estrategia se identifican como áreas de resultados clave (ARC) con sus subáreas (SARC) las siguientes:

ARC - Actividad Comercial.**SARC**

- Contratación por solicitudes de clientes
- Contratación para la comercialización
- Comercialización en las salas de venta

ARC – Actividad Económica**SARC**

- Planificación
- Finanzas
- Contabilidad

ARC – Actividad de Operaciones**SARC**

- Importaciones y Exportaciones
- Facturación, Almacén y Ventas
- Transportación

Estas se consideran adecuadas por ser aquellas donde hay que concentrar los esfuerzos para el logro de la misión y visión de la organización en función de su objeto social.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos de la organización se encuentran definidos como se muestran a continuación.

Objetivos estratégicos 2011 – 2015:

1. **Garantizar una gestión económica financiera eficiente**, respondiendo a los principios y normas establecidas manteniendo una **correlación positiva en el presupuesto de ingresos y gastos** de forma que se garantice cada año el

- cumplimiento** de indicadores económicos de la empresa y el **Plan de Aporte Anual**, **elaborando el sistema de costo y la implantación del sistema Contable ETES**.
2. **Garantizar la comercialización de las mercancías a nivel nacional** a las empresas del sector de la aviación, con la implantación y **desarrollo de la actividad de Marketing** satisfaciendo de esta forma las necesidades de todas las Filiales.
 3. Alcanzar la **consolidación de la actividad de Comercio Exterior** bajo un estricto cumplimiento de las directivas de los Órganos del Estado, **prevaleciendo la agilidad, calidad y el menor costo posible de cada operación comercial**, prestando especial **atención al proceso de contratación de las inversiones y la entrega de los suministros**.
 4. Contar con un **sistema de Información Integral que permita la toma de decisiones oportuna**, profundizando en los **análisis del mercado y precio** así como su **inserción en la red nacional de la Aviación**, para garantizar una plena satisfacción de las necesidades de los clientes.

Los objetivos estratégicos existentes son muy abarcadores y generales de manera que un análisis detallado de los mismos permite apreciar como en cada uno se incluyen varios temas a tratar o alcanzar por la organización, lo que dificulta su cumplimiento (los mismos aparecen resaltados).

Aunque existe un objetivo para cada una de las perspectivas no se pueden apreciar claramente las relaciones causa- efecto entre unos y otros, al respecto al hacer una clasificación de los mismos se concluye que hay un objetivo económico, uno de clientes, uno de procesos internos y uno de crecimiento y desarrollo. Este último dirigido al diseño de un sistema de información para la toma de decisiones oportunas, a lo cual se le da respuesta con el objetivo de esta tesis.

No obstante en el contenido de los mismos se hace referencia a algunos retos de importancia para la organización los cuales serán considerados en el capítulo 3 en el rediseño de los objetivos estratégicos por perspectivas.

2.2.2 Análisis crítico de los resultados alcanzados en la implantación de la Estrategia

Se realiza un análisis de los resultados de la implantación de la planificación estratégica y la dirección por objetivos del periodo 2007 -2010 a partir de la consulta de los informes de cumplimiento trimestral de los objetivos, los informes del Consejo de Dirección, los informes de balance, y las entrevistas realizadas a los miembros del Consejo de Dirección y especialistas miembros del Comité de Perfeccionamiento existente en la entidad. Estos arrojaron los resultados siguientes:

Aunque se ha ganado en el uso y conocimiento de esta herramienta por los directivos y especialistas a nivel de empresa, la propuesta que se elabora por las áreas no tiene en cuenta el criterio de los trabajadores, sino que prevalece el criterio del jefe del área.

El proceso de actualización anual de la planificación estratégica se realiza de manera descendente sin tener en cuenta los criterios de la base, es decir, se diseñan y aprueban en el nivel superior no estableciéndose conciliaciones con las UEB de modo que estas puedan aportar sus consideraciones.

La propuesta final de planificación estratégica diseñada se aprueba en Consejo de Dirección pero no se divulga ni comunica a todos los trabajadores de manera que estos puedan actuar en función de su cumplimiento. Esto implica que los planes individuales de trabajo no estén en correspondencia con los objetivos establecidos para cada área lo que genera incumplimientos y posposiciones de estos para otros periodos.

Con relación a este aspecto se muestran en la Tabla #7 las estadísticas obtenidas durante el período analizado.

Tabla #7. Comportamiento histórico del cumplimiento de la planificación anual.

Año	Objetivos				Criterios de Medidas			
	Planif.	Incump	Cumpl. Reg.	Modif.	Planif.	Incump	Cumpl. Reg.	Modif.
2007	15	-	3	-	56	1	1	1
2008	15	-	3	-	67	2	2	1
2009	16	-	2	-	74	2	-	4
2010	16	-	1	-	71	-	2	4
Total			9			5	5	10

Estos resultados evidencian que anualmente surge la necesidad de modificar los criterios de medida planificados, ya sea por posposición de estos de un periodo a otro, incluso de un año a otro; o modificar su contenido y alcance. Esto demuestra una mala planificación o inadecuado seguimiento de la ejecución de las tareas.

Trimestralmente se analiza en Consejo de Dirección y consejos de las UEB el cumplimiento de los objetivos anuales, lo cual adolece de objetividad ya que esta periodicidad de análisis no permite la adopción de medidas preventivas y oportunas en función de evitar incumplimientos. Además estos informes constituyen una valoración cualitativa que no permite cuantificar en qué medida se ha ejecutado la tarea. Esta valoración está ocasionado fundamentalmente porque: los objetivos no están elaborados de manera que sean medibles en el tiempo, son muy abarcadores lo que dificulta su control y ejecución; y por otro lado no se cuenta con un sistema de indicadores que permita evaluar el cumplimiento de la estrategia durante el periodo.

No obstante las reservas presentes en este proceso, se han obtenido algunos resultados que se relacionan a continuación:

- Se ha ganado por parte de los directivos, cierta cultura en lo que a Dirección por Objetivos y Planificación Estratégica se refiere.
- Existe cierto compromiso de los directivos en el cumplimiento de la estrategia de sus áreas.
- Representación de todos los procesos de la empresa en la estrategia aprobada.

- A partir de los objetivos establecidos en los diferentes períodos, se han concretado algunos proyectos de interés para la organización.

2.3 Conclusiones del capítulo

- Ø Aviaimport S.A. es la empresa de comercio exterior del Sistema de la Aviación Civil de Cuba que tiene aprobada una nomenclatura de Importación- Exportación de productos que satisface la casi totalidad de las necesidades que se generan por este sector, contando con más 40 años de experiencia en el mercado externo especializándose en las funciones que realiza.
- Ø Tiene certificado el SGC basado en la NC-ISO 9001 con el BV y la ONN desde 2002, el cual organiza el trabajo por procesos. Posee un SIG con la ONN, que incluye los SGC y el SGMA según NC-ISO 14001:2004.
- Ø Se encuentra hoy en la etapa de mejora continua del Perfeccionamiento Empresarial, en correspondencia con lo establecido en el Decreto 281.
- Ø Cuenta con una cartera de negocios en función del objeto social donde se destacan como principales servicios la importación y comercialización, aunque la empresa carece de agresividad para explotarla así como para identificar nuevas oportunidades de negocios.
- Ø Los resultados contables financieros de la empresa al cierre del año 2011 son favorables aunque cuenta con elevados montos de cuentas por cobrar localizados en algunas filiales de la aviación fundamentalmente ECA, ECASA, y CCOA.
- Ø Su principal recurso lo constituye la fuerza de trabajo altamente calificada y especializada en la actividad de comercio exterior, caracterizada por ofrecer un buen trato a los clientes y con un gran compromiso y sentido de pertenencia con la organización.
- Ø La empresa viene trabajando en la implantación de un sistema de gestión integrado eTES, el cual permite un mayor control y análisis de las operaciones que se ejecutan. Este contiene varios módulos y se tiene previsto por los desarrolladores del sistema la posibilidad de crear uno nuevo sobre CMI el cual se retroalimente del resto de los módulos.

- Ø Al evaluar la estrategia definida para la organización para el periodo 2011-15 se puede mencionar que la misión y visión no están correctamente formuladas, igualmente se requiere redefinir y conceptualizar los valores compartidos de la organización. Por otro lado los objetivos estratégicos tampoco se encuentran formulados de manera que sean medibles en el tiempo.
- Ø No se ha logrado consolidar una cultura en el trabajo con los objetivos en los niveles intermedios y de base, motivado por falta de liderazgo de los directivos que no comunican la estrategia ni orientan el trabajo en función de su cumplimiento, lo que provoca que no exista conocimiento por los trabajadores de los objetivos de su área y de cómo deben contribuir con su cumplimiento.
- Ø La planificación se concibe de manera descendente, al no existir retroalimentación con los criterios de la base.
- Ø Como valoración de la planificación al cierre de cada año, se aprecian incumplimientos de objetivos y/o criterios de medida o posposición de estos para otros periodos.
- Ø El cumplimiento de la planificación no se monitorea mensualmente, sino que se realiza una valoración cualitativa al cierre de cada trimestre.
- Ø No están definidos indicadores específicos que permitan monitorear permanentemente el cumplimiento de los objetivos.
- Ø Los elementos antes expuestos demuestran que no se ha logrado una adecuada formulación e implantación de la estrategia de la organización lo que evidencia la necesidad de implementar una herramienta de control de gestión que propicie su seguimiento y cumplimiento.

CAPÍTULO III. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA AVIAIMPORT

3.1 Resultados de la aplicación de la metodología propuesta

Por interés de la Dirección de la empresa y la necesidad de contar con una herramienta que facilite la implantación de la estrategia a nivel empresarial, se define ante el Consejo de Dirección que se realizará el diseño de un Cuadro de Mando Integral en el nivel central de la empresa como nivel rector en la toma de decisiones, seminariándose a todos los miembros del Consejo en las características y ventajas que ofrece esta herramienta.

A su vez se define que el alcance de la investigación abarque a todos los procesos de la entidad y se acuerda la creación de un grupo de trabajo multidisciplinario que se encargue del análisis y reformulación de la estrategia empresarial, el mismo estará conformado por los directivos pertenecientes al Consejo de Dirección, especialistas de experiencia de trabajo en la empresa y la comisión de perfeccionamiento empresarial, la cual se ocupa dentro de sus funciones del diseño y orientación metodológica sobre el proceso de planeación estratégica.

Paso 1. Revisión y formulación de la estrategia.

El resultado del trabajo en equipo en las 3 sesiones de trabajo desarrolladas, arroja que la Misión y Visión de la empresa no están correctamente definidas, por lo que se trabaja en su reformulación tomando como referencia las bibliografías estudiadas, aplicándose la técnica de la “tormenta de ideas”, donde luego de varias alternativas formuladas se llega a un consenso, quedando redactadas de la siguiente forma:

MISIÓN

“Asegurar el funcionamiento continuo del Sector de la Aviación Civil en Cuba, a partir del suministro de una **amplia gama de equipos, bienes e insumos, en el momento oportuno y con facilidades de pago**, mediante un proceso de contratación, importación y

comercialización **amparado en la legislación vigente y avalado por un alto grado de experiencia y profesionalidad de sus empleados.**”

VISIÓN 2025

“Aviaimport es el **suministrador por excelencia** de la Aviación Civil de Cuba que garantiza a través de los servicios de importación y comercialización, **variedad de ofertas con precios competitivos, optimas condiciones en la negociación y elevada calidad adecuada a las características y necesidades del cliente final, así como rapidez en sus entregas**, contando para ello con un portafolio de proveedores de primer orden y un potencial humano altamente calificado”.

Ambas propuestas resuelven las deficiencias planteadas en el epígrafe 2.2 al incluir en las nuevas definiciones los elementos que las definiciones anteriores no tienen (los que aparecen resaltados).

Esta propuesta de misión y visión, fue presentada al Consejo de Dirección para su análisis, la cual luego de varios intercambios fue validada, lográndose el consenso por todos los miembros de la alta dirección.

Igualmente los valores existentes fueron revisados y conceptualizados y posteriormente validados por los miembros del Consejo de Dirección, quedando de la siguiente forma:

Valores estratégicos

- **Sentido de Pertenencia.** Se expresa en el cuidado de los bienes y recursos de la organización que se encuentra bajo la custodia de los trabajadores, en la defensa y representación de la empresa en todo momento y lugar, con un alto grado de sacrificio, asumiendo las tareas asignadas como una meta personal y haciéndolas coincidir con la realización profesional, poniendo todo el esfuerzo y empeño en el cumplimiento de estas.

- **Profesionalidad.** Se expresa en las acciones que son relevantes para lograr los objetivos de la organización y en la realización de las responsabilidades con calidad y demostrando su competencia. Los trabajadores deben mantenerse actualizados sobre los temas que le atañen, para poder sostener una relación con los clientes, meta basada en el conocimiento profundo de su actividad.
- **Trabajo en Equipo.** Para lograr una participación más activa, creativa y de unidad de acción de los trabajadores en el cumplimiento de las tareas. Favorecer el cumplimiento de las estrategias trazadas y los procesos de mejora continua.
- **Eficiencia:** Se expresa orientando estrategias y esfuerzos de los colectivos y sus dirigentes para obtener una mejora continua de los procesos y de la calidad del servicio prestado, en cumplimiento del objeto social de la empresa. Superación continua en las actividades y asimilación de las normas legales, desarrollando habilidades y aptitudes crecientes en el marco de nuestras funciones.

Valores Tácticos

- **Honestidad.** Se expresa al actuar de manera sincera, sencilla y veraz. Permite expresar un juicio crítico y ser capaz de reconocer sus errores en tiempo, lugar y forma adecuada, para contribuir al bien propio, colectivo y de la sociedad. La transparencia en las negociaciones y los términos claros tanto con los proveedores como con los clientes sustentan el factor subjetivo de la actividad comercial.
- **Patriotismo.** Es la lealtad a la historia, la Patria y a la Revolución Socialista. La disposición plena de defender las conquistas de la Revolución ante cualquier enemigo que intente agredirnos. Los trabajadores deben mantenerse firme a sus principios en el desempeño de sus funciones, sobre todo al relacionarse con los proveedores y representantes de firmas extranjeras y en sus viajes al exterior, evitando a toda costa la influencia negativa que puedan recibir de estos y enfrentando con firmeza cualquier tipo de manifestación enemiga.

- **Liderazgo:** Se expresa en la ejemplaridad de los cuadros en el cumplimiento de sus deberes. Consolidación de la autoridad, control y exigencia, y ser intransigente en este último aspecto. Accionar de conjunto con los factores políticos y sindicales para consolidar los valores compartidos de la organización. Cualidad de los jefes de ser emprendedores y líderes en las actividades que atienden y de reconocer y estimular adecuadamente los buenos resultados.

Como conclusión del análisis de los valores a desarrollar y compartir por la entidad se puede observar que se mantienen cinco de los seis valores existentes y se incorporan otros dos valores por la importancia que revisten para la organización. Estos fueron conceptualizados enfocados al logro de la misión y visión reformulada, por otro lado se decide eliminar el valor modestia por este no considerarse de relevancia para el logro de los intereses de la empresa.

Una vez definidos los valores se procede por el grupo a determinar los Factores Clave de Éxito (*FCE*) de la organización que tributan al logro de la visión propuesta y al éxito del negocio. Para ello primeramente fue necesario definir la propuesta de valor a ofrecer al cliente, finalmente quedando diseñados los *FCE* asociados a cada oferta de valor y las estrategias para cumplimentar cada *FCE* (Ver tabla #8).

Paso 2. Elaborar el mapa estratégico a partir de la identificación de relaciones causa-efecto, estableciendo para cada objetivo las iniciativas estratégicas.

A continuación se definen los Objetivos Estratégicos asociados a cada de una de las perspectivas, estableciéndose y explicándose en cada caso las relaciones causales entre unos objetivos y otros.

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva tiene como objetivo estratégico “Lograr los niveles de aporte al país establecidos por la CACSA”, ya que la empresa funciona bajo el principio de cubrir sus gastos con sus ingresos y generar un margen de aporte a la CACSA con destino final al

estado. Este objetivo está sustentado en las proyecciones establecidas por el organismo para el periodo 2010 – 2015, en las cuales se prevé un desarrollo de las empresas del sistema de la aviación a partir de la remodelación de la flota aérea, de las infraestructuras e instalaciones aeroportuarias, del equipamiento especial de aeropuertos, entre otros, lo cual conlleva a un crecimiento del nivel de importaciones en dicho periodo.

En esta perspectiva la empresa establece una estrategia de crecimiento influyendo directamente en el objetivo supremo, la cual tiene como soporte fundamental el incremento de los ingresos en *CUC* de la empresa, lo que se corresponde con el siguiente objetivo:

- Incrementar los ingresos de la empresa en un 30%

Para lo cual la empresa tiene que trabajar en el incremento del volumen de ventas de la actividad fundamental (importaciones, comercialización y almacenes), lo que se relaciona con el siguiente objetivo:

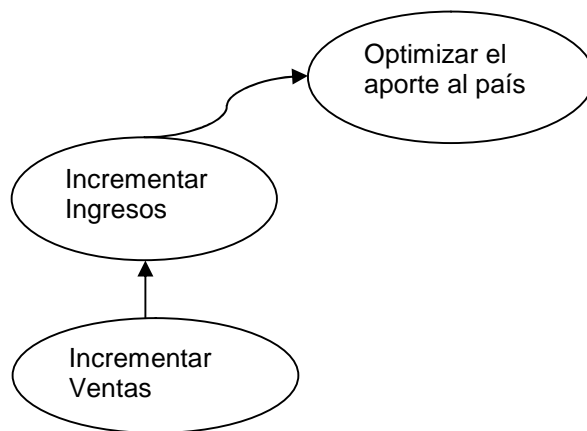
- Incrementar el volumen de ventas de la actividad fundamental en un 30%

Para ello la empresa debe trazarse estrategias para los servicios que generan mayores ingresos, incluyendo el servicio de almacenaje en el cual se han identificado reservas por estar poco explotado. Las estrategias identificadas fueron:

- Lograr una mayor cobertura territorial del mercado de las salas de venta. Actualmente solo se cuenta con una sala de venta ubicada en La Habana que cubre la demanda fundamentalmente de las empresas y unidades de esta zona y el interés de la organización es de expandir este servicio a las unidades de la aviación a nivel nacional.
- Implementar las modalidades de almacenamiento aprobadas en el objeto social. Esta iniciativa responde, en lo fundamental, al poder hacer uso de las facilidades que ofrece la modalidad de almacenamiento bajo régimen de depósito, referida a que permite reducir los tiempos de entrega para satisfacer las demandas más importantes de las empresas de la aviación. Las mercancías que se encuentran bajo esta modalidad están en frontera sin haberse nacionalizado por lo que la importadora no

asume ninguna obligación con el producto, solo su custodia, ni se producen desembolsos vinculados con la nacionalización del mismo ejemplo pagos por concepto de aranceles, hasta tanto la mercancía no sea tramitada ante la aduana de despacho en el momento de su importación para el consumo.

- Cumplir con al menos el 90% de las necesidades de importación de las empresa del sistema. Significa satisfacer como mínimo todas las demandas de los clientes que incluye las concebidas en el plan de importaciones mas otras que puedan surgir por imprevistos, ejemplo de esto lo constituye la rotura de aviones, de equipamiento técnico, etc., declarados como AOG.



Por otra parte influye también en los aportes la optimización de los gastos para lo cual la empresa se plantea los siguientes objetivos:

- No exceder los gastos planificados de las operaciones comerciales

Para lograr lo anterior la empresa pudiera trazarse diferentes estrategias en función de disminuir los principales gastos vinculados con las operaciones comerciales tales como flete, seguro, almacenaje y estadía, pudiéndose mencionar las siguientes:

- Agrupar las necesidades de los clientes (unificación de la compras). Significa agrupar los pedidos de los diferentes clientes garantizando de esta forma mejores ofertas de precios, transportación y seguro.
- Realizar concurrencias con navieras y transitarias desde los diferentes puertos de embarque, priorizando las navieras y transitarios cubanos. Esta estrategia se sustenta en realizar estudios de las diferentes transitarias que operen en los distintos puertos

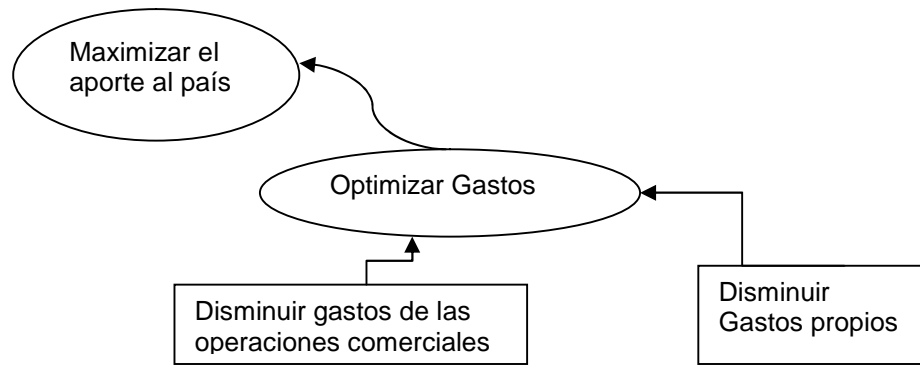
- de embarque de los países con los que mayores intercambios se sostienen con el propósito de comparar las ofertas y seleccionar la más ventajosa por puerto de origen.
- Contratar el servicio de seguro preferentemente a la Empresa de Seguros Internacionales de Cuba (*ESICUBA*). Como política del país se recomienda realizar la contratación de este servicio con *ESICUBA* por ofrecer mayores ventajas para las empresas cubanas y de lo contrario hacer análisis comparativo de coberturas y tarifas entre la mencionada compañía y la póliza de seguro de la compañía que propone el proveedor en los casos que se contrate con este una negociación con el seguro incluido.
 - Cumplir con el tiempo empleado en la tramitación aduanal. Garantizar la extracción de la mercancía durante el periodo libre de almacenaje (libre de pagos) evitando que permanezca en los recintos portuarios o aeroportuarios por encima de ese periodo. Así como garantizar la devolución de los contenedores en los tiempos establecidos para que la empresa no sea penalizada o multada por los conceptos de estadía o demora en la devolución.
 - Implementar un sistema de costo. En la actualidad no existe un sistema que permita llevar un control y estadística de los costos asociados a cada operación comercial.
- Disminuir los gastos propios en un 10%

Para este objetivo la empresa debe trazarse estrategias vinculadas a optimizar los gastos más elevados que se generan en la empresa vinculados a:

- ü Actividad de transporte, motivado por el envejecimiento de la flota actual lo cual genera números gastos por reparación y mantenimiento,
- ü Salario de la fuerza de trabajo,

Se proponen las estrategias siguientes:

- Establecer una política en la empresa para la explotación de los medios y equipos de transporte; y desarrollar un programa de modernización paulatina de la flota.
- Continuar el proceso de redimensionamiento de la fuerza de trabajo en correspondencia con la política del país a partir de la realización de estudios de carga y capacidad en las diferentes áreas, sistematizar los análisis de los indicadores de trabajo y salario e implantar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.



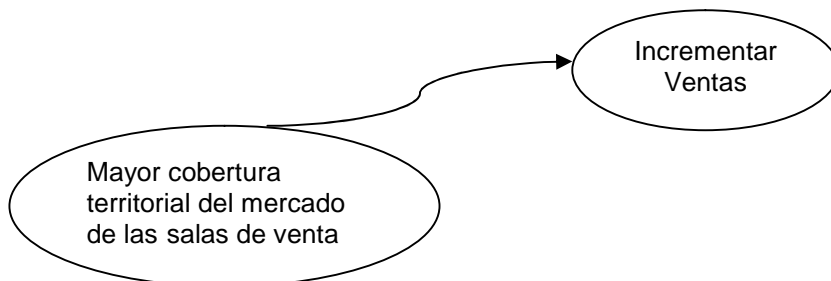
Perspectiva de Clientes

Para lograr el objetivo de desarrollo financiero propuesto relacionado con el incremento del volumen anual de ventas, como se comenta en la perspectiva anterior, una vía para lograrlo sería:

- Lograr una mayor cobertura territorial del mercado de las salas de venta.

Este objetivo como se había explicado en la perspectiva financiera constituye una estrategia para elevar el volumen de ventas. Para ello podrán implementarse mecanismos de entrega con las aerolíneas del sector, (ECA o Aerocaribbean), agilizando de esta forma los envíos a provincias y optimizando los recursos de capacidad de trasportación de cargas de las aeronaves. Para estos casos la UEB Comercializadora, recepcionaría las solicitudes de mercancías de todo el país y agrupando las cargas por destino, en coordinación con el transportista y el transitario, las haría llegar a los clientes finales.

Así mismo se pueden desarrollar acciones de promoción y comercialización de las mercancías que se ofertan en las salas de venta a través de la modalidad del comercio electrónico, donde de manera virtual se pueden realizar las compras.



Otra vía de elevar las ventas es a través de:

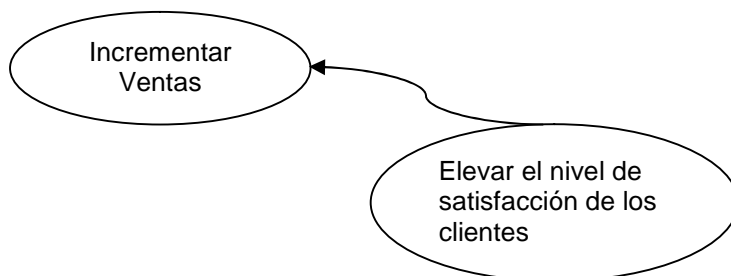
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Para ello la empresa debe garantizar el cumplimiento de la oferta de valor al cliente, lo que significa que el servicio que brinda la organización cumpla fundamentalmente con los atributos de: variedad de ofertas con precios competitivos, condiciones ventajosas en la negociación y calidad adecuada a las características y necesidades del cliente final; rapidez en la entrega; y elevado nivel de servicio en la sala de venta.

Trabajar por el cumplimiento de estos atributos contribuiría a fomentar la imagen de Avaiimport como el suministrador por excelencia que anhela ser.

Otra iniciativa importante a garantizar para cumplir con el objetivo de incrementar el nivel de satisfacción de los clientes sería, mejorar la eficiencia de la actividad de importación buscando mejores ofertas de precio y agilizando las entregas de las mercancías.

Para cumplir con dicho objetivo también se propone medir trimestralmente el índice de satisfacción de clientes mediante la aplicación de las encuestas concebidas en el Sistema de Gestión de la Calidad y establecer en función de los resultados acciones de mejora.



Perspectiva de Procesos

Para alcanzar las metas que la empresa se ha propuesto a través del servicio a ofertar a sus clientes, la organización debe, como principal objetivo:

- Mejorar la eficiencia de la actividad de importación a partir de las siguientes estrategias:

- Cumplir con la política establecida por el país para las empresas importadoras con relación a los ciclos de ejecución de la operación comercial que permita agilizar la entrega de mercancía a los clientes, para ello se trazan los siguientes objetivos los cuales están en función de cumplir con los indicadores que determinan este ciclo:
 - ü Periodo máximo de cierre de operaciones, se desglosa en el tiempo empleado para presentar al cliente la oferta recibida a partir de la solicitud presentada y en el tiempo empleado para suscribir los contratos a partir de aceptada la oferta por el cliente y de obtenidas todas las autorizaciones externas necesarias, estos tiempos están en dependencia de la clasificación de la mercancía que quedan determinados en la resolución 774 del MINCEX.

Para cumplir con el tiempo de presentar la oferta al cliente se proponen las siguientes acciones: contar con una amplia cartera de proveedores donde predominen suministradores fabricantes o intermediarios representativos, de manera que estos envíen la oferta solicitada con la mayor inmediatez posible y evitar demoras en la negociación; establecer estadísticas de compras y ventas por clientes, proveedor y surtido de las operaciones realizadas en periodos anteriores. La intención de contar con estadísticas de las ventas por surtido en los diferentes periodos permitirá anticiparse a las necesidades de los clientes iniciando las gestiones de búsqueda de ofertas y por otra parte contar con estadísticas de proveedores por surtidos permitirá tener localizado los principales proveedores y agilizar la presentación de ofertas; también se propone incluir las necesidades de compra de los clientes por artículos en la política de gestión de importaciones de la empresa, la que se actualiza anualmente. En este sentido se deben realizar conciliaciones con los clientes con vistas a obtener y precisar su demanda con la mayor objetividad posible tanto en valores como en surtidos; como otra acción se plantea realizar misiones exploratorias del mercado sobre el comportamiento de los diferentes artículos que serán demandados.

Para cumplir con el tiempo empleado para suscribir los contratos se proponen las siguientes acciones: garantizar agilidad y profesionalidad en la realización

de contratos por parte de los compradores internacionales, y realizar los comités de negocios al menos 2 veces en la semana, con el objetivo de agilizar la presentación de los contratos en los comité de negocio y evitar posibles incumplimientos en este indicador.

- ü Especificaciones del pedido solicitado según lo pactado en contrato. Incluye las reclamaciones por concepto de calidad, imputables a la empresa importadora las cuales afectan la eficiencia del ciclo de ejecución; así como el cumplimiento de las fechas de entregas solicitadas por el Cliente.

Las reclamaciones por concepto de calidad están asociadas a incumplimientos de: especificaciones del producto o servicio solicitadas, cantidad e integridad de la mercancía, identificación, entrega de la documentación técnica del producto y utilización del embalaje convenido.

Para cumplir con la calidad pactada se proponen las siguientes acciones: Velar por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en los contratos, y establecer pruebas de aceptación en fábricas. Estas evitarían reclamaciones al estar bien identificadas y controladas las especificaciones de la solicitud.

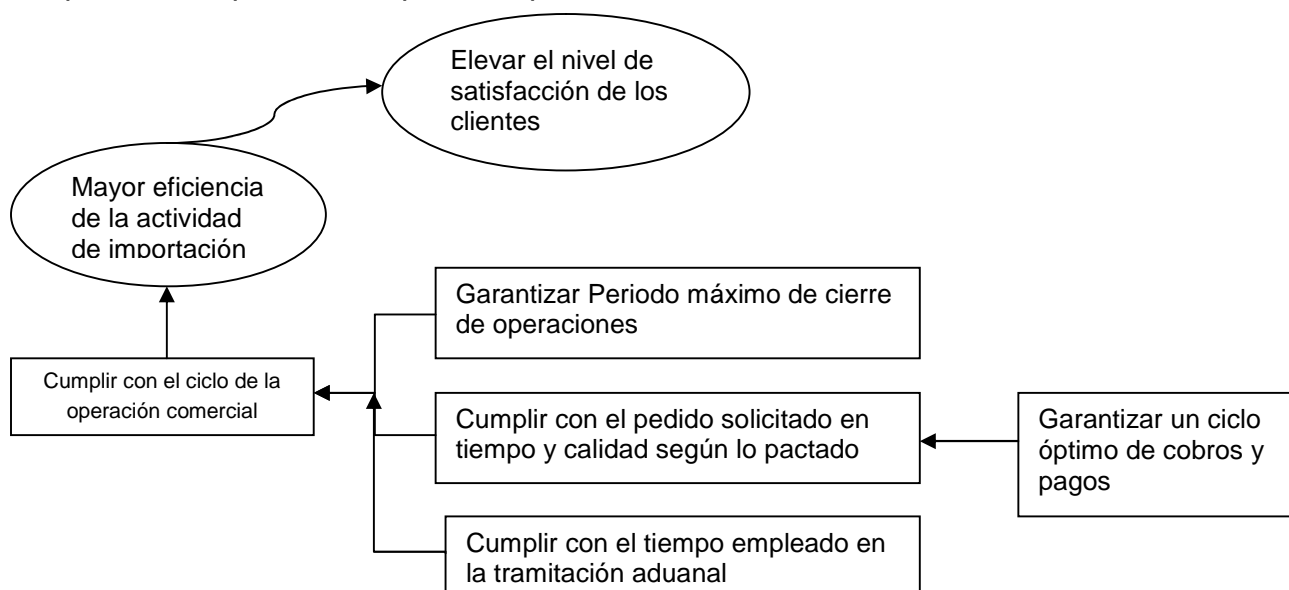
Para cumplir con las fechas de entregas solicitadas se proponen las siguientes acciones: Garantizar un ciclo óptimo de cobros y pagos, lo cual se define a su vez como un objetivo; y aplicar las cláusulas del contrato ante incumplimientos por el proveedor. La primera acción evitaría las demoras en la entrega de las mercancías por el proveedor asociadas a la no ejecución de los pagos por el cliente.

Para cumplir con el objetivo de Garantizar un ciclo óptimo de cobros y pagos se proponen las siguientes estrategias: realizar conciliaciones sistemáticas del estado de las cuentas por cobrar y por pagar; y aplicar las cláusulas del contrato a clientes ante incumplimiento de los pagos.

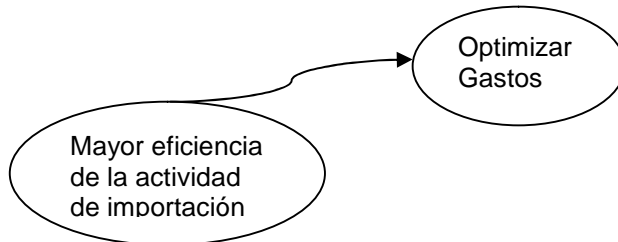
- ü Tiempo empleado en la tramitación aduanal. Una vez emitida la Nota de Descarga por Terminal Portuaria o Aeroportuaria, se inicia por el departamento de Operaciones el proceso de desaduanización que concluye con la emisión del levante que emite la Aduana para la extracción del puerto o aeropuerto.

Para cumplir con el tiempo establecido para este proceso se proponen las siguientes acciones: velar por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato externo para la entrega de la documentación y aplicar las penalidades correspondientes ante incumplimiento de estas por los proveedores, debido a que mientras no se cuente con la mencionada documentación no se puede ejecutar este proceso; y garantizar agilidad y profesionalidad en la desaduanización por parte de los apoderados y comerciales.

- Hacer estudios de precios que garanticen contar con ofertas más económicas. Para ello se debe elaborar una base informativa de precio de los productos existentes en el nomenclador que permita realizar análisis en los pliegos de concurrencia.
- Realizar alianzas con los principales suministradores de partes, piezas y agregados de la técnica de aviación y de la técnica aeroportuaria, con el objetivo de garantizar las realizaciones de mantenimientos, reparaciones y los suministros durante determinado periodo después de adquirido el producto.

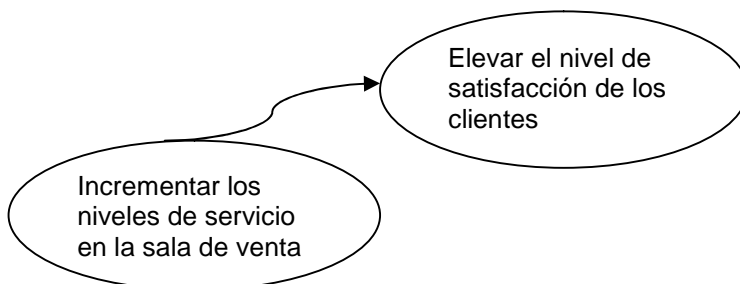


Este objetivo como se había explicado en la perspectiva de cliente constituye una estrategia para elevar la satisfacción de los clientes con respecto al servicio. No obstante su cumplimiento también repercute en la perspectiva financiera en la disminución de los gastos comerciales, pues la eficiencia que se logre de la actividad de importación se traduce en ahorros en su ejecución.



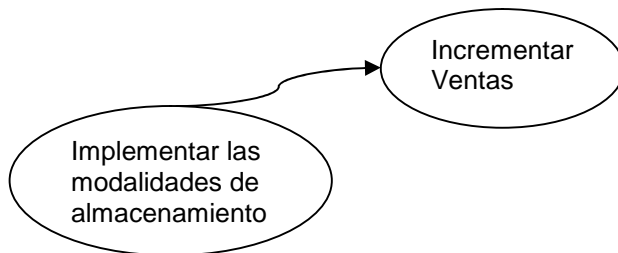
Otros de los objetivos a desarrollar en esta perspectiva son:

- Incrementar los niveles de servicio en la sala de venta. Ofrecer un alto nivel de servicio en correspondencia con lo planteado en la propuesta de oferta de valor al cliente, incidirá consecuentemente en un incremento de la satisfacción de los clientes. El indicador de Nivel de Servicio será medido por la disponibilidad del producto en la sala de venta y las acciones encaminadas para garantizar este objetivo serán:
 - Realizar estudio de necesidades del cliente. con vistas a estimar el comportamiento de la demanda por producto.
 - Definir e implementar un método de gestión de inventario. Actualmente no se utiliza ningún método de gestión de inventarios para reaprovisionar los almacenes de la Unidad Comercializadora, sino que se surten de forma empírica a partir de las experiencias de los compradores y a medida que se agotan los inventarios.

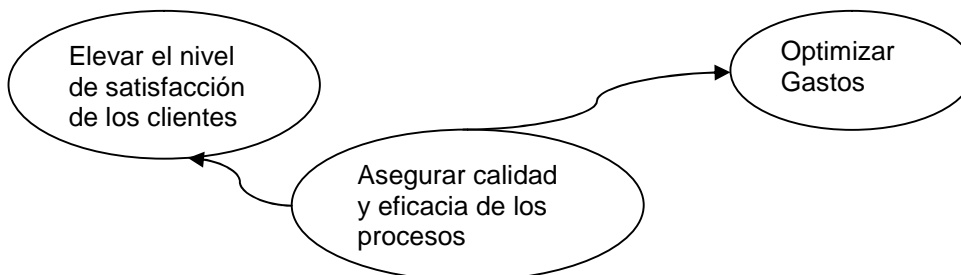


- Implementar las modalidades de almacenamiento aprobadas en objeto social. Este objetivo como se había explicado en la perspectiva financiera constituye una estrategia para elevar el volumen de ventas. Para lograr esto, como estrategia se debe gestionar con proveedores

la negociación de mercancías bajo el régimen de depósito, contactándose en un inicio con los suministradores de aquellos productos que tienen una alta demanda y que se dificulte su disponibilidad y localización en el mercado.

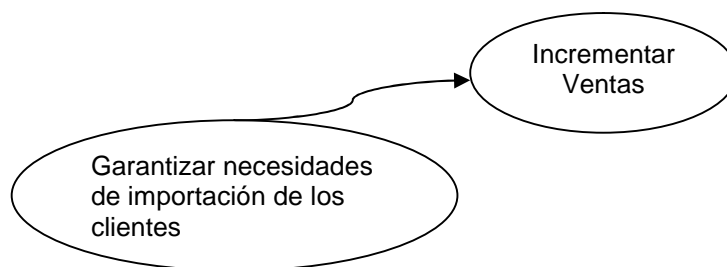


- Asegurar calidad y eficacia de los procesos. Este objetivo incide en el logro de otros objetivos: alcanzar mayor satisfacción de clientes y optimizar gastos de forma general, ya que la eficiencia que se logre de todos los procesos de la organización debe traer asociado ventajas para el cliente y para los resultados económicos de la entidad. Se logra a partir de potenciar el uso de las herramientas del SIG (Sistema Integrado de Gestión), lo cual implica: hacer mayor uso de las no conformidades como herramienta de mejora, monitorear el cumplimiento de los indicadores de la eficacia de los procesos prestando especial atención a aquellos que intervienen en la ejecución de los servicios vinculados con la actividad fundamental, realización periódica de las revisiones del sistema y cumplimiento del plan de auditorías del año, velando por la calidad y profundidad de las mismas.



- Garantizar las necesidades de importación de los clientes en el momento demandado. Este objetivo como se había explicado en la perspectiva financiera constituye una estrategia para elevar el volumen de ventas. Para garantizar este objetivo se propone algunas estrategias tales como: participación en las reuniones de chequeo de las inversiones y reuniones semanales del estado técnico de las aeronaves así como en las reuniones de chequeo de la gestión comercial de las filiales, con el propósito de estar informado del

estado técnico que presenta la flota de las aerolíneas, de la ejecución de las inversiones y necesidades que surjan por las filiales para conocer de forma anticipada las posibles necesidades de importación que puedan surgir. Contando con esta información se puede comenzar la búsqueda de ofertas a partir de la realización de misiones exploratorias y de esta forma agilizar las importaciones y cubrir toda la demanda; establecer estadísticas de ventas por clientes de manera que permita conocer el comportamiento de la demanda de importación en diferentes periodos del año; y actualización sistemática de las contrataciones con los clientes y proveedores, de manera de suplementar a los contratos cambios que se consideren necesarios hacer a las negociaciones por razones ajenas a la importadora.



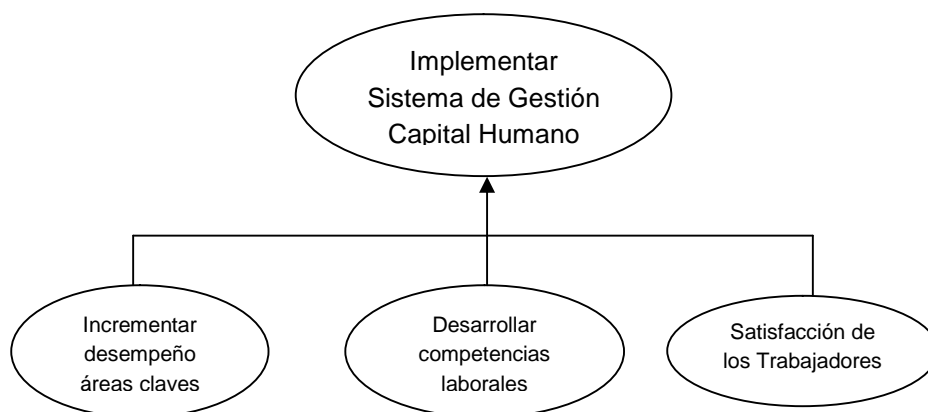
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva tiene la finalidad de lograr una eficaz implantación del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Para ello debe garantizar el cumplimiento de varios objetivos asociados:

- Aumentar el desempeño de los trabajadores de las áreas clave de la empresa
- Desarrollar las competencias laborales del personal
- Elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores

Este sistema de capital humano permite una integración de sus procesos y la estrategia de la empresa a través del desarrollo de los objetivos mencionados, lográndose una alta participación y compromiso de todos los trabajadores en los resultados de la empresa, sobre la base del desarrollo de los valores compartidos de la organización. Estos objetivos impactan a todos los de la perspectiva de procesos internos.



Para lograr estos objetivos es necesario lograr un clima laboral satisfactorio, adecuadas condiciones laborales de manera que influyan en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Para ello se trazan algunas iniciativas pudiendo mencionar: desarrollar un programa de capacitación en temas de desarrollo personal, desarrollar un programa de atención al hombre y medir anualmente el índice de satisfacción de clientes internos para introducir acciones correctivas.

Por otra parte se deben establecer las competencias de la organización para los puestos claves y no claves poniendo especial atención en los primeros, y en función de cumplir con estas competencias se deben determinar las necesidades de capacitación de cada trabajador, con el propósito de dotar a la empresa de personal con los conocimientos y aptitudes necesarias para el desempeño eficiente lo que repercutirá además en la satisfacción de los clientes. Para el logro de este objetivo se plantea como acciones: asesoramiento y monitoreo de la implantación de esta herramienta; y ejecución y seguimiento de los planes de capacitación.

Para aumentar el desempeño de los trabajadores de las áreas clave de la empresa fundamentalmente, en contribución también con lo explicado anteriormente se propone: revisión del Procedimiento e indicadores establecidos para la Evaluación del Desempeño, prestando atención especial a la de los Puestos Claves; y chequear y exigir por la calidad en el llenado de los modelos de evaluación del desempeño.

Adicional a estos objetivos se incluye el de desarrollar un sistema informático que ayude en la toma de decisiones, en este caso se encuentra el Sistema Informático de Gestión

Integrado eTES en el cual se trabaja actualmente en su implantación. Este objetivo va a tener un impacto en todos los procesos de la organización e incidir en el cumplimiento de todos los objetivos que conforman el mapa estratégico de la empresa. Así mismo se tiene previsto por los desarrolladores del sistema la posibilidad de crear un módulo independiente sobre *CMi* el cual se retroalimente del resto de los módulos del eTES, significando que este sistema va a constituir el soporte informático para implementar la herramienta diseñada como resultado de este trabajo de investigación.

Este objetivo impacta a todos los de la perspectiva de procesos internos, y a su vez en los de la perspectiva financiera.

Luego de establecer las relaciones causales entre objetivos por perspectivas, se confecciona el Mapa Estratégico para el *CMi* de la Empresa (Ver Anexo #6)

Paso 3. Selección y diseño de Indicadores

El mapa estratégico se materializa en un conjunto de indicadores que permiten evaluar la actuación empresarial en cumplimiento de la estrategia trazada.

Para el diseño del *CMi* de la empresa se determinan los diferentes indicadores por cada una de las perspectivas seleccionadas en correspondencia con los objetivos propuestos.

Paso 4. Definir forma de cálculo, valor meta y frecuencia de actualización de los indicadores.

De los indicadores diseñados se define forma de cálculo, valor meta a alcanzar en el periodo planificado así como la frecuencia con que se va a evaluar el indicador.

Para el caso de los indicadores económicos, los valores y su actualización se toman a partir de los sistemas contables y financieros automatizados que existen en la empresa.

Los resultados de este paso se muestran en el Anexo #9.

Finalmente queda confeccionado un *CMi* para la empresa que donde sus elementos fundamentales se recogen en la Tabla #9.

Tabla #8: Oferta de valor al cliente/ FCE/Estrategias para los servicios de importación y de comercialización de la empresa Aviaimport S.A.

Oferta Valor al Cliente	Factor clave de éxito	Estrategias
Satisfacción de las necesidades del clientes en el momento demandado	Conocimiento de las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en las reuniones de chequeo de las inversiones, reuniones semanales del estado técnico de las aeronaves y reuniones de chequeo de la gestión comercial de las filiales. • Establecer estadísticas de ventas por clientes • Actualización sistemática de las contrataciones con los clientes y proveedores
Información actualizada sobre el estado del pedido	Retroalimentación con los clientes sobre el estado de las solicitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Empleo de la intranet de la aviación u otra vía para informar el estado de las operaciones comerciales.
Variedad de ofertas con precios competitivos, condiciones ventajosas en la negociación y calidad adecuada a las características y necesidades del cliente final.	Efectuar operaciones bajo óptimas condiciones de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar contratos con proveedores seleccionados, preferentemente productores y/o distribuidores representativos • Establecer estadísticas de precio y calidad por producto y proveedor. • Establecer contratos que incluyan cláusulas de valor en la compra (medio ambientales, reaprovisionamiento de piezas, garantía, entre otras) • Mantener intercambios trimestrales con empresas de la rama y con la cámara de comercio. • Preparación del personal del área comercial en las especialidades de comercio exterior.
Buen trato en el servicio	Personal competente	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuada selección del personal comercial y de venta • Adiestramiento para el cargo a desempeñar

	Adecuada infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar mantenimiento constructivo de las instalaciones donde se atiende a los clientes
Rapidez en la entrega	Ciclos óptimos de ejecución de las operaciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorear diariamente los indicadores que miden la eficacia de los procesos de: concertación de contratos, desaduanización y facturación y almacenes
Facilidades de pago	Contar con capital de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer estrategias con instituciones bancarias para el otorgamiento de préstamos
	Operaciones comerciales con facilidades de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar con proveedores formas de pago flexibles, con financiamiento
Elevado nivel de servicio en la sala de venta	Conocimiento de las necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de demanda
	Contar con un sistema adecuado de gestión de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un sistema de gestión de inventarios
Precios competitivos y elevada calidad de los productos que se ofertan en la sala de venta	Contar con una cartera de proveedores seleccionados, preferentemente productores y/o distribuidores representativos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener intercambios trimestrales con empresas de la rama y con la cámara de comercio. • Establecer estadísticas de precio y calidad por producto y proveedor. • Búsqueda de nuevos proveedores a través de participación en ferias, eventos u otras vías

Tabla #9: CMI - EMPRESARIAL

PERS- PECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Financiera	1. Garantizar los niveles de aporte establecidos para la Empresa.	Nivel de Aporte	≥Plan	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar los ingresos Optimizar gastos
	2. Incrementar el volumen de ingresos	% de incremento de los ingresos	7% anual	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el volumen de ventas de la actividad fundamental (importaciones, comercialización y almacenes)
	3. Optimizar los gastos de las operaciones comerciales	Gastos de las operaciones comerciales (Incluye flete, seguro, almacenaje, estadía, etc.)	≤Plan	<ul style="list-style-type: none"> Agrupar las necesidades de los clientes (unificación de la compras) Realizar concurrencias con navieras y transitarias desde los diferentes puertos de embarque. Contratar el servicio de seguro preferentemente a la Empresa de Seguros de Cuba (ESICUBA). Cumplir con el tiempo empleado en la tramitación aduanal. Implementar un sistema de costo.
	4. Disminuir los gastos propios	Gastos de transporte	≤5% anual	<ul style="list-style-type: none"> Establecer una política en la empresa para la explotación de los medios y equipos de transporte. Desarrollar un programa de modernización paulatina de la flota.
		Gastos de Fuerza de Trabajo	≤5% anual	<ul style="list-style-type: none"> Continuar el proceso de redimensionamiento de la fuerza de trabajo Sistematizar los análisis de los indicadores de trabajo y salario Implantar Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano

	5. Incrementar el volumen de ventas de la actividad fundamental	Volumen anual de ventas	7% anual	<ul style="list-style-type: none"> Lograr una mayor cobertura territorial del mercado de las salas de venta Implementar las modalidades de almacenamiento aprobadas en objeto social Garantizar las necesidades de importación de los clientes
Clientes	1. Lograr una mayor cobertura territorial del mercado de las salas de venta	Cantidad de solicitudes recibidas por zonas del país	≥ periodo anterior	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacer las demandas de los clientes del sistema de la aviación civil a nivel nacional implementando mecanismos de entrega con las aerolíneas del sector. Desarrollar acciones de promoción de las mercancías que se comercializan en las salas de venta (implementación del comercio electrónico)
	2. Elevar el nivel de satisfacción de los clientes	% de satisfacción de clientes	≥93	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la eficiencia de la actividad de importación. Cumplir con la oferta de valor al cliente Medir trimestralmente el índice de satisfacción de clientes para introducir acciones correctivas
Procesos	1. Mejorar la eficiencia de la actividad de importación	% de contratos con análisis de precio incluido.	90%	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una base informativa de precio de los productos existentes en el nomenclador que permita realizar análisis de precios en los pliegos de concurrencia
		ciclo de ejecución de la operación comercial (Resolución 774)	≥93%	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir con la política establecida por el país para las empresas importadoras con relación a los ciclos de ejecución de la operación comercial, para ello debe cumplir con los indicadores que determinan este ciclo: <ul style="list-style-type: none"> Garantizar el Periodo máximo de cierre de operaciones Cumplir con el pedido solicitado según lo pactado en contrato Cumplir con el tiempo empleado en la tramitación aduanal

				<ul style="list-style-type: none"> Realizar alianzas con los principales suministradores de partes, piezas y agregados de la técnica de aviación y de la técnica aeroportuaria
	2. Garantizar el Periodo máximo de cierre de operaciones	% de operaciones realizadas que cumplen con el tiempo establecido para presentar oferta al cliente	≥93%	<ul style="list-style-type: none"> Contar con una amplia cartera de proveedores donde predominen suministradores fabricantes o intermediarios representativos Establecer estadísticas de compras y ventas por clientes, proveedor y surtido de las operaciones realizadas en periodos anteriores. Tener incluida en la política de gestión de importaciones las necesidades de compra de los clientes por artículos. Realizar misiones exploratorias del mercado sobre el comportamiento de los diferentes artículos que serán demandados por los clientes.
		% de operaciones realizadas que cumplen con el tiempo establecido para suscribir los contratos	≥93%	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar agilidad y profesionalidad en la realización de contratos por parte de los compradores internacionales Realizar reunión de Comité de Negocios al menos 2 veces en la semana
	3. Cumplir con el pedido solicitado en tiempo y calidad según lo pactado en contrato.	% de operaciones realizadas que no son objeto de reclamaciones por concepto de calidad imputables a la empresa	≥93%	<ul style="list-style-type: none"> Velar por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en los contratos Establecer pruebas de aceptación en fábricas
		% de operaciones realizadas que cumplen con las fechas de entregas solicitadas por los clientes	≥93%	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar un ciclo óptimo de cobros y pagos Aplicar las cláusulas del contrato ante incumplimientos por el proveedor

	4. Garantizar un ciclo óptimo de cobros y pagos	Ciclo de cobros y pagos	≤60 días	<ul style="list-style-type: none"> Realizar conciliaciones sistemáticas del estado de las cuentas por cobrar y pagar Aplicar las cláusulas del contrato a clientes ante incumplimiento de los pagos
	5. Cumplir con el tiempo empleado en la tramitación aduanal de las mercancías para su extracción	% de operaciones realizadas que cumplen con el tiempo máximo establecido para la tramitación aduanal	≥93%	<ul style="list-style-type: none"> Velar por el cumplimiento de las cláusulas establecidas en el contrato externo para la entrega de la documentación y aplicar las penalidades correspondientes ante incumplimiento de estas por los proveedores Garantizar agilidad y profesionalidad en la desaduanización por parte de los apoderados y comerciales
	6. Incrementar los niveles de servicio en la sala de venta	% de solicitudes satisfechas	≥95%	<ul style="list-style-type: none"> Realizar estudio de necesidades del cliente Definir e implementar un método de gestión de inventario
	7. Asegurar calidad y eficacia de los procesos.	Eficacia de los procesos	EFICAZ	<ul style="list-style-type: none"> Potenciar el uso de las herramientas del SIG (Sistema Integrado de Gestión)
		Cumplimiento del Plan de auditorías internas al SGI	100%	
	8. Garantizar las necesidades de importación de los clientes en el momento demandado.	% de solicitudes contempladas en el plan de importaciones	80%	<ul style="list-style-type: none"> Participación en las reuniones de chequeo de las inversiones, y reuniones semanales del estado técnico de las aeronaves. Participación en las reuniones de chequeo de la gestión comercial de las filiales Establecer estadísticas de ventas por clientes. Actualización sistemática de las contrataciones con los clientes y proveedores
	9. Implementar modalidades de almacenamiento aprobadas en objeto social	Cantidad de servicios prestados por las modalidades de almacenajes previstas	≥ periodo anterior	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar con proveedores la negociación de mercancías bajo el régimen de depósito

Crecimiento y Desarrollo	1. Implantar el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano	Cumplimiento del Cronograma de implantación	100%	<ul style="list-style-type: none"> Chequeo del cumplimiento del cronograma
	2. Aumentar el desempeño de los trabajadores de las áreas clave de la empresa	% de evaluaciones evaluadas de Adecuado o Superior	95%	<ul style="list-style-type: none"> Revisión del Procedimiento e indicadores establecidos para la Evaluación del Desempeño, prestando atención especial a la de los Puestos Claves Chequear y exigir por la calidad en el llenado de los modelos de evaluación del desempeño
	3. Desarrollar las competencias laborales del personal para un mejor desempeño en el logro de la visión y objetivos de la empresa	% de confección de las competencias laborales.	100%	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución y seguimiento de los Planes de capacitación
		% de cumplimiento del Plan de capacitación	100%	<ul style="list-style-type: none"> Asesoramiento y monitoreo de la implementación de esta herramienta
	4. Elevar el nivel de satisfacción de los trabajadores	Índice de satisfacción del personal	85%	<ul style="list-style-type: none"> Programa de Capacitación en temas de desarrollo personal. Desarrollar un programa de atención al hombre. Medir anualmente el índice de satisfacción de clientes internos para introducir acciones correctivas
	5. Implantar Sistema Informático de Gestión Integrado eTES.	% de cumplimiento del cronograma de implantación	100%	<ul style="list-style-type: none"> Control semanal por la Dirección sobre la ejecución del cronograma con los coordinadores de la tarea.

3.2 Conclusiones del capítulo

- Ø Se reformulan las categorías principales de la estrategia de la organización tales como la Misión, Visión y Valores compartidos.
- Ø Se define la propuesta de valor a ofrecer al cliente así como los factores clave de éxito de la organización y las estrategias para dar cumplimiento a cada *FCE*.
- Ø Se confecciona el mapa estratégico de la empresa, donde quedan identificadas las relaciones causa- efecto entre los objetivos estratégicos definidos.
- Ø Se diseña un conjunto de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el tiempo.
- Ø Queda constituido un *CMI* para la empresa Aviaimport S.A. como herramienta para comunicar, implantar y dar seguimiento a la estrategia.
- Ø El *CMI* fue diseñado para el nivel central de la empresa, no obstante, pueden definirse Cuadros de Mando por direcciones y Unidades Empresariales de Base.
- Ø El *CMI* debe retroalimentarse de la información que se generan en todos los procesos de la organización.

CONCLUSIONES

- Ø Aviaimport S.A. es la empresa de comercio exterior del Sistema de la Aviación Civil de Cuba que tiene aprobada una nomenclatura de Importación- Exportación de productos que satisface la casi totalidad de las necesidades que se generan por este sector, contando con más 40 años de experiencia en el mercado externo especializándose en las funciones que realiza.
- Ø Su principal recurso lo constituye la fuerza de trabajo altamente calificada y especializada en la actividad de comercio exterior.
- Ø El resultado del diagnóstico de la estrategia de la organización muestra entre sus principales dificultades las siguientes:
 - La estrategia de la Empresa no está formulada correctamente
 - No existe una adecuada comunicación que satisfaga el logro de los objetivos empresariales.
 - No se ha logrado consolidar una cultura en el trabajo con los objetivos en los niveles intermedios y de base.
 - Incumplimientos de la estrategia planificada.
 - La valoración que se realiza del cumplimiento de los objetivos es cualitativa.
 - No existen indicadores específicos que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos.
- Ø Los elementos expuestos demuestran que no se ha logrado una adecuada formulación e implantación de la estrategia de la organización lo que evidencia la necesidad de implementar una herramienta de control de gestión que propicie su seguimiento y cumplimiento.
- Ø Se reformulan las categorías principales de la estrategia de la organización tales como la Misión, Visión y Valores compartidos.
- Ø Se define la propuesta de valor a ofrecer al cliente así como los factores clave de éxito de la organización y las estrategias para dar cumplimiento a cada FCE.
- Ø Se confecciona el mapa estratégico de la empresa, donde quedan identificadas las relaciones causa- efecto entre los objetivos estratégicos definidos.

- Ø Se diseña un conjunto de indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el tiempo.
- Ø Queda constituido un *CMI* para la empresa Aviaimport S.A. como herramienta para comunicar, implantar y dar seguimiento a la estrategia.
- Ø El *CMI* fue diseñado para el nivel central de la empresa, no obstante, pueden definirse Cuadros de Mando por direcciones y Unidades Empresariales de Base.
- Ø El *CMI* debe retroalimentarse de la información que se generan en todos los procesos de la organización.

RECOMENDACIONES

- Ø Validar el *CMI* propuesto por el Consejo de Dirección de la Empresa.
- Ø Los principales directivos de la empresa deben comprometerse con la aplicación del *CMI* propuesto y realizar un trabajo de motivación y divulgación con todos los trabajadores, exigiendo y monitoreando el uso de esta herramienta.
- Ø Deben diseñarse otros Cuadros de Mando Integral en las Unidades y direcciones que así lo requieran.
- Ø Actualizar los objetivos y estrategias del *CMI* propuesto en función de los cambios que se generen en el entorno de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

1. Abreu García, David. Propuesta de indicadores para las perspectivas de cliente y procesos internos del Cuadro de Mando Integral de CONAVANA, S.A. Trabajo Final de Pregrado. Cuba, 2008
2. Agüero Torres, María Teresa. Investigación para las ciencias administrativas. Material estudio Maestría de Dirección – Edición 16. CETED. Cuba, 2009.
3. B. Nanus The leader`s Edge: The seven Keys to leadership in turbulent world. New York Contemporary Books 1989
4. Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas. Carpeta tecnológica, 1995.
5. Entenza Novoa, Arelis. Propuesta de indicadores para las perspectivas financieras y de crecimiento y aprendizaje en el Cuadro de Mando Integral de CONAVANA, S.A. Trabajo Final de Pregrado. Cuba, 2008.
6. Díaz, I. et al. Estrategia organizacional. Ciudad de La Habana, 2010. Editorial Félix Varela.
7. Fred R. David “Conceptos de Administración Estratégica”. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1997
8. García Batista, Gilberto. Audiencia de Valores en la Asamblea Nacional de Cuba. Ciudad de La Habana, 1996. Material en soporte magnético.
9. Garcia, S. y Dolan L. La Dirección Por Valores.
10. Gárciga J. Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. Editorial Félix Varela. La Habana, 1999.
11. Horváth & Partners. Management Consultants. “Dominar el Cuadro de Mando Integral”. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.
12. K. Albrecht “La Misión de la Empresa”. Edit. Paidós Empresa. 1996.
13. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "La utilización del Cuadro de Mando Integral como un sistema de Gestión Estratégica", Harvard Business Review, enero-febrero de 1996.
14. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "Como poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral", Harvard Business Review, septiembre-octubre de 1993

15. Kaplan, Robert S. y Norton, David P. "El Cuadro de Mando Integral". Harvard Business Review, enero- febrero de 1992.Vol. 70. No. 1.
16. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Como utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 2001.
17. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.
18. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Gestión 2004
19. León Reyes, Yenisey. Cuadro de Mando Integral en el Hotel Sandals Royal Hicacos Resorts & Spa. Tesis de Licenciatura en Turismo. Cuba, 2008.
20. Menguzzato, M y Renau, J. La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management. S/E. La Habana.
21. Niven, Paul R. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona 2003.
22. Olve Nils- Göran, Roy Jan, Wetter Magnus.1999. "Performance Drives. A Practical Guide to Using The Balanced Scorecard". Edición original publicada por John Wiley & Sons, Nueva York.
23. Sánchez Gómez, Guelsis. Diseño del Cuadro de Mando Integral en la Comercial Take Off S.A. Tesis de Maestría. Cuba, 2010.
24. Vern McGinnis " The misión Statement: A key step in strategic planning" Business 31 No 6 1981
25. <http://www.aulafacil.com/estrategia/Lecc-25.htm>. "Factores clave de Éxito". Consultada el 16 de marzo del 2012.
26. <http://www.ciberconta.unizar.es/>. "Cuadro de Mando. Modelo Hipermedia". Consultada en septiembre 2010.
27. <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm>. "Factores clave de Éxito". Consultada el 16 de marzo del 2012.
28. <http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/87.htm> "Oferta de Valor al cliente". Consultada el 16 de marzo del 2012.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Ø CMI: Cuadro de Mando Integral
- Ø UEB: Unidades Empresariales de Base
- Ø DPV: Dirección Por Valores
- Ø ARC: Áreas de resultados clave
- Ø FCE: Factor clave de éxito
- Ø IACC: Instituto de la Aeronáutica Civil de Cuba
- Ø MINCEX: Ministerio de Comercio Exterior y la Inversión Extranjera
- Ø CACSA S.A.: Corporación de la Aviación Cubana S.A.
- Ø MINJUS: Ministerio de Justicia
- Ø AGR: Aduana General de la República
- Ø BCC: Banco Central de Cuba
- Ø MEP: Ministerio de Economía y Planificación.
- Ø OACE: Organismos de la Administración Central del Estado
- Ø DL: Decreto Ley
- Ø DONI: Departamento de Operaciones Nacionales e Internacionales
- Ø NS: Nivel de servicio
- Ø AOG: Aircraft on grown. En español Avión en tierra
- Ø DM: Declaración de Mercancía.
- Ø G/A: Guía Aérea.
- Ø B/L: Bill of Lading.
- Ø DNC: Determinación de Necesidades de Capacitación.
- Ø SGC: Sistema de Gestión de la Calidad
- Ø BV: Bureau Veritas
- Ø ONN: Oficina Nacional de Normalización
- Ø SIG: Sistema Integrado de Gestión
- Ø SGMA: Sistema de Gestión Medio Ambiental

ANEXOS

ANEXO #1. Conceptualización de las categorías estratégicas: Misión y Visión.

Misión

Conceptos

Vern McGinnis “ The misión Statement: A key step in strategic planning” Business 31 No 6 1981 p. 41 “Una declaración de misión debe: (1) definir cómo es la misión y cómo querría ser. (2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo, (3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás, (4) servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y (5) Hacer su declaración en los términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización”

Fred R. David “Conceptos de Administración Estratégica”. Prentice-Hall Hispanoamericana. México 1997 p.97. “Concretamente, una misión debe tener diez partes características, las cuales se enumeran a continuación: Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?, Productos o servicios ¿Cuales son los productos o servicios más importantes de la empresa?, Mercados ¿Cubre la firma geográficamente?, Tecnología ¿Cual es la tecnología básica de la empresa?, Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿Cual es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?, Filosofía ¿Cuales son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?, Concepto de sí misma ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?, Preocupación por la imagen pública ¿Cuál es la imagen pública que aspira la firma?, Efectividad reconciliadora ¿Pone la firma atención a los deseos de las personas claves relacionadas?”

Albrecht, K. “La Misión de la Empresa”. Edit. Paidós Empresa 1996. p44. La Misión más que enunciar lo que hace la empresa, debe expresar lo que debe hacer para alcanzar la Visión con valor para el cliente. En esto radica la razón de ser de la organización.

Visión

Conceptos

K. Albrecht “La Misión de la Empresa”. Edit. Paidós Empresa. 1996. p 34 “... una imagen compartida de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser”. “Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. Responde a la pregunta, ¿cómo queremos que nos vean aquellos por los que nos interesamos?”

B. Nanus The leader`s Edge: The seven Keys to leadership in turbulent world. New York Contemporary Books 1989. p 27 “futuro realista, creíble, atractivo para su organización...una idea tan motivadora que en efecto hace que el futuro arranque en segunda, provocando las habilidades, talentos recursos necesarios para que suceda y señalando el camino para todos aquellos que necesitan saber qué es la organización y hacia donde pretende ir”

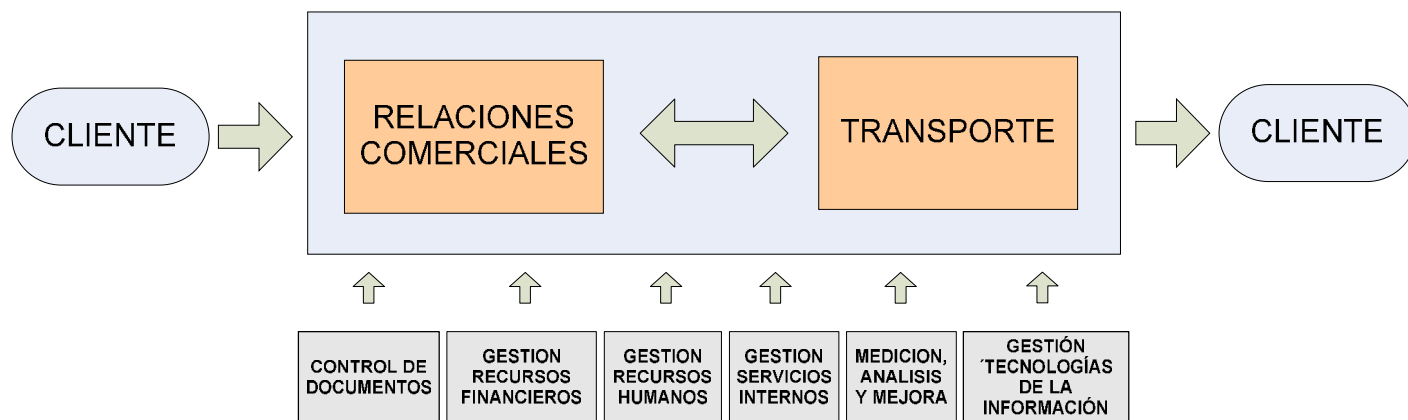
ANEXO #2. Resoluciones y disposiciones jurídicas que respaldan el objeto social.

- Escritura de Constitución No. 1703 de 16 de septiembre de 1996 Ministerio de Justicia (*MINJUS*).
- Licencia de Exportación- Importación emitida por la Cámara de Comercio de la República de Cuba.
- Licencia de Exportación- Importación emitida por la Aduana General de la República de Cuba.

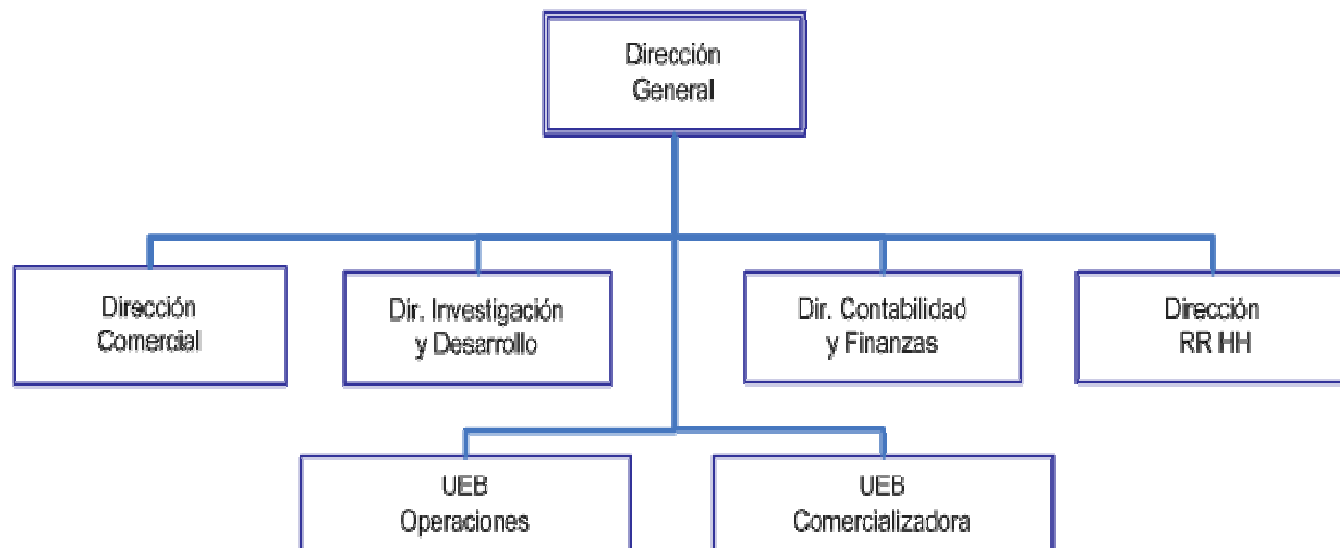
ANEXO #3. Principales regulaciones que rigen la actividad fundamental de la empresa.

- ▮ Del *MINCEX*: Resolución 190 del 2001 “Reglamento sobre la actividad de importación y exportación”, Resolución 774 “Metodología para el cálculo del ciclo de ejecución de la operación comercial, indicador de eficiencia de la actividad de importación”, Res. 480/05 que modifica la Res. 774/03, Resolución 69/04 que regula el Pliego de Concurrencia, Resolución 231/04 que pone en vigor el Procedimiento para el control del cumplimiento de los requisitos técnicos en los productos de importación y exportación y la Guía para la elaboración del procedimiento de solicitud de inspección, Resolución 358/06 que precisa los términos que tienen que cumplir las empresas importadoras cubanas para la importación de maquinarias, equipos tecnológicos y de transporte, así como sistemas e instalaciones y la Res. 40/00 que contiene las nuevas indicaciones metodológicas para la concertación de contratos de compra-venta, de importación de mercancías, utilizando los Incoterms vigentes (1990) del grupo o categoría “C.
- ▮ De la *AGR*: Decreto Ley (*DL*) 162/96 de Aduanas y Res. 13/00 que establece el modelo de Declaración de Mercancías.
- ▮ Del *BCC*: Res. 20/07 que contiene las normas financieras para los pagos al exterior y Res. 101/11 Normas para los cobros y pagos.

ANEXO #4. Mapa de los Procesos. Fuente: Manual Integrado.



ANEXO #5. Organigrama de la Empresa.



ANEXO #6. Breve descripción de la actividad fundamental de la empresa.

Recibida la solicitud de compra del cliente, esta es evaluada para analizar si la misma cumple todos los requerimientos necesarios para la salida al mercado y se le asigna al especialista comercial que atenderá la futura negociación.

La misma es enviada a la Dirección de Investigación y Desarrollo para buscar referencias del mercado en cuanto a precios y proveedores. Por otro lado el Departamento de Operaciones verifica que los productos solicitados estén incluidos en el nomenclador aprobado.

Posteriormente el comprador o especialista comercial elaborará la “Solicitud de oferta” la cual incluye todas las condiciones en que desean sean cotizados los suministros demandados por el cliente, la que enviará vía email a los suministradores. Una vez recibidas las ofertas, estas serán enviadas al cliente vía email.

Cerrado el período de ofertas y recibida la aprobación del cliente, amparada en el acuerdo de su empresa y la fundamentación técnica, se procederá al análisis de las ofertas mediante la confección del “Pliego de Concurrencia”.

Concluido el pliego y elaborado el resumen de la negociación se presenta dicha negociación en el Comité de Negocios de la empresa para su aprobación.

Una vez aprobada la negociación, el especialista comercial procederá a circular la misma a las diferentes áreas de la empresa para su revisión (jurídico y finanzas externas, etc.) los que dictaminarán la misma. El comprador deberá anunciar oficialmente al proveedor seleccionado que se le ha otorgado la negociación.

Una vez cumplidos todos los requisitos previstos y recibidas las autorizaciones correspondientes, se procede a la elaboración de los contratos interno y externo.

Al recibirse por comercial los documentos de embarque de la mercancía, son enviados al Departamento de Operaciones Nacionales e Internacionales (*DONI*) perteneciente a la

UEB de Operaciones, encargado de realizar la desaduanización de las mercancías y verificar si los mismos fueron confeccionados correctamente por los proveedores, así como que vengan acompañados de las certificaciones de flete y seguro y del permiso de importación eventual aprobado por el *MINCEX* en los casos que fuese necesario. Estos documentos son empleados para realizar los trámites aduanales y la posterior extracción de las mercancías.

En el *DONI* al recibirse la solicitud de importación se le da entrada en el control de operaciones ya sea por vía marítima o aérea, según proceda. El especialista confecciona el Expediente de Embarque y envía copia de toda la documentación al Departamento de Facturación y Almacenaje, para su posterior facturación y entrega.

Posteriormente, el especialista de operaciones revisa que las partidas arancelarias que aparecen en los documentos sean las correctas y comienza a confeccionar las Declaraciones de Mercancías (*DM*) que se tramitan ante la aduana correspondiente.

Si la mercancía arriba por vía marítima, el especialista de operaciones se persona en la naviera que corresponda, a fin de obtener el Entréguese de la Carga para su posterior extracción de los recintos portuarios.

Si la mercancía arriba por vía aérea, se realiza la expedición de la carga ante el departamento de importaciones de Aerovaradero S.A. con el fin de que se expida la Guía Aérea (*G/A*) y poder extraer de sus almacenes los suministros.

Si al momento de la extracción de las mercancías de los recintos aeroportuarios y portuarios se detectara daños en su estado exterior (roturas, falta o cambio del sello del contenedor, etc.), el especialista de operaciones solicita el Reporte de irregularidad por vía aérea a Aerovaradero S.A. y por vía marítima al Departamento de Operaciones del Puerto.

El especialista de operaciones le comunicará al Jefe de la brigada de transporte de la *UEB* de Operaciones, la solicitud de transporte requerida para el traslado de la mercancía hacia los almacenes de Aviaimport o a los del cliente según lo pactado en el contrato.

Recibidas las facturas por los servicios prestados, se emite la Solicitud de pago a la Dirección de Contabilidad y Finanzas para que elabore el cheque correspondiente y envía una copia al Departamento de Facturación y Almacenes conjuntamente con el B/L o G/A, Factura Comercial, Lista de Empaque y Certificado de Origen emitido por el proveedor, la *DM* correspondiente y las factura de Aerovaradero, Cubana Cargo e Iberia en caso aéreo.

Una vez recibida toda esta documentación por el Departamento de Venta se elabora el informe de recepción, a lo que previamente verificará contra la recepción a ciegas realizada por el almacén. De existir faltantes o sobrantes confecciona el informe de reclamación correspondiente, notificando a todas las áreas involucradas.

Posteriormente y a partir del *IR* se elabora la factura interna y transferencia de salida y se envía copia a la Dirección Comercial. Al recibo de estos documentos por el se procederá a verificarlos con lo pactado en el alcance de suministro del contrato suscrito.

Por último se realiza la entrega de mercancía según lo pactado en el Contrato Interno con el Cliente. La conformidad del cliente con el suministro entregado, quedará evidenciado mediante la firma de la factura interna que le sea presentada por el Departamento de Ventas al momento de la entrega como constancia de este acto.

Al recibirse de la dirección de Contabilidad y Finanzas el comprobante de cobro al cliente, el especialista comercial, procederá según el cronograma pactado en el contrato a realizar la solicitud del pago.

ANEXO #7. Planificación Estratégica de la Empresa periodo 2011-15.

Introducción

Cumpliendo las indicaciones recibidas por la Dirección de Planificación Estratégica de la CACSA, durante el presente período se está llevando a cabo el proceso de actualización de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos 2011 – 2015.

En correspondencia con la situación de la Empresa y las orientaciones, tareas y misiones planteadas por la Presidencia, se tuvieron en cuenta los aspectos fundamentales siguientes:

- Ø La Planificación Económica elaborada por la Empresa para el período 2011- 2015.
- Ø La visión y los Objetivos Estratégicos del IACC y su Sistema Corporativo planificados para este período de tiempo que tienen incidencia en nuestra Empresa, de manera que el cumplimiento de los objetivos de la organización tributen al cumplimiento exitoso de lo previsto por la Dirección del Organismo.
- Ø Situación actual y perspectiva de desarrollo del Sistema de la Aviación Civil en Cuba y el mundo.
- Ø Instrucciones metodológicas emitidas por la Dirección de Desarrollo y Planificación Estratégica del IACC.

En la elaboración del presente trabajo participaron los Directores, Jefes de Departamentos y Especialistas Principales de la Empresa y su resultado se discutió y aprobó en Consejo de Dirección.

Misión de la Empresa

La misión de Aviaimport S. A. es: “Satisfacer las demandas que exige el desarrollo de la Aviación Civil mediante la contratación, importación, exportación y comercialización de las mercancías propias del sector.”

Visión de la Empresa

La Visión de la empresa se define como sigue:

“Aviaimport S.A. será una organización caracterizada por poseer un ciclo óptimo de gestión comercial, un portafolio de proveedores de primer orden y un potencial humano altamente calificado, motivado y comprometido que garantice el desempeño eficiente de la empresa y la satisfacción de sus clientes.”

Áreas de resultado claves

Implicadas en la consecución de los resultados esperados están claramente definidas y potencializadas las siguientes áreas de resultados claves **(ARC)** con sus subáreas (SARC):

ARC - Actividad Comercial.

SARC

- Contratación por solicitudes de clientes
- Contratación para la comercialización
- Comercialización en las salas de venta

ARC – Actividad Económica

SARC

- Planificación
- Finanzas
- Contabilidad

ARC – Actividad de Operaciones**SARC**

- Importaciones y Exportaciones
- Facturación, Almacén y Ventas
- Transportación

Valores compartidos

Para el logro de la misión resulta imprescindible que existan ciertos modos de comportamiento en la organización que sirvan de guía en el actuar diario. Para ello, de conjunto con todos los trabajadores de la empresa se han definido los siguientes valores compartidos:

Valores estratégicos

- Sentido de Pertenencia.
- Profesionalidad.

Valores Tácticos

- La Honestidad.
- Patriotismo.
- Modestia.
- Trabajo en Equipo.

Objetivos Estratégicos 2011-2015

A continuación se definen los objetivos estratégicos 2011 – 2015:

⇒ Garantizar una gestión económica financiera eficiente, respondiendo a los principios y normas establecidas manteniendo una correlación positiva en el presupuesto de ingresos y gastos de forma que se garantice cada año el cumplimiento de indicadores económicos de la Empresa y el Plan de Aporte Anual, elaborando el sistema de costo y la implementación del sistema Contable ETES.

- ⇒ Garantizar la comercialización de las mercancías a nivel nacional a las Empresas del sector de la aviación, con la implantación y desarrollo de la actividad de Marketing satisfaciendo de esta forma las necesidades de todas las Filiales.
- ⇒ Alcanzar la consolidación de la actividad de Comercio Exterior bajo un estricto cumplimiento de las directivas de los Órganos del Estado, prevaleciendo la agilidad, calidad y el menor costo posible de cada operación comercial, prestando especial atención al proceso de contratación de las inversiones y la entrega de los suministros.
- ⇒ Contar con un sistema de Información Integral que permita la toma de decisiones oportuna, profundizando en los análisis del mercado y precio así como su inserción en la red nacional de la Aviación, para garantizar una plena satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Síntesis de los problemas estratégicos

Habiéndose realizado un análisis de la situación actual de la empresa se llegó a un consenso de los factores que revisten mayor importancia a la organización y los mismos se relacionan a continuación, utilizando para este análisis la aplicación de la matriz DAFO.

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS:

1. Principal Empresa de Comercio Exterior del Sistema de la Aviación, con más de 40 años de experiencia, así como con vínculos históricos con los principales proveedores internacionales del sector de la Aviación.
2. Es una empresa certificada por las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2003 y cuenta con un sistema en Perfeccionamiento Empresarial.
3. Posee una adecuada infraestructura en cuanto a almacenes.
4. Dispone de una Sala de Ventas con posibilidades de ofrecer productos en plaza, facilidades de pago y ágil despacho.
5. El personal especializado de sus áreas posee calificación y experiencia.
6. Almacenamiento en cualquiera de sus modalidades (consignación, comisión y depósito) de las mercancías importadas.

7. La empresa forma parte de la red informática corporativa del IACC.
8. La modificación en la planificación del presupuesto y la exigencia del estado en el cumplimiento del plan.
9. Dispone de un depósito aduanal para el almacenamiento de mercancías.

DEBILIDADES:

1. No posee suficiente Capital de trabajo propio en Moneda Libremente Convertible para responder a las obligaciones contraídas.
2. No se ha consolidado la actividad de Marketing que limita, entre otros, prever las necesidades de los clientes para su satisfacción.
3. Insuficiente comunicación Empresarial.
4. Insuficiente gestión de cobro a los clientes.
5. No posee ancho de banda suficiente que permita un acceso rápido a la página Web y la conectividad.

ANÁLISIS DEL ENTORNO**OPORTUNIDADES:**

1. Modernización de la infraestructura aeroportuaria del país en los próximos 5 a 10 años.
2. Existencia de un proceso de renovación de la flota aérea con una duración estimada de 10 años.
3. Las empresas del Sistema reconocen la importancia de satisfacer los pedidos puntuales en la Sala de Venta.
4. Existencia de centros de estudios mediante los cuales podemos elevar la profesionalidad de nuestros trabajadores.
5. Posibilidad de mejora de la gestión empresarial con un nuevo Sistema Automatizado que ayuden a integrar los procesos de la empresa.

AMENAZAS:

1. Incumplimientos de los pagos por parte de los clientes, afecta el compromiso contractual con los proveedores.

2. Tener un mercado cautivo con Rusia para la renovación y mantenimiento de la flota aérea.
3. Reducción del nomenclador de productos a comercializar por la empresa
4. El Bloqueo económico financiero y comercial unido al recrudecimiento de la crisis financiera mundial.

		Análisis Entorno	
		Oportunidades	Amenazas
Análisis Interno		<p>Modernización de la infraestructura aeroportuaria del país en los próximos 5 a 10 años. Existencia de un proceso de renovación de la flota aérea con una duración estimada de 10 años.</p> <p>Las empresas del Sistema reconocen la importancia de satisfacer los pedidos puntuales en la Sala de Venta.</p> <p>Existencia de centros de estudios mediante los cuales podemos elevar la profesionalidad de nuestros trabajadores.</p> <p>Posibilidad de mejora de la gestión empresarial con un nuevo Sistema Automatizado que ayuden a integrar los procesos de la empresa.</p>	<p>Incumplimientos de los pagos en por parte de los clientes, afecta el compromiso contractual con los proveedores.</p> <p>Tener un mercado cautivo con Rusia para la renovación y mantenimiento de la flota aérea.</p> <p>Reducción del nomenclador de productos a comercializar por la empresa</p> <p>El Bloqueo económico financiero y comercial unido al recrudecimiento de la crisis financiera mundial.</p>
FORTALEZAS	<p>Principal Empresa de Comercio Exterior del Sistema de la Aviación, con más de 40 años de experiencia, así como con vínculos históricos con los principales proveedores internacionales del sector de la Aviación.</p> <p>Es una empresa certificada por las Normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2003 y cuenta con un sistema en Perfeccionamiento Empresarial.</p> <p>Posee una adecuada infraestructura en cuanto a almacenes.</p> <p>Dispone de una Sala de Ventas con posibilidades de ofrecer productos en plaza, facilidades de pago y ágil despacho.</p> <p>El personal especializado de sus áreas posee calificación y experiencia.</p> <p>Almacenamiento en cualquiera de sus modalidades (consignación, comisión y depósito) de las mercancías importadas.</p> <p>La empresa forma parte de la red informática corporativa del IACC.</p> <p>La modificación en la planificación del presupuesto y la exigencia del estado en el cumplimiento del plan.</p> <p>Dispone de un depósito aduanal para el almacenamiento de mercancías.</p>	<p>Desarrollar una investigación de mercado para cubrir las necesidades y demandas en la modernización de la infraestructura aeroportuaria</p> <p>Mantener la sala de venta con las mercancías necesarias para satisfacer los pedidos de las filiales</p> <p>Lograr la certificación de los compradores como especialistas de compra y venta COMEX , según los requisitos exigidos por el MINCEX</p> <p>Reducción de los tiempos para satisfacer las demandas más importantes del sistema de la aviación con el empleo del almacén en depósito</p> <p>Reducción del tiempo de duración del ciclo de gestión comercial</p>	<p>Incremento de explotación de la red informática corporativa para establecer estrategia de mercadotecnia</p>
	<p>No posee suficiente Capital de trabajo propio en Moneda Libremente Convertible para responder a las obligaciones contraídas.</p> <p>No se ha consolidado la actividad de Marketing que limita, entre otros, prever las necesidades de los clientes para su satisfacción.</p> <p>Insuficiente comunicación Empresarial.</p> <p>Insuficiente gestión de cobro a los clientes.</p> <p>Posee un ancho de banda pequeño que impide el acceso a la página Web y la conectividad</p>	<p>Elevar la eficiencia de los procesos y la comunicación empresarial con la consolidación del Sistema ETES</p>	<p>Optimizar el uso de la red informática para la solicitud de mercancías a la sala de venta</p>

Estrategias a implementar para el año 2012

Dado el problema estratégico presentado se exponen las principales estrategias que debe seguir la empresa.

1. Desarrollar una investigación de mercado para cubrir las necesidades y demandas en la modernización de la infraestructura aeroportuaria.
2. Mantener la sala de venta con las mercancías necesarias para satisfacer los pedidos de las filiales.
3. Lograr la certificación de los compradores como especialistas de compra y venta COMEX, según los requisitos exigidos por el MINCEX.
4. Reducción de los tiempos para satisfacer las demandas más importantes del sistema de la aviación con el empleo del almacén en depósito.
5. Reducción del tiempo de duración del ciclo de gestión comercial.
6. Incremento de explotación de la red informática corporativa para establecer estrategia de mercadotecnia.
7. Elevar la eficiencia de los procesos y la comunicación empresarial con la consolidación del Sistema ETES.
8. Optimizar el uso de la red informática para la solicitud de mercancías a la sala de venta.

Objetivos para el año 2012

- 1. Mantener una correlación positiva en el presupuesto de ingresos y gastos con indicadores de capacidad financiera, eficiencia y rentabilidad óptimos.**

Criterios de Medida:

- 1.1. Mantener más del 75% de las cuentas por cobrar en término. Cumplimiento Mensual
- 1.2. Garantizar un comportamiento favorable del presupuesto de ingresos y gastos por monedas, eliminando posibles desviaciones. Cumplimiento Mensual

- 1.3. Cumplir el plan de aportes de acuerdo a los plazos establecidos. Cumplimiento Mensual
- 1.4. Garantizar el cumplimiento de la correlación salario medio productividad, establecida para el año 2012. Cumplimiento Mensual
- 1.5. Efectuar chequeos para comprobar la integración de los procesos y la veracidad de la información que brinda el Sistema ETES. Cumplimiento Trimestral

2. Incremento de las acciones encaminadas a la actividad de Marketing y el mejoramiento de las info-comunicaciones.

Criterios de Medida:

- 2.1. Controlar mensualmente el Sistema de Mercadotecnia, así como la gestión comercial de la Empresa. Cump. Mensual
- 2.2. Divulgar por la red informática corporativa del IACC información relacionada con los clientes cumplidores de sus obligaciones contractuales y financieras. Cumplimiento Semestral.
- 2.3. Lograr que la actividad de Precio en la Empresa se convierta en una herramienta de análisis eficaz para la ejecución y asesoramiento en el proceso de contratación. Cumplimiento Diciembre.
- 2.4. Mantener actualizada la cartera de Proveedores y realizar la comprobación trimestral del 25 % del total de los expedientes. Cumplimiento Trimestral.
- 2.5. Mejorar el Sistema de Redes, de acuerdo a los requerimientos del Sistema ETES y se agilice el acceso al sitio del Show Room Digital. Cump. Mensual

3. Consolidar la actividad Comercial, teniendo en cuenta el ciclo de ejecución de las operaciones y alcanzar resultados positivos en la importación y exportación de bienes y servicios de acuerdo al plan económico aprobado.

Criterios de Medida:

- 3.1. Garantizar los suministros en los procesos de inversiones para seguir modernizando la Infraestructura Aeroportuaria y de los Servicios Aeronáuticos de acuerdo al programa para el año 2012. Cumplimiento Mensual

- 3.2. Garantizar la contratación para lograr la progresiva modernización de la Flota Aérea particularmente la de corto alcance de acuerdo al Plan aprobado para el año 2012.
Cumplimiento Mensual
- 3.3. Fortalecer y reorganizar el trabajo de la actividad Comercial, con la implantación del Sistema ETES. Cumplimiento Mensual.
- 3.4. Mantener los contactos semanales con los principales clientes con el objetivo de darle seguimiento y solución oportuna a los problemas más importantes que presentan durante la ejecución de las relaciones contractuales. Cumplimiento Mensual.
- 3.5. Satisfacer al 95% del total de las solicitudes a ejecutar en el período establecido para el cierre de las operaciones comerciales. Cumplimiento Mensual.
- 3.6. Desaduanizar las mercancías de acuerdo a lo pactado en los contratos internos, de acuerdo a los plazos establecidos en puerto y aeropuertos. Cumplimiento Mensual.
- 3.7. Prefacturar las mercancías dentro de los 6 días hábiles a partir de obtenido el levante. Cumplimiento Mensual.
- 3.8. Cumplir al 100% el plan de la ruta de entrenamiento para lograr la certificación de los compradores como especialistas de compra y venta COMEX, según los requisitos exigidos por el MINCEX. Cumplimiento Diciembre
- 3.9. Elevar la profesionalidad de los compradores internacionales con la actualización en temas de interés para el desarrollo de sus funciones. Cumplimiento Semestral
- 3.10. Mantener un nivel de satisfacción del cliente del 95% en la sala de venta.
Cumplimiento Mensual.
- 3.11. Instrumentar lo establecido por el MINCEX y la Aduana, referido al almacén en depósito. Cumplimiento Mensual.

4. Cumplir el plan de acción para el desarrollo e implementación de la Res. 60/11 de la CGR y la mejora continua del Sistema Integrado.

Criterios de Medida:

- 4.1. Cumplir al 100 % con las acciones auditorias internas previstas para el año a partir del enfoque dado por Contraloría General de la República. Cumplimiento Mensual.
- 4.2. Consolidar la información del cumplimiento de los Planes de Medidas Resultado de las Auditorías que se realicen durante el año, manteniendo informada a la Dirección de la Empresa sobre el estado de cumplimiento. Cumplimiento Mensual.
- 4.3. Garantizar la actualización y evaluación adecuada de los riesgos de la Empresa. Cumplimiento Mensual.
- 4.4. Culminar la implementación de la Res.60/11, de CGR. Cumplimiento 1er Trimestre.
- 4.5. Evaluar en los Consejos de Dirección el cumplimiento del programa de medidas para la detección, enfrentamiento y eliminación de manifestaciones de corrupción, profundizando en el análisis de las causas y condiciones que puedan propiciar hechos delictivos. Cumplimiento Mensual.
- 4.6. Garantizar por encima del 90 % el cumplimiento de la guardia obrera en todas las dependencias de la Empresa y su control. Cumplimiento Mensual.
- 4.7. Lograr la incorporación al Sistema de Gestión Integrado los resultados del estudio de integración de los Sistemas Innovación, Capital Humano y control Interno. Cumplimiento 1er Semestre

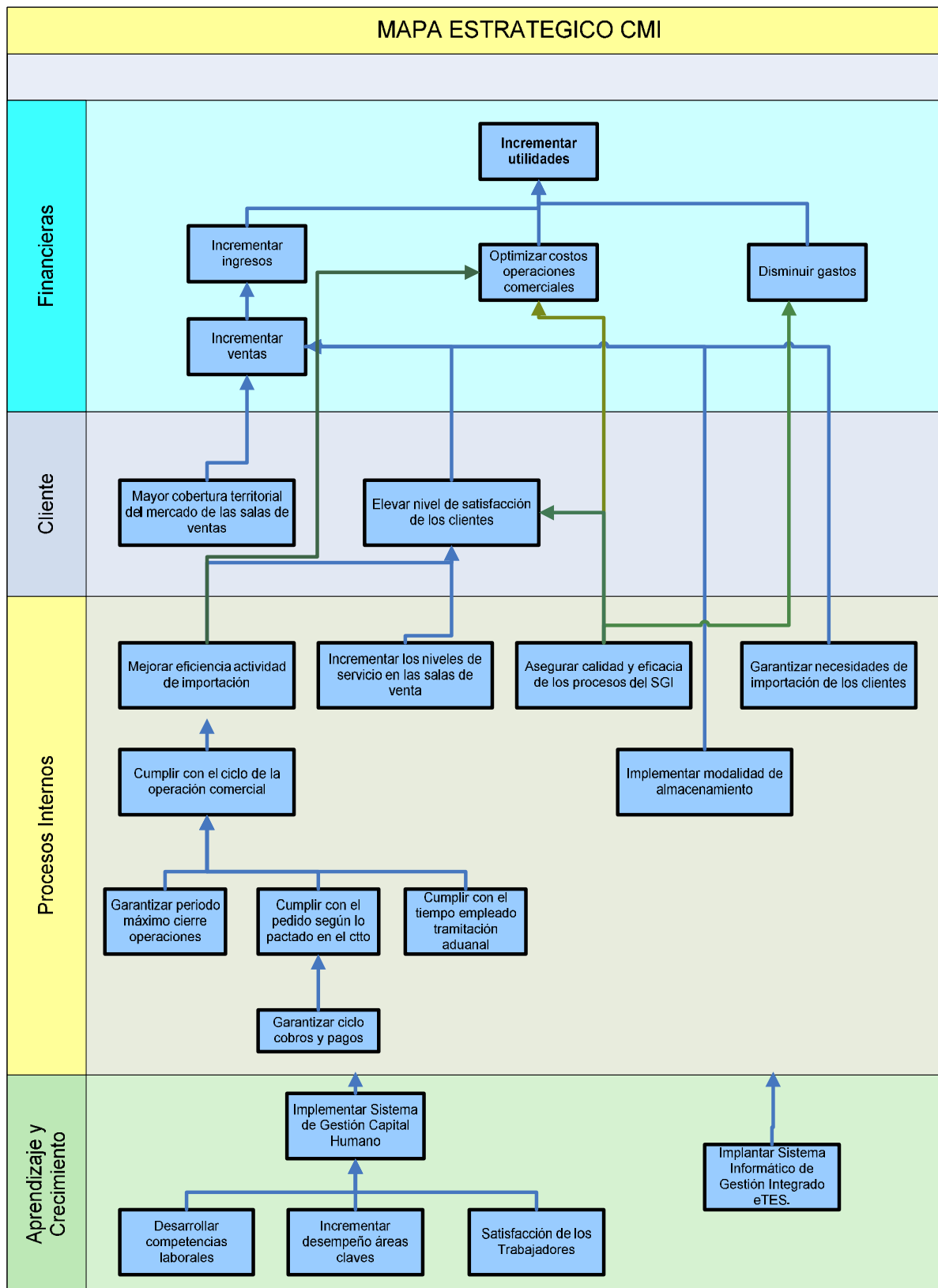
5. Lograr y mantener el Sistema de Gestión del Capital Humano certificado por las Normas Cubanas 3001, garantizar el calendario de ejecución del proceso de reordenamiento laboral y aplicar la política de Cuadros.

Criterios de Medida:

- 5.1. Determinar y planificar la fuerza de trabajo necesaria de acuerdo a las perspectivas y necesidades de la organización. Cumplimiento Semestral.

- 5.2. Actualizar los profesiogramas de todos los cargos según la plantilla aprobada. Cumplimiento Semestral.
- 5.3. Analizar la eficacia y el impacto de los sistemas de pago y la estimulación en CUC. Cumplimiento Semestral.
- 5.4. Continuar logrando una estrategia de competitividad en la esfera de preparación y Capacitación en las áreas principales de la Empresa. Cumplimiento Según Cronograma.
- 5.5. Continuar realizando estudios de organización del trabajo en las áreas principales y necesarias. Cumplimiento Semestral.
- 5.6. Implantar las normas cubanas 18000, mantener la prevención de los riesgos laborales y ejecutar el 100% de los gastos asignados a la adquisición de los equipos de protección individual. Cumplimiento Según Cronograma.
- 5.7. Aplicar la política de cuadros en correspondencia con los cambios actuales establecidos y según el programa a desarrollar en el año 2012.

ANEXO #8. Mapa Estratégico



ANEXO #9. Indicadores, forma de cálculo y frecuencia de actualización de los mismos.

Indicadores	Forma de Calculo	Frecuencia
Nivel de Aporte	Sistema Automatizado	Semanal
% de incremento de los ingresos	Sistema Automatizado	Semanal
Gastos de las operaciones comerciales.	Sistema Automatizado	Semanal
Gastos de transporte	Sistema Automatizado	Semanal
Gastos de Fuerza de Trabajo	Sistema Automatizado	Mensual
Volumen anual de ventas actividad fundamental	Sistema Automatizado	Semanal
Cantidad de solicitudes recibidas por zonas del país	Cantidad	Semanal
% de satisfacción de clientes externos	Promedio de elementos evaluados en las encuestas x 100/5.	Trimestral
% de contratos con análisis de precio incluido.	Cantidad de contratos con análisis de precios/ Total de contratos x 100	Mensual
Ciclo de ejecución de la operación comercial.	Cantidad de operaciones cumplidas/ Cantidad de operaciones realizadas x100	Mensual
% de operaciones realizadas que cumplen con el tiempo establecido para presentar oferta al cliente	Cantidad de operaciones cumplidas/ Cantidad de operaciones realizadas x100	Mensual
% de operaciones realizadas que cumplen con el tiempo establecido para suscribir los contratos	Cantidad de operaciones cumplidas/ Cantidad de operaciones realizadas x100	Mensual
% de operaciones realizadas que no son objeto de reclamaciones por concepto de calidad imputables a la empresa	Cantidad de operaciones cumplidas/ Cantidad de operaciones realizadas x100	Mensual
% de operaciones realizadas que cumplen con las fechas de entregas solicitadas por los clientes	Cantidad de operaciones cumplidas/ Cantidad de operaciones realizadas x100	Mensual
Ciclo de cobros y pagos	Sistema Automatizado	Semanal
% de operaciones realizadas que cumplen con el tiempo máximo establecido para la tramitación aduanal	Cantidad de operaciones cumplidas/ Cantidad de operaciones realizadas x100	Mensual
% de solicitudes satisfechas	Total de solicitudes satisfechas/	Mensual

	total de solicitudes presentadas x 100	
Eficacia de los procesos	Sistema de Gestión de la Calidad	Trimestral
Cumplimiento del Plan de auditorías internas al SGI	Cantidad de auditorías realizadas / total de auditorías planificadas en el periodo	Trimestral
% de solicitudes contempladas en el plan de importaciones	solicitudes contempladas en el plan de importaciones/ total de solicitudes presentadas x 100	Mensual
Cantidad de servicios prestados por las modalidades de almacenajes previstas	Cantidad	Mensual
Cumplimiento del Cronograma de implantación	Tareas ejecutadas/ total de tareas planificadas	Trimestral
% de evaluaciones evaluadas de Adecuado o Superior	Cantidad de evaluaciones calificadas de Adecuado o Superior/ Total de trabajadores evaluados x 100	Anual
% de confección de las competencias laborales	Cantidad de competencias elaboradas/ total de puestos a elaborarles competencias	Anual
% de cumplimiento del Plan de capacitación	Acciones de capacitación ejecutadas/ Total de acciones de capacitación planificadas.	Anual
Índice de satisfacción del personal	Promedio de elementos evaluados en las encuestas x 100/5.	Trimestral
% de cumplimiento del cronograma de implantación	Tareas ejecutadas/ total de tareas planificadas	Semanal