

# **SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO CON ENFOQUE AL CLIENTE EN LA EMPRESA FORESTAL INTEGRAL GRANMA DE CUBA**

**Ms.c Lic. Susana Cabrera Rodríguez**

[susana.cabrera.med@gmail.com](mailto:susana.cabrera.med@gmail.com)

Profesora auxiliar.

Universidad de Granma

**Dr.c Ing. Yudemir Cruz Perez**

[ycruzp@udg.co.cu](mailto:ycruzp@udg.co.cu)

Profesor auxiliar.

Universidad de Granma

**Ms.c Lic. Maidolis González Pérez**

[m.gonzalez@udg.co.cu](mailto:m.gonzalez@udg.co.cu)

Profesora auxiliar.

Universidad de Granma

## **RESUMEN**

En este trabajo se presenta el diseño del sistema de control estratégico a la gestión de los procesos, con énfasis en el logro de un enfoque al cliente para la Empresa Forestal Integral “Granma” (EFIG), perteneciente al Grupo Empresarial de Agricultura de Montaña de Cuba (GEAM), así como todos los mecanismos y el instrumental necesario para su puesta en práctica. El diseño del sistema se basó en la experiencia nacional e internacional, luego se valoró la propuesta a través de la consulta a los decisores y especialistas de la EFIG, con la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo. Se obtuvo un sistema de control que combina las condiciones específicas de la empresa con técnicas modernas de gestión para el logro de una mayor efectividad en la implementación de la estrategia planeada, condicionando la evolución hacia un enfoque al cliente. El desarrollo del proceso de validación resultó, en primer término, en la sensibilización de los decisores de la EFIG y, en segundo

lugar, en la unidad de criterios de expertos de la práctica social en la evaluación de la propuesta; resultando positiva su acogida en el proceso de socialización y sensibilización entre los decisores, obteniéndose el aval para la posible aplicación del sistema.

**Palabras claves:** control estratégico, enfoque al cliente, empresa forestal

## ABSTRACT

In this paper the design of the control system of strategic management processes is presented , with emphasis on achieving a customer focus for Integrated Forest Enterprise " Granma " (IFEG) belonging to the Business Group of Mountain Agriculture Cuba (BGMAC) and all mechanisms and tooling necessary for its implementation. The system design was based on the national and international experience , then the proposal through consultation to decision-makers and specialists IFEG , with the application of the technical working group was assessed . A control system that combines the specific conditions of the company with modern management techniques to achieve greater effectiveness in implementing the planned strategy , conditioning the evolution towards a customer focus was obtained. The development of the validation process was , first, in the awareness of decision makers of IFEG and , secondly, in the unit of criteria of social practice experts in the evaluation of the proposal resulting positive in their reception the process of socialization and awareness among decision-makers to give the guarantee for the possible application of the system.

Keywords : strategic control , customer focus, forestry company

## INTRODUCCION

En Cuba se le otorga al sector forestal gran importancia estratégica para el desarrollo socioeconómico del país. Pues los productos forestales son determinantes para diferentes actividades económicas del país como la pesca, el turismo, la producción tabacalera, y los diferentes programas del gobierno en los últimos años.

Actualmente, la satisfacción de la futura demanda y la estrategia de desarrollo de las empresas forestales, están basadas en las posibilidades de incrementar la producción de madera en rollo para la industria a partir de los bosques naturales y plantaciones actuales, optimizar el aprovechamiento de la madera, sus residuos y productos forestales no maderables, fomentando plantaciones comerciales de rápido crecimiento para abastecer industrias que procesen maderas de pequeñas dimensiones (astillas para tableros, celulosa, carbón vegetal y activado y energía) con destino al mercado nacional y/o la exportación; y, finalmente, aprovechar de forma integral los valores del sector con el fin de satisfacer el creciente consumo, sustituir importaciones y generar nuevos ingresos por exportaciones (Cruz, 2010).

Según Díaz, Hernández y Barreiro (2009), la aplicación, por el sistema empresarial de enfoques de gestión como la Dirección Estratégica y el Marketing, constituyen una vía para elevar la eficiencia del sistema económico y la calidad de vida de la población. Si las empresas conciben al cliente como el centro de sus actividades y la determinación de sus necesidades y deseos, el punto de partida de las mismas, se fortalecerá la correspondencia entre el objetivo de la producción y su destino final.

Cabe resaltar, que el subsistema de marketing constituye el eje transversal en la proyección estratégica del sistema de producción forestal, entendiéndose como una postura o filosofía adoptada por las organizaciones que desarrollan la gestión de este proceso productivo (FAO, 2010).

Sin embargo, la gestión de los bosques por parte de las empresas, y esencialmente los de producción como generadores de los satisfactores forestales para la sociedad, no se desarrolla de modo que las mismas respondan a las necesidades de los clientes, con mayor significación para los aspectos cualitativos, llevando al aumento de la insatisfacción de los mismos y a que quíen inadecuadamente su actuar hacia los intereses sociales, de modo que la sustentabilidad de los recursos boscosos que alberga su patrimonio se vea limitada en gran medida; obstaculizándose de esta forma la puesta en práctica de un proceder responsable con la sociedad y su medioambiente.

Con el objeto de lograr su supervivencia las empresas procuran asumir el enfoque

estratégico de dirección a sus procesos de gestión, lo que implica el estudio de su entorno y la evaluación de sus posibilidades reales a largo plazo, que las actividades se realicen de la manera más adecuada y que el coste de estos recursos sea inferior a los ingresos que obtenga de su transformación y comercialización, es decir, que se produzca un valor añadido.

Este enfoque estratégico orientado al cliente requiere la formulación de alternativas estratégicas, la implementación de las mismas y un posterior proceso de control de la implantación de estas, que genere una congruencia en la actuación de la dirección de la empresa con sus objetivos globales y las exigencias del entorno, permitiendo cuantificar y evaluar los resultados para la subsiguiente toma de decisiones (Cabrera, 2009).

De este modo se infiere que un sistema de control estratégico que aporte a las actividades indicadores pertinentes desde el punto de vista de los factores claves de éxito, se hace estrictamente necesario.

En el país y en la provincia de Granma, específicamente, se observa que el cumplimiento de los compromisos productivos del sector protagonizados en la figura de la Empresa Forestal Integral “Granma” (EFIG), se afectan esencialmente porque los mecanismos y herramientas del control hasta el momento son poco eficientes y eficaces, lo que da al traste con la efectividad y competitividad en la gestión empresarial y esencialmente del subsistema y el enfoque de marketing.

Sobre la base del supuesto anterior este trabajo pretende realizar un aporte al desarrollo organizacional de la EFIG, al abordar la elaboración de un sistema y su aplicación para la implementación del control estratégico partiendo de que el problema a resolver es el siguiente: el sistema de control estratégico de la EFIG no garantiza los niveles adecuados en la eficacia de los resultados a través de la realización de los objetivos con enfoque al cliente.

Para dar respuesta a esta carencia se propuso como objetivo general: elaborar un sistema de control estratégico con enfoque al cliente.

La investigación se apoyó en métodos de investigación científicas tales como: **Métodos teóricos , dentro de ellos el** Análisis histórico o tendencial , el Dialéctico,

Sistémico y la Modelación. Y dentro de los **Métodos empíricos** Encuesta: Entrevistas, Cuestionarios, Observación científica y la Medición

Como uno de los principales resultados de este estudio se presenta el diseño del sistema de control estratégico a la gestión de los procesos con énfasis en el logro de un enfoque al cliente eficaz para la EFIG, así como todos los mecanismos y el herramental necesario para su puesta en práctica.

## **II. DESARROLLO**

### **II.1.1 Metodología de trabajo.**

El diseño del sistema se basó en la experiencia nacional e internacional, específicamente se tomaron en cuenta los puntos de contacto entre los criterios de Menguzzato y Renau (1995), Astigarraga (2003) según lo recopilado en el RAND Corporation; Guemez (2002), Guerrero (2004) y Surós (2005), sin embargo, el soporte fundamental fue la experiencia validada en el sector forestal de Cuba por Cruz (2010).

Seguidamente se procedió a la valoración de la propuesta a través de la consulta a los decisores y especialistas de la EFIG, con la aplicación de las técnicas de trabajo en grupo, tales como:

- ✓ Tormenta de ideas
- ✓ Reducción de listado
- ✓ Votación ponderada
- ✓ Análisis de campo de fuerza
- ✓ Análisis causa – efecto

El objetivo de la utilización de estas técnicas fue lograr una mayor implicación de los decisores y especialistas en la solución de problemas alrededor de la dirección estratégica.

### **1.2. Análisis y discusión de los resultados.**

### **1.2.1. Algunas consideraciones sobre los beneficios esperados del sistema propuesto.**

El proceso de introducción y generalización del resultado de este trabajo exige de un proyecto de innovación que sustente su aplicación en la práctica social, sin embargo, el propio hecho de proveer a la EFIG de un instrumento para llevar a la práctica el control estratégico como parte de la dirección estratégica con enfoque al cliente, deriva en beneficios en el mediano y largo plazos.

Desde el punto de vista económico, existirá un perfeccionamiento del proceso de intercambio de la empresa forestal con sus clientes, cambiando la forma de pensar, actuar y proyectarse en el proceso productivo.

Por otro lado, la toma de decisiones, la coordinación en el sistema organizacional y su clima o ambiente, serán favorecidos desde un control eficiente para contribuir a que la empresa forestal avance económicamente, obtenga resultados satisfactorios en la emulación socialista, el merecido reconocimiento de la población en general y los clientes en particular, consolide el pensamiento estratégico como vía fundamental que puede llevar al éxito empresarial y a la “anhelada” integración práctica de la economía, la ecología y sociedad.

### **1.2.2. Objetivo del sistema.**

Introducir en la EFIG un sistema de control estratégico que articule, a través de indicadores claves, los elementos restrictivos para la evaluación y detección de desviaciones en el proceso de gestión estratégica orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

### **1.2.3. Premisas para la implementación.**

Las condiciones mínimas para el funcionamiento del sistema, prescriben los estados necesarios para su funcionamiento e implementación. La EFIG debe:

- a) Estar implementando la dirección estratégica.

- b) Estar aplicando, con la debida adecuación a las unidades, el sistema de criterios e indicadores para el manejo forestal sostenible de Cuba<sup>1</sup>.

#### **1.2.4. Principios de funcionamiento.**

- a) Participación: se entenderá como toda acción colectiva de los grupos de interés del sector forestal granmense, orientada a la satisfacción de los objetivos de la producción.

La consecución de tales objetivos deberá suponer la existencia de una identidad colectiva anclada en la presencia de valores, intereses y motivaciones compartidas que den sustento a la existencia de un “nosotros”. La participación deberá ser jerarquizada para una eficiente puesta en práctica del procedimiento; así se considerarán partícipes primarios y secundarios.

Partícipes primarios: referido a los partícipes necesarios, que se distinguirán porque su auxilio o cooperación es fundamental para la realización del objetivo, es decir, que si no existiese su auxilio este no se podría desarrollar “adecuadamente”, serían:

- ✓ Los miembros de la EFIG,
- ✓ la Dirección Forestal Provincial y la presidencia del GEAM,
- ✓ el SEF provincial y los municipales,
- ✓ el PCC provincial y los municipales,
- ✓ el Gobierno provincial y los municipales,
- ✓ la Estación Experimental Agro-Forestal de Guisa,
- ✓ la Universidad de Granma
- ✓ los Sindicatos

Partícipes secundarios: en esta categoría se medirá la participación por lo necesario del aporte, ya que si auxilian o no, el resultado del objetivo tendría

---

<sup>1</sup> Para la actividad forestal en Cuba, como es tendencia en el mundo, los criterios e indicadores del manejo forestal sostenible, constituyen el punto de partida para el desarrollo a largo plazo del sector

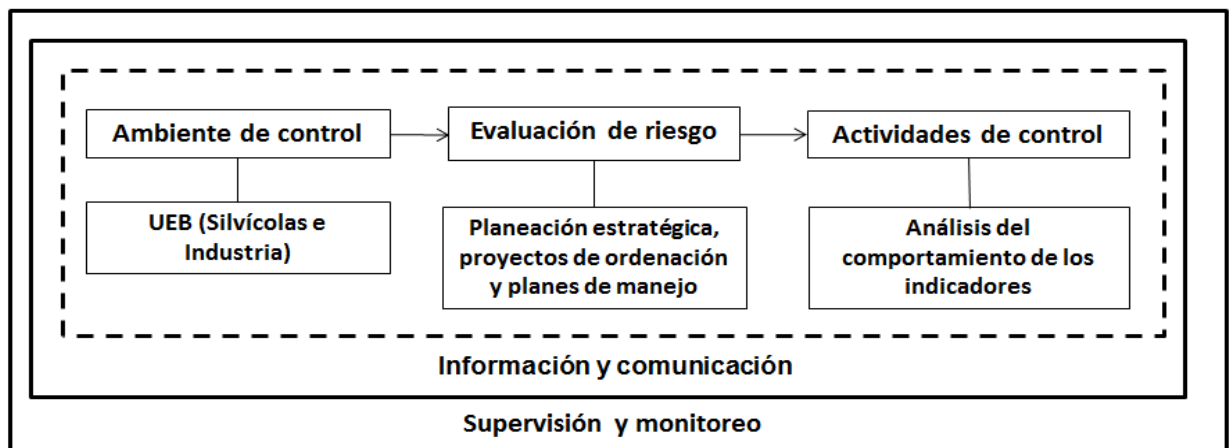
una afectación mínima; también atenderá el caso en el que están los que pueden prestar una colaboración durante la realización del objetivo; en este grupo se encontrarían:

- ✓ la ACTAF y otras ONG`s,
- ✓ otras estructuras del sector y el MINAG y,
- ✓ otros organismos y/o órganos gubernamentales.

b) Flexibilidad: Se manifestará como la posibilidad de cambiar los medios o vías de solución cuando estos resulten inadecuados para el desarrollo de los objetivos estratégicos. Basándose en encontrar nuevos caminos sin aferrarse a lo dado cuando surjan situaciones que modifican las condiciones originales, adecuando los procedimientos a las nuevas condiciones específicas y locales.

#### 1.2.5. Procedimiento.

El control estratégico con enfoque al cliente se fundamenta en las leyes vigentes sobre control interno en el país y el criterio de expertos de la práctica social. A continuación se presenta en la Fig. 1 el esquema del sistema que se propone.



**Fig. 1. Esquema representativo del procedimiento para el control estratégico en la EFIG.**

El sistema que se presenta se basa en el análisis de los principales elementos que a nivel internacional se han planteado en lo referido a la elaboración de sistemas de

---

forestal; por tanto, de acuerdo con las convenciones internacionales, la política forestal nacional y la Ley 85. Ley Forestal, estos son el soporte de la actividad forestal en Cuba.



control estratégicos, como es el caso de Stoner (2007), González (2004), Díaz *et. al.* (2010) y Cruz (2010); así como, el resultado del diagnóstico sobre el enfoque al cliente en la estrategia organizacional.

Para desarrollar el control estratégico con enfoque al cliente, se deben atender las siguientes dimensiones:

- Ambiente de control:

Se sustenta en el análisis de la integralidad y los valores éticos que definen la conducta de quienes operan la estrategia de la EFIG, enfatizándose en la actuación frente al uso de los recursos boscosos y el medioambiente general.

- Evaluación de riesgos:

Este proceso se implementa para identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la empresa y su estrategia, para lo cual deben identificar los riesgos de forma iterativa, analizando detalladamente las áreas de trabajo implicadas, las características de las diferentes actividades a ejecutar y las transacciones que se realizan.

Se estimará además, la frecuencia de ocurrencia de los riesgos identificados y las pérdidas probables que pudieran ocasionar, todo lo cual permitirá determinar objetivos de control y los cambios que se registren en el ambiente interno y externo que atenten contra los objetivos estratégicos.

- Actividades de control:

En estas es donde se toman las medidas para evitar la ocurrencia de los riesgos o minimizar su impacto. Por tanto, se proponen como principales actividades las siguientes:

- ✓ Chequeo de los objetivos estratégicos: se verifica el grado de consecución y se evalúan a través de los criterios de medida de cada uno de estos, relacionados con las áreas de resultado clave definidas.

- ✓ Control anual de la estrategia: para controlar la ejecución de las diferentes estrategias proyectadas en el período, basada en la evaluación a las categorías del modelo estratégico implementado por la EFIG.
- ✓ Control de la eficiencia: consiste en analizar detalladamente cada función y si las mismas se realizaron adecuadamente en cada momento. Este, lógicamente, está íntimamente relacionado con la evaluación del desempeño y de los objetivos operacionales.
- ✓ Control del enfoque al cliente: se sugiere realizar una auditoría especial a la actividad de marketing. La auditoría debe iniciarse con una reunión entre los directivos y los auditores para concertar los objetivos, amplitud, profundidad, fuentes de datos, formato del informe y período en que se realizará. La auditoría de marketing debe examinar principalmente los componentes que se refieren a continuación:
  - Macroentorno: situación de los factores medioambientales, demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, socioculturales y otros.
  - Microentorno: comportamiento de los mercados y clientes, las necesidades sociales, el compromiso con el gobierno y el balance nacional y provincial; el desarrollo de la distribución, los proveedores, los contratos y el estado de relaciones con la sociedad, los sindicatos y las organizaciones políticas y de masas.
  - La estrategia: cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales a través de los criterios de medida y estándares definidos, estado actual de los objetivos generales; análisis del curso de la estrategia.
  - La organización del área de marketing: desempeño del responsable máximo del área y las funciones de marketing. Situación de la comunicación, motivación, supervisión y evaluación de las funciones del área. Estado de la integración del área con el resto de las áreas de la empresa forestal.

- El SIM: si existe el SIM, efectividad en el cómo investiga y las técnicas usadas para recopilar y procesar información. Nivel de actualización de la información. Uso de las tecnologías de la informática y las comunicaciones. Desarrollo de programas informáticos específicos.
- Productividad de las actividades de marketing: análisis de la rentabilidad de los productos y mercados. Análisis general de los costos de las actividades de marketing y de los planes para su reducción.
- Funciones de marketing: estudio exhaustivo de cada mezcla de producto, precio, distribución y comunicación para cada mercado.
- Satisfacción del cliente: se considera importante incluir la satisfacción del cliente como criterio directo del mercado sobre la efectividad, midiéndolo de manera sencilla, de forma tal que se reciba una respuesta concreta.

- Información y comunicación:

Consiste en la actividad mediante la cual se garantiza que cada persona tribute al desarrollo de la estrategia, en tiempo, las cuestiones relativas a su responsabilidad de gestión y control.

- Supervisión o monitoreo:

Es el proceso que se implementa para evaluar la calidad del control a la estrategia, mediante el cual se monitorea el control interno a la actividad forestal para determinar si se está operando de la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

#### **1.2.6. Perfeccionamiento de la estrategia de la EFIG.**

La detección de desviaciones a partir de la fase anterior, indica que se debe proceder a corregirlas inmediatamente y establecer nuevos planes y procedimientos para que no se vuelvan a presentar.

Una vez corregidas las desviaciones, reprogramar el proceso de control con la información obtenida causante del desvío permitirá la retroalimentación del proceso para su perfeccionamiento.

Esta es la última fase del control, lo que no significa que debe esperarse el tránsito por todas las fases anteriores para su desarrollo. Esta es continua, por lo que se debe implementar de forma transversal, es decir, desde el mismo momento en que se están fijando los objetivos.

En su desarrollo es muy importante el trabajo en grupo, estos talleres deben analizar exhaustivamente las etapas por las que ha transitado la estrategia, sus resultados y elementos negativos.

#### **1.2.7. Áreas funcionales y aspectos clave para el control estratégico de la EFIG.**

La determinación de las áreas funcionales y los indicadores clave para el control, estuvo basado en las definiciones realizadas por Cruz (2010), para el sistema organizacional forestal en Cuba y a partir del consenso con los decisores de la EFIG y los expertos consultados.

Evaluar 31 aspectos clave de 5 áreas funcionales de la empresa, según presenta la Fig. 2, estos criterios de evaluación y comparación a través de los cuales se podrá construir el perfil de la empresa. El mismo se basa en los principios aportados por el modelo de perfil estratégico de Thiétart (1984) y modificados por Cruz (2010).

Estos aspectos deberán ser valorados según las escalas que se proponen en la tabla 1, donde se ubicarán, uniéndose con líneas, los puntos obtenidos durante la valoración, de modo tal que quede construido el perfil estratégico.

En el cuadro de perfil estratégico, se trazará el perfil actual, resultado de la valoración realizada anteriormente y además, se trazará el perfil ideal de la empresa, como aquel que debería poseer la misma, de acuerdo con sus capacidades y recursos y dadas las condiciones del entorno, para ocupar un lugar importante en el sector forestal.

Igualmente puede tomarse como referencia el perfil promedio de las empresas forestales destacadas en el país en un período determinado o el de la empresa de

mejores resultados históricos, para compararse y saber cuáles son las áreas con mayores puntos fuertes y débiles, buscando con este enfoque global aprovechar las sinergias potenciales de las distintas capacidades concretas de la empresa.



Fig. 11. Modelo para la construcción del perfil estratégico de la empresa.

**Leyenda:** — perfil estratégico promedio de las empresas forestales destacadas en el período 2004 – 2009, según Cruz, 2010.

**Fuente:** adaptado y modificado de Cruz, 2010.

### **1.2.8. Resultados de la validación de la propuesta con expertos de la práctica social.**

Debido a que la implementación del sistema en la práctica social exigía de la presentación y aprobación de este a diferentes niveles, se desarrolló un proceso de validación que resultó, en primer término, en la sensibilización de los decisores de la EFIG y, en segundo lugar, en la unidad de criterios de expertos de la práctica social en la evaluación de la propuesta.

De las reiteradas reuniones de trabajo con los directivos, especialistas y técnicos de la EFIG, la acogida de la propuesta en el proceso de socialización y sensibilización entre los decisores, resultó positiva, en relación a la posible aplicación del sistema.

### **CONCLUSIONES**

1. Para satisfacer las necesidades de sus clientes en la medida de lo posible, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer, con estos mismos recursos, sus necesidades; la Empresa Forestal Integral “Granma” necesitará un enfoque al cliente en la implementación del control estratégico.
2. El sistema de control que se propone combina las condiciones específicas de la empresa con técnicas modernas de la dirección para el logro de una mayor efectividad en la implementación de la estrategia planeada, que le condiciona evolución hacia un enfoque al cliente.

### **BIBLIOGRAFIA**

1. Amat, J.M, (1996) *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, España, 270 p.
2. Ansoff, I., (1998) *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Editorial Pearson Educación, México.
3. Astigarraga, E., (2003) *El método Delphi*. Ediciones Universidad de Deusto. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 18 p.

4. Batista, P.; Fernández, C.; Hernández, R., (2005) *Metodología de la investigación*. Mc.Grow-Hill Iberoamericana de México S.A. 647 p.
5. Barreiro, L., (2002) "Marketing o ventas: he ahí el problema" en *Espacio*. Nro. 7. pp. 28 – 29.
6. Barreiro, L., (2003) "Marketing: ¿Moda o Necesidad?" en *Espacio*. Nro. 11. pp.4-10.
7. Bueno, E., (1994) *Metodología de la Investigación*. Ediciones internas Universidad de La Habana, Cuba, 256 p.
8. Cabrera, S., (2010). La dirección estratégica en la Facultad de Ciencias Sociales y humanísticas. Tesis presentada en opción al título de Master en Dirección. Universidad de Granma. Cuba
9. Calero, A., (1978) *Técnicas de muestreo*. Editorial Pueblo y Educación, La Habana, Cuba, 514 p.
10. Camacho, J., (2001) *Estadística con SPSS para Windows*. Alfa Omega Grupo Editor S.A., México, 394 p.
11. Chattopadhyay, R.; Datta, D., (2010) *Criteria and indicators for assessment of functioning of forest protection committees in the dry deciduous forests of West Bengal, India*. Ecological Indicators, 10 (3), Mayo, pp. 687-695.
12. Colectivo de Autores., (2010) *Estrategia Organizacional*. Primera Edición. Editorial Félix Varela, La Habana, pp.440-443.
13. Cruz Pérez, Y., (2010a) *Perspectivas comerciales del producto madera aserrada de Pinus maestrensis Bisse, en la provincia Granma*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Ciencias Forestales. Universidad de Pinar del Río "Hermanos Saíz Monte de Oca", Cuba.
14. Cruz, Y., (2010b) *Metodología para la elaboración de estrategias de marketing forestal sostenible en Cuba*. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Forestales. Universidad de Pinar del Río, Cuba.

15. Díaz, I.; Hernández, A.; Barreiro, L., (2009) “Valoraciones sobre el marketing en Cuba” en *Revista Académica de Marketing Aplicado*, CIECID, Universidad de A Coruña, I (1), pp. 277-290.
16. Dirección Nacional Forestal., 2008. *Proyecto: Desarrollo del sector forestal de Cuba*. Programa de cooperación Cuba-Canadá, La Habana.
17. Evrard, Y., (2003) “Le satisfaction des consommateurs état des recherches” en *Revue Française du Marketing*. No. 174-175, Francia, pp. 53-65.
18. FAO., (2010) *Situación de los bosques del mundo*. Departamento de Montes. Roma. Italia. 198 p.
19. García, V.; Pérez C., (2000) *El control: Análisis para un nuevo entendimiento*. Temáticas Gerenciales Cubanas, Tomo II, Ciudad de la Habana, pp. 34-47.
20. González, O.; Vega de la, J., (2010) “Los sistemas de control de gestión estratégica de las organizaciones”. (en línea), disponible en: <http://www.monografias.com> (Accesado el 7 de febrero de 2013).
21. Guemez, M., (2002) “El método Delphi”. (en línea), disponible en: <http://www.gtlic.ssv.upm.es/encuestas/delphis> (Consultado el 10 de noviembre de 2012).
22. Hernández, M., (2001) *El control de Gestión Empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño*. Ediciones internas ISPJAE, La Habana, Cuba, 14 p.
23. Hernández, A.; Díaz, I.; Barreiro, L., (2004) “Marketing en Cuba: Dónde nos encontramos”. *Folletos Gerenciales*. Año VIII, Nro. 11, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, Universidad de La Habana, Cuba.
24. Herrero, J., (2004) *Estudio de tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina*. Informe Nacional-Cuba. Dirección Forestal. MINAG.
25. Kotler, P., (1993) *Dirección de marketing. Análisis, planificación, gestión y control*. Tomo I, II y III, 7ma edición, Reproducción MES, La Habana, Cuba.
26. Menguzzato, M.; Renau, J., (1995) *La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del Management*. Ed. ENPES, [s.a.], La Habana, pp. 23-245.



27. Naranjo Pérez; Mesa Espinosa, R.; Solera Salas, J., (2006) "El Control Estratégico. Lo que no debemos obviar" en *Tecnología en marcha*, Vol. 18..
28. Ronda Pupo, G.A.; Marcané Laserra, J.A., (2004) *Dirección Estratégica Integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. 132p.
29. Santesmases., (1999) *Marketing: Conceptos y estrategias*. Editora Pirámide S.A. Madrid, España, 772 p.
30. Schendel, D. E.; Hofer, C. W., (1979) "Strategic Implementation" en *Strategic Management*, Little, Brown and Co.
31. Stoner, James., (2007) *Administración*. Quinta Edición, Editorial Félix Varela, Tomo II, La Habana, pp. 638-662.
32. Surós, E., (2005) *Bases metodológicas para la determinación del tamaño óptimo de las Unidades Básicas de Producción Forestal (UBPF)*. Estudio de caso: UBPF Macurije. Universidad de Pinar del Río. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Forestales. Ministerio de Educación Superior.

**Tabla 1. Escalas para medir los aspectos claves en la construcción del perfil estratégico de la empresa.**

Aspectos clave		Valoración				
		Débil		Medio	Fuerte	
		1	2	3	4	5
1.1	Cumplimiento del plan de producción comprometido en el balance provincial y nacional	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
1.2	Grado de diversificación de la cartera de productos forestales (con énfasis en los PFNM's)	No se incorpora ningún producto	Se incorpora 1 producto pero maderable	Se incorpora al menos 2 productos y 1 es no maderable	Se incorporan 2 PFNM's	Se incorporan más de 3 PFNM's
1.3	Nivel de satisfacción de los clientes	Se mantienen las mismas quejas, rechazos e incumplimientos	Se mantiene aún alguno de los elementos anteriores	Disminuyen significativamente las quejas y los rechazos y se cumplen todos los contratos	Se visibilizan todas las quejas y rechazos	Las quejas y rechazos son nulas, se cumplen los contratos adecuadamente
2.1	Sistema de gestión de la calidad implantado	No existe	Está en proceso	Ya está implantado	Ya ha recibido controles y la documentación existe y los resultados no son negativos	Se obtienen resultados satisfactorios y los clientes lo reconocen a través de los productos
2.2	Costos de producción	Se sobrecumplen en más del 10% de los productos	Se sobrecumplen en menos del 10% de los productos	Se cumple con lo planeado	Se incumple lo planificado en al menos el 10% de los productos	Se incumple lo planificado en más del 10% de los productos
2.3	Eficiencia de la producción	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
2.4	Utilidades totales	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
2.5	Productividad del trabajo	Se incumple en menos del 80%	Se incumple hasta un 80%	Se cumple	Se sobrecumple hasta un 10%	Se sobrecumple más de un 10%
2.6	Utilización de los residuos forestales	No se utilizan aún los residuos	Existe una estrategia para su utilización	Se utilizan al menos los residuos de la industria	Se utilizan todos los residuos maderables de la industria y del aprovechamiento	Existe un reconocimiento de los productos obtenidos de residuos por parte de los clientes y la sociedad
2.7	Nivel de aplicación de operaciones de bajo impacto ambiental	No se aplican	Se han localizado las tecnologías de bajo impacto	Se aplican al menos durante la tala	Se aplican durante todo el proceso de aprovechamiento	Todas las tecnologías del proceso productivo son de bajo impacto
3.1	Rentabilidad de las inversiones silvícolas	No son definidos los objetivos	La rentabilidad es poca	Todas las inversiones silvícolas son rentables al menos sobre los costos	Las acumulaciones silvícolas generan utilidades a mediano y largo plazos	Las acumulaciones silvícolas generan utilidades desde el corto plazo
3.2	Rentabilidad de otras inversiones	No existe	Es poca	Todas las inversiones son rentables al menos sobre los costos	Todas son rentables sobre los fondos	Las utilidades que generan son elevadas
3.3	Reembolsos por financiamiento a la silvicultura	No se obtiene	Se obtiene en menos del 70 %	Se obtiene al menos en el 70%	Se obtiene en más del 70%	Se obtiene en el 100%
3.4	Estado de la contabilidad	No está certificada	Perdió la certificación	Está en proceso de certificación	Está certificada	Ha mantenido su certificación en cada evaluación
3.5	Resultados de auditorías, supervisiones u otros controles externos	Nunca han sido satisfactorios	Han sido satisfactorios al menos una vez	Fue satisfactorio la última vez	Siempre han sido satisfactorios	Han obtenido reconocimientos

Aspectos clave		Valoración				
		Débil		Medio	Fuerte	
		1	2	3	4	5
3.6	Estado del control interno	No se implementa	Está en proceso	Está implantado	Los resultados evidencian un aumento de los indicadores de eficiencia	Ha reconocimientos obtenidos
4.1	Grado de participación de los colectivos laborales en las decisiones	No participan	Participan en algunas de poco grado de importancia	Participan en algunas de alto grado de importancia	Participan en todo tipo de decisiones	Los colectivos se sienten importantes e identificados con el proceso
4.2	Gestión de riesgos laborales	No se gestiona	Se prepara la estrategia	Se implementan planes para viabilizar la estrategia	Disminuyen los riesgos en más del 50%	No se reportan accidentes ni enfermedades ergonómicas
4.3	Atención a jubilados	No se realiza	Se realizan actividades para los fundadores	Se atienden todas las necesidades de los jubilados que concurren a la empresa	Se atienden todas las necesidades de los jubilados aunque no concurren a la empresa	Los jubilados reconocen el trabajo de la empresa para con ellos
4.4	Eficiencia del sistema de evaluación del desempeño y estimulación	No existe	No es eficiente	Logra la evaluación estricta de los trabajadores	Logra realizar las estimulaciones de acuerdo al desempeño	Los trabajadores reconocen la eficiencia del sistema
4.5	Eficiencia del sistema interno de emulación socialista	No existe	No es eficiente	Logra la emulación entre las unidades de la organización	Mejora continuamente los resultados integrales en el trabajo	Los trabajadores reconocen la eficiencia del sistema
4.6	Eficiencia del trabajo con cuadros y política de cuadro	Es ineficiente	Se logra un trabajo sostenido con los cuadros	Se logra un trabajo sostenido con la política de cuadros	Existe una consecución en el trabajo con los cuadros y la política de cuadros	Existe un reconocimiento en este sentido
4.7	Eficiencia del sistema de capacitación y adiestramiento a la fuerza laboral joven	No existe estrategia de capacitación	Está en proceso la estrategia de capacitación y se atienden la fuerza en adiestramiento	Existe una estrategia y planes anuales que viabilizan las necesidades de superación y a los jóvenes	Existe un trabajo sostenido	Existe reconocimiento por parte de los trabajadores
6.1	Clima organizacional (de acuerdo con la estructura formal e informal)	Existen problemas de disciplina, autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles de mando	Se reportan problemas graves de disciplina	Existen relaciones adecuadas entre los niveles de mando y una buena disciplina laboral	Las relaciones son buenas y existe reconocimiento por parte de los directivos	Las relaciones son buenas y existe reconocimiento por todo el colectivo laboral
5.2	Eficiencia del sistema de planificación forestal y control de ésta	Los objetivos de producción forestal se incumplen en menos del 90%	Los objetivos de producción forestal se incumplen entre el 90 y el 99%	Se cumplen los objetivos de producción forestal al 100%	Se sobrecumplen hasta un 10% los objetivos de la producción forestal	Se sobrecumplen en más de un 10% los objetivos de la producción forestal
5.3	Cumplimiento de los aspectos legales (legislación laboral, forestal y ambiental)	Se reportan violaciones en la legislación laboral, forestal y ambiental	No se reportan violaciones de la legislación laboral	No se reportan violaciones de la legislación laboral y las de la ley forestal y la ambiental disminuyen en un 50%	No se reportan violaciones de la legislación laboral y las de la ley forestal y la ambiental disminuyen en un 90%	No se reportan violaciones al menos en el último periodo
5.4	Cumplimiento de los planes de manejo con arreglo a las acumulaciones silvícolas y al proyecto de ordenación	Se incumplen, no existe correspondencia entre éstos	Se incumplen independientemente de la correspondencia entre ellos	Por lo menos se respeta el proyecto de ordenación	Se logra que los planes de manejo deriven sólo en lo que el proyecto de ordenación indica	Existe reconocimientos del trabajo sostenido
5.5	Monitoreo de los criterios e indicadores del Manejo Forestal Sostenible	No se aplican	El sistema ya está adecuado a las unidades	Se evalúan periódicamente los mismos	El trabajo es sostenido	Existe reconocimientos por parte del SEF
5.6	Pertinencia e impacto del proceso de producción forestal y el actuar corporativo para con la comunidad	No existe reconocimiento por parte de la comunidad	No existe reconocimiento pero la empresa realiza acciones	Existe reconocimiento por parte de la comunidad	Existe reconocimiento y la empresa aumenta las acciones para crecer en este aspecto	Existe un elevado reconocimiento por parte de todos los actores de la comunidad
6.7	Métodos y estilos de dirección	Predominan los métodos administrativos y los estilos autoritarios	Predominan los métodos administrativos y político e ideológicos, con estilos autoritarios	Predominan métodos económicos y socio psicológicos con estilos consultivos	Existe una combinación adecuada de métodos y estilos que favorece la dirección participativa y democrática	Existe reconocimientos por parte de los colectivos laborales
6.8	Comunicación organizacional	Solo descendente	Se participa en la comunicación descendente y ascendente	Existe un sistema implementado de comunicación interna	Se participa además en la comunicación horizontal y transversal	Existe un reconocimiento por parte de los colectivos laborales