

# GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA AVÍCOLA DE PINAR DEL RÍO, CUBA

STRATEGIC MANAGEMENT AT THE PINAR DEL RIO POULTRY COMPANY, CUBA

DAIRON ROJAS HERNÁNDEZ<sup>1</sup>  
LEO ALEJANDRO ACOSTA RODRÍGUEZ<sup>2</sup>  
CABRERA PADRÓN, NEXYS<sup>3</sup>  
CRUZ CHIROLDE, BELKIS<sup>4</sup>

*Fecha de recepción: 20 de enero de 2022*  
*Fecha de aprobación: 31 de enero de 2022*  
*ark:/s25458329/woy1azwrw*

## Resumen

En los últimos tiempos el entorno económico en que las empresas se desenvuelven se caracteriza por la necesidad de una mejora continua y de la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios. Se exige entonces, que actúen como un sistema en la que todos sus componentes tengan un objetivo común, funcionen de forma integrada y estén realmente interrelacionados.

La investigación está fundamentada en un marco teórico conceptual basado en la dirección estratégica, en función de lograr las metas y objetivos propuestos en la organización, para alcanzar el auge y crecimiento; en el cual influyen el análisis interno y externo de la entidad para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. De ahí que el objetivo que se persiga sea: realizar el análisis de la gestión estratégica en la empresa Avícola de Pinar del Río, con el fin de diseñar una estrategia adecuada para no gastar recursos económicos- financieros innecesarios y estar en condiciones de tomar decisiones para responder a las exigencias del entorno competitivo.

**Palabras claves:** análisis, competitividad, estrategia, gestión estratégica, objetivos.

**JEL:** D21, L21, L23, M11.

<sup>1</sup> Profesor e investigador de tiempo completo de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1443-6318>. [dairon920328@gmail.com](mailto:dairon920328@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesor e investigador de tiempo completo de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1935-4573>. [acostaleojandro5@gmail.com](mailto:acostaleojandro5@gmail.com)

<sup>3</sup> Profesora e investigadora de tiempo completo de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2018-2054>. [nexys7510@gmail.com](mailto:nexys7510@gmail.com)

<sup>4</sup> Profesora e investigadora a tiempo parcial de la Universidad de Pinar del Río, Cuba. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2571-1461>. [cruzchirold@gmail.com](mailto:cruzchirold@gmail.com)



## STRATEGIC MANAGEMENT AT THE PINAR DEL RIO POULTRY COMPANY, CUBA

### Abstract

---

In recent times, the economic environment in which companies operate is characterized by a greater need for continuous improvement and the necessary flexibility to adapt to changes. Therefore, it is required that they act as a system in which all its components have a common objective, work in an integrated manner and are truly interrelated.

The research is based on a conceptual theoretical framework based on strategic direction, in order to achieve the goals and objectives proposed in the organization, to achieve boom and growth; in which the internal and external analysis of the entity influences to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses. Hence, the objective pursued is: to carry out the analysis of the strategic management in the Poultry company of Pinar del Río, in order to design an adequate strategy so as not to spend unnecessary economic-financial resources and be in a position to make decisions to respond to the demands of the competitive environment.

**Keywords:** analysis, poultry farming, strategy, strategic management, objectives.

**JEL:** D21, L21, L23, M11.

## GESTÃO ESTRATÉGICA NA AVICULTURA PINAR DEL RIO, CUBA

### Resumo

---

Nos últimos tempos, o ambiente económico em que as empresas operam é caracterizado por uma maior necessidade de melhoria contínua e pela flexibilidade necessária para se adaptar às mudanças. Portanto, é necessário que atuem como um sistema em que todos os seus componentes tenham um objetivo comum, funcionem de forma integrada e estejam verdadeiramente inter-relacionados.

A pesquisa é fundada num referencial teórico conceitual baseado no direcionamento estratégico, a fim de atingir as metas e objetivos propostos na organização, para alcançar o crescimento; em que a análise interna e externa da entidade influencia para identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos. Assim, o objetivo perseguido é: realizar a análise da gestão estratégica na empresa Avícola de Pinar del Río, a fim de desenhar uma estratégia adequada para não gastar recursos económico-financeiros desnecessários e estar em condições de tomar decisões para responder às exigências do ambiente competitivo.

**Palavras-chave:** análise, competitividade, estratégia, gestão estratégica, objetivos.

**JEL:** D21, L21, L23, M11.

## GESTION STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE AVICOLE PINAR DEL RIO, CUBA

### Résumé

---

Ces derniers temps, l'environnement économique dans lequel évoluent les entreprises se caractérise par un besoin accru d'amélioration continue et la flexibilité nécessaire pour s'adapter aux changements. Par conséquent, il est nécessaire qu'ils agissent comme un système dans lequel toutes ses composantes ont un objectif commun, fonctionnent de manière intégrée et sont véritablement interdépendantes.

La recherche est basée sur un cadre théorique conceptuel basé sur l'orientation stratégique, afin d'atteindre les buts et objectifs proposés dans l'organisation, pour atteindre l'essor et la croissance; dans lequel l'analyse interne et externe de l'entité influence pour identifier les opportunités, les menaces, les forces et les

faiblesses. Par conséquent, l'objectif poursuivi est le suivant: effectuer l'analyse de la gestion stratégique de l'entreprise avicole de Pinar del Río, afin de concevoir une stratégie adéquate afin de ne pas dépenser de ressources économiques et financières inutiles et d'être en mesure de prendre des décisions pour répondre aux exigences de l'environnement concurrentiel.

**Mots clés:** analyse, compétitivité, stratégie, management stratégique, objectifs.

**JEL:** D21, L21, L23, M11.

## 1. Introducción

En la actualidad, las empresas buscan la oportunidad dentro de la interactividad del entorno para fortalecer sus estrategias, aumentar sus ventas y a su vez generar una estabilidad a sus empleados. Por ende, buscan eficiencia a través de los cambios, mediante el procesamiento de la información que circunda en su entorno, con el fin de identificar la competencia, regulaciones gubernamentales, avances de la tecnología, para el aseguramiento de la supervivencia y lograr el éxito.

Rojas *et al.* (2021a) plantea que los retos a los que se enfrentan las empresas en el siglo XXI no son iguales a los de siglos pasados: el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas, son las competencias globales, las necesidades del cliente, los cambios tecnológicos y ambientales, el abastecimiento de suministros, la ética y la responsabilidad social.

Ante los desafíos actuales, las entidades están obligadas a ser flexibles para la transformación de su estructura de negocios, en función de responder a cambios emergentes y estratégicos que se mueven en el mercado.

En tal sentido, para alcanzar una posición de ventaja competitiva, se necesita examinar de manera crítica el entorno, con el objetivo de identificar oportunidades externas y crear capacidades internas; se ha pasado de ser organizaciones estáticas a insertarse en un mundo dinámico, con altas exigencias que demandan una visión sistémica e integral (González *et al.* 2019).

En las empresas cubanas, son muchos los análisis que se pueden llevar a cabo, como es el caso del desempeño estratégico que depende de la estrategia que se lleve a cabo, y consiguientemente defender y mejorar la competitividad de la entidad y de sus unidades de negocio; para establecer conscientemente objetivos a corto plazo o de carácter operativo, para la adecuación de medios en su etapa de implementación.

Cuba, no es ajena a estos cambios, en la actualización de su modelo económico, se propone trabajar para garantizar, por las empresas y entidades vinculadas a la exportación, que todos los bienes y servicios destinados a los mercados internacionales respondan a los más altos estándares de calidad; promover acuerdos internacionales de cooperación y complementación en el sector industrial que favorezcan las exportaciones de mayor

valor agregado y la sustitución de importaciones, con un mejor aprovechamiento de las capacidades nacionales (Rojas *et al.* 2021a).

En lo anterior expuesto, se define el problema a dar solución: insuficiente análisis de la gestión estratégica, en función de lograr la competitividad y toma de decisiones empresariales.

Como objetivo general se plantea: proponer una estrategia para potenciar la ventaja competitiva del negocio en la empresa Avícola de Pinar del Río.

Para resolver el problema planteado, y cumplir con el objetivo general expuesto, se argumenta el marco teórico conceptual en función de justificar la propuesta práctica.

## **1.1. Marco teórico-conceptual**

### **1.1.1. Diferentes concepciones de Dirección Estratégica**

Describe la dirección estratégica como el proceso activo de determinación y guía del curso de las acciones de la empresa hacia sus objetivos (Ansoff, 1965 citado en Rojas *et al.* 2021a).

Porter (1980) señala acerca de la dirección estratégica lo siguiente: Modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y define el tipo de negocios que la empresa va a perseguir, la clase de la organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad.

Para Hax y Majluf (1984) citado en Rojas *et al.* (2021a), la dirección estratégica tiene, como objetivo último, el desarrollo de los valores corporativos, las capacidades directivas, las responsabilidades organizativas y los sistemas administrativos que relacionan la toma de decisiones estratégica y operativa de todos los niveles jerárquicos y de todas las líneas de autoridad de negocio y funcionales de una empresa.

Chakravarphy y Doz (1992) citado en Rojas *et al.* (2021a), sostiene que el principal reto que enfrenta la investigación del proceso estratégico es descubrir "los procesos evolutivos y transformativos centrales" mediante los cuales las organizaciones se renuevan a si mismas más allá de enfocarse de manera simple en los sistemas aislados de administración.

La dirección estratégica es el procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de una parte clave de la organización: los stakeholders o también llamados grupo de interés (Harrison *et al.* 2002).

Dess y Lumpkin (2003) citado en González *et al.* (2019), afirman que el proceso de dirección estratégica considera el transcurso de tres etapas: la determinación de los objetivos

estratégicos (análisis), la formulación estratégica o implementación de los planes tácticos y operativos (elección, decisión), y la implantación o ejecución de la estrategia (acción). Esto significa que luego de formular los objetivos estratégicos y de realizar el análisis situacional se proceden a diseñar estrategias de mejoramiento que nos van a permitir lograr los objetivos propuestos.

En cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como base de su cambio y mejora continua, las exigencias del sistema o entorno (González *et al.* 2019).

González *et al.* (2019) establecen que, por esta razón, las empresas deben ejecutar sus decisiones de forma contundente, para responder a los cambios del entorno, entre las cuales se pueden destacar: la practicidad de los procesos, y el desarrollo de una cultura de conocimiento, que permita la innovación constante con enfoque en la productividad de alto nivel.

### **1.1.2. Definiciones de misión**

Campbell (1990), citado por Martos Calpena (2009) y Rojas *et al.* (2021a), la misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

Elorduy (1993), citado en Caferí (1996); Martos Calpena (2009) y Rojas *et al.* (2021a) define el concepto de Misión como: “la identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad”.

La misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización, (Bueno, 1996 citado en Rojas *et al.* 2021a).

Senge (1998), citado por Martos Calpena (2009), postula que si la misión es el propósito y la contribución de una organización en la sociedad, la Visión, abarca todos los objetivos a largo plazo:

Es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la Dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar.

La misión de la organización se basa en una declaración duradera de sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, en ella se identifica el alcance de la organización y debe describir los valores y prioridades de la misma establece la razón de ser de la organización y responde a la interrogante ¿cuál es nuestro negocio? “Quiénes somos, Qué hacemos y Por qué estamos aquí” (David, 2003; Thompson *et al.* 2004; Chiavenato, 2011 citado en Gonzalez *et al.* 2019).

Para Thompson *et al.* (2004) citado en Gonzalez *et al.* (2019) la misión ofrece información de la organización de carácter descriptivo, identifica los productos o servicios, especifica las necesidades que pretende satisfacer, los clientes o mercados a los que se dedica atender y su propuesta para complacer al cliente.

### 1.1.3. Objetivos estratégicos

De acuerdo con Miles *et al.* (1978) citado en Arrieta *et al.* (2021), las organizaciones también modifican constantemente y perfeccionan el mecanismo por el cual logran sus propósitos y objetivos, reorganizando su estructura, sus relaciones y sus procesos de gestión.

Si hablamos un poco sobre cómo llevar a cabo un objetivo estratégico, es importante que identifiquemos que tan funcional puede servir todo a la habilidad que debe, David *et al.* (2014) y Paredes-Chacín (2017) citado en Arrieta *et al.* (2021) dicen que todo tiene su entrada desde su punto, es decir, va más allá. Por eso, es significativo que se identifique cuál es su misión, los objetivos y sus organizaciones. Esto con el fin de que en representación de que varias veces el entorno real excluye fundamentos que puedan linear el camino expectación, sin embargo una extensión es que por el extremo que logremos rebuscar su propósito no lo vamos a encontrar de hecho se podría decir que es positivo ya que se analizan mejores las actividades y se determinan una posición frente de la misma, logrando la visión estratégica, de hecho se incluyen hacia el futuro caminando en mediano y largo plazo donde lograremos excelente resultados.

Estos son definidos por varios autores al aducir rasgos distintivos y coincidentes: expresan los cambios que se desean producir, así como los vínculos causales entre ellos (Serna, 2003 citado en Rojas *et al.* 2021a); declaraciones cuantitativas o cualitativas reflejo del estado deseado y constituyen el soporte de las categorías estratégicas básicas (Vigoa y Granadillo, 2008 citado en Rojas *et al.* 2021a); expresión de un propósito a obtener (Ronda y Marcané, 2004 citado en Rojas *et al.* 2021a); ideas-fuerza que movilizan la voluntad de los actores locales y generan múltiples acciones (Hernández, 2005 citado en Rojas *et al.* 2021a); logros perseguidos por la organización en un plazo determinado (Bonneyoy y Armijo, 2005); cambios, modificaciones o efectos a alcanzar en el mediano o largo plazo para el logro de la visión (Lira, 2006 citado en Rojas *et al.* 2021a); resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica (David, 2003), citado por (González Fernández y Ramos de las Heras, 2018 y Rojas *et al.* 2021a). En síntesis, los objetivos estratégicos dan cuenta de la dirección del proceso, permiten organizar las acciones más acotadas en función de ese camino, brindan el marco

para el compromiso de los distintos actores locales, direccionan la asignación de recursos y viabilizan la construcción de sinergias territoriales. A criterio de los autores deben corresponderse, no solo con recursos locales, sino con los factores del desarrollo identificados, teniendo en cuenta las principales carencias y obstáculos existentes en el momento dado, así como las demandas sociales a escala local.

Del mismo modo los objetivos estratégicos deben adecuarse al contexto específico, y adoptar formas que reconozcan la naturaleza y complejidad de las problemáticas territoriales y los cambios del contexto en que tienen lugar. Ello significa que los objetivos deberán tener una clara relación con las características económicas, sociales y físico-espaciales del territorio (González Fernández y Ramos de las Heras, 2018 citado en Rojas *et al.* 2021a).

El éxito empresarial exige la capacidad de reaccionar y adaptarse a situaciones imprevistas del entorno, es importante realizar monitoreos sobre la ejecución de los planes frente a estos cambios, que como resultado podrían llevar a identificar y generar mejoras que permitirían plantear objetivos estratégicos que ayuden a un excelente desempeño de la organización, para así lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización que hayan sido identificados, de tal forma, que se lleven a cabo las herramientas necesarias, que sirvan ante las situaciones inesperadas como facilitadores para mantenerse en la competencia (Arrieta *et al.* 2021).

#### **1.1.4. Factores del contexto externo a las organizaciones**

González *et al.* (2019) establece que las organizaciones están ubicadas en un complejo contexto económico, político, tecnológico, social, cultural y demográfico, a los cuales debe adaptar sus estrategias para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Los factores del macro entorno se escapan del control de las organizaciones de modo positivo, negativo, directo o indirecto. La idea, de acuerdo con Hitt *et al.* (2004) citado en González *et al.* (2019), es comprender factores externos que regulan los comportamientos de la organización, entre ellos, algunos de índole económica, política, tecnológicos, sociales, legales, entre otros. El reconocimiento y análisis de los factores externos es fundamental para garantizar una visión integral de la organización ante contextos complejos (Hitt *et al.* 2004).

David (2003), define las fuerzas externas como, situaciones que se traducen en cambios en la demanda de los consumidores, lo que puede afectar los tipos de productos y servicios desarrollados por la organización, el posicionamiento estratégico empresarial, las estrategias de segmentación del mercado y la selección de empresas para adquirir o vender.

A continuación se precisan cada uno de estos factores:

### —Factores económicos

Las dimensiones económicas del entorno son de vital importancia para las empresas y organizaciones. Las condiciones económicas representan una fuerza que repercute en las organizaciones, en su ciclo de vida, en las tasas de inflación e interés, periodo de crecimiento económico, recesión en el cual las personas disminuyen el consumo de bienes y servicios, depresión y recuperación, momento en que la economía pasa de la recesión a la prosperidad, entre otros (D'Alessio, 2008 citado en González *et al.* 2019).

### —Factores políticos y legales

Por otro lado, se encuentran factores políticos y legales, entendiendo que todas las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente político, el cual, según Hitt *et al.* (2004), es un terreno en el que las empresas compiten por influir en el rumbo de las políticas gubernamentales, mientras que en el ámbito legal son los gobiernos quienes establecen las leyes que rigen las actividades económicas de cualquier país.

Toda clase de organización puede verse afectada por las leyes y reglamentos que se impongan en una nación por la figura del gobierno; las empresas deben elaborar sus objetivos y metas organizaciones en base a una serie de leyes que tratan de regular y controlar el comportamiento de las mismas, por esta razón es importante tener conocimiento de las leyes impartidas para evitar la presencia de problemas que perjudiquen a la organización (González *et al.* 2019).

### —Factores tecnológicos

Los factores tecnológicos representan un elemento importante investigación. Estos tienen el poder de influir determinantemente en el contexto de cualquier sector económico, a través del desarrollo de nuevos productos que pueden salir al mercado a un menor costo y con la posibilidad de abrir las fronteras del sector ante los consumidores (Thompson y Strickland, 2004 citado en González *et al.* 2019).

González *et al.* (2019) plantean que el desarrollo de tecnología aplicada a los productos de cualquier industria, origina un efecto directo sobre el nicho de mercado de la misma. Productos avanzados logran ampliar la base de clientes de una empresa, revitaliza el crecimiento y amplía el grado de diferenciación de sus productos.

### —Factores sociales

Los factores sociales impactan de manera significativa la mayoría de los productos o servicios desarrollados, así como a los mercados y clientes, van desde los cambios sociales, demográficos, culturales y ambientales, desprendiéndose de estos cambios oportunidades y amenazas las cuales deben tomar en cuenta las grandes o pequeñas organizaciones, sean estas lucrativas o no (David, 2003 citado en González *et al.* 2019).



Thompson y Strickland (2004) citado en González *et al.* (2019), establecen que estos factores sociales pueden constituirse en fuerte promotores de cambios en la demanda de la industria. Para Hitt *et al.* (2004) los factores socio-culturales están referidos a los valores culturales de una sociedad, debido a que éstos representan las bases de toda organización social, y generalmente impulsan los cambios demográficos, económicos, tecnológicos y políticos.

En síntesis, el éxito de la gerencia estratégica para cualquier organización, depende en gran medida del análisis y diagnóstico que se realice al contexto al cual pertenece la organización. En este sentido, David (2003) citado en González *et al.* (2019) plantea que la recolección y evaluación de la información sobre los competidores del sector es un factor básico para la formulación de estrategias con éxito.

### **1.1.5. Factores internos a las organizaciones: elementos clave**

La necesidad en las organizaciones de realizar un diagnóstico interno, partiendo de la premisa de que toda empresa posee fortalezas y debilidades en sus áreas funcionales, es esencial, pues en toda organización existen elementos fuertes o débiles que deben identificarse (David, 2003).

Por ello, es fundamental la identificación de elementos que a lo interno de la organización y bajo un total control de ella, deben reconocerse y trabajar por su gestión adecuada. Este análisis permitirá determinar fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores y, a partir de ellas, evaluar su capacidad para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. El conocimiento y dominio de las fortalezas de la organización demostrarán su superioridad frente a los competidores ya que se establecerán como ventajas competitivas (González *et al.* 2019).

#### **—Estructura organizativa**

Para conceptualizar la estructura organizativa, David (2003) la concibe como el patrón de diseño o modelo con el cual se organiza una entidad a fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. La estructura adecuada, permite comprender la diferencia entre una empresa y otra, siendo necesario, adoptar la estructura organizacional más conveniente a las prioridades o necesidades competitivas de la organización (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización, por ejemplo, edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado de complejidad y dinamismo con el entorno.

#### **—Tecnología**

Según Gonzalez *et al.* (2019) la tecnología es una variable interna de gran importancia en las organizaciones, puede ser asumida como variable ambiental, en el sentido que se

asume como un componente del ambiente, que es adquirida por las organizaciones para incorporarlas en su ambiente de tarea, mientras que como variable organizacional forma parte del sistema interno de la organización. Dada su complejidad, se ha estudiado desde diversas perspectivas, llegando a la conclusión que como variable interna afecta.

La tecnología afecta el diseño organizacional, en función de ella se define la estructura organizativa de la empresa y las técnicas de producción (Gonzalez *et al.* 2019).

Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a las requeridas por organizaciones con tecnología cambiante. La tecnología que adopta la empresa determinará su estructura y comportamiento organizacional (Gonzalez *et al.* 2019).

### —Ventajas competitivas

Señala Porter (1993) citado en Rojas *et al.* (2021b), que la ventaja competitiva de una empresa proviene del conjunto de actividades discretas que la empresa realiza en el diseño, producción, marketing, entrega y apoyo de su producto o servicio. Cada una de estas actividades puede contribuir a mejorar la posición competitiva basada en menores costos o de reforzar las bases para una mayor diferenciación. Por tanto, la cadena de valor es la herramienta que permite realizar un análisis sistemático y riguroso de esas actividades, desagregando la empresa en sus actividades estratégicamente relevantes con el fin de comprender mejor el comportamiento de los costos y de las fuentes existentes y potenciales de diferenciación.

Para Porter (2006), la compañía puede obtener una ventaja competitiva a través de la gestión integrada de todos los elementos logísticos, incluyendo la infraestructura física, la tecnología, los procesos de negocio, las personas y el diseño de la organización. Una gestión óptima hace uso de los procesos de negocio, de su experiencia en el sector, de sistemas de información de primer nivel y de métodos de gestión eficaces, asegurando así su ventaja competitiva.

Leyva *et al.* (2018), citado en Romero Suárez *et al.* (2020) establece que la competitividad de las empresas se encuentra determinada por factores internos y externos.

Una compañía puede ganar una ventaja competitiva reduciendo el tiempo destinado al ciclo de entrega de pedidos, que a la vez puede llevar a nuevas oportunidades comerciales. Otra ventaja competitiva consiste en reducir los inventarios, lo que resulta finalmente en una mejora de los flujos monetarios González *et al.* (2019).

Romero Suárez *et al.* (2020) afirma que la estructura y cooperación entre empresas, la gestión del marketing, la tecnología de producción innovadora y la estrategia de gestión integrada son los factores más referenciados en materia de competitividad organizacional.

### —Sistemas de información

Según David (2003), otro elemento a considerar en el diagnóstico interno organizacional, son los sistemas de información de la gerencia, los cuales generan la información que constituye la piedra angular de todas las organizaciones, pues proporcionan a todas las funciones del negocio la base para la toma de decisiones gerenciales. Por esta razón la información puede ser la causante de fortalezas y debilidades internas en una empresa (González *et al.* 2019)

El sistema de información es la herramienta de que dispone una organización para recaudar, almacenar, sintetizar y presentar la información veraz y pertinente para la toma de decisiones David (2003). Según Laudon y Laudon (2004) citado en González *et al.* (2019), un sistema de información puede definirse técnicamente como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan o recuperan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.

### —Talento humano

González *et al.* (2019) sostienen que en una organización es importante que la selección del personal tome como referencia las competencias académicas y la experiencia de los aspirantes puesto que esto redundará en mayor y mejor nivel de competitividad, productividad y rendimiento.

En resumen, para González *et al.* (2019) cuando se alude al talento humano es importante destacar las relaciones interpersonales, las habilidades que tenga el personal de socializar, relacionarse y manejar conflictos. En organizaciones de base tecnológica, como las estudiadas, es necesario disponer de personal con habilidades y competencias que se orienten a la generación de conocimiento. Este talento debe ser su principal activo, y tener claramente definido el perfil general donde se incluyan conocimientos básicos, así como habilidades, destrezas, competencia que potencien el desarrollo y crecimiento de la organización.

### —Productos y servicios

En organizaciones donde su naturaleza está constituida por la manufactura de insumos, con la finalidad de generar bienes, las funciones de producción ocupan un lugar fundamental en el éxito de sus actividades. Según David (2003), las funciones de producción y operaciones abarcan las entradas de insumos, su transformación y las salidas de productos que varían a través de las industrias y mercados citado en (González *et al.* 2019).

### 1.1.6. Conceptualizaciones de estrategias para la gestión de las organizaciones

En un escenario cada vez más competitivo, las empresas deben desarrollar estrategias que les permitan “mantener una posición duradera, una posición sostenible en el mercado” (Coutinho y Ferraz, 1995 citado por Corrêa Jannuzzi 2015 y Rojas *et al.* 2021a).

Aunque la estrategia se considere, sin duda, una poderosa herramienta en la gestión de las organizaciones, se aprecia que todavía hay poco consenso sobre el contenido del término entre los estudiosos en el campo de la Administración. Pero, en general, dentro de la empresa, la estrategia se entiende como un concepto multidimensional, basado en las actividades críticas de una organización (Ansoff y Mc-Donnel, 1993; Hax y Majluf, 1996; Hitt *et al.* 2008; citado por Corrêa Jannuzzi, 2015 y Rojas *et al.* 2021a).

Para David (1995) citado Arrieta *et al.* (2021), anunciar el proceso consiste en identificar las partes que la componen como aquellos factores que intervienen tanto en lo interno como en lo externo, hacen parte de la formulación de la estrategia, con el fin de lograr la creación de objetivos que permitan formular estrategias y seleccionar las mejores o aquellas que se consideran las más apropiadas para trabajar y aplicar a la empresa. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2007) citado en Arrieta *et al.* (2021), administrar las oportunidades y amenazas ambientales de una manera eficaz, haciéndole frente con las fortalezas y las debilidades de la organización permitirán el desarrollo de los planes que se poseen a largo plazo a través de una formulación estratégica.

Según Gómez-Mejía y Balkin (2003) citado en Arrieta *et al.* (2021), el método de un diseño o el camino hacia el método, parte de la formulación de una estrategia que logre alcanzar la misión de una organización. Una estrategia completa ordenada y basada en todos los recursos y capacidades que posee la empresa será una gran oportunidad de destacar la organización sobre sus competidores.

Dess y Lumpkin (2003) citado en Arrieta *et al.* (2021) definen que la formulación estratégica tiene a lugar varios niveles: la estrategia a nivel de unidad de negocio; la estrategia a nivel corporativo; las estrategias internacionales; y las estrategias de Internet y de e-business.

Según lo anterior existen diferentes tipos de estrategias que son utilizadas por múltiples organizaciones con el fin de destacarse ante las exigencias del mercado, siendo el punto de referencia de los consumidores, creando un valor agregado que sitúe a la organización por encima de sus competidores y que en la actualidad puede lograrse a través del direccionamiento estratégico.

Tomando como referente a Porter (2004), citado por Corrêa Jannuzzi (2015) distingue tres estrategias adoptadas por las empresas, las que denomina genéricas por considerarse como métodos para superar a la competencia.

Porter (2004), tales estrategias son clasificadas por el autor como: estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque. La primera es la búsqueda de una posición de bajo costo, lo que exige a la empresa “una gran inversión de capital en equipamiento

actualizado, fijación arriesgada de precios y posibles pérdidas iniciales para asegurarse un sitio en el mercado”; la segunda, de diferenciación, está orientada al producto o servicio, para la cual la empresa crea “algo que se considere único en el ámbito de toda la industria”, pudiendo ser un diseño o imagen de marca; y la tercera, la estrategia de enfoque, se refiere a la adopción de una conducta para alcanzar un objetivo estratégico, sea éste un “determinado grupo de compradores, un sector de una línea de productos o un determinado mercado geográfico”.

Zaccarelli y Fischmann (1994), citado por Corrêa Jannuzzi (2015) identificó una importante cantidad de definiciones de “estrategias” por parte de diferentes autores, lo que resultó en la lista de clasificación que se muestra a continuación:

- *Estrategia de oportunidad*: acciones obtenidas en condiciones favorables logradas por la empresa en un determinado período.
- *Estrategia de desinversión*: determina el cierre parcial (concentración en actividades más importantes; sustitución de productos o de servicios) o total de las actividades (cuando existen rendimientos decrecientes; fin de ciclo de vida de un producto).
- *Estrategia de ensayo*: tiene como objetivo conseguir una posición ambiciosa en el mercado para la empresa a largo plazo. Todos los planes elaborados por la organización siempre convergen en esta estrategia.
- *Estrategia de adaptación*: se refiere al seguimiento y la continua adaptación de la empresa a los cambios en el entorno empresarial.
- *Estrategia de diferenciación producto-mercado*: se refiere a la diferenciación ante la competencia (sector de mercado, producto, forma de actuación), pretendiendo obtener un sector de competencia más fácil.
- *Estrategia de diferenciación funcional*: acciones que pretenden aumentar la eficiencia o eficacia de las operaciones internas de la organización, diferenciando a la empresa de la competencia.
- *Estrategia de innovación*: acciones proactivas orientadas a la presentación de nuevos productos o servicios que provoquen cambios impactantes en el entorno empresarial.
- *Estrategia de evolución*: se refiere a las acciones resultantes del seguimiento del medio empresarial o estudios y anticipaciones cuyo objetivo es acompañar las evoluciones percibidas para actuar eficazmente en el mercado.
- *Estrategia de reacción*: se refiere al seguimiento exhaustivo de la competencia, a fin de anular o compensar las estrategias adoptadas por ésta.
- *Estrategia de engaño*: cuando la empresa busca despistar a la competencia en algo que está desarrollando o cuando anuncia importantes decisiones que puedan inhibir a sus competidores.

- *Estrategia de cooperación*: cuando la empresa se une a otras empresas del mismo sector o afín con el objetivo de obtener ventajas competitivas frente a otras del mismo ramo (formación de clúster).
- *Estrategia de agresividad*: cuando la empresa hace uso de medidas ilegales para perjudicar a los competidores o beneficiarse de alguna situación.
- *Estrategia de autoprotección*: consiste en la búsqueda de protectores externos, tales como el gobierno, para cierto segmento o sector industrial.

Las estrategias representan los planes o acciones que la empresa piensa ejecutar con el fin de ir acorde con su misión y lograr sus objetivos, las cuales son el resultado de un análisis realizado e identificado a través del FODA y que permite identificar necesidades de la organización para así plantear los objetivos que van a ser utilizados por la empresa para lograr las metas propuestas (Arrieta *et al.* 2021).

Se puede decir que este análisis FODA es uno de los planificadores que emplean las organizaciones que con el fin de lograr y contribuir con las decisiones que fueron identificadas a través de las estrategias; FODA se puede definir como una pieza clave y fundamental a la hora de tomar decisiones, que más que una herramienta, es un método de importancia que del mismo modo ayuda a la identificación y aporta numerosas estrategias que son vitales en las decisiones que toman las organizaciones, de igual manera es de gran importancia observar las debilidades y fortalezas a la hora de realizar el análisis FODA, así orientamos a generar una ventaja y preparación frente a cambios en el ambiente, por la estrategia buscamos una buena planeación (Arrieta *et al.* 2021).

## 2. Metodología

Se utilizó como método general de la investigación científica: el Dialéctico-Materialista.

Para la elaboración del marco teórico se utilizaron como métodos teóricos: Histórico (tendencial) y lógico, para analizar la evolución y desarrollo de la Dirección Estratégica e indagar en diferentes opiniones relacionadas con las diferentes formas, métodos y vías para su ejecución, el método análisis y síntesis es utilizado en la valoración crítica del marco teórico y conceptual, donde se analizaron y clasificaron los materiales bibliográficos relacionado con el tema a investigar.

El sistémico estructural, para la fundamentación del análisis en la gestión estratégica para la toma de decisiones por parte de la empresa, para lograr un desempeño de sus funciones y eficiencia de los resultados.

La modelación es utilizada para el análisis a través de las técnicas de la Dirección Estratégica en el proceso de toma de decisiones por los directivos de la empresa y la investigación-acción participativa para comprender su incidencia en un contexto determinado.

### 3. Desarrollo

#### 3.1. Caracterización de la empresa de Avícola de Pinar del Río, Cuba

La empresa avícola de Pinar del Río está subordinada a la Unión de Empresas Avícolas "UE - CAN" y a la Delegación de la Agricultura de Pinar del Río "Minagri.", abarca cinco Municipios de la provincia de Pinar del Río y tres municipios de Artemisa. Es la encargada de producir y comercializar de forma minorista a través del Mercado Agropecuario Estatal (MAE): aves vivas y otros animales de las distintas especies de ganado menor, incluyendo sus carnes, huevos de cáscara marrón, huevos de cáscara blanca no balancearles, huevos de codorniz, subproductos avícolas y productos agropecuarios.

La entidad brinda servicio de transporte de carga por vía automotor para comercializar de forma minorista a sus trabajadores excedentes de productos agropecuarios autorizados y materias primas recuperadas de los procesos de producción y servicios de la entidad a la empresa recuperadora.

Cuenta con una infraestructura de 37 unidades empresariales de base (UEB), de ellas 31 de producción de bienes y 6 de producción de servicios, las que se distribuyen de la siguiente forma:

UEB de Producción de Bienes:

- 12 UEB de Ponedoras.
- 11 UEB de Reemplazos de Ponedoras.
- 2 UEB de Reproductoras Ligeras.
- 1 UEB de Miscelánea (Incluye dos bloques de reemplazos de reproductoras ligeras un bloque de reproductoras Semi - rusticas y Camperas y uno de Propósitos diversos).
- 3 UEB de Otros propósitos (Codornices, Pavos y Aves para la avicultura Alternativa).
- 2 UEB de Incubación.

UEB de Producción de Servicios:

- 1 UEB de Logística.
- 1 UEB de Comercialización.
- 1 UEB de Gestión Integral.
- 3 UEB de Transporte.

Según el Semanario Económico y Financiero de Cuba (2022), plantea que en alrededor de 2.248.500 sobrecumplen los vueltabajeros la producción de huevos en este primer cuatrimestre del año 2021, cifra superior en relación con igual etapa precedente y alimento que destinan a la canasta básica y a clientes de territorios vecinos, como La Habana.

Durante el 2022 se prevén obtener 248.965.202 unidades, de cuya cifra acumulan 86 648.078 y rebasan los indicadores de eficiencia de la media nacional, entre ellos el huevo por gallina que se supera en 2.29 unidades, la conversión está en 0,02 kg de pienso por cada decena de posturas y se mejora la viabilidad (Semnario Económico y Financiero de Cuba, 2022).

La Granja especial automatizada para la producción de huevos, primera de su tipo en el país y situada en la UEB 28 de enero, del municipio de Consolación del Sur entrega unas 5.657.017 unidades, superior a las de iguales características existentes en el país, la ampliación de esta granja de ponedora que incrementaría la masa en 128.000 animales para un total de 192 000 gallinas de capacidad y que se caracteriza por índices de eficacia muy superiores a la tecnología usual. Donde además los procesos ocurren de forma mecanizada, como la distribución de piensos, el saque de excretas, conducción del agua y el traslado de los huevos hacia el centro de acopio, en el cual los trabajadores los clasifican y envasan (Semnario Económico y Financiero de Cuba, 2022).

En resumen, en el Semnario Económico y Financiero de Cuba (2022) se plantea que la crianza de pollo de ceba, con 30.000 aves, en la Luis Turcios Limas (Tres), de Consolación del Sur, y el mes próximo tres productores no especializados acogerán otras 26 500 aves, en similar sitio y en Pinar del Río. Laboran intensamente en el movimiento de rebaño a las edades establecidas y en la garantía del reemplazo que asegura la gallina promedio en producción para los próximos meses y en cuyo propósito influyen las dos plantas de incubación existentes en Vueltabajo para garantizar ponedoras y la obtención de las politas de diferentes especies como camperas, semirústicas y codornices.

En la tabla 1 se muestra la serie histórica de producción de huevos y carne de aves durante los años 2016-2021 en la empresa Avícola de Pinar del Río.

**Tabla 1.** Serie histórica de producción de huevos y carne de aves durante los años 2016-2021

Años	Producción Real (unidades)	
	Huevos	Carne de aves
2016	2.481.336	10.918
2017	2.464.137	9.352
2018	2.361.375	7.901
2019	2.618.048	9.474
2020	2.481.447	5.059
2021	2.172.345	5.838

**Fuente:** elaborado por los autores, a partir de información brindada por la empresa.



**Misión:** Producir y comercializar huevos, carne de aves y aves vivas para entidades estatales y cooperativas agropecuarias del país, sustentada en la experiencia de sus trabajadores y en las nuevas y mejoradas tecnologías.

**Visión:** Es una entidad eficiente, que eleva su imagen empresarial, orientada al cliente por medio del ofrecimiento de productos de excelencia.

### 3.1.1. Análisis de la misión formulada por la empresa Avícola de Pinar del Río

La misión formulada por la organización tiene originalidad es única y se encuentran bien definidos los clientes, pero no se encuentra correctamente elaborada pues se enfoca en su necesidad y no especifica la necesidad que va a satisfacer el producto, no tiene claro el sentido futuro, no es creíble y alcanzable, ni motivadora, no tiene claramente definida las capacidades distintivas con que cuenta la empresa, es decir, con los recursos materiales.

Según Rojas *et al.* (2021a) para llegar a esta conclusión se tienen en cuenta las características que debe poseer una misión correctamente elaborada, como son:

- Debe ser expresada a partir de la necesidad que satisface o de la función que cumple el producto y no del producto en sí, (Una tendencia muy generalizada), es decir, debe mostrar el beneficio que recibe el cliente.
- Definir claramente el cliente que va a satisfacer.
- Debe tener sentido de futuro, es decir, estar orientada al cambio, que incentive la investigación y el desarrollo en la búsqueda de nuevas alternativas que cumplan con la función establecida, en resumen, que promueva el cambio.
- Debe ser creíble y alcanzable para que los trabajadores se sientan comprometidos y la sientan como suya y que los clientes sientan que lo ofrecido es realmente lo que desean.
- Motivadora. La misión debe ser capaz de hacer que nuestros actos sean compulsados por una fuerza interna y no como algo externo que se impone.
- Originalidad. La misión de una empresa tiene que ser única, no puede parecerse a la de otra empresa, aunque esta realice actividades totalmente iguales, puesto que ambas poseen capacidades distintivas diferentes y por tanto la forma de ejecutarlas es igualmente diferente.
- Debe ser única. Concentrarse en su tarea específica, pero a la vez debe ser amplia para no limitar a la empresa en su desarrollo.

### 3.1.2. Objetivos estratégicos

- Producir como mínimo 249.6 millones de huevos, de los cuales se planifican al sector estatal 246.6 millones y 3 millones corresponden al sector cooperativo y campesino.
- Obtener en las crianzas de reemplazos de ponedoras que se efectúen el 90% del peso vivo al traslado con una uniformidad del 85% como mínimo.
- Obtener en la incubación del reproductor ligero un 81.9% de incubación y de ella el 49% de pollitas.
- Desarrollar de forma alternativa con destino a las ventas en los mercados agropecuarios estatales producciones tales como, huevos de codorniz, de aves criollas, de camperos, pollitos de un día de diferentes especies, y otras que estén autorizadas en el Objeto Empresarial, por valores no inferiores a los 5.2 millones de pesos.
- Reconstruir, adaptar y montar en jaulas 72 naves avícolas para ampliar las capacidades necesarias para el programa de crecimiento de la producción de huevos, de acuerdo con el cronograma establecido.

### 3.1.3. Análisis de los objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que propone la empresa Avícola están formulados correctamente, expresan las metas que se han propuesto alcanzar en el ámbito global y a largo plazo en función de su misión, y de la situación actual existente en la misma. Presentan claridad y especificidad, su enunciado es sencillo, claro, entendible y orientados para todos los miembros de la empresa.

Son realistas, los cuales son un reto para la entidad, estos fueron colegiados con la participación de todos los implicados, no son medibles ya que no tienen un período de tiempo para su cumplimiento, son cuantificables porque se especifica la magnitud o el indicador que debe responder este objetivo, son controlables, pues se encuentran asociados a determinados responsables y a los recursos necesarios para alcanzarlo, son compatibles: existen más de un objetivo formulado y el cumplimiento de uno no limita al cumplimiento del otro objetivo, estos son flexibles pues aseguran la posibilidad de ajuste y adaptación a partir de los cambios internos y del entorno.

## Análisis del macroentorno de la empresa

### —Dimensión política-legal

El VIII Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP), aprueban el perfeccionamiento del modelo económico cubano, con prioridad para el sector alimentario.

Se actualiza el sistema legal del país con la aprobación de una nueva Reforma Constitucional y la aparición de nuevas leyes, así como la modificación de otras dirigidas a perfeccionar el trabajo de las organizaciones.

Se mantienen los principios socialistas y la estabilidad política en el país.

Retroceden las relaciones entre Cuba y los Estados Unidos.

### **—Dimensión socio-demográfica**

- Solucionar las necesidades de la población sigue siendo prioridad del Estado.
- Continúa manifestándose el envejecimiento poblacional lo que supone un reto para la familia, las organizaciones y el país. El Estado toma medidas para contrarrestar este fenómeno.
- La calidad de vida de la población experimenta cierta mejoría.

### **—Dimensión técnica-productiva**

- Mejora la productividad del trabajo a partir de la actualización del modelo económico, la inversión extranjera y el intercambio con países proveedores de recursos tecnológicos.
- El trabajo por cuenta propia y la creación de cooperativas no agropecuarias generan nuevas fuentes de empleo, movilidad de la fuerza laboral y un aumento de la demanda.
- Se implementan sistemas de gestión que favorecen la eficacia del sector empresarial del país.

### **—Dimensión económica**

- Se prevé un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) y una leve recuperación de la economía.
- Se autoriza a las empresas a poseer cuentas en monedas extranjeras, generadas a partir de sus exportaciones, las cuales le servirán para renovar sus tecnologías obsoletas por nuevas.
- Las relaciones económicas con los países de la Alternativa Bolivariana (ALBA), siguen siendo prioridad.
- Se mejoran las relaciones económicas con los países de la Unión Europea (UE).
- El bloqueo económico financiero de los Estados Unidos se recrudece impactando directamente en los principales sectores productivos y en la economía del país.

### —Dimensión científico-tecnológica

- La investigación científica y tecnológica sigue siendo prioridad para el país.
- Se potencia la informatización de la sociedad, se desarrollan las Tecnologías de Información y las Comunicaciones (TIC´s), las universidades y los centros de investigación; lo que favorece la prestación de servicios científicos técnicos a las organizaciones, repercutiendo directamente en su desarrollo.
- La empresa fortalece su sector estratégico y crea estructuras que le permitan afrontar los nuevos cambios e incluso se adelanten al mercado.

### —Dimensión ambiental

- La Legislación Ambiental regula la actuación de todos los sectores de la sociedad, favoreciendo la toma de conciencia, el ahorro de recursos, la disminución de la contaminación y el uso de energías renovables.
- Se potencian las políticas, planes y programas ambientales en el marco territorial con la finalidad de alcanzar un estadio superior en la protección del medio ambiente, el aumento de la calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales.
- Por su ubicación geográfica, el territorio es afectado por eventos climatológicos adversos.
- El Estado prioriza la Tarea Vida para enfrentar el cambio climático.

## Análisis del microentorno de la empresa

### 3.3.1. Caracterización general de proveedores, reguladores, competidores y clientes de la empresa Avícola de Pinar del Río

#### Proveedores:

- Empresa de Pienso de Occidente: provee diferentes tipos de piensos para la alimentación animal.
- Empresa Eléctrica Pinar del Río: genera, tramita, distribuye y comercializa la energía eléctrica y dirige el uso racional de la misma, con el objetivo de satisfacer las necesidades de la entidad.
- LABIOFAM Pinar del Río: provee de medicamentos y servicios para los programas de salud animal.
- Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Pinar del Río: autoriza y controla la demanda de agua y su uso, así como la protección de las aguas terrestres, las cuen-

cas, los cauces naturales, las obras e instalaciones hidráulicas contra peligros de contaminación.

- Fincimex: provee combustibles a la entidad.
- Cubalux: provee de grasas y lubricantes.
- Empresa Geominera Pinar del Río: provee de Hidrato de cal.
- Empresa Agroindustrial de Granos (EAlG) los Palacios: provee de cáscara de arroz para camadas, nidas y traslados de aves.
- Empresa de Suministro y Transporte Agropecuario Pinar del Río: provee mediante la comercialización mayorista de insumos, equipamientos, servicios técnicos y de transportación.
- Empresa de Telecomunicaciones de Cuba S. A. (ETECSA) Pinar del Río: brinda servicios de telecomunicaciones que satisfacen las necesidades para el uso de las TICs facilitando la toma de decisiones, como base para el desarrollo de la organización.
- Empresa GEOCUBA Pinar del Río: realiza estudios de catastros y topografía, cartografía, servicios medioambientales, artes gráficas y otros servicios especializados, asociados a la Innovación, la Investigación y el Desarrollo en la empresa.
- Universidad de Pinar del Río (UPR): brinda servicios de información científico-técnico.
- Oficina Territorial de Normalización (OTN) Pinar del Río: brinda servicios de normalización, metrología y control de la calidad.

#### **Reguladores:**

- Grupo Empresarial Ganadero (GEGAN): Organización Superior de Dirección Empresarial (OSDE) a la que se subordina la empresa, tiene pertinencia sobre la actuación, cumpliéndose los preceptos de dirección y subordinación. Aprueba el plan de recursos técnico-materiales y gestiona su adquisición creando los niveles de prioridad para garantizar lleguen a la empresa, como garantía del cumplimiento del plan de la economía.
- Departamento de Sanidad Animal (DSA): regula los programas de bioprotección, salud animal y mantenimiento de la higiene, como protección a la integridad animal en los procesos de manejo zoo veterinarios, durante las actividades de producción.
- Delegación Territorial del CITMA en Pinar del Río: su pertinencia está asociada a las regulaciones gubernamentales para contribuir al desarrollo sostenible, en materia de ciencia, tecnología, medio ambiente y la normalización, metrología y control de la calidad.

- Dirección Provincial de Salud Pública: tiene pertinencia sobre el control y vigilancia epidemiológica de enfermedades y sus factores de riesgos; en relación a la organización mantiene relaciones sobre la seguridad y salud en el trabajo, control y prevención sobre enfermedades profesionales, a través de convenios que favorecen la vigilancia y el control de las mismas.
- Dirección Provincial de Planificación Física (DPPF): su pertinencia se asocia a la vigilancia establecida por el Estado Cubano en materia de ordenamiento territorial y urbanístico, su relación con la empresa se establece para las certificaciones del registro de propiedad y otras conforme a las normas establecidas de infraestructuras e inmuebles.
- División Tecnológica Avícola: su pertinencia se asocia a regular las normas establecidas en los manuales tecnológicos para la cría y explotación intensiva de aves, protegiendo la salud y seguridad en el trabajo y al medio ambiente.
- Delegación Provincial del Ministerio del Interior (MININT): tiene pertinencia relacionada con la seguridad y protección física de instalaciones y recursos humanos, materiales y financieros del patrimonio de la entidad.
- Instituto Nacional de Reserva Estatal (INRE): relacionada con las reservas movilizativas desde tiempo de paz y la plantilla de cargo para la transferencia de tiempo de paz a tiempo de guerra de la empresa.
- Contraloría General de la República (CGR) Provincial: controla de los recursos del patrimonio de la entidad y a la aplicación del control interno para trabajar con niveles de control razonable en la realización de procesos, actividades y operaciones.
- Dirección Provincial del Trabajo y Seguridad Social: garantiza la selección, formación, contratación y retención de los trabajadores a la organización, los programas de capacitación y desarrollo del capital humano y el Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, así como la atención al hombre, vía necesaria para lograr un desempeño superior del personal.
- Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Pinar del Río: coordina la demanda de agua.
- Instituto de Investigaciones Avícolas (AVIS): es responsable de satisfacer las necesidades alimentarias de la población con productos avícolas inocuos para la salud de las personas vigilando por la aplicación de una base técnica actualizada en la rama avícola nacional, teniendo en cuenta los problemas ambientales que de estas se derivan.
- Instituto de Medicina Veterinaria (IMV): regula las actividades sanitarias en la crianza y manejo de animales.

### Competidores:

- Empresa Avícola Habana.
- Empresa Avícola COMAVE.
- Empresas Avícolas Mayabeque y Artemisa.

Son empresas encargadas de producir los mismos productos que se producen en la empresa Avícola de Pinar del Río, pero que no logran satisfacer las necesidades de su demarcación geográfica (Encargo Estatal), lo que favorece un destino a ser satisfecho por la organización.

### Clientes:

- Grupo Empresarial de Comercio: tiene contrato para adquirir el producto huevos para consumo de forma centralizada y cumplir el Encargo Estatal.
- Empresa Comercializadora Avícola Habana: es el cliente mayoritario de la entidad, al absorber aproximadamente más del 50 % de la producción de huevos para consumo que se genera en la organización, tiene carácter prioritario por los organismos reguladores como forma de abastecimiento a la capital del país.
- Dirección Provincial de Salud Pública: cliente prioritario de la empresa, al estar los productos contratados con esta entidad, para satisfacer necesidades de un sector muy vulnerable. Teniendo en cuenta la política del Estado Cubano para la salud de la nación cubana.
- Dirección Provincial de Educación: sector priorizado por el Estado, por lo que su pertinencia se asocia a contratos de productos que la organización suministra de forma mayorista a sus unidades subordinadas, para satisfacer necesidades alimentarias de trabajadores y estudiantes.
- Empresas subordinadas a las OSDE del sector de la agricultura, ubicadas en la provincia: mantienen contratos con la empresa para obtener los productos que esta oferta para la alimentación de sus trabajadores.
- Delegación del Turismo en Pinar del Río: se asocia a la sustitución de importaciones, por lo que los productos contratados con el mismo cobran importancia relevante en el posicionamiento de la organización.
- Cooperativas agropecuarias, ubicadas en la provincia: las relaciones contractuales con este sector se asocian al suministro de productos que pudieran estar acercándose a la fecha de caducidad o por estar clasificados en un rango de calidad no apto para las ventas mayoristas, por lo que su pertinencia es de vital importancia, pues es la forma de lograr que los productos producidos por la organización, lleguen a su destino final, evitando los excesos de gastos materiales y otros, para lo cual se trabaja con apego a las normas establecidas para la inocuidad de los alimentos.

## **Análisis funcional de la empresa**

**Gestión del capital humano:** organiza y garantiza los procesos de capacitación de los trabajadores y cuadros, a través de la determinación de las necesidades de aprendizaje. Planifica, organiza y controla las medidas, que garanticen la satisfacción de los trabajadores por la labor que desarrollan, definiendo, además, un sistema de pago en la empresa y sus UEB que promueva las buenas prácticas para la producción de bienes y servicios. Organiza y controla la actividad de Seguridad y Salud en el trabajo, y las medidas para preservar el medio ambiente. Asegura que el personal de la entidad desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo. Organiza, dirige y controla la correcta aplicación del procedimiento para la evaluación del desempeño, tanto para el personal de la empresa, como de las UEB que agrupa. Realiza la contratación de la fuerza de trabajo y controla por que se cumpla la estructura de la fuerza de trabajo por categoría ocupacional, según plantilla. Planifica y controla la correcta aplicación del Reglamento Disciplinario Interno en la empresa y las UEB que agrupa. Controla y asegura el cumplimiento del Plan Anual de trabajo y salarios y elabora el Reglamento de Idoneidad y controla su aplicación en la empresa y sus UEB, y promueve el estudio de carga y capacidad para cada proceso para definir con la mayor objetividad la plantilla de cargos.

**Gestión económica:** garantiza el cumplimiento del sistema informativo interno de la empresa y de las UEB. Controla la correcta aplicación del reglamento disciplinario interno en la empresa y UEB del personal que labora en su área de responsabilidad. Dirige y controla la actividad contable y financiera de la empresa y sus UEB. Garantiza el cumplimiento del manual de la contabilidad, actualizándolo en función de la política de flexibilización para las empresas que trabajan bajo el principio de gestión y dirección empresarial. Emite periódicamente los estados financieros, en correspondencia con los requerimientos establecidos por el organismo correspondiente en términos de tiempo, calidad y veracidad. Asegura en coordinación con el área de informática que los sistemas contables – financieros, soportados en tecnologías de la información estén certificados por las autoridades competentes, garanticen la exactitud de las operaciones y el control. Deposita anualmente los estados financieros aprobados por el director(a) general de la empresa, en las oficinas territoriales del registro mercantil. Evalúa periódicamente los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantiza que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones. Elabora el plan de autocontroles a realizar en la empresa mediante la creación de equipos multidisciplinarios que los ejecuten; analicen los problemas y las posibles alternativas de solución. Analiza y controla los destinos de los activos fijos tangibles ociosos que son administrados por la empresa. Organiza la actividad de tesorería teniendo en cuenta las características, condiciones y la necesidad real de asumirla en la empresa, a partir de las políticas establecidas por el organismo correspondiente.

**Gestión Comercial:** garantiza la contratación económica en las fechas establecidas, aplicando los procedimientos establecidos para esta actividad y el acopio y comercialización de huevos y aves en moneda nacional y en divisas. Garantiza el sacrificio con la calidad establecida, adecuando las condiciones existentes y la aplicación del programa de biose-



guridad. Organiza la actividad de mercadotecnia y cumple con la gestión de cobros aplicando los procedimientos establecidos para la actividad.

**Logística:** organiza y establece los mecanismos de control necesarios para todos los portadores energéticos y su adecuado uso. Ejecuta y controla el plan de abastecimiento general de la empresa en función de las necesidades reales de cada UEB. Garantiza el buen funcionamiento de los sistemas de hidráulicas en todas las UEB de producción y servicio de la empresa y el mantenimiento constructivo e industrial para lograr continuidad en los procesos y la ejecución de las inversiones aprobadas en el plan de la economía y de forma eficiente la contratación económica para todos los recursos aprobados en el plan, haciendo una denominación de aquellos proveedores que clasifican como “proveedores críticos” por ser los recursos necesarios para la continuidad de los procesos y que se aplique el procedimiento normativo para el consumo material por actividades y la habilitación sanitaria a todas las UEB que así lo requieran. Ejecuta el programa de mantenimiento de la higiene en cada UEB de producción, evitando incumplimientos. Garantiza los servicios de vacunación y corte y cauterización de pico respetando las edades establecidas para estos procesos en los manuales de crianzas y custodia la acumulación de los recursos de la reserva movilizativa y la prestación de los servicios de comedor y cafetería a los trabajadores de la oficina central con calidad y de conformidad con los recursos disponibles en cada momento, mantiene la logística para el funcionamiento del centro de capacitación.

**Desarrollo tecnológico:** dirige el proceso de innovación de sus UEB, a partir de la estrategia de ciencia e innovación tecnológica definida, de manera tal, que se garantice un adecuado nivel de gestión tecnológica, que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científicos y tecnológicos a la actividad de la empresa, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia. Desarrolla las actividades inherentes a la propiedad industrial, definiendo las medidas y procedimientos que garanticen la protección legal de los productos del intelecto creado, conforme a lo establecido en la legislación vigente sobre propiedad industrial. Dirige y controla la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad de la Producción y los Servicios. Establece y controla el cumplimiento de las regulaciones necesarias, para la explotación efectiva de los recursos tecnológicos que opera la empresa y el cumplimiento de las medidas de protección sanitaria de las fuentes de abasto y bioseguridad en el ámbito de la empresa. Asegura que el personal subordinado desempeñe y desarrolle sus actividades, de acuerdo a las exigencias de sus funciones y contenido de trabajo.

**Producción:** mantiene actualizado el control sobre capacidades instaladas por propósito donde se especifiquen estados constructivos, equipos y accesorios para la atención del manejo zoo – veterinario a las aves. Posee actualizado los planes de producción a corto, mediano y largo plazo. Controla diario, decenal, mensual y acumulado los resultados de la producción comprometidos en el plan de la economía por UEB y propósitos tomando las medidas que correspondan en caso de incumplimientos, aplica los procedimientos de control para la supervisión sistemática a la base productiva a fin de comprobar la aplicación de los manuales tecnológicos para lograr que las aves manifiesten su potencial productivo.

Garantiza la planificación y programación de la producción aplicando las regulaciones establecidas en los manuales tecnológicos de crianzas. Aplica los programas de alimentación, garantizando se cumplan los requerimientos y los cambios de específicos establecidos para cada propósito y los programas de iluminación normados en los manuales tecnológicos. Trabaja por garantizar que el movimiento de rebaño se realice a las edades establecidas. Garantiza la programación de alimento mensualmente por UEB y específicos analizándola con los proveedores y los transportistas como garantía para su cumplimiento, controlando diariamente su ejecución y haciendo los reajustes que correspondan y la aplicación de suplementos nutricionales (Calcio, corrector mineral, vitaminas).

**Supervisión y Control:** supervisa y controla la implementación de los manuales, reglamentos y procedimientos por áreas de trabajo en la empresa y UEB que agrupa y la implementación de las regulaciones establecidas en la resolución 60 del 2011 de la Contraloría General de la República, así como las resoluciones, circulares, manuales tecnológicos, orientaciones relacionadas con el funcionamiento integral de la entidad. Supervisa y controla de forma especial las tareas relacionadas con la aplicación de la política de cuadro y el estado de cumplimiento de los objetivos de trabajo, así como el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección. Colabora con la dirección adjunta en el seguimiento a las tareas del perfeccionamiento empresarial, como elemento del mejoramiento continuo para mantener los requisitos regulatorios de dicho perfeccionamiento.

## **Propuesta de la estrategia empresarial**

El análisis estratégico realizado permitió ver a la empresa como un proceso, pues atiende su misión, visión y objetivos, disminuyendo los problemas, coadyuvando a su participación y estimulando el interés y compromiso de todos los empleados, optimizando la utilización de los recursos, para así alcanzar el futuro deseable.

Se proponen, entonces, las estrategias de enfoque e innovación para que la organización actúe como líder tecnológico por la introducción permanente de nuevos productos y procesos, accediendo así a nuevos mercados. La entidad se encuentra en un entorno favorable para el desarrollo y cuenta con una capacidad organizativa que permite el aumento de la producción de pollo de engorde por productores no especializados e incrementar la producción de huevos de gallinas y codorniz, así como sus derivados para la comercialización en moneda libremente convertible (MLC) y peso cubano (CUP), para buscar nuevas ventajas competitivas sostenibles, apoyadas en el desarrollo específico de las tecnologías.

### **3.5.1. Propuesta de acciones para el desarrollo de la estrategia empresarial**

- Aumentar la rentabilidad mediante el incremento de la producción.
- Tener una orientación a la investigación científica e innovación.
- Contar con una base legal interna para dar seguimiento a los procesos.

- Certificación del Sistema de Gestión Integrado (Calidad y Medio Ambiente), para los propósitos de inicio y remplazo de reproductores, reproductores e incubación artificial.
- Introducción de tecnología de punta para la producción de huevos.

#### 4. Conclusiones

Durante el desarrollo de la investigación se llevó a cabo una caracterización de la empresa objeto de estudio, en la cual se puso de manifiesto el proceso continuo de perfeccionamiento empresarial, a través del proceso de implementación de Sistema de Gestión Integrado para gestionar los procesos de manera más eficiente y eficaz para lograr la estabilidad del capital humano.

Mediante el análisis de la gestión estratégica empresarial, se evidenció que la misión de la entidad se encuentra elaborada incorrectamente, existiendo además problemas en la adquisición de piensos a la organización, donde se realiza de forma inestable en cuanto a su tiempo de entrega, llegando atrasados los camiones que contienen los diferentes tipos de materias primas, debido a que son importadas y demoran en llegar a puertos cubanos, como es el caso del maíz, soya, afrecho, granos de destilería, gluten, grasa y melaza.

Con la implementación de la estrategia propuesta y las acciones para su desarrollo, se puede disminuir el costo del producto o aumentar el valor agregado de las actividades, aprendiendo de la experiencia de los líderes e involucrar a todos empleados, para que en todo momento se tenga en cuenta la visión de aceptación por parte del mercado, para desarrollar nuevos procesos y/o productos con vistas a mejorar los que ya existen, así como la obtención de tasas superiores a los mercados correspondientes.

#### Referencias Bibliográficas

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Ansoff, H. I., & Mc Donnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica*. Segunda edición: São Paulo, Atlas.
- Arrieta, V., Cervantes, Y., De la Cruz, L., & López, D. (2021). *La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones*. *Económicas CUC*, 42(2), 243–254. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Bonnefoy, J. y Armijo, M. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Serie Manuales (45). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa*. Madrid: Pirámides S.A.
- Campbell, A. (1990). *Mission & Bussines philosophy*. Oxford: Heineman Professional Publishing. Recuperado de <https://www.abebooks.co.uk/servlet/BookDetailsPL?b>

i=10967831954&cmstp=rec--pdhwo1--bdp&reftag=pdhwo1

- Ceferí, S. V. (1996). *La Cultura Organizativa y las estrategias de RR.HH. Una visión Directiva* (Tesis Doctoral), Universitat de Barcelona, Barcelona, España. Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/117203/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chakravarthy, B. S., y Doz, I. (1992). *Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self- Renewal. Strategy Management Journal*, 13, 5-14.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Editorial McGraw Hill.
- Corrêa Jannuzzi, C. A., Sugahara Cibele., R., y Rodrigues de Sousa, J. E. (2015). *Estrategia empresarial e innovación tecnológica de las industrias brasileñas*. *Invenio*, 18 (35), 65-84. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87742317005>
- Coutinho, L., & Ferraz, S. (2003). *A Integração das Políticas Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior*. Fórum Nacional Governo Lula: Novas prioridades e Desenvolvimento Sustentado, 1, 329-342.
- D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Pearson. México: Prentice Hall.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. R. (1995). *Concepts of strategic management*. New Jersey: Prentice Hall.
- David, M. E., David, F. R. & David, F. R. (2014). *Mission statement theory and practice: A content analysis and new direction. International Journal of Business, Marketing, & Decision Science*, 7, 95-110. Recuperado de <https://www.strategyclub.com/wp-content/uploads/2014/11/missionArticle.pdf-file.pdf>
- Dess, G. G., y Lumpkin, G. T. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill.
- Dess, Gregory y Lumpkin, Tom. (2003). *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*. España.: McGraw Hill.
- Elorduy, J. I. (1993). *Estrategia de empresa y RR. HH*. España: McGraw Hill.
- Gómez-Mejía, L. R., y Balkin B. D. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana.
- González Fernández, O., y Ramos de Las Heras, A. (2018). *Determinación de los objetivos estratégicos a partir de los factores del desarrollo a escala municipal: un estudio de caso. Retos de la Dirección*, 12(1), 140-158. Recuperado de <https://revistas.reduc.edu.cu/index.php/retos/article/view/2199>

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-256. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Harrison, S., Jeffrey, S., y Caron, J. (2002). *Fundamentos de la dirección estratégica*. España: Thomson.
- Hax, A. C., y Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process. A pragmatic approach*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hax, A. C., y Majuf, N. S. (1984). *Strategic Management. An integrate evidence*. Estados Unidos: Oxford.
- Hernández, C. (2005). *Trabajo comunitario, guía para coordinadores y coordinadoras de grupo*. La Habana, Cuba: Caminos.
- Hitt, M. A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2008). *Administração Estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hitt, M., Duane, I., y Hoskisson, R. (2004). *Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización*. Quinta edición. México: Editorial Thompson.
- Laudon, K., y Laudon, J. (2004). *Sistema de Información Gerencial*. México: Pearson Education.
- Leyva, A. B., Cavazos, J., y Espejel, J. E. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21. DOI: <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018>
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Serie Gestión Pública (59). Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Martos Calpena, R. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valore en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España* (Tesis doctoral). Universitat Politècnica de Catalunya, Catalunya, España. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. & Coleman, H. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. New York: mcgraw-Hill.
- Paredes-Chacín, J. (2017). Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela. *Económicas CUC*, 38(1), 105-132. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.05>
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Edición Javier Vergara Editores, Buenos Aires, Argentina
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Porter, M. (2006). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Líderes del Management. Primera edición. España: Ediciones Deusto.
- Rojas Hernández, D., Espinosa Martínez, E.G., Pelegrín Mesa, A., Rojas Hernández, D. (2021a). Análisis estratégico en la empresa de Componentes Electrónicos, Pinar del Río, Cuba. *Revista Ciencias Económicas*, 18 (01), 9–29. DOI: <https://doi.org/10.14409/rce.v1i0.10327>
- Rojas, D., Espinosa, EG., y Pelegrín, A. (2021b). Propuesta de cadena de valor en la fabricación de paneles fotovoltaicos. *Escritos Contables y de Administración*, 12(2), 68-98. DOI: <https://doi.org/10.52292/j.eca.2021.2654>
- Romero-Suárez, D., Pertuz, V., y Orozco-Acosta, E. (2020). Factores determinantes de competitividad e integración organizacional: revisión sistemática exploratoria. *Información Tecnológica*, 31(5), 21–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000500021>
- Ronda, G., y Marcané, J. (2004). De la estrategia a la dirección estratégica. Modelo de dirección estratégica integrada. Acercamiento a la complementación de los niveles estratégico, táctico y operativo. Primera parte. *Ciencias de la Información*, 35(1), 3-18. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/261876062DelaestrategiaaladireccionestrategicaModelodeDireccionEstrategicaIntegradaAcercamientoalacomplementaciondelos\\_nivelesestrategicotacticoyoperativoPrimeraparte](https://www.researchgate.net/publication/261876062DelaestrategiaaladireccionestrategicaModelodeDireccionEstrategicaIntegradaAcercamientoalacomplementaciondelos_nivelesestrategicotacticoyoperativoPrimeraparte)
- Semanario Económico y Financiero de Cuba. (2022, 16 de enero). Pinar del Río por elevadas producciones de huevos. Recuperado de <http://www.opciones.cu/cuba/2020-06-08/pinar-del-rio-por-elevadas-producciones-de-huevos/>
- Senge, P. M. (1988). *The practice of innovation*. *Leader to Leader*, 9, 77-91.
- Serna, H. (2003). *Gerencia estratégica: planeación y gestión: teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- Thompson, A., y Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica*. Undécima edición. México: McGraw-Hill.
- Vigoa, C., y Granadillo, M. (2008). *Herramientas básicas del planificador*. La Habana, Cuba: Centro de Estudio de Economía y Planificación.
- Wheelen, T. L., y Hunger, J. D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. (10 ed.). México, D.F.: Pearson Education.
- Zaccarelli, S.B., & Fischmann, A. (1994). Estratégias genéricas: classificação e usos. *Revista de Administração de Empresas – ERA*, 34(4), 13-22. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/262520384Estrategiasgenericasclassificacaoeusos>