

**MINISTERIO EDUCACIÓN SUPERIOR  
CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS  
“JOSE MARTI PEREZ”**

**TESIS EN OPCIÓN AL TÍTULO DE MASTER EN  
DIRECCIÓN**

**TÍTULO: Rediseño e Implantación de la  
Estrategia de Dirección de la  
Unidad Básica de Producción  
Cooperativa Siguaney**

**AUTOR: Ing. Alfredo Oreste González Toledo**

**TUTORES: Dr C Ernesto M Conde Pérez**

**CONSULTOR: Dr C. Eberto P Gutiérrez Morales**

**2006-2007**



"...el hombre debe transformarse conjuntamente con la producción que avanza y no haríamos una tarea adecuada si solamente fuéramos productores de artículos, de materia prima y no fuéramos a la vez productores de hombres."

## AGRADECIMIENTO

*La gratitud es el sentimiento y el valor humano más alto de la humanidad.*

*Lleguen mis más profundos agradecimientos a:*

- ♥ *A mi tutor Dr. C. ERNESTO M CONDE PEREZ por su dedicación, empeño y enseñanza en función de obtener los mejores resultados en el trabajo.*
- ♥ *A los compañeros del Consejo de Dirección de la Empresa Azucarera “Melanio Hernández”.*
- ♥ *A los miembros de la Junta de la Administración de la UBPC Siguaney y demás especialistas y compañeros que contribuyeron con el trabajo.*

## DEDICATORIA

*Dedico mi trabajo a:*

- ♥ *A la Dirección de la Empresa Azucarera “Melanio Hernández” que me ha permitido seguir superándome y preparándome para los retos del futuro.*
- ♥ *A mi familia y compañeros de trabajo por el apoyo y comprensión para la realización de la Maestría.*

## RESUMEN

Esta investigación tiene como propósito rediseñar e implantar la estrategia de dirección en la UBPC Siguaney que le permita elevar los rendimientos agrícolas y mejorar la eficiencia empresarial. Primeramente se construye el marco teórico-referencial de la investigación que abarca un análisis bibliográfico sobre estrategias empresariales, rendimiento agrícola y la eficiencia empresarial. Posteriormente se propone un procedimiento para desarrollar la estrategia empresarial que contempla 4 fases fundamentales: el diagnóstico, elaboración, proyección y ejecución-control. En la primera fase se define misión, análisis estratégico, análisis del rendimiento agrícola, el análisis de la eficiencia empresarial y los valores compartidos. En la segunda se definen los problemas estratégicos generales, solución estratégica general y los escenarios mas probables, en la tercera se define la visión de la organización y objetivos estratégicos con criterios de medidas por áreas de resultados claves. En la cuarta se establece el plan de acción, control y retroalimentación. Finalmente se desarrollan los instrumentos metodológicos mostrados en el segundo capítulo de esta investigación en la UPBC Siguaney, como vía para validar la hipótesis de la investigación; apreciándose en la empresa incrementos en los rendimientos agrícolas y la eficiencia empresarial. Se llegan a conclusiones que corroboran los objetivos de la investigación, recomendaciones de valor, anexos necesarios y una actualizada bibliografía.

<b>INDICE</b>	<b>Pág.</b>
Introducción .....	1
<b>Capitulo: I Marco teórico-referencial de la investigación.</b>	
1.1. Introducción .....	6
1.2. Conceptos estratégicos.....	7
1.3. Evaluación de la planificación estratégica.....	10
1.4. Aspectos sobre dirección, planeación y gestión estratégica.....	12
1.4.1. Modelos y procedimientos para la dirección estratégica. ....	14
1.5. Rendimiento agrícola .....	19
1.6. La eficiencia empresarial una necesidad en la empresa .....	24
1.7. Acercamiento al término de “Cultura Empresarial”. .....	29
1.8. Conclusiones del capitulo I. ....	32
<b>Capitulo II: Procedimiento General para rediseñar la Estrategia en la Organización.</b>	
2.1. Introducción. ....	33
2.2. Fundamentación teórica del procedimiento propuesto. ....	34
2.2.1. Fase de diagnostico. ....	34
2.2.2. Fase de elaboración.....	45
2.2.3. Fase de proyección. ....	46
2.2.4. Fase para la ejecución y control. ....	50
2.3. Proceso de Implantación.....	51
2.3.1. Otros aspectos a tener en cuenta para la implementación de la estrategia de dirección. 52	
2.3.2. El enfoque participativo como base del proceso de implantación. ....	53
2.4. Conclusiones del capitulo 2 .....	54

## **INDICE**

**Pág.**

### **Capítulo III. Implantación del Modelo para el Diseño de la Estrategia de Dirección de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney.**

3.1. Introducción.....	55
3.2. Fase de Diagnostico.....	55
3.3. Fase de Elaboración.....	61
3.4. Fase de Proyección.....	63
3.5. Fase de Ejecución y Control.....	66
3.6. Implantación.....	75
3.7. Beneficios obtenidos a través del desarrollo estratégico de la UBPC.....	81
3.8. Conclusión del capítulo III.....	81
Conclusiones Generales.	
Recomendaciones.	
Bibliografía.	
Anexos.	

## INTRODUCCION

El proyecto de investigación tiene el interés de profundizar en el cumplimiento de la estrategia de dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Cañera Siguaney, perteneciente a la Empresa Azucarera Melanio Hernández.

La investigación se plantea después de 10 años de constituida por acuerdo del Buró Político a propuesta de los Ministerio del Azúcar y de la Agricultura como única solución para resolver los problemas de la producción agropecuaria y azucarera, a partir de las condiciones impuesta por el periodo especial.

La dirección estratégica constituye una necesidad indiscutible debido a los cambios que se producen en el mundo. Las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir, enfrentarlos y de forma constante provocarlos para contribuir a la cultura de este; alcanzando la competitividad y la calidad deseada.

Los sistemas de dirección se someten a las características del ambiente interno y externo, por lo que estos, para que sean efectivos deben tener flexibilidad, responsabilidad, reducción de los gastos, agresividad, rapidez y proyección de una visión.

### **Características de la UBPC Siguaney**

La Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney surge como el resultado de un proceso de unificación, primero de las unidades Ciro Redondo y Sergio González en 1998 y en junio del 1999 se incorpora Las Tapias, quedando formada la actual UBPC Siguaney en el 2000.

La dirección de esta unidad está situada en el poblado de Siguaney del municipio de Taguasco, limitando sus tierras al norte con la CPA Mártires de Bolivia, al sur con la Empresa Pecuaria Managuaco, al este con el poblado de Taguasco y al oeste con el de Zaza del Medio.

En diagnóstico realizado a la UBPC Siguaney en el inicio del quinquenio 2000/2005 se identificaron aspectos importantes como el bajo nivel cultural de los dirigentes de la junta de administración, las limitadas producciones de alimentos que no satisfacían las necesidades de los cooperativistas y sus familias, predominaba el exceso de reuniones, deficiencias en los procesos de contratación de la producción y limitadas relaciones de trabajo con los factores internos de la unidad. También se señalan las pocas opciones recreativas, culturales y deportivas; ocasionadas por la falta de iniciativa y creatividad. Realmente se carecía de liderazgo en la dirección.

El fondo de tierra total de la UBPC es de 2 531.0 ha y de ellas dedicadas a la caña 1 524.1, es decir, el 60.2%. El resto del área está en los cultivos varios con el 4.4%, ganadería 6.9%, forestal 2.0%, frutales 0.5% y el áreas desocupadas 25.8%

En los primeros cinco años de fundada la UBPC, se mantuvo el área total en producción dedicada a la caña, incrementándose la explotación en el resto de las áreas dedicadas a otros cultivos que tienen que ver con la diversificación de la producción.

La fuerza de trabajo, como elemento importante y decisivo para ejecutar la actividad productiva cerró el 2006 con 146 hombres, de ellos el 80.3% son fijos y el resto contratados. Esta fuerza es aún insuficiente para alcanzar el desarrollo de las labores planificadas y previstas en el programa del futuro, por lo que existe un déficit estimado entre 75-80 hombres.

Además del déficit de cooperativistas, históricamente la disponibilidad de fuerza de trabajo también se ha comportado de manera inestable, fluctuando constantemente en un alto porcentaje, por no contar la unidad con un grupo importante de condiciones mínimas para poder trabajar, es decir, la atención en este sentido de modo general no ha sido eficiente y se ha tenido que acudir como variante a la búsqueda de fuerza de trabajo en otras zonas lejanas como, Zaza del Medio, el Majá, Managuaco y Taguasco, trayendo consigo las inconveniencias que esto acarrea.

Existen en su entorno otros centros laborales con mejores condiciones para el empleo, por los sistemas salariales, de estimulación y condiciones de trabajo, como es el caso de la Fábrica de Cemento y Asbesto Siguaney y la Escogida de Tabaco.

La junta administrativa de la cooperativa en su inicio, contaba con un solo profesional y tres técnicos medios y en la actualidad hay cinco profesionales y cuatro técnicos medios respectivamente. La actividad técnica profesional se ha venido fortaleciendo en su dirección y en el ejercicio de la administración. Como aspecto negativo se debe señalar que desde su constitución en el 2000 han transitado por ella tres presidentes, cuatro económicos y cuatro en la actividad de los recursos humanos, lo que expresa señal evidente de inestabilidad de los cuadros fundamentales.

En los últimos años se ha trabajado también por elevar y perfeccionar el nivel de satisfacción y estimulación salarial de los cooperativistas, constituyéndose las brigadas integrales de producción cañera, lo que ha permitido trabajar en el cultivo de la caña por presupuestos de bloques y campos, elevándose así la productividad y un mejor aprovechamiento de los medios y recursos disponibles. La situación de la ropa, los zapatos e instrumentos de trabajo es un problema no resuelto.

Un aspecto positivo a destacar ha sido los discretos avances en la diversificación de la producción de alimentos agropecuarios, lo que ha ido cubriendo en alguna medida las necesidades del comedor obrero, aunque se mantiene bajo nivel aún de satisfacción de las necesidades de la familia. Se concentran los esfuerzos en la producción de la proteína animal.

La UBPC en el año 2000 presentó una pérdida de \$ 678 850.00 de los cuales \$ 463 000. 00 fueron de caña, es decir, el 68.2% de las pérdidas se generaron de su renglón principal de producción. La situación negativa se mantuvo hasta el 2004, año en que se comenzó a ser rentable. En el 2005 tiene una ganancia de \$ 5 090,48 aunque incumple el plan previsto para el año. En esta etapa la actividad de autoconsumo perdió \$ 92 759,73. Los resultados del 2006 son favorables en todos los indicadores con una ganancia de \$ 4695.00.

La cooperativa se ha propuesto para este período de desarrollo la introducción de nuevas variedades de caña de azúcar, de tubérculos, raíces y razas de alto potencial productivo, como única forma de salir adelante.

En el programa de desarrollo concebido hasta el 2010, se propone plantar el 100% del balance de área de caña aprobado por la UBPC, con las mejores variedades azucareras en los mejores suelos y lograr una correcta composición y renovación de cepa para obtener rendimientos agrícolas de 44.3 t/ha y 55050.95 TM de caña.

En el programa de producción de alimentos hasta el año 2008 se prevé incrementos hasta un 30 % de la producción en viandas, granos, carnes y leche, además se fortalecerá la producción de vegetales con la construcción de tres organopónicos.

Los problemas existentes en la UBPC Siguaney son los que prevalecen en Cuba y sobre los cuales se debe trabajar en la proyección estratégica.

**Situación problemática** en Cuba que afecta el desarrollo estratégico de las UBPC.

- Carencia de un pensamiento estratégico
- Uso de suelos no aptos para caña
- Deficiente preparación del suelo
- Irrentabilidad económica
- Calidad de las semilla, siembra y política varietal
- Composición de las cepas
- Despoblación y siembra

**Problema Científico de la Investigación:**

¿Cómo rediseñar e implantar una estrategia de dirección en una Unidad Básica de Producción Cooperativa para lograr incrementos en los rendimientos agrícola y la eficiencia empresarial?

**Objeto de estudio teórico:** Sistemas de dirección, rendimientos agrícolas y eficiencia empresarial

**Objeto de estudio práctico:** Sistemas de dirección, rendimientos agrícolas y eficiencia empresarial en la UBPC Siguaney

**Objetivo General:**

- Rediseñar e implantar una estrategia de dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney que permita un mayor rendimiento agrícola y eficiencia empresarial.

**Objetivos específicos:**

1. Construir el marco teórico referencial de la investigación a través de la revisión y análisis de la bibliografía sobre estrategia de dirección, rendimiento agrícola y eficiencia empresarial con vista a elegir fundamentar un procedimiento para rediseñar e implantar la estrategia de dirección en la unidad básica de producción cooperativa Siguaney
2. Proponer un procedimiento para el rediseño de la estrategia de dirección.
3. Rediseñar la estrategia de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney.
4. Implantar la estrategia de dirección de la Unidad Básica de Producción Cooperativista Siguaney.
5. Validar los niveles de rendimiento agrícola y eficiencia empresarial a través de la implantación de estrategia de dirección en la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney.

**Hipótesis de la investigación:**

Es posible y viable mejorar los rendimientos agrícolas y la eficiencia empresarial a través del rediseño e implantación de la estrategia de dirección de la Unidad Básica de Producción Cooperativa.

**Tipo de Investigación:**

La investigación es **correlacional**, al demostrar el vínculo existente entre rendimiento agrícola, eficiencia empresarial y desarrollo de la estrategia y **descriptiva** al mostrar el comportamiento de factores externos e internos.

**Justificación de la investigación:**

El **Valor teórico** de la investigación realizada se centra en la construcción del marco teórico referencial de la investigación a través de un análisis de la bibliografía sobre planificación y dirección estratégica, rendimiento agrícola, eficiencia empresarial y el procedimiento para rediseñar e implantar la estrategia de dirección.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en los procedimientos para diseñar e implantar la estrategia y las herramientas investigativas que complementan cada una de las etapas del procedimiento.

El **valor práctico** radica en la factibilidad y la pertinencia demostrada, de poder implantar el procedimiento con resultados satisfactorios y de perspectivas alentadoras para su continuidad, tanto en la empresa objeto de estudio como en otras similares.

El **valor económico** está dado por las mejoras en el rendimiento agrícola y en la eficiencia empresarial al implantar el rediseño en las condiciones actuales de trabajo en la UBPC.

**Resultados esperados:**

- Mejoras en el rendimiento agrícola.
- Mejoras en la rentabilidad económica.
- Mayor atención cultural en los cultivos.
- Incremento de la producciones agropecuarias.

**Métodos y Técnicas****Métodos:**

- Análisis y síntesis.
- Histórico - lógico.
- Inducción - deducción.

**Técnicas:**

- Observación.
- Dinámica de grupos.
- Procesamiento estadístico de los resultados.

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO - REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción

El propósito de este capítulo es elaborar el marco teórico – referencial de la investigación, donde inicialmente se realiza el análisis de los conceptos de estrategias, la evolución de la **planificación estratégica**, el estudio de aspectos sobre dirección, planeación y gestión estratégica. Posteriormente se profundiza en los modelos y procedimientos para la dirección estratégica. Se realiza el análisis del rendimiento agrícola y la eficiencia empresarial. En este capítulo también se realiza un acercamiento al término de "cultura empresarial" y finalmente se insiste en la necesidad del cambio de cultura en la empresa cubana (**Ver Figura 1.1**)

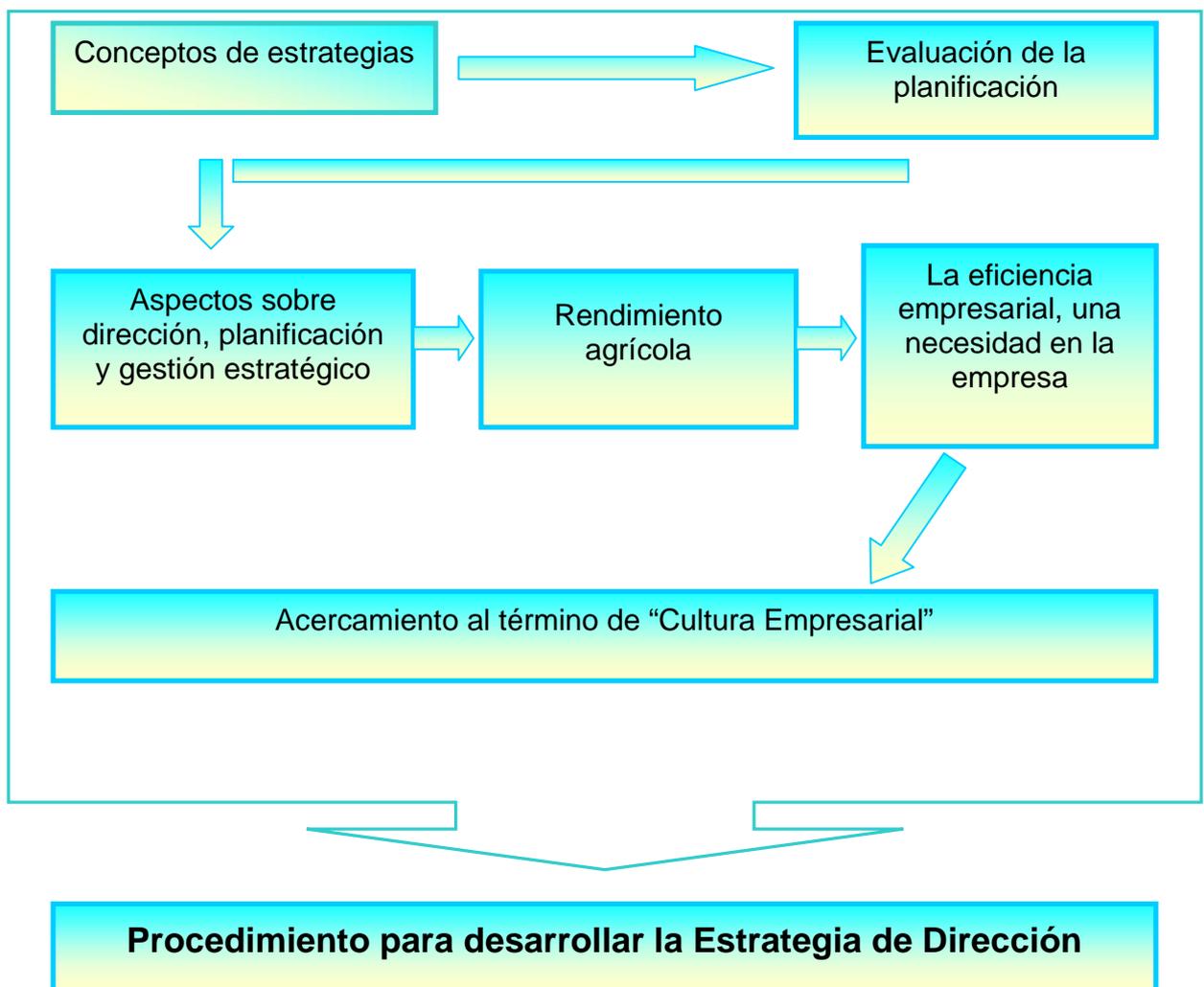


Figura 1.1: Hilo conductor de la investigación. Fuente: Elaboración propia.

## 1.2 Concepto de estrategia

El término estrategia es de origen griego. Estrategia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: estratos (ejército) y agein (conducir, guiar). En el diccionario **Larousse** se define **estrategia** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no solo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes, sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimiento de la misión.

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada. Así de acuerdo con diferentes autores, aparecen definiciones tales como:

- "Conjunto de relaciones entre el medio ambiente interno y externo de la empresa"
- "Un conjunto de objetivos y políticas para lograr objetivos amplios"
- "La dialéctica de la empresa con su entorno (**Ansoff 1976**)"
- "Una forma de conquistar el mercado"
- "La declaración de la forma en que los objetivos serán alcanzados, subordinándose a los mismos y en la medida en que ayuden a alcanzarse"
- "La mejor forma de insertar la organización a su entorno"

El concepto de estrategia en el año **1944** es introducido en el campo económico y académico por **Morgerstern** con la teoría de los juegos, en ambos casos la idea básica es la competición. Posteriormente en el año **1962** se introduce en el campo de la teoría del management, por **Kenneth Andrews**, y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. En la definición hecha por **Andrews** hay un aspecto digno de resaltar, y es la declaración explícita que hace el autor de su concepto acerca de la importancia que tienen para las empresas otros valores no necesariamente económicos, como son, por ejemplo, la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que enaltecen a las personas y por ende deben ser tenidas en cuenta al analizar el comportamiento humano en la organización.

**H. Igor Ansoff [6] en 1976**, define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno. Este autor considera que la planeación y la dirección estratégica son conceptos diferentes, plantea la superioridad del segundo. También señala que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

**Schendel en 1978** señala que estrategia es "la característica básica del match que una organización realiza con su entorno".

Todos los autores citados anteriormente defienden la idea de la teoría de la competencia o rivalidad lo que evidencia la influencia del término y su origen militar, esta idea se acentúa en **1982** con la obra de **Michael Porter** sobre las ventajas competitivas.

**K. J. Halten: (1987)** " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".

**Henry Mintzberg [112]**, en ese propio año plantea en su libro **five Ps for strategy**, cinco definiciones con "p". **Plan**. Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. **Ploy**. (Maniobra en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor. **Patrón**, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional. **Posición**, identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) **Perspectiva**: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción. Según **George Morrissey [114]** el término estrategia suele utilizarse para describir cómo lograr algo. Dice que él nunca ha entendido muy bien ese uso del término, ya que es contrario a su percepción de una estrategia como aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí.

También se define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

Según **Menguzzatto y Renau [107]**: la estrategia empresarial "explícita en los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

**James Stoner [1989]**, en su libro **Administración** señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", " planeación estratégica".

Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a los siguientes atributos de la planeación estratégica.

- Se ocupa de las cuestiones fundamentales.
- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias.
- Supone un marco temporal más largo.
- Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.
- Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que la alta gerencia debe participar.
- La planeación operacional procura hacer bien esas cosas, eficiencia.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". **H. Koontz. Estrategia, planificación y control (1991).**

"De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "única, viable", basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los "oponentes inteligentes" **R. E Quinn [125].**

**The strategic Process. Concepts. Contexts, Casos (1991).**

"...planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; estos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" **G. A. Steiner [1991].**

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos". Establecer un sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene". **M. Porter [1992].**

**Ohmae** "el comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor". **(1993).**

**Kotter, (1998)** plantea: "una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las

debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica".

"La frecuencia e imprevisibilidad con que se suceden cambios en el contexto tornan hoy invariables las prácticas de la planificación tradicional, tan exitosa en muchos países hasta comienzos de la década del sesenta. La gestión estratégica ha ocupado el lugar del planeamiento estratégico. Los gerentes, públicos o privados, deben estar capacitados para enfrentar los temporales evitando riesgos y aprovechando oportunidades.

Como se puede apreciar todos los autores citados coinciden parcialmente en sus definiciones; no obstante, se pueden percibir claramente dos tendencias fundamentales. La primera se refiere a la dinámica de la empresa con su entorno; la segunda, defiende el arte de generar objetivos, programas y políticas y la forma de alcanzarlos como vía para cumplir la misión de la misma.

La dirección estratégica no debe verse como un conjunto de conceptos, métodos y técnicas que pueden ser enseñadas y aprendidas al nivel de habilidad. Es una combinación de fundamentos filosóficos y del comportamiento localizado al nivel de conocimientos y de las actitudes, tanto personales como profesionales y que tiene profundas y significativas implicaciones para la cultura de las organizaciones y las posturas futuras.

Lo más importante de la dirección estratégica no son sus herramientas, sino la "Intención Estratégica" (IE) de quienes la practican. Con las herramientas pero sin la IE poco se logra, pues ella puede superar hasta la falta de algunas herramientas estratégicas.

### **1.3 Evolución de la Planificación Estratégica.**

Cuando Aníbal planeaba conquistar **Roma** se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del **medio ambiente** y los comparó y combinó con sus propios **recursos** para determinar las tácticas, **proyectos** y pasos a seguir. Esto representa el **proceso** de **Planificación** Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

**Igor Ansoff (1980)**, gran teórico de la **estrategia**, identifica la aparición de la **Planificación Estratégica** con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la **Planificación** Estratégica como **sistema** de **gerencia** emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la **evolución** del **concepto** de **Planificación**: **Taylor** manifestaba que el **papel** esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el **gerente** pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

La **Planificación** Estratégica la cual constituye un **sistema** gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (**estrategias**). Con la **Planificación** Estratégica se busca

concentrarse en solo aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el **desarrollo** cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con **la organización** se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico. En la década de los sesenta, el término **planeación** a largo plazo "se usó para describir el sistema."

El **proceso** de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En **Venezuela** se comienza algo más tarde.

Se consideran cuatro puntos de vista en la **planeación** estratégica:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un **tiempo**, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros **datos** importantes proporcionan la base para que **una empresa** tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

#### **Proceso.**

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y **políticas** para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las **empresas**, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un período de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el **ambiente** del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por **acciones** apropiadas cuando sea necesario.

#### **Filosofía.**

Tercero, la planeación estratégica es una **actitud**, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la **observación** del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la **dirección**. Además, representa un proceso mental,

un ejercicio intelectual, más que una serie de **procesos**, **procedimientos**, **estructuras** o **técnicas** prescritos.

### **Estructura**

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, **programas** a mediano plazo, **presupuestos** a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, **políticas** y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

¿Cómo la dirección estratégica puede ayudar a dinamizar la cultura y las nuevas ideas?

- Concientizando que la "estrategia" implica cambios.
- Construyendo una "visión" estratégica.
- Invirtiendo en "capacidad estratégica".
- Convenciendo de la necesidad de un análisis de la situación actual que revele:
  - ✓ los aspectos internos fuertes y débiles de la organización.
  - ✓ las oportunidades y amenazas externas a la organización.
  - ✓ la construcción de los escenarios futuros.
- Asumiendo la flexibilidad como un principio.
- Manejando los conflictos y las resistencias por los cambios.

La dirección estratégica es una herramienta de dirección que facilita procedimientos y técnicas con un basamento científico, que empleadas de manera iterativa y transfuncional, contribuyen a lograr una interacción preactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades del público, objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma.

### **1.4 Aspectos sobre Dirección. Planeación y Gestión Estratégica**

Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un **ciclo de vida** más corto de las ideas innovadoras.

Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales. Los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el decursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial. El

enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de [clientes](#), las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de [ventas](#) se expanden, las funciones de la empresa aumentan. La actividad de integrar las funciones pronto requiere [procedimientos](#) más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y [principios](#) de los 60.

En **1962**, el historiador comercial **Alfred D. Chandler** propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Chandler se interesó en cómo se formulaba la estrategia, no únicamente en qué resultaría de ella. También abandonó la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estable y previsible.

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una fórmula fija (las políticas). En la década de 1965-1975 el término "Estrategia" vino a reemplazar el término "Políticas" en las escuelas de negocio de los EUA y la [percepción](#) que de la planeación estratégica tenía la dirección, sufrió muchos cambios.

Se hicieron evidentes dos factores: Que la planificación estratégica resultó apropiada en el mundo de actividades de negocios y que el papel del [administrador](#) a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba aún muy claro.

Ante estos dos **problemas** que enfrentaban las organizaciones modernas, los rápidos cambios en la interrelación con el entorno y el rápido crecimiento en tamaño y complejidad de las organizaciones de negocios modernos, el **paradigma** de la dirección estratégica comenzó a tomar forma.

Las Academias Charles Hofer y Dan Schendel crearon la siguiente definición de administración estratégica, basado en el principio de que el **diseño** general de una organización, puede ser descrito únicamente, si el logro de los objetivos agrega a las políticas y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de administración estratégica.

Estos autores centran en cuatro aspectos fundamentales la administración estratégica:

- El establecimiento de las metas.
- La actividad de formulación de la estrategia, un modelo que crea una estrategia basada en las metas de la organización.
- Implantación de la estrategia y un cambio en el análisis de la administración, la actividad de lograr las metas predeterminadas. Los factores claves son los **procesos** "políticos" y las relaciones individuales internas de la organización que pueden forzar la revisión de la estrategia.
- El control estratégico, proporciona a los trabajadores una **retroalimentación** en cuanto a su progreso.

#### **1.4.1 Modelos y procedimientos para la dirección estratégica**

La necesidad de un modelo, procedimiento que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de procedimientos para el desarrollo de la estrategia empresarial, citamos de los procedimientos más utilizados en los estudiados en la bibliografía.

- a) Misión y propósito de la organización.
- b) Tamaño de la organización.
- c) Estilo directivo.
- d) Complejidad del medio ambiente.
- e) Complejidad de los procesos básicos.
- f) Cultura estratégica de sus actores principales.
- g) Calidad de la información disponible.
- h) Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Procedimiento tomado de un colectivo de autores del centro de estudio de la Universidad de la Habana el cual se estructura por los diferentes momentos en que se realiza el diseño.

Momento de diagnóstico.

1. Elaboración de la misión.
2. Análisis estratégico:
  - Fortalezas.
  - Debilidades.
  - Oportunidades.
  - Amenazas.
3. Construcción de la matriz DAFO.
4. Identificación de:
  - Problema Estratégico General.
  - Solución Estratégica General.
5. Valores compartidos.
6. Escenarios.

Momento de proyección.

7. Elaboración de la visión.
8. Grupos implicados.
9. Unidad estratégica de negocios.
10. Factores claves de éxitos.
11. Área de resultados claves.
12. Objetivo estratégico por ARC.
13. Criterio de medidas.
14. Plan de acción.

Momento de ejecución y control.

15. Ejecución
16. Control y Retroalimentación.

Algunos de los modelos estudiados para la proyección estratégica.

Para lograr implantar y desarrollar una estrategia es imprescindible y necesario escoger la tecnología o modelo que se aplicará a la institución.

Para lograr todo esto es necesario un estudio profundo de la bibliografía que se relaciona con el tema, analizar cual tecnología o modelo será más eficaz aplicar, teniendo en cuenta las características de la organización.

Relacionamos a continuación algunos modelos propuestos por diferentes autores en los textos analizados.

### **Modelo de resolución del consejo de estado en 1997.**

Momento de diagnóstico.

Elaboración de la misión.

Análisis estratégico:

- Fortalezas.
- Debilidades.
- Oportunidades.
- Amenazas.

Construcción de la matriz DAFO.

Identificación de:

- Problema estratégico.
- Solución estratégica.

Valores compartidos.

Momento de proyección.

Elaboración de la visión.

Escenarios

Unidad estratégica de negocios.

Factores claves de éxitos.

Área de resultados claves.

Objetivo estratégico por ARC.

Criterios de medidas con su plan de acción.

Momento de ejecución y control.

Control y Retroalimentación.

### **Modelo propuesto por Stoner J. (1989).**

1. Formulación de metas.
2. Identificación de actuales objetivos estratégicos.
3. Análisis ambiental.
4. Análisis de recurso, fortalezas y debilidades de la organización.
5. Identificación de las oportunidades estratégicas y amenazas.
6. Análisis de brechas, determinar el grado de cambio requerido en la estrategia actual.
7. Toma de decisiones estratégicas.

8. Puesta en práctica de la estrategia.
9. Medición y control del proceso.

**Modelo propuesto por Michael G. Porter (1991).**

1. Evaluación de las fuerzas competitivas y sus causas en su industria (rivalidad, competencia, compradores, proveedores, nuevos participantes y sustitutos).
2. Señalamiento de los puntos fuertes a las causas fundamentales las fuerzas competitivas de la industria.
3. Plan de acción.
  - Posicionamiento.
  - Influir en las fuerzas competitivas.
  - Anticiparse en los cambios.

Como se observa en la bibliografía consultada cada autor tiene su modelo o tecnología, algunas parecidas y otras diferentes.

Existen otros modelos y tecnologías explicadas por diferentes autores que tienen los mismos objetivos, hay que destacar que a los que hacemos referencia en éste capítulo le observamos rasgos comunes para proyección estratégica tal como que cuentan con una misión, objetivos y razón de ser de la organización, así como tiene presente la vinculación o relación existente entre ésta y el entorno.

**Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia empresarial.**

Al realizar una valoración de los distintos pasos del modelo, se llega al consenso de proponer cuatro fases básicas en su desarrollo:

- **Fase de diagnóstico:** Contempla la Misión, el Análisis estratégico, la definición de los indicadores de rendimiento agrícola, eficiencia empresarial y los Valores compartidos.
  - ✓ Misión de la organización.
  - ✓ Valores compartidos en la organización.
  - ✓ Análisis estratégico de la organización.
  - ✓ Diagnóstico estratégico (se define el indicador de eficiencia empresarial).
  - ✓ Matriz DAFO.

- **Fase de elaboración:** Elaboración del **problema estratégico** general, de la solución **estratégica general y de los escenarios más probables.**
  - ✓ Problema estratégico general.
  - ✓ Solución estratégica general.
  - ✓ Escenarios más probables hasta el 2007.
- **Fase de proyección:** Contempla la proyección de la organización a través de su **Visión** y los **Objetivos estratégicos.**
  - ✓ Visión de la organización.
  - ✓ Objetivos estratégicos y criterios de medidas por áreas de resultados claves.
- **Fase de ejecución y control:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.
  - ✓ Plan de acción para la puesta en práctica de la estrategia.
  - ✓ Control y retroalimentación.

**Modelos y Procedimientos. Explicación y tratamiento metodológico de sus pasos, agrupados en las siguientes fases.**

- Fase de Diagnóstico: Contempla la **misión**, el **análisis estratégico** y los **valores compartidos.**
- Fase de Proyección: Contempla la proyección de la organización a partir de su **visión**, las **áreas de resultados claves** y los **objetivos estratégicos.**
- **Fase de Ejecución y Control:** Contempla la puesta en práctica a través del **plan de acción** y el **control** para verificar el grado de cumplimiento de los procesos y objetivos de la estrategia, así como, la **retroalimentación** oportuna para tomar las acciones correctivas. Dentro del diagnóstico estratégico se formula la definición y modo de cálculo de dos indicadores que miden la eficiencia de una empresa en el marco económico y social.

**Premisas para la Construcción del procedimiento.**

El procedimiento tiene como premisas:

- Impulsar el enfoque estratégico en la empresa, donde el sistema de contingencia forme parte, pero no sea una constante en el trabajo.
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- El procedimiento articula con el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues produce mejoras en la eficiencia empresarial, lo cual posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

**Objetivos del procedimiento.**

Su objetivo general es desarrollar una estrategia empresarial que produzca mejoras en la eficiencia empresarial. Para su cumplimiento incluye los objetivos específicos siguientes:

- Desarrollar un diagnóstico estratégico.
- Definir el indicador de eficiencia empresarial.
- Determinar las decisiones estratégicas correspondientes para mejorar la eficiencia empresarial.

### **El enfoque participativo como base de la proyección estratégica**

Todo el proceso de elaboración de la Estrategia de Dirección se desarrolla sobre la base de la participación de los miembros en la definición de cada una de las partes del modelo empleado.

Con esta participación consciente se busca y se logran tres cosas:

- Implicar a todos en el proceso. No debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje.
- Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.
- Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia diera los resultados esperados. En este sentido se transitó por los distintos niveles de implicación:

- a) Se compartió información entre la gerencia y todos los trabajadores.
- b) Se buscaron ideas novedosas y creativas en los trabajadores.
- c) Se trabajó en equipos permanentemente.
- d) Se tomaron decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado.

Todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral. El proceso participativo que se desarrolló, y que tuvo un fuerte componente de trabajo en grupo, se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos. Téngase siempre presente que: “la dirección estratégica en un proceso humano es mucho más que un sistema” **(Morrissey, 1995)**.

### **1.5 Rendimiento Agrícola.**

Los rendimientos agrícolas se logran de acuerdo a la estrategia que se tracen durante una etapa de trabajo.

Los rendimientos agrícolas se elevan con estrategias adecuadas y dirigida a desarrollar los indicadores que inciden sobre el rendimiento.

**Reynoso, A. (1998) Ensayo sobre el cultivo de la caña de azúcar.** Explicó que el rendimiento agrícola es la producción que se obtiene en una unidad de superficie.

El rendimiento agrícola se presenta en toneladas por hectáreas, arrobas por caballerías, quintales por caballerías, etc, de acuerdo al cultivo o la organización que necesita trabajar con este término.

La calidad de los indicadores que influyen sobre el rendimiento repercuten directamente en la elevación de los rendimientos.

**Cuellar, I. A. (1996) Avances en las investigaciones de caña de azúcar.** Considera que el suelo es el sostén y la fuente de alimento de las plantas, constituye la capa superficial mullida del globo terrestre, capas de producir rendimientos agrícolas.

El suelo está compuesto por aire, agua y partículas sólidas.

El humus es la materia negra formada en el suelo por la descomposición de restos orgánicos, vegetales bajo la acción combinada del aire, agua y los microorganismos del suelo.

Los microelementos (N, P, K) son aquellos que las plantas consumen en grandes cantidades. La falta de cualquiera de ellos puede afectar o retardar el crecimiento de las plantas.

Los microelementos del suelo más comunes son: el nitrógeno (N), el fósforo (P) y el potasio (K).

El nitrógeno influye fundamentalmente en el crecimiento de la planta, el fósforo en su fortaleza y desarrollo de las raíces y el potasio en su maduración.

La preparación de suelo es una actividad muy importante porque pone al suelo en condiciones para la siembra. Si se hace con calidad Ud. puede alargar el ciclo de reposición, aumentar la producción de caña y ayudar a matar la hierba.

Existen muchos suelos en los cuales para cultivar la caña con éxito hay que mantener un buen sistema de drenaje. En los años de lluvia muy abundantes el rendimiento puede caer violentamente en las zonas muy bajas sin drenaje adecuado, debido a que por estar el suelo saturado de agua, la aireación es difícil, las raíces sufren y muchas se pudren, dificultándose el ahijamiento normal, con la consecuente afectación a la producción.

La influencia de la lluvia en la producción de caña es decisiva. "Sin lluvia suficiente" no hay buenos rendimientos, ni en los campos mejor fertilizados, ni en los terrenos más fértiles.

La cantidad de lluvia total caída sobre las cañas que se molerán en la zafra influye directamente en el Estimado de Caña, pero también es muy importante su distribución. En el cultivo de Secano esto se cumple muy bien en la práctica y eso origina que pueden producirse variaciones considerables en los rendimientos agrícolas.

El agua encharcada y el exceso de humedad en general en el suelo perjudican las plantaciones de caña porque afecta la respiración de las raíces, pudren la cepas, reducen el ahijamiento y frena el crecimiento de los tallos, por lo cual disminuye el rendimiento agrícola.

**González, R, A. China y A González (2001).** Las variedades de caña de azúcar y la distribución fitosanitaria del país. Explicó que todas las variedades no se pueden sembrar en el mismo tipo de suelo, en la misma localidad, en la misma época de siembra, ni maduran en el mismo período de zafra.

Primeramente esto no es posible debido a que cuando se realizan los programas de obtención de variedades, se tienen en cuenta el empleo de rango de tipos de suelo, además se debe manejar las variedades para poder sembrarlas en distintas épocas, lo que permitiría cosecharlas de igual manera teniendo en cuenta su período de maduración. Es decir deben manejarse todos los factores posibles para que no existan cúmulos de labores y tanto siembra como cosecha fluyan de forma correcta.

Tener una buena composición varietal permite ordenar la época de siembra y cosecha sin que exista un pico de labores. También permite el manejo de las variedades teniendo en cuenta su resistencia y susceptibilidad a plagas y enfermedades y además tener mayor disponibilidad de variedades para las diferentes condiciones de producción que se pudieran presentar.

Tener un alto porcentaje de una sola variedad es muy peligroso porque si ha esa variedad la ataca de pronto una nueva plaga o enfermedad la afectación económica es desastrosa por la gran afectación a los rendimientos y por la necesidad de tener que reponer toda el área dañada.

Por otra parte en Cuba la zafra dura aproximadamente cuatro meses y cada variedad tiene su época de maduración diferente, así tenemos variedades de maduración temprana, maduración intermedia y maduración tardía, por lo tanto para moler durante toda la zafra es necesario tener diferentes variedades que maduren en todas las épocas y se adapten a los diferentes ciclos de siembra y cosecha.

Todas las variedades de caña no poseen el mismo potencial productivo aunque estén sembradas en el mismo suelo y reciban el mismo tratamiento. Así tenemos que una variedad que tenga 7 (siete) cañas por plantones debe tener un Estimado aproximadamente igual a la mitad de una que tenga 14 cañas del mismo tamaño y grueso. Además existen variedades que pesan más que otras.

**Reynoso A (1998) Ensayo sobre el cultivo de la caña de azúcar.** Se refirió al tipo de cepa y su influencia directamente en la producción de caña, las cepas pueden ser:

- Socas. Cañas de un corte
- Retoños. Cañas de dos o más corte.
- Primavera. Cañas sembradas de enero – junio.
- Primavera quedadas. Cuando se cosechan con más de 24 meses o el próximo año después de la siembra.
- Fríos cuando se siembran de julio – diciembre.
- Fríos quedadas. Cuando se cosechan de 15 meses en adelante o el próximo año después de la siembra.
- Las socas y los retoños pueden ser quedados en su cosecha.

La composición de cepa está vinculada al rendimiento agrícola.

Las cepas se organizan para la cosecha comenzando la zafra por las más viejas y terminando con las más nuevas para así obtener elevados rendimientos agrícolas.

El Tipo de Cepa influye directamente en la producción de caña de un cañaveral. Un mismo cañaveral puede producir más del doble cuando es de frío, que cuando es de Retoño, en igualdad de suelos y demás condiciones. Por eso el rendimiento puede variar grandemente de acuerdo con el tipo de Cepa.

La Edad de las cañas afecta el estimado de caña. Las cañas que se cortan con 9 meses de crecimiento deben producir menos cañas que las que tienen 18 meses. Es por ello que a mayor edad siempre y cuando la caña crezca sana y saludable habrá más caña.

**Díaz F, (1984). Selección de textos.** Álvaro Reynoso. Identificó a las labores culturales de la caña de azúcar con un conjunto de actividades que se establecen con el fin de lograr incrementos en la producción, que son:

- Limpia. Es la encargada de eliminar las malas hierbas.
- Cultivo. Pueden ser de descompactación y de desyerbe.
- Fertilización. Se realiza para mejorar los nutrientes del suelo según las necesidades de las plantas.

Cuando las labores culturales se realizan con calidad, tiempo y forma se elevan los rendimientos agrícolas.

Las labores que se le realicen a las plantaciones cañeras se deben realizar con el orden y la frecuencia según la época del año.

La siembra de caña es la actividad más importante del productor cañero. Una siembra de calidad asegura no tener que hacer resiembra, buena población y rendimientos elevados.

La calidad de la siembra depende de muchas cosas, siendo necesario asegurar cada una para garantizar la calidad. Los factores para una siembra buena son:

- Preparación de suelo.
- Profundidad de surco.

- Rectitud y distancia entre surcos.
- Calidad de semilla.
- Yemas por trozo.

Al control de las hierbas aplicando: cultivo mecanizado, limpia manual, cultivo con bueyes, herbicida al hilo + cultivo al camellón, el uso de la cobertura de paja y las distancias estrechas; se le llama control integrado de malezas porque combina todos los métodos posibles para el mismo objetivo de mantener la caña limpia.

Existe un sistema computarizado llamado SERCIM (servicio para el Control Integral de Malezas), que permite confeccionar el plan anual de labores de desyerbe y conocer los períodos pico del año en labores, además de la necesidad de herbicidas, implementos y equipos de limpia. También garantiza la elección del tratamiento menos costoso para el control de malezas de acuerdo a las 4 principales especies existentes, la altura de la caña, la humedad visual, el tipo de suelo, etc. Todo lo cual hace de forma rápida y precisa. Indica por otra parte la cantidad de producto a echar en el tanque y el orden de mezclado de las herbicidas. En general el control integral de malezas bien concebido facilita incrementar los rendimientos agrícolas.

La aplicación de fertilizantes en función de las necesidades del suelo y de la caña es un elemento importante en el aumento de la producción.

Cuando un cañaveral recibe buenos cultivos, produce más caña que otro que ha recibido malos cultivos y fuera de época, pues en el primer caso hay mejor aprovechamiento de la lluvia y de los fertilizantes. La calidad y cantidad de los cultivos es importante para aumentar los rendimientos.

Está demostrado plenamente que uno de los medios más seguros para aumentar el rendimiento de la caña es la aplicación eficiente del regadío. Regar y abonar conjuntamente con los demás factores que favorecen la producción cañera estimada con relación a los resultados reales de producción obtenidos.

El famoso científico "Álvaro Reinoso" expresó desde el siglo pasado que la caña es una planta de regadío. Todos sabemos que de la misma forma que la caña rinde más cuando tenemos un año en que llueve lo necesario, también en las áreas que disponen de riego se pueden obtener mejores rendimientos agrícolas.

Con las técnicas tradicionales como el riego por surcos, por aspersión o por máquinas se obtienen incrementos de rendimientos de entre un 20 y un 50% y con otras modernas como el riego localizado o por goteo se logra duplicar la producción.

El enyerbamiento en el cañaveral es la causa fundamental de los bajos rendimientos por caballerías, los campos de caña que en su gran período de crecimiento se desarrollan con enyerbamiento pueden afectar en más de un 30% la producción.

Las estrategias de dirección que se establezcan tienen que tener presente el nivel de rendimiento agrícola deseado según la potencialidad de la organización, además es necesario ordenar adecuadamente los indicadores que influyen sobre el rendimiento con el objetivo de obtener el máximo de producción.

### **1.6 La eficiencia empresarial, una necesidad en la empresa**

**Eficiencia:** Es un término que expresa la relación realmente obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto, y un determinado efecto, medido como resultado; la mayor eficiencia se expresa en la menor cuantía de gastos para obtener un resultado fijo o en el mayor resultado a partir de un gasto fijado de los medios.

**La eficiencia:** Se refiere a la relación entre los gastos y los resultados, expresado en unidades monetarias para hacerlo conmensuradamente (cálculo económico). El criterio de eficiencia, es el incremento de la producción social con el aumento en la satisfacción de las necesidades materiales y espirituales del pueblo: Obtener la mayor cantidad de valores de uso con un mínimo de gastos.

La eficiencia vinculada, como concepto, al uso de los recursos en el cumplimiento de las metas y objetivos, hacer más con menos. De ahí que la medición general de la eficiencia se desarrolle relacionando resultados (producción o servicios) con los recursos consumidos en el proceso. Eficiencia es hacer las cosas correctamente.

Existe otro elemento que es necesario valorar en la realidad cubana actual. Nos referimos a la necesidad práctica de cambiar nuestros conceptos sobre la empresa, y analizarla en toda su magnitud para poder dirigirlas estratégicamente. Dirigir la empresa estratégicamente requiere que en su propio concepto se rompa con los paradigmas de concebirla solamente como un organismo económico, tecnológico, productivo y técnico, para hacer mayor énfasis en su contenido social y en su entorno, donde las personas son su mayor activo.

La empresa como organización debemos concebirla (**Orlando Gutiérrez, 1990**), "Como un sistema de relaciones sociales coordinadas en un contexto estructurado, cuyo desempeño se sustenta en el trabajo en equipos, a partir de metas y objetivos que hay que alcanzar, sobre la base de la utilización de recursos y de una cultura propia, interactuando constantemente con el entorno"

El concepto de empresa que hemos adoptado, reúne los elementos claves que la componen y

refleja un enfoque integral de su funcionamiento. A su vez nos muestra que al concebirla de esta manera, para su dirección eficiente y eficaz es necesario un enfoque y dirección estratégica.

Resumiendo podemos plantear que las nuevas realidades del mundo en que la economía cubana se ha visto obligada a introducirse, su contexto empresarial, el propio proceso de perfeccionamiento, y la necesidad de asumir una nueva concepción sobre la empresa exigen cambiar nuestros paradigmas gerenciales. Si hemos pensado y actuado en términos de producción, hoy la dirección nos pide que actuemos sobre la base de lograr eficiencia, eficacia, competitividad, cambio, calidad y excelencia sostenidas. Estos cambios deben provocar transformaciones funcionales en las direcciones de nuestras empresas: La gerencia debe pasar de cuantitativa a cualitativa; de técnica a humana; de una visión hacia dentro a una visión hacia fuera; de operativa a estratégica. Nuestras empresas necesitan mirar con luz larga y anticiparse a los cambios que se operarán en su entorno. Nuestras empresas necesitan ser dirigidas con una dirección y un pensamiento estratégicos.

Las razones financieras es la relación entre dos elementos del estado financiero.

Tipos de razones financieras:

- De liquidez.
- De apalancamiento.
- De actividad.
- De rentabilidad.

Razón de liquidez: Mide la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo.

Razón de apalancamiento: Mide el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas.

Razón de actividad: Mide el grado de efectividad con el que la empresa esta usando su recurso.

Razón de rentabilidad: Mide la efectividad de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas y la inversión.

En las empresas cubanas es necesario trabajar con las razones financieras con vistas a lograr un uso racional de sus recursos financieros. **Ver tabla 1.1.**

<b>Tabla 1.1. Razones Financieras</b>	
Apalancamiento a Corto Plazo	Total Pasivo Corriente/ Patrimonio
Apalancamiento Financiero Total	Pasivos Totales con entidades Financieras/ Patrimonio
Apalancamiento Total	Pasivo Total/Patrimonio
Capital de Trabajo	Activo Circulante- Pasivo Circulante
Capitalización Total	Pasivo a largo plazo/Patrimonio+Pasivo a largo Plazo
Concentración del endeudamiento a Corto Plazo	Pasivo Circulante/Pasivo Total
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta/Ventas Netas
Margen de utilidad de operación	Utilidad de Operación/Ventas Netas
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta/Ventas Netas
Nivel de Endeudamiento	Total Pasivo /Total Activos
Número de Veces que se gana el interés	Utilidad antes de Impuestos e intereses/Interes Pagado
Período de Cobro en días	Cuentas por Cobrar x 365/Ventas Anuales a Crédito
Prueba de Acido	Activo Circulante - Inventarios/Pasivos Circulantes
Razón Circulante	Activo Circulante/Pasivo Circulante
Rendimiento de Activo Total	Utilidad Neta/Activo Total Neto
Rentabilidad de la Inversión	Utilidad Neta/Activo Total
Rentabilidad Patrimonial	Utilidad Neta/Patrimonio
Rotación de Activos Fijos(Veces)	Ventas/Activos Fijos Netos
Rotación de Activos Totales	Ventas/Activos Totales Brutos
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas anuales a Crédito/Cuentas por Cobrar promedio
Rotación de Inventario	Costo de la Mercancía Vendida en el período/ Inventario promedio de mercancías
Rotación de Inventario de Materias Primas	Costo de la Materia Prima utilizada/Inventario Promedio de la Materia Prima
<b>Tabla 1.1. Razones Financieras (cont...)</b>	
Rotación de Inversión	Ventas/Total de Activos
Rotación de Productos en Proceso	Costo de producción/Inventario Promedio de productos en proceso
Rotación de Productos terminados	Costo de Ventas/Inventarios Promedios de productos Terminados.

Contabilidad: Es una técnica en constante evolución basada en conocimientos razonados y lógicos que tiene como objetivos fundamentales registrar y sintetizar las operaciones financieras de una entidad e interpretar los resultados.

Objetivos de la contabilidad:

- Registrar de forma metodológica las operaciones de carácter financiero que ocurren en una empresa.
- Suministrar información clara y precisa de la situación financiera y los resultados de las operaciones de un período determinado.
- Analizar e interpretar los resultados obtenidos en la actividad de una empresa.

Ecuación básica de la contabilidad:

$$A = P + C$$

A= Activo

P= Pasivo

C = Capital

Clasificación de las cuentas:

1. Las operaciones contables se efectúan por un sistema de cuentas.
2. Las cuentas se clasifican en:
  - Cuentas reales.
  - Cuentas nominal.

Cuentas reales: Representadas por los bienes o cuentas de los activos y los pasivos. Son reales porque sus saldos pasan de un período a otro.

Las cuentas que aparecen en el estado de situación son cuentas reales, representan la situación real de la empresa.

Cuentas nominales: La característica principal es que son cuentas temporales que duran abiertas lo que dura el ejercicio contable y se emplean los resultados de ingresos, costos y ganancias.

## Cuentas reales:

- Circulantes:
  - ✓ -Activos a largo plazo.
  - ✓ -Activos fijos.
  - ✓ -Activos diferidos.
  - ✓ -Otros activos.
- Pasivos:
  - ✓ Pasivos circulantes.
  - ✓ Pasivos a largo plazo.
  - ✓ Otros pasivos.
- Capital:
  - ✓ Patrimonio.
  - ✓ Utilidades retenidas.
  - ✓ Pérdida.
- Activos circulantes:
  - ✓ Efectivo en caja
  - ✓ Efectivo en banco
  - ✓ Inventario a corto plazo
  - ✓ Efectos por cobrar
  - ✓ Inventario mercancía
  - ✓ Seguro pagado por anticipo
- Activos fijos
  - ✓ Activos fijos tangibles
  - ✓ Activos fijos intangibles
  - ✓ Activos fijos tangibles en ejecución o inventario, Mot.
  - ✓ Equipos listos y mantenimiento / proceso inventario.
- Activos diferidos:
  - ✓ Gastos diferidos a corto plazo.
  - ✓ Gastos diferidos a largo plazo.
- Otros activos:
  - ✓ Pérdidas y faltantes en investigación.
  - ✓ Cuentas por cobrar.
- Pasivos circulantes.
- Pasivos a largo plazo.
- Patrimonio.

Estado financiero: es una información financiera que la componen.

- Balance de comprobación de saldos.
- El estado de situación.
- El estado de resultado.

El estado financiero nos informa:

- Posición financiera.
- Posición económica.

La posición financiera nos informa:

- Si la empresa es capaz de pagar sus obligaciones en sus respectivos vencimientos.

Cálculo de la posición financiera.

- Si existe equilibrio financiero
- Las razones financieras
- El capital de trabajo

El equilibrio financiero es lo primero que debe saber un directivo.

Para que halla equilibrio financiero se debe cumplir lo siguiente:

- Activo circulante mayor que el pasivo circulante.
- Activo total sea mayor que el pasivo total.

Para que exista solvencia el activo circulante debe ser mayor que el pasivo circulante.

El punto de equilibrio es la técnica analítica utilizada para estudiar la relación que existe entre gastos fijos, costos variables, el volumen de ventas y las utilidades.

El análisis del punto de equilibrio es un método que se utiliza para calcular el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, es decir el punto en que la empresa está equilibrada pero también muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas, cuando las ventas exceden o caen por debajo del presupuesto.

Importancia del punto de equilibrio. Se anticipa y logra un punto importante de venta.

### **1.7 Acercamiento al término de "cultura empresarial".**

Es útil en el análisis que se desarrolla plantear algunos conceptos e ideas relacionados con el término "cultura empresarial u organizacional". Este es uno de los conceptos más tratados en los últimos años por los estudiosos del tema de [comportamiento organizacional](#) y su relación con las diferentes [técnicas](#) de dirección que se han desarrollado.

De forma general el término se refiere al conjunto de **valores**, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una **organización** tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de **pensamiento**, sentimiento y reacción que guían la **toma de decisiones** y otras actividades de los participantes en **la organización**.

Las diferentes definiciones de Cultura Organizacional comparten conceptos comunes: subrayan la importancia de **los valores** y creencias compartidos y su efecto sobre el **comportamiento**.

La cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir, manifestados en elementos simbólicos, como **mitos**, rituales, historias, **leyendas** y un **lenguaje** especializado.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al Comportamiento. Cumple con varias **funciones** importantes: Transmitir un sentimiento de **identidad** a los miembros de la organización, facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Sin lugar a dudas la cultura cumple funciones importantes en la organización. Los artefactos culturales, incluyendo el **diseño** y el estilo de **administración**, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivan al **personal** y facilitan la cohesión del **grupo** y el compromiso con metas relevantes.

Las definiciones plantean que las **organizaciones** tienen culturas diferentes - objetivos y valores, estilos de administración y **normas** - para realizar sus actividades. Igualmente coinciden en que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante **aprendizaje**, diseñando **estructuras** más flexibles para el cambio **producto** del aprendizaje.

Los estudios que se han hecho al respecto permiten contar con una amplia fundamentación sobre el tema y numerosas herramientas que permiten crear y fomentar una cultura de éxito en las empresas. En este punto se hace preciso cuestionarse, planteada ya la necesidad del cambio, qué es necesario para iniciarlo. El epígrafe que a continuación se expone se dedica al "cómo cambiar".

### **¿Cómo cambiar?**

Dadas las características del sector empresarial y del propio **hombre** que dirige o administra las organizaciones, sería un error craso pensar que los cambios pueden efectuarse al margen de la cultura existente. Aunque se imponen nuevas tendencias orientadas a la búsqueda de aumentar la producción, eficiencia, eficacia, competitividad y adaptación al entorno, en fin, al cumplimiento de las metas de las empresas en el proceso de recuperación económica, el proceso de cambio debe partir de la adaptación de nuestra cultura y forma de hacer y pensar en las organizaciones a estas nuevas metas.

Es en este contexto donde cabe preguntarse: ¿hacia dónde deben dirigirse las **acciones**? ¿Cuál debe ser nuestro comportamiento futuro? ¿Qué cambios deben operarse en nuestro sistema de valores, creencias, códigos de actuación en las organizaciones empresariales?

En los últimos años como parte del proceso de recuperación económica se han dado cambios estructurales y financieros que han permitido revitalizar paulatinamente nuestro sistema empresarial adecuándolo a las nuevas condiciones en este caso a partir del redimensionamiento de las empresas estatales.

El propio proceso de Perfeccionamiento Empresarial, como un nuevo sistema de gestión integral que permitirá a las entidades obtener productos y **servicios** cada día más competitivos, así lo avala. Varios han sido los cambios que se han dado en este sentido con resultados, que aunque discretos, alientan en el proceso de recuperación.

No obstante, se considera que en cualquier condición, el éxito y la vitalidad organizacional dependen en gran medida del desarrollo de culturas y valores apropiados teniendo en cuenta que la cultura constituye la base del funcionamiento organizacional y fuente invisible donde estrategias, estructuras y **sistemas** adquieren su energía. Es por ello que deben transformarse no solo las características formales de las empresas (estrategias, estructura organizacional, sistema gerencial, etc.) sino también e inevitablemente, los valores básicos, presunciones, sistema de significados, es decir, la cultura de la empresa.

El hecho de que el cambio debe manifestarse en el comportamiento humano hace que este sea difícil de obtener. Las administraciones deben centrarse en la compleja tarea de revolucionar la cultura de sus organizaciones, partiendo de la cultura motriz y reemplazando las creencias, valores y símbolos (los necesarios) por una cultura que propicie la realización de sus metas.

En este sentido, en Cuba es necesario fomentar una cultura adaptativa, abierta, flexible, cuyos valores organizacionales estén orientados hacia aumentos en la producción, la **calidad**, la eficiencia, la **innovación**, el emprendimiento, la aceptación del **riesgo**, el cambio y sobre todo hacia la potenciación del papel de la empresa socialista, la preservación de la **propiedad** social y el avance mancomunado de la economía nacional.

Esto requiere **disciplina** y sistematicidad en las acciones que se lleven a cabo. En una cultura con estos valores, funcionarán las metas y las estrategias organizacionales, así como las personales de cada trabajador, las sociales inherentes al sistema que se construye, existiendo una plena identificación entre ellas y, por tanto, una alta **motivación**, **productividad** y estabilidad.

Sin lugar a dudas Cuba necesita de esa cultura. Proporcionar una fórmula o receta única sería irracional: la fórmula debe ser encontrada por cada empresario, [administrador](#), en cada una de las organizaciones, basada siempre en la premisa de adaptación de nuestra cultura base a las nuevas condiciones nacionales e internacionales y a los retos que se enfrentan en busca del cambio en los valores y principios de funcionamiento de las empresas.

### **1.8 Conclusiones parciales.**

- 1 Cuba, inmersa en profundas transformaciones en busca de la adaptabilidad a la inestable situación internacional existente y la preservación de su modelo político y social, debe potenciar el papel de la empresa estatal socialista como eslabón fundamental del desarrollo económico.
- 2 En esta tarea juega un papel fundamental la adaptación de la empresa estatal a las nuevas condiciones internas y externas, transformando estructuras, funciones, pero sobre todo valores y códigos que le permitan desenvolverse bajo premisas de incrementar la producción y la eficiencia empresarial
- 3 El entender la cultura empresarial como el conjunto de valores, creencias, entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común, da una idea de la importancia de operar cambios en esta en la búsqueda del éxito empresarial en Cuba.
- 4 Como parte del proceso de cambio debe crearse una cultura adaptativa, flexible y acorde a las características propias de cada organización, donde los principios socialistas continuarán siendo una fortaleza indiscutible.
- 5 La construcción del Socialismo en Cuba diseñó un modelo propio de desarrollo económico y social, que exige adaptar a las condiciones técnicas, herramientas de corte gerencial en el proceso de fortalecimiento del funcionamiento de las empresas.
- 6 En este proceso de apropiación de conocimientos y técnicas al [desempeño](#) de las empresas el papel de la Universidad y la Academia de forma general es vital, dada la fuerte relación entre ambos sectores.

## CAPÍTULO II: PROCEDIMIENTO GENERAL PARA REDISEÑAR E IMPLANTAR LA ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

### 2.1 Introducción

El capítulo explica el procedimiento para rediseñar e implantar la estrategia de dirección, por conformidad al tipo de entidad y su orientación a la producción, se escoge el presente procedimiento, que cumple con los requisitos de corresponder con las características de la entidad para la que se ha rediseñado y con la política y orientaciones de su organismo superior; además presupone un número de pasos o etapas que pueden ser asimilados por todo el personal de la entidad, contribuyendo a que el proceso sea lo más participativo posible, a continuación la **Figura 2.1** así lo expone:



Figura 2.1 Procedimiento para el rediseñar e implementar la estrategia de dirección.

(Fuente: Elaboración propia)

## **2.2- Fundamentación teórica del procedimiento propuesto**

Como se pudo observar en la Figura 2.1 se recogen las fases que se proponen para el diseño del procedimiento, los que ratificamos a continuación para expresar su fundamentación.

**Fase de diagnóstico:** Contempla la Misión, el Análisis estratégico, la definición del indicador de eficiencia empresarial y los Valores compartidos.

Misión.

Análisis estratégico.

Análisis del rendimiento agrícola.

Análisis de la eficiencia empresarial.

Valores compartidos.

**Fase de elaboración:** Elaboración del problema estratégico general, de la solución estratégica general y de los escenarios más probables.

Problema estratégico general.

Solución estratégica general.

Escenarios más probables.

**Fase de proyección:** Contempla la proyección de la organización a través de su Visión y los Objetivos estratégicos.

Visión de la organización.

Áreas de resultados claves.

Objetivos estratégicos y criterios de medidas

**Fase de ejecución y control:** Contempla la puesta en práctica a través del plan de acción y el control para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviaciones.

Plan de acción.

Control y retroalimentación.

### **2.2.1 Fase de Diagnóstico**

El proceso de planificación parte de la Misión. Esta no es más que la razón de ser de la organización, sea esta un ministerio o una pequeña empresa, ¿para qué existe ésta?, ¿cuál es su función social?, ¿qué hace o debe hacer?. Es el punto de partida de la estrategia y lo que da la cohesión e integralidad a la organización. Se supone que la Misión tiene estabilidad en el tiempo, se dice también que es atemporal, aunque en el mundo de hoy, tal afirmación es endeble.

En realidad la Misión hay que ajustarla periódicamente o de acuerdo a las circunstancias o coyunturas. Dependerá de si la organización es orientada a los negocios (cambios de entorno muy rápidos), o a la administración pública (cambios más lentos). La Misión identifica la organización externamente, la distingue de otras organizaciones similares o no, pero además interrelaciona a la organización con el entorno en el que se desempeña.

Por otra parte la Misión tiene enfoques, puede estar orientada hacia objetivos (Producir PPG en 1992; Garantizar de forma creciente la producción azucarera de la provincia, etc.). Puede estar orientada hacia los Valores (Garantizar bienestar personal y seguridad a los clientes; desarrollar los valores patrios de los estudiantes, etc.). Orientada hacia los Implicados (facilidad de acceso a los consumidores; máxima higiene en la comunidad, etc.)

No obstante, los elementos componentes de la Misión dispuestos de una forma adecuada son los que dicen en realidad para qué existe dicha organización. Estos elementos toman en consideración lo siguiente:

Definición del negocio o actividad: ¿en qué está la entidad?, ¿dónde actúa?, ¿para quiénes lo hace?, ¿cuáles son sus metas principales?, ¿a dónde aspira a llegar?, ¿cuál es su filosofía corporativa?, ¿cómo actúa o actuará? y ¿cómo expresa y materializa sus valores?

Se analiza rápidamente estos tres elementos:

Definición del Negocio: Esta se enfoca hacia el cliente, consumidor o usuario más que a los productos que elabora o los servicios que brinda. Fumar un Puro Habano en Cuba y en el extranjero puede significar satisfacción, placer, pero además en el extranjero puede significar distinción, rango, posición. Beber Ron Havana Club, ídem, se enfoca hacia la persona que utiliza el producto o servicio, etc. No obstante la definición enfocada al negocio debe tener suficiente amplitud para asimilar los cambios en el entorno.

Lo que debe incluirse en la definición del negocio son los grupos de personas a los que va dirigido el producto; hacia las necesidades de los mismos; y tener en cuenta las competencias distintivas de dicho producto o servicio. En otras palabras, quiénes, qué y cómo.

Metas principales: Lo que desea la organización alcanzar o mantener. Ser el primer productor de azúcar crudo o refino, de la provincia o del país. Mantener el primer lugar en el volumen de extracción de petróleo del país. Este enfoque tiende a producir esquemas y se ha criticado en otros países y se ha adecuado considerando entonces metas secundarias.

Filosofía corporativa: Es el conjunto de creencias básicas, los valores, la cultura, las aspiraciones, las prioridades que deben orientar el comportamiento de la organización y sus integrantes. Tiene diferentes momentos o etapas, y usos, la de su establecimiento, su difusión, su empleo como instrumento de educación y como fuente de evaluación del desempeño de los miembros de la organización.

En la bibliografía consultada se define la misión como:

Papel que debe jugar la institución en el seno de la sociedad. (Vergara, 1987).

Objetivo supremo, creencias, principios y valores que expresan convicciones. Expresa la razón de ser. (Rodríguez y Alemañy, 1995).

Declaración formal que sintetiza la dirección que desea seguir la organización. (Steiner, 1992).

Expresión general de lo que quiere ser la empresa, de sus aspiraciones en cuanto a su papel en la sociedad. (Menguzzato, 1995).

Es una afirmación que describe el concepto de su empresa, la naturaleza del negocio, el por qué está usted en él, a quién sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. (Morrisey, 1995).

En distintos cursos sobre dirección estratégica se define la misión como:

Determinación del por qué existe y para qué existe la organización.

Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza nuestras energías y capacidades.

Es la base para procurar una unidad de propósitos en dirigentes y trabajadores con el fin de desarrollar su sentido de pertenencia.

Propósito general y específico, lo que la sociedad espera de la organización.

Declaración de las metas, lo que hace que una organización se diferencie de las demás.

Expresión de quién es la empresa y dónde está, de quién quiere ser y dónde quiere estar.

Premisa fundamental de la organización en línea con las expectativas de los clientes.

Una declaración de la misión comprende los siguientes elementos (Morrisey, 1995):

- El concepto de su empresa.
- La naturaleza de su negocio.
- La razón para que exista su empresa.
- La gente a la que usted sirve.
- Los principios y valores bajo los que usted pretende operar.

También Kotler, 1998, plantea que la definición de la misión de las empresas se compone de cinco elementos: El primero es la historia. Cada empresa tiene una historia de objetivos, políticas y progresos. En la definición de su razón de ser, las empresas no deben alejarse de su historia. El segundo elemento son las preferencias de los actuales dirigentes. Quienes dirigen en la empresa tienen sus objetivos y visiones personales. En tercer lugar, el entorno de mercado influencia la misión de la organización. El entorno define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. En cuarto lugar, los recursos de la empresa determinan qué misiones son posibles. Finalmente, las empresas deben basar su misión en sus ventajas competitivas.

¿Por qué se necesita una declaración de la misión de la empresa? Tener una declaración breve, pero completa de la misión ayudará a establecer y mantener la consistencia y la claridad del propósito en toda la empresa, proporcionará un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que se deben tomar, buscará el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de la empresa y atraerá la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

“La aplicación principal de la declaración de la misión es como guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de una manera que sustente el propósito general de su empresa. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes, proveedores y comunidad financiera, así como a su casa matriz”. (Morrisey, 1995).

Una declaración de la misión bien desarrollada, proporciona al personal de la empresa una idea común de propósito, dirección y oportunidad.

No se debe incluir nada en la declaración de la misión, que la empresa no esté dispuesta a respaldar con acciones. Si cualquier parte de la declaración de la misión se percibe como que no refleja la manera en que la empresa hace su trabajo, destruirá la credibilidad de sus esfuerzos de planeación.

Entre las características básicas de la misión de una organización están:

- a) Expresar el servicio que presta, no el producto que vende.
- b) Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y la sociedad).
- c) Orientada al futuro.
- d) No responde a los cambios, los promueve.
- e) Tener credibilidad.
- f) Tener cierto contenido: intangible, utópico, ambicioso, idealista, sin dejar de ser operativa y realista.
- g) Revisada constantemente.
- h) Ser simple, clara y directa.
- i) Ser altamente motivadora.
- j) Contener alto grado de originalidad, algo que la diferencia y llena de orgullo.
- k) Reconocimiento del cliente.
- l) Debe ser única: su eficacia es su concentración.
- m) Debe centrarse en un número limitado de objetivos en lugar de querer abarcarlo todo.
- n) Debe definir los principales campos competitivos dentro de los cuales operará la organización.
- o) Debe destacar las políticas que la empresa decide honrar.

Cualquier enunciado de una misión que se respete debe incluir los siguientes puntos:

- Las necesidades que su empresa satisface
- Los clientes que atiende y a quienes desea atender.
- Cómo procederá para atender a esos clientes
- A qué servicios se dedica la empresa

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo es necesario que en la definición y formulación de la misión se tengan en cuenta, al menos, dos cuestiones básicas.

Primero, los grupos que trabajan en este paso deben tener bien claro que la misión es lo que la organización debe estar haciendo, y no lo que está haciendo. Preguntas tales como: ¿qué es?, ¿qué se hace?, ¿a quiénes se atiende?, ¿cómo se ve?, y ¿con quiénes se cuenta?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas: ¿qué se quiere ser?, ¿a quiénes se quiere atender?, ¿cómo se quiere ser vistos?, y ¿con quiénes se quiere contar?, apuntan a la definición de la misión de la organización.

Segundo, una vez definida la misión se debe garantizar: a) Que todos los miembros de la organización conozcan la razón de ser o misión de su organización, y b) que cada uno sepa en qué forma su esfuerzo individual se combina e integra con el esfuerzo de los demás a fin de contribuir al logro de la misión.

Es recomendable para la determinación de la misión tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- Revisión, estudio y análisis de los documentos normativos que posea la organización.
- Dar respuesta a grupos de interrogantes que orientan la definición correcta de la misión.
- Que en el trabajo práctico se divida al grupo en dos o tres equipos y que cada uno, una vez que haya determinado la misión que considera, la presente a la plenaria para su análisis.

Que el proyecto de misión definido por todo el grupo en la plenaria, se circule entre el resto de los trabajadores y clientes principales buscando retroalimentación permanente, a partir de sus respuestas a un grupo de preguntas que se le formulan.

Una vez determinada la misión esta debe presidir el resto de las actividades de desarrollo del modelo, así como situarse en un lugar visible para todos en la organización.

### **Análisis Estratégico**

- Este análisis está enmarcado en tres aspectos:
  - Análisis del macro y micro - entorno.
  - Diagnóstico estratégico.
- Definición de los indicadores de eficiencia empresarial.

Análisis del macro y micro entorno: Incluye los Grupos de Implicados, los Factores Claves, las Unidades Estratégicas de Negocio y las Áreas de Resultados Claves.

Los Grupos Implicados son un factor importante en el desarrollo del proceso estratégico. Tienen incidencia porque pueden ser internos y externos. Son todas aquellas personas individuales u organizaciones o incluso comunidades, que pueden incidir positiva o negativamente en el logro de los Objetivos y la Misión. Cuando inciden negativamente pasan a la categoría de Barreras.

Evidentemente los implicados internos son los que en su mayoría deben incidir positivamente, lo que dependerá de los Valores Compartidos. Ellos son los hombres y mujeres que se esfuerzan diariamente en el logro de los objetivos, pero también son los suministradores, los clientes, usuarios, consumidores, pacientes, organizaciones de masas y políticas, etc., en fin los que tienen algo que ver con la organización y su funcionamiento. Los vecinos individuales, o la comunidad, pueblo, etc. que se relaciona directa o indirectamente con la organización. A todos se debe tener en cuenta precisamente en la medida de su incidencia y deben ser tomados en consideración al elaborar las estrategias para alcanzar los objetivos.

Los Factores Claves son aquellos acontecimientos de carácter natural o social que pudieran incidir positiva o negativamente en una organización, donde el sistema no tiene posibilidades de atenuar, impedir o provocar por estar fuera de su alcance. Generalmente son las oportunidades que se convierten en amenazas.

Es aconsejable, la presencia de la alta dirección de la organización y el uso de manera creativa de técnicas de dinámica de grupo, para generar ideas a fin de poder determinar las Unidades Estratégicas de Negocio, pudiéndose alternar el trabajo en subgrupo con la sesión plenaria. De esta forma, se trasmite la idea de qué actividades o conjunto de éstas, pueden constituir unidades estratégicas, para luego definir el grupo de aspectos estratégicos (direcciones estratégicas) que deben ser considerados en cada Unidad Estratégica. Con el propósito de no complicar el trabajo posterior, se recomienda que el número de acciones por cada Unidad Estratégica, deba oscilar entre tres o cuatro, aunque pudiera llegar hasta seis. Es necesario que por cada una de las Unidades Estratégicas, se señalen los objetivos con sus correspondientes criterios de medidas, así como el grado de consecución de dichos criterios.

Diagnóstico estratégico: Se realiza un análisis interno y externo de la organización.

El interno orientado a una evaluación del potencial de la empresa, de su capacidad global, como un sistema que incluye todas las capacidades específicas desarrolladas en cada función básica de la empresa. El análisis interno es el estudio profundo de la organización, sus capacidades, recursos y el comportamiento de los hombres que en ella interactúan.

El análisis interno se evalúa en busca de las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas, representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, en los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión. ¿Qué poseen que los puede hacer mejor?, ¿en qué son muy buenos?, ¿qué se sabe hacer muy bien y es deseado por los clientes?, ¿qué hacer para potenciarlas?, son preguntas claves para analizarlas. Las debilidades, se trata de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales es necesario atenuar o superar en la evolución de la organización y que, en definitiva, la misma debe luchar al máximo por convertir estos puntos débiles en fortalezas. ¿Cuáles problemas los hace inferiores a las demás organizaciones?, ¿qué se necesita resolver

para ser competitivos?, ¿qué no se hace bien?, ¿qué hacer para eliminarlas?, constituyen interrogantes esenciales para su análisis.

El objetivo de este análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo y en él debe aplicarse la filosofía de trabajo similar a la descrita en las Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial: "Descubrir las verdaderas causas de los problemas y no solo sus efectos, que por lo general son los que se encuentran más a la vista; estudiar los problemas de abajo hacia arriba y desde diferentes ángulos; actuar de modo que se atenúe la resistencia a lo nuevo; lograr una amplia participación que permita hablar del plan como labor colectiva y cuestionárselo todo".

La literatura consultada describe diferentes formas para abordar el análisis interno de la organización. En el trabajo se ha adoptado el análisis funcional que tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones básicas: Marketing, Producción, Servicio, Calidad, Recursos humanos, Economía, Investigación y desarrollo, etc.

Para el análisis interno se deben revisar documentos institucionales tales como: Informes, Balances, Actas del Consejo de Dirección, Consejos Asesores, Memorias de talleres y otros eventos. Además se deben aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas y realizar una buena observación.

También es útil usar técnicas de trabajo en grupo y técnicas creativas, como la tormenta de ideas, para que el grupo genere tantas fortalezas y debilidades como sea capaz de identificar. Luego en un proceso de análisis y reducción se llegará a cifras manejables sobre esas categorías. En este último caso es imprescindible usar instrumentos para lograr consenso que guíen al grupo en este sentido (Votación ponderada, Valoración de criterios, Reducción de la lista, Comparaciones apareadas).

El externo, Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos y la evolución futura de estos. *El análisis externo* se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

Las oportunidades, se refieren a aquellos factores que se están manifestando en el entorno sin que sea posible influir en su ocurrencia o no y que resultan favorables para avanzar con mayor facilidad hacia el cumplimiento de la misión si se aprovechan oportuna e intensamente. ¿Qué no está haciendo la competencia y que se puede aprovechar?, ¿qué es de máxima demanda para los clientes?, ¿qué necesidades tienen los clientes?, ¿qué hacer para potenciarlas?, son, entre otras, cuestiones importantes a valorar.

Las amenazas, son aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que están incidiendo negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización. ¿Qué o cuáles fuerzas en el entorno pueden hacer daño o frenarlo?,

¿qué hechos les son desfavorables?, ¿qué hacen los competidores que los afectan?, ¿qué hacer para contrarrestarlas?, son criterios esenciales que se deben considerar

El entorno externo tiene tanto elementos de acción directa como indirecta. Los grupos de interés que influyen directamente en una organización, forman su entorno de acción directa: Competidores, Clientes, Proveedores, Instituciones financieras, Sindicatos, Medios de comunicación, etc. Los elementos de acción indirecta están formados por el comportamiento de un grupo de variables que influyen en el trabajo de la organización: Variables sociales, tecnológicas, económicas, políticas, legales, demográficas.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar los planes vigentes en los diferentes niveles del sistema y otros afines; obtener información sobre clientes, usuarios, competidores, sobre la forma en que son percibidos los nuevos retos y las posibilidades de responder a ellos, correcciones que deben hacerse para lograr una labor de excelencia y amplio reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización.

Se debe determinar el marco legal en que la organización desarrolla su labor. Se recomienda utilizar también técnicas grupales y de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta la organización y en un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto provocan. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

*Construcción y análisis de la Matriz DAFO.*

Después que se definan estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria y con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la Matriz DAFO. Un elemento de reflexión lo constituye el hecho de tener en cuenta que estas fuerzas están actuando en forma dinámica tanto dentro de la organización, como en su medio ambiente.

Se trata entonces de convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, lo cual tiene que ver directamente con la forma en que la organización proyecta su estrategia de desarrollo.

La Matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior del primer cuadrante se colocan las diferentes Oportunidades que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las Fortalezas. Aquí el análisis debe ser: ¿con qué Fortalezas se puede aprovechar esta Oportunidad? Si es positivo se pone un asterisco (\*) para marcarlo y así sucesivamente.

El segundo cuadrante tendrá en la parte superior las Amenazas y el análisis aquí será: ¿con qué Fortalezas puedo atenuar estas Amenazas. Si es positivo se sigue el mismo proceso anterior. (Atenuar las Amenazas apoyándose en las Fortalezas).

El tercer cuadrante tendrá por el lado izquierdo las Debilidades y aquí se procederá a: ¿qué Debilidades me impiden aprovechar estas Oportunidades? (Eliminar o minimizar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades). El procedimiento de marcar con asteriscos es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿qué Debilidades me impiden atenuar esta Amenaza? El proceso de marcaje es similar a los anteriores.

Después que se tengan todos los impactos, estos se sumarán de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos que mayor incidencias hayan tenido. En este paso el criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo. Por lo tanto, la labor del facilitador del proceso será vital.

La matriz DAFO indica cuatro grupos conceptuales de estrategias. Por supuesto, en la práctica se superponen, se realizan individualmente o en conjunto. En este caso se tiene:

La estrategia DA (Mini – Mini). El propósito de la estrategia DA, consiste en reducir al mínimo las Debilidades y Amenazas. Una organización que se enfrenta a Amenazas externas y Debilidades internas puede encontrarse en una posición precaria. Cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición DA es una que toda organización intenta evitar. Al caer en este caso la estrategia es de supervivencia.

La estrategia DO (Mini – Maxi). La estrategia DO intenta reducir al mínimo las debilidades y aumentar al máximo las oportunidades. Aquí se aplica una estrategia de adaptación.

La estrategia FA (Maxi - Mini). Esta estrategia se basa en las fortalezas de la organización que pueden tratar con las amenazas del entorno. El objetivo es elevar al máximo las primeras y reducir al mínimo las segundas. En este caso se aplica una estrategia defensiva.

La estrategia FO (Maxi – Maxi). A cualquiera organización le gustaría y convendría ocupar una posición que le permita acrecentar al máximo las fortalezas y oportunidades. Una organización así puede ser líder por sus fortalezas y movilizar los recursos aprovechando las oportunidades para sus productos y servicios. En este caso se aplica una estrategia ofensiva o de crecimiento.

Como el análisis DAFO, exige comparar y cruzar cada elemento por categoría con el resto de los elementos, y viceversa, sería engorroso trabajar para cada entrada con un número muy grande de fuerzas, lo que haría sumamente laborioso el proceso combinativo. Por ello la experiencia recomienda trabajar con un número reducido de entradas, siempre que en ellas se concentren aquellos aspectos que resultan decisivos para el funcionamiento de la organización.

### **Análisis de rendimientos agrícola.**

En el análisis del rendimiento agrícola se identifica las toneladas por hectárea existentes y toneladas de caña, se tiene en cuenta el año anterior y el año actual con vista a valorar los crecimientos o decrecimientos en los indicadores que inciden sobre el rendimiento agrícola .

### **Análisis de la eficiencia empresarial.**

Los resultados económicos de años anteriores se deben revisar sus indicadores y compararlos con el año actual para comprobar la efectividad de la estrategia utilizada y valorar la situación actual de los indicadores de la eficiencia.

### **Valores Compartidos.**

El verdadero liderazgo es en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los trabajadores.

Conformar, desarrollar y recompensar adecuadamente el cumplimiento de ideas y valores compartidos es uno de los trabajos más importantes que un directivo ha de emprender si desea promover conductas orientadas al éxito de su empresa. ¿Hay algo capaz de dar más fuerza a una organización e incluso a un simple equipo que la existencia de valores realmente compartidos?

Los valores son herramientas de los líderes dirigidos a fortalecer la capacidad de ilusionar, encausar y cohesionar equipos, es una nueva forma de entender y aplicar conocimientos con el objetivo de introducir realmente a las personas dentro del pensamiento directivo, rediseñando de forma continua la cultura de la empresa y generando compromisos colectivos que faciliten la dirección de los cambios estratégicos de la empresa para adaptarse a su entorno y superar sus tensiones internas. Los valores sirven para atribuir sentido a la acción.

Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definidos dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que orienten sus objetivos de acción cotidiana:

Los valores finales asociados a la visión: ¿hacia dónde va? y su misión ¿para qué se va?.

Los valores instrumentados u operativos asociados a la forma de pensar y hacer las cosas con que la organización pretende afrontar las demandas del entorno o integrar sus tensiones internas para alcanzar su visión y cumplir su misión.

La diferenciación entre valores finales y valores operativos tiene una gran importancia para la definición estratégica. Los valores finales son esenciales para dar sentido y cohesionar el esfuerzo de hacia dónde va la empresa a largo plazo haciendo referencia al tipo de negocio que se quiere llegar a tener, la dimensión a alcanzar, la diferenciación que se pretende asumir, etc. De hecho los valores integrados en la visión definen las elecciones estratégicas esenciales de la empresa.

Otro conjunto de valores finales es el integrado en la misión o razón de ser de la empresa. Los valores tácticos u operativos, configuran la cultura operativa que equivale a los principios explícitos de acción que regulan la conducta cotidiana de las personas para llegar a conseguir la visión y la misión de la empresa: confianza mutua, satisfacción del cliente, honestidad, trabajo en equipo, etc.

Nunca se debe olvidar que uno de los elementos esenciales de la gestión del cambio lo constituye la construcción colectiva de nuevas creencias y valores. El plan de cambio no puede ser un mero deseo de la alta dirección de la empresa, tiene que construirse de la forma más participativa posible y es esencial ordenar la reflexión sobre qué nuevas creencias y valores se necesitan para

sustentar el cambio que se desea. Sin el cambio de creencias y valores los intentos de cambio se quedan en un nivel tan superficial que únicamente pueden servir para generar alguna expectativa inicial y una casi segura frustración posterior.

La formación de valores en la empresa es un fenómeno complejo que depende de multitud de variables:

- a) Los valores de los fundadores, de sus jubilados, de los recordistas productivos o de aquellos que con sus ideas de innovación, de lucha y de trabajo lograron cambios en beneficio de la empresa.
- b) Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
- c) La tradición cultural de la sociedad para desarrollar esa producción o servicio, a través de una tradición orientada al perfeccionamiento continuo, a la armonía, al orgullo de pertenencia, etc.
- d) Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- e) La formación y la influencia de consultores, el verdadero aprendizaje radica en desaprender lo aprendido e incorporar otra nueva y eso proviene después de la formación de la asistencia a cursos, de la lectura de publicaciones o de las intervenciones de consultores.
- f) Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambientales, etc.
- g) Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas.
- h) Los resultados de la empresa y el papel que juega el éxito productivo y económico en la retroalimentación de los trabajadores.

Para llegar a determinar los valores compartidos se deben aplicar instrumentales que propicien la información suficiente sobre el consenso de valores en la organización. Encuestas, cuestionarios y entrevistas bien elaboradas pueden ofertar esta información.

### **2.2.2 Fase de Elaboración**

Con los resultados que se obtengan de la matriz DAFO se identifica el “problema estratégico general” y la “solución estratégica general”.

#### **Problema Estratégico General:**

“Si las amenazas se materializan, teniendo en cuenta las debilidades de la organización, no podrán utilizarse las fortalezas para aprovechar plenamente las oportunidades”.

Utilizando la misma información, pueden invertirse las dimensiones del análisis para establecer los lineamientos estratégicos que contribuyan a la definición de una “solución estratégica general”.

## **Solución Estratégica General**

“Utilizar plenamente las fortalezas sobre las oportunidades que se presentan para minimizar las amenazas y superar las debilidades”

Sólo después de reconocer los problemas o amenazas e identificar las oportunidades, así como despejados el problema estratégico general y la solución estratégica general, se pueden fijar los objetivos o metas, aunque vale decir que hay autores que separan ambos conceptos”.

### **Escenarios más probables.**

Los escenarios más probables son un elemento que resulta de importancia estratégica, y que se deriva del análisis del entorno externo de la empresa. Estas fuerzas deben definirse, no solo valorando su comportamiento actual, sino, y es lo más importante, valorando su comportamiento futuro.

Por eso resulta necesario que la empresa defina los posibles escenarios de actuación en los que se verá involucrada, de acuerdo a la evolución futura de los factores identificados en su entorno externo.

Un escenario se define como “una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos causales y en las posibles decisiones claves”. (Menguzzato, 1995).

También puede definirse como “la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejercen influencia en su comportamiento” (Eugenio Yáñez, 1987).

Los escenarios son instrumentos de simulación que permiten “mejorar nuestra comprensión de las consecuencias a largo plazo, de las tendencias de políticas existentes o potenciales, y sus interacciones”. Por tanto, el método de escenario “tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente), e indicar los distintos procesos que permiten pasar del estado presente a la imagen futura”.

La práctica aconseja, la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno: Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo).

La utilidad del método de escenario en la Dirección Estratégica no se limita a un entendimiento del entorno y de sus relaciones con la empresa, así como de la evolución de estas, sino que es un instrumento muy valioso en cuanto proporciona la flexibilidad tan necesaria en la dirección de la empresa actual.

También se señala cómo el conocimiento del escenario más favorable ayuda a desarrollar una actitud estratégica, puesto que muestra a qué situación convendría llegar, tomando las decisiones y llevando a cabo las acciones que permitan influir en las variables esenciales adecuadas, así

como en su evolución, y en los actores cuyo comportamiento es clave, dando así más realidad al carácter de anticipación inherente a toda estrategia empresarial.

En la construcción de los probables escenarios resulta vital que el grupo desarrolle su poder imaginativo, por lo que se hace necesario la utilización de técnicas de creatividad que propicien esa imaginación. El grupo debe ser capaz de trasladarse al futuro en que la organización se moverá y definir con qué contexto se encontrará. La tormenta de ideas, puede ser ideal para estos propósitos.

### **2.2.3- Fase de Proyección.**

Esta fase se desarrolla sobre la proyección de las organizaciones, teniendo en cuenta lo que espera esta en el futuro.

#### **Visión**

Un momento clave del proceso lo constituye la definición de lo que se desea que sea la organización en el futuro que se proyecta, expresa su estado deseado en los próximos años, por ello debe generarse con el corazón, pero con la mente fría y los pies en la tierra.

La Visión significa ver a lo lejos, la imagen que se tiene del futuro, es un estado final que se ha estado tratando de lograr, es el sentimiento de vivir el futuro, la forma de sorprenderlo antes de que este los sorprenda, la manera de comprometerse con ese futuro que se quiere crear con el corazón y los sentimientos. No es simplemente un paso más del proceso, sino uno de los decisivos, porque con la formulación de la visión es que se logra la definición de lo que debe ser la organización y conformar la formulación de la estrategia.

Su principal fuerza no radica en la descripción anticipada del futuro deseado, sino en establecer un proceso colectivo que sustituye el sueño o las indicaciones de una persona para convertirse en los deseos factibles y compartidos de un colectivo.

Esta concepción fortalece el liderazgo debido a que el líder logra transmitir y retroalimentar su visión de futuro al colectivo, compartiendo el consenso que exprese los anhelos, deseos e intereses colectivos.

El papel de la Visión en la organización es lograr un foco de atención que permita que todos la sigan, comprometiéndose en dicho empeño, de ahí que debe cumplir los siguientes requisitos:

- Formulada por los principales dirigentes.
- Compartida con el equipo de dirección para apoyarla.
- Tener un horizonte predeterminado.
- Expresada de manera simple y clara para que todos la comprendan y se comprometan.
- Debe ser soñadora, pero objetiva.
- Debe ser positiva y alentadora.
- No se expresa en cifras.

Se expresa en tiempo presente porque se actúa como si se hubiera logrado. Según las condiciones y situaciones que existan, unas organizaciones determinan su Visión y de ella sus metas y objetivos. Otras expresan sus metas y objetivos solamente. Otras recogen en su Misión elementos del estado futuro que se desea (Misión - Visión), etc. Existe una variedad de combinaciones en dependencia de la situación concreta que se confronte, no obstante, todas cumplen la necesidad de que la organización esté clara del hacia donde va encaminada.

Desde el punto de vista metodológico existen tres momentos en la elaboración de la Visión:

El momento de elaboración de la Visión. Es un momento trascendental y como se ha avanzado en la determinación de los elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años, considerando que solo se logrará con un gran esfuerzo y despliegue de recursos, sobre todo de inteligencia, y por otra parte, que esa organización no es idílica, es una organización humana y factible.

El procedimiento de elaboración de la Visión. Elaborar la Visión exige del grupo creatividad e imaginación realista. Por tanto, en el procedimiento de su elaboración se utilizan métodos y técnicas para desarrollar la creatividad del grupo. Comúnmente se emplea el Brainstorming o Tormenta de ideas con los procesos adecuados de preparación, calentamiento y conducción que este método exige. Se insiste en la cantidad de ideas y se puntualiza que esto no es un ejercicio para que todos salgan satisfechos de lo que quieren que sea su organización, sino del compromiso que para ellos mismos representará esta Visión. Finalmente se procede a validar las ideas aportadas analizando su realismo y factibilidad y corregir cualquier elemento que se considere tanto por su contenido como por su redacción.

Retroalimentación Visión - Misión. A partir de este momento es necesario volver a la Misión y comprobar si la organización que se desea tener es compatible con ella. Si existieran dificultades, entonces se debe ajustar la Visión aún más. Incluso, en caso extremo repetir el proceso y preguntar si con nuestras fuerzas es posible alcanzar la Misión. Este momento es muy delicado y complejo, no existe receta alguna para su solución, hay que enfrentarse a las particularidades de la organización y de conjunto buscar las respuestas

### **Áreas de Resultados Clave:**

Las Áreas de Resultado Clave son simplemente áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución o empresa. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que su institución o empresa lleve a cabo con éxito su Misión y para que cumpla con las expectativas generadas.

Las ARC no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización. "Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa."

El concepto de Área de Resultado Clave (ARC) constituye un elemento de mucha importancia para el establecimiento de prioridades en la realización del trabajo administrativo.

Cómo formularlas en la práctica.

Las ARC deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. Esto, a la vez que nos permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultado clave.

Algunos criterios a tener en cuenta para identificar las Areas Clave:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.
- Finalmente otras vinculadas a prioridades que, a nivel estatal, o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

Los objetivos estratégicos deben expresar las metas que se propone alcanzar la organización a nivel global, y a largo plazo, en función de su Misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evaluación futura y de las oportunidades o amenazas que este presenta para la organización y de la propia situación interna de esta, de sus fuerzas y debilidades, de su capacidad actual y potencial en relación con su entorno.

No existe una forma única de elaborar los objetivos estratégicos, como tampoco existe un conjunto de objetivos válido para toda la organización, e incluso inamovible a lo largo de toda su vida, ya que se alterará en función de los cambios en el entorno, de las modificaciones de las características de la entidad, de la evolución de su cultura, así como de la estructura de poder.

Constituyen la expresión de lo que se propone obtener, un enunciado sobre los resultados que deben ser alcanzados en un período determinado. Los objetivos colectivos, principales, generales y a largo plazo de la organización se elaborarán considerando los cuatro principios fundamentales siguientes:

- Participación: Elemento base para la Dirección Estratégica y uno de los aspectos más comunes de todas las corrientes de la gerencia moderna.
- Precisión: Deben ser entendidos por todas las personas y poder ser verificados, cuando no puedan ser cuantificables deben definirse los criterios para evaluar su logro.
- Integración: Es necesario integrar el mayor número de aspectos relacionados, de manera que en una formulación se consideren los subobjetivos.
- Realismo: Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

Para establecer los objetivos estratégicos es necesario determinar y verificar la correspondencia con la Visión de la organización, para ello se debe garantizar que exista un vínculo con las Unidades de Acción Estratégicas y las Direcciones Estratégicas.

### **Criterios de Medida:**

Los criterios de medida son los indicadores y sus magnitudes a utilizar para medir el cumplimiento de los objetivos. Son las salidas principales del objetivo.

Permiten la precisión y evaluación de los objetivos.

Facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos.

Su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de auto evaluación.

**NO SON LOS OBJETIVOS.**

- Diseño de los criterios de medida:
- Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Deben ser claros y precisos.
- Debe concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Debe estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo, no es el objetivo en sí.
- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Principales deficiencias en su formulación:

Excesos de criterios de medida.

- Tendencia a redactarlos como si fueran la Visión de la organización.
- Tendencia a redactarlos como si fueran objetivos.
- Tendencia a controlarlos como si fueran objetivos.
- No se precisan en el caso de los objetivos de carácter cualitativo.
- En ocasiones su contenido y enfoque tienden a ser estrategias, políticas o funciones.
- Redacción innecesaria de criterios de medida, cuando el objetivo en su redacción ya expresa claramente los resultados a alcanzar.
- Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o el área de resultados clave a la cual pertenecen.
- Criterio de medidas que incluyen una cantidad excesiva de indicadores para su medición, lo cual dificulta el aseguramiento y control de los objetivos.
- No se incluyen criterios de medidas que permitan evaluar los niveles de eficiencia a alcanzar en los objetivos.

### **2.2.4 Fase de Ejecución y Control**

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos en las áreas de resultados claves, siguiendo las Estrategias definidas y aprobadas. Estos planes expresan las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo para materializarlas, así como dejan claramente definidos

tanto el plazo en que deben cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas. De este modo, los planes de acción son descripciones concretas de lo que va a suceder. Están claramente relacionados con los objetivos de la Visión y las prioridades, constituyendo las vías detalladas de implementar las Estrategias y vencer las Barreras y considerándose además como la forma de fijar las responsabilidades personales. Los planes de acción tienen secuencia de tiempo, se basan en los recursos y son adaptables a las contingencias. Son prácticos.

Después de considerar estos aspectos, se puede afirmar que la elaboración de la estrategia ha concluido. Queda entonces la parte más compleja, es decir, su puesta en práctica y adecuada correspondencia con lo previamente establecido.

### **Control y Retroalimentación.**

Si se reconoce que todo es cambiante, que posee un determinado grado de turbulencia y por ende, se establecen acciones de contingencia, se impone la necesidad de detectar de manera sistemática y coherente las variaciones de las condiciones del entorno que decidieron establecer la dirección del desarrollo de la organización, para así determinar si existe la necesidad de reconsiderar el mismo.

Para poder cumplir con esta necesidad se impone que el control estratégico, o sea, el control sobre los aspectos de la relación empresa - entorno que determinan su supervivencia, se integre al resto de los subsistemas de control de la empresa. De manera que a través de los resultados que se van alcanzando y el estado del entorno, se pueda valorar el presente y el futuro de la entidad y de ahí, que la dirección o rumbo de desarrollo establecido se mantenga o se vaya replanteando, adecuando a dichas características dinámicas. Esto permite que el proceso estratégico se asimile por el proceso directivo en general y el cambio se vea como un elemento positivo para toda la organización.

La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte de la estrategia:

¿En qué negocio se está?.

¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?.

¿En qué son buenos? ¿Con quién se puede comparar?.

¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?.

¿Qué estrategias tienen mis competidores?.

¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?.

¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?.

¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?.

¿Cuál es exactamente nuestra estrategia? ¿Todos en la empresa tienen claridad sobre ella?.

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a estas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse la estrategia, el control empieza a desempeñar su papel.

El grupo bajo la dirección del facilitador definirá las acciones que se requieren para ejercer el control de la estrategia. En este proceso juega un papel muy importante la Alta Gerencia de la organización, estableciendo las políticas de control al respecto.

### **2.3- Proceso de Implantación.**

Con vistas a desarrollar el procedimiento general se debe potenciar una cultura donde exista un predominio del enfoque estratégico, para ello es imprescindible que fluya la comunicación tanto vertical como horizontal, la presencia de un liderazgo oblicuo, el trabajo en equipo, las agendas de trabajo en función de la estrategia de dirección y el cumplimiento de una capacitación con el objetivo de impregnar el pensamiento estratégico y la implicación de todo el personal en este proceso para materializar el enfoque participativo en la toma de decisiones y con ello el logro de una cultura para el cambio permanente en la entidad.

El directivo debe lograr en su organización, el alcance de los objetivos organizacionales, supervivencia, preparación y capacitación del grupo para enfrentar la crisis, satisfacción del grupo con su líder, compromiso de los subordinados hacia los objetivos del grupo, bienestar psicológico, desarrollo personal de los subordinados, retención de la posición de autoridad en el grupo, ser agentes de cambio en la organización.

¿Qué debe hacer el directivo para mantener la moral del personal?

Tener preocupación por el individuo, tener preocupación por el grupo, mantener una disciplina justa, es decir, que se puedan explicar las promociones, premios y sanciones, porque hay medidas objetivas, mantener el dominio sobre sí mismo, creando en las relaciones un ambiente agradable, informar de forma honesta de la marcha de la empresa, transmitir honestidad, mantener la organización de la comunicación y no abandonarla, responder con agilidad a las preguntas, solicitudes y propuestas del personal, corregir con la actitud y aptitud de recuperar el error a quien lo cometió y ser tolerante con los errores de los que tienen éxito. Que no se pueda decir que una vez que se equivocan nadie se acuerda de los éxitos cotidianos, medir y premiar por los éxitos continuados y no solo por la dedicación, tener un trato cordial y mucho sentido del humor. Crear un clima agradable, no de tensiones, no hablar mal y evitar los rumores.

#### **2.3.1- Otros aspectos a tener en cuenta para la implementación de la estrategia de dirección**

Con vistas a llevar a cabo una efectiva implementación de la estrategia de dirección se debe tener la capacitación como componente del cambio y el enfoque participativo dirigido a implicar, comprometer y responsabilizar a todos los miembros de la organización con el propio cambio.

La capacitación dirigida hacia el cambio no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Si las organizaciones están abocadas al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellas todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, las organizaciones no pueden cambiar por sí solas, necesitan a un agente que las impulse. Ese agente que mueve a las organizaciones hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en las mismas.

En una empresa en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero el hombre, no es una máquina, y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque se sea muy persuasivo, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupo, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero una cuestión debe estar bien clara: un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para

asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

### **2.3.2- El enfoque participativo como base del proceso de implantación**

Todo el proceso de elaboración de la Estrategia de Dirección se desarrolla sobre la base de la participación de los miembros en la definición de cada una de las partes del procedimiento propuesto. Con esta participación consciente se busca y se logran tres cosas:

Implicar a todos en el proceso. No debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje.

Lograr compromisos reales y conscientes de todos. Cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con eficiencia y eficacia.

Responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos. Lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del procedimiento, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia diera los resultados esperados. En este sentido se transitó por los distintos niveles de implicación:

Se compartió información entre la gerencia y todos los trabajadores.

Se buscaron ideas novedosas y creativas en los trabajadores.

Se trabajó en equipos permanentemente.

Se tomaron decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado.

Todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral. El proceso participativo que se desarrolló, y que tuvo un fuerte componente de trabajo en grupo donde se efectuaron encuestas, entrevistas, reuniones, caracterizaciones y otras herramientas del trabajo en equipo que lograron los objetivos en la aplicación del procedimiento seleccionado y además se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos.

Téngase siempre presente que: "la dirección estratégica es un proceso humano, es mucho más que un sistema

#### **2.4- Conclusiones Parciales**

El procedimiento metodológico propuesto en el marco de este capítulo se explica bajo un fundamento teórico que sirve de guía para el diseño de la estrategia de dirección.

El procedimiento antes señalado, es viable su implantación en la entidad objeto de estudio práctico y además se cumple con las orientaciones de los organismos superiores.

Para el proceso de implantación se considera necesario la capacitación de todo el personal, después de haber logrado su participación en las consultas realizadas al rediseño propuesta

## CAPÍTULO III. REDISEÑO E IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCIÓN EN LA UNIDAD BÁSICA DE PRODUCCIÓN COOPERATIVA SIGUANAY

### **3.1 Introducción.**

El presente capítulo posee como objetivo el desarrollo del rediseño e implantación de la estrategia de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguanay, logrando el diseño y la implementación del procedimiento establecido y fundamentado en el capítulo anterior, con vistas a elevar los niveles de rendimiento agrícola y la eficiencia empresarial. El resultado al inicio indicará las debilidades fundamentales de la organización, desde el punto de vista de los niveles de producción y la eficiencia empresarial, brindando una útil herramienta de trabajo a los directivos de la entidad. El cálculo de los indicadores, después de un año de establecida la estrategia, servirá para comprobar si los lineamientos establecidos y las acciones realizadas por los directivos y cooperativistas de la UBPC mejoraron el cumplimiento del objeto social desde el punto de vista del incremento en los rendimientos agrícola y la eficiencia empresarial.

### **3.2 Fase de Diagnostico.**

En esta fase se define en la UBPC los siguientes aspectos:

- Definición de la Misión.
- Análisis estratégico.
- Análisis del rendimiento agrícola
- Análisis de la eficiencia empresarial.
- Valores compartidos.

Para el rediseño del procedimiento de la estrategia de dirección se creó un grupo de trabajo presidido por el administrador y directivos, obreros y factores de los diferentes niveles de dirección y con la aplicación de técnicas de trabajo en grupo se exponen los resultados del rediseño, el cual se somete sistemáticamente a la consulta de todos los cooperativistas para lograr su participación efectiva.

#### **Misión.**

Producir altos volúmenes de caña de azúcar y de producciones agropecuarias, permitiendo alcanzar la suficiente variabilidad genética y fijación de las características necesarias para la ejecución de los diferentes proyectos de mejoramiento, especialmente para la obtención de alto potencial azucarero y agropecuario, apoyado en su financiamiento, en la aplicación de servicios especializados, su capacitación y apoyo en la asimilación de nuevas tecnologías, con énfasis en la realización de menores gastos energéticos y reducción de los costos de producción, compatibles con el medio ambiente, con vistas a satisfacer las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.

### **Análisis estratégico.**

Al realizar el análisis de los factores internos y externos que intervienen e influyen positiva o negativamente en el éxito del desarrollo integral de la organización, se puede señalar o considerar lo siguiente:

El entorno general en que se desenvuelve la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney es el reflejo similar al del resto de la provincia y el país en que se desarrolla su actividad por los efectos del período especial, aunque unas con mayor complejidad que otras.

El sector azucarero sufrió una fuerte caída de su economía a partir de los años 1990 al 1991, al desaparecer el campo socialista y la URSS y por consiguiente el mercado que teníamos a precios preferenciales, lo que unido a los bajos precios sostenidos del azúcar durante los últimos años, determinó la insostenibilidad de la infraestructura azucarera del país, aprobándose entonces la aplicación en el sector de la Tarea Álvaro Reinoso que transita por la segunda etapa en estos momentos.

El proceso llevado a cabo de la tarea I y II, manifiesta ligeras mejorías económicas en un grupo importante de Empresas y unidades del sector, aunque siguen siendo complejas en sentido general.

En esta etapa se recrudeció el bloqueo imperialista de EE.UU. contra Cuba, limitando el comercio con otros países por la aplicación de la ley Helms Burton. Todos estos obstáculos limitaban el proceso de financiamiento y por ende, de poder asegurar de forma total la producción de azúcar y derivados, por lo que el sector se descapitalizaba sin posibilidades reales de salir adelante.

### **Factores que influyen en el entorno.**

- Existencia de la Empresa de Cemento y Asbesto Siguaney, Escogidas, Fábricas de tabaco, etc.; donde hay otros incentivos, beneficios y motivaciones.
- Presencia de un sector cooperativo y campesino muy fuerte y estimulante.
- La existencia de la doble moneda que hace una segmentación del mercado.
- Aumento de inversiones en otros sectores de la economía.

### **Políticos.**

- Consolidación de una correcta política exterior bien concebida, basada en las relaciones de intercambio y respeto mutuo.
- Comercio muy limitado y desigual, producto del bloqueo imperialista.
- Protección a las inversiones extranjeras.
- Posibilidad de los trabajadores organizados de participar en la dirección y toma de decisiones de la organización.
- Incremento de facultades y prerrogativas del sistema empresarial.
- Incremento del rigor al enfrentamiento al delito económico y la corrupción.
- Introducción de las resoluciones 297/2003, 13/2006, 187/2006, 188/2006, 543/2003, 5/2004, 48/2004 19/2004 y 60/2004 que favorecen el funcionamiento de la UBPC. **Ver**

**Anexo No. 1, 2, 3, 4 y 5.**

### **Tecnológicos.**

- La tecnología de la información avanza a un ritmo acelerado.
- Periódicamente se introducen y desarrollan filosofías de dirección en las organizaciones empresariales.
- Desarrollo acelerado de los conocimientos culturales y profesionales del personal especializado en el campo de la investigación.
- Socio-culturales.
- Constante incremento de la calidad de vida del pueblo a través de los Programas de la Revolución y la Revolución Energética.
- Existencia de una alta seguridad para el pueblo.
- Incremento en algunos servicios claves para el bienestar ciudadano.
- La preparación, capacitación y formación de los recursos humanos ha experimentado importantes logros y avances.

### **Ambientales.**

- Firma de tratados internacionales para el cuidado y preservación del medio ambiente.
- Desarrollo de una sociedad de alta cultura integral, basada en el cuidado y protección del medio ambiente.
- Aplicando el instrumento que se muestra, **Ver Anexo No. 6** se obtuvo que los tres factores que más incidencia tienen en los bajos rendimientos agrícolas son los problemas climatológicos, el uso de suelos no aptos para caña y la deficiente composición de cepas y los aspectos de mayor impacto en la rentabilidad de la cooperativa son los bajos rendimientos agrícolas, los problemas con la cepa de caña y su composición. **Ver Anexo No. 7.**
- En el futuro la UBPC debe priorizar la diversificación de la producción para garantizar la estabilidad económica financiera, mejorar y ordenar la siembra de caña, así como intensificar el trabajo con la tracción animal. **Ver Anexo No.8.**
- Según **Anexo No.9** la administración de la UBPC se ve afectada por los resultados económicos productivos, la inestabilidad de los miembros de la junta administrativa y el incumplimiento de los principios básicos de la UBPC.
- La calidad de la siembra y duración de las plantaciones se ve limitada por la siembra de caña en suelos no aptos, el uso de semillas inadecuadas y la deficiente preparación de los suelos. **Ver Anexo No. 10**
- Como aspectos positivos que refleja la encuesta de satisfacción laboral es que pueden aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo y el resultado integral, que el jefe está bien preparado para ejercer sus funciones como presidente y que es ejemplo de disciplina y consagración en la cooperativa y se manifiesta la existencia de una correcta cooperación entre los compañeros de trabajo. **Ver Anexo No. 11.**
- Las encuestas aplicadas con respecto al consenso sobre valores, manifiesta los resultados

más favorables en la expresión de confianza en el éxito, el valor de las personas, la rentabilidad y la seriedad, así como, la comunicación eficiente, la eficiencia económica y los compromisos productivos. **Ver Anexo No.12.**

Todo lo anterior, unido al análisis interno nos permite definir las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.

#### **Oportunidades.**

1. Mercado seguro de la caña por el alza en los precios del azúcar en el mercado mundial.
2. Voluntad política del país y la dirección del MINAZ de mantener la producción cañera y desarrollar la innovación tecnológica del sector.
3. La necesidad de ampliar el campo de las producciones diversificadas.
4. Existencia de una estructura organizada del MINAZ que posibilita la vinculación de la UBPC con las empresas y productores cañeros.
5. Necesidad de manejar la tecnología para incrementar sus producciones a precios competitivos.
6. La posibilidad de preparar y capacitar a la masa de trabajadores y directivos en función del desarrollo social del País.

#### **Amenazas.**

1. La agresividad del bloqueo imperialista con la Revolución Cubana.
2. Limitación en la importación de recursos y materiales de trabajo por el desigual orden económico financiero mundial.
3. Riesgo de perder parte del personal más calificado hacia otras actividades mejor remuneradas.
4. Falta de financiamiento para el desarrollo de instalaciones e inversiones con resultados económicos a largo plazo.
5. Déficit financiero de los diferentes productores que conforman el sistema.
6. Limitado interés de los productores por la asimilación de los resultados científico técnicos y el uso de los servicios de la ciencia y la técnica.

**Debilidades.**

1. El no cumplimiento de las exigencias técnicas a las atenciones culturales a la caña por la no entrada de recursos y materiales de trabajo y otros factores subjetivos.
2. El no financiamiento oportuno y necesario para detener el deterioro de los equipos e implementos agrícolas de trabajo e insuficiente aprovechamiento a los mismos.
3. Los insuficientes estímulos a los resultados productivos y la innovación tecnológica
4. La no introducción generalizada de la tracción animal a las atenciones culturales.
5. Carencia de una política de promoción y comercialización e insuficiente nivel de conocimientos y experiencias en las temáticas de extensión y mercadotecnia.
6. Carencia de sistemas de riego en las áreas productoras de caña

**Fortalezas.**

1. Contar con el objeto social amplio aprobado para la producción de caña y la diversificación de la producción.
2. Contar con una cultura y tradición histórica en el sector azucarero, dotado de conocimientos y experiencias productivas.
3. Contar con una estructura organizativa y productiva consolidada de lotes y brigadas integrales.
4. Poseer recursos humanos calificados con experiencia y elevado nivel político e ideológico, fuertes sentimientos de pertenencia, vinculados a los principales problemas de la producción agrícola cañera.
5. Garantía de autofinanciamiento en moneda nacional y convertible.
6. Los resultados económicos obtenidos permiten un desarrollo más eficaz de la unidad productora.

**Análisis del rendimiento agrícola y la eficiencia empresarial.**

Durante el año 2006 se obtuvieron en la cosecha 20998.30 TM de caña y se prevé en la cosecha actual una producción de 26832.10 TM de caña existiendo un incremento de 5833.80 TM de caña. La cooperativa presenta un resultado favorable en la gestión económica obteniendo ganancias en el año 2005, no así en la producción de alimentos que tuvo pérdidas. Ya en el 2006 se obtienen ganancias en todas sus producciones. El salario medio de los cooperativistas se ha ido incrementando en la medida en que las posibilidades económicas lo han permitido, no obstante la fuerza es insuficiente para atender las áreas de caña y demás actividades. Ver anexo No 13.

**Valores compartidos.**

La encuesta de valores se aplicó a un alto porcentaje de cooperativistas y directivos de la organización, respondiendo a la muestra prevista de acuerdo al total de ellos y se llegó a la conclusión de que los valores deseados y conceptualizados aunque todos no alcanzan la mayor puntuación, son los que se deben trabajar por ratificar sus modos de actuación y mejora.

De este listado de valores que se te ofrecen a continuación, los que consideres que están presentes en su organización, evalúelos en una escala de 1 a 10 teniendo en cuenta que 1 es muy

bajo, 5 es cuando está presente pero debe desarrollarse más y 10 es alto. Puede evaluar con 0 los que consideres que no están presentes.

Después de aplicado este instrumento, se reconocen 5 valores de menor porcentaje y 5 de mayor, entre ellos son:

- Los de menor porcentaje: Internacionalización, Acción preactiva, Competitividad, Asumir riesgo y Desarrollo individual.
- Los de mayor porcentaje: Rentabilidad, Seriedad, Confianza en el éxito, Valor de la persona y Proximidad al cliente.

Como se puede observar, en el resultado de la encuesta, la cooperativa debe ejercer o ejecutar acciones concretas para desarrollar y ampliar la cultura de importantes valores determinantes e influyentes en los resultados integrales.

Hay que lograr un mayor espíritu de lucha y combate, de que sí se puede avanzar a pesar de las limitaciones y déficit de recursos. Es determinante alcanzar esas virtudes individuales y colectivamente, fortaleciendo así y consolidando las tradiciones históricas de trabajo de este sector.

Se toman los valores compartidos de más alta puntuación y sobre la base del trabajo en grupo se realiza la conceptualización de cada uno de ellos, después de reiterados intercambios y debates se llega al consenso del modo de actuación, por lo que se le puede medir al directivo o junta de administración si se manifiesta o actúa en correspondencia con esos valores conceptualizados y compartidos por la mayoría. Ejemplos:

1. La rentabilidad es un elemento de alta preocupación del colectivo de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney ya que históricamente no han podido alcanzar los resultados productivos y de eficiencia capaces de mejorar la economía, así como, las condiciones de vida y de trabajo de todo el colectivo. Ya en el 2006 han logrado revertir la situación alcanzando una ganancia de \$ 4695.00, resultado que se debe consolidar y mejorar aceleradamente.
2. La seriedad con que se trabaja en estos momentos ha creado un clima de seguridad y confianza en el colectivo de la UBPC Siguaney, observando un mejor futuro en lo que hacen y en las proyecciones previstas.
3. La confianza en el éxito es un elemento determinante que incentiva al cooperativista a dar su mayor esfuerzo en función de alcanzar las metas propuestas y la garantía de mejorar y elevar los resultados económicos y de producción.

4. El valor de las personas es otro elemento que el colectivo aprecia en su junta de administración, observan en ellos capacidad de trabajo, inteligencia y fuerza suficiente para impulsar las tareas y por ende los resultados productivos de la Unidad.
5. La proximidad al cliente se manifiesta por el precio y el valor alcanzado en estos momentos por la caña, como consecuencia del alza en los precios del azúcar en el mercado mundial, por lo que toda la producción tendrá comercialización segura con la Empresa Melanio Hernández.

### **3.3- Fases de Elaboración.**

En esta fase se desarrollarán las siguientes problemáticas:

- Problema estratégico general.
- Solución estratégica general.
- Escenarios más probables.

#### **Problema estratégico general:**

Dentro de los principales problemas que afectan el desarrollo de la UBPC se señalan las amenazas, entre las que se encuentran: la limitante en la importación de recursos y materiales de trabajo, el riesgo de perder parte del personal calificado hacia otras actividades mejor remuneradas y la falta de financiamiento para el desarrollo de instalaciones e inversiones con resultados económicos a largo plazo y teniendo en consideración las debilidades en el cumplimiento de las exigencias técnicas a las atenciones culturales a la caña por la no entrada de recursos, el no financiamiento oportuno y necesario para detener el deterioro de los equipos e implementos y los insuficientes estímulos a los resultados productivos y de innovación tecnológicas, no podrán utilizar eficientemente las fortalezas de trabajar por el objeto social aprobado para la producción de cañera y la diversificación de la producción de alimentos, con la cultura y tradición histórica del sector dotado de conocimientos y las experiencias productivas, contar con una estructura de producción consolidada de lotes y brigadas integrales y poseer recursos humanos calificados con experiencia, vinculados a los principales problemas de la producción agrícola cañera, para aprovechar plenamente las oportunidades del mercado seguro de la caña por el alza de los precios en el mundo, por la voluntad política del país y la dirección del MINAZ de mantener la producción cañera, Necesidad de manejar la tecnología para incrementar sus producciones a precios competitivos y desarrollar la diversificación fundamentalmente en producciones agropecuarias.

**Solución estratégica general:**

Explotar a toda capacidad las fortalezas utilizando el objeto social aprobado para la producción cañera y la diversificación en la producción de alimentos, contando con una cultura y tradición histórica en el sector azucarero dotado de conocimientos y experiencias productivas, contar con una estructura productiva consolidada de lotes y brigadas integrales y poseer recursos humanos calificados y poniendo en función la fuerza técnica profesional que cuenta actualmente, sobre las oportunidades que nos da el mercado de la caña por el alza de los precios del azúcar en el mundo, por la voluntad política del país y del MINAZ de mantener la producción cañera y por la necesidad de ampliar la diversificación agropecuaria, para así minimizar las amenazas de la limitación en la importación de recursos y materiales de trabajo, el riesgo de perder parte del personal más calificado hacia otras actividades y superando así, las debilidades en el no cumplimiento de la exigencia técnica a las atenciones culturales a la caña por la no entrada de recursos, por el no financiamiento oportuno para detener el deterioro de los equipos e implementos agrícolas y la insuficiente estimulación a los resultados productivos y la innovación tecnológica.

**Escenarios:**

Los escenarios para el desarrollo de la visión son de vital importancia ya que el análisis de los mismos permite tener alternativas para poder enfrentar todos los cambios externos que se producen y afectan el nivel de actividad de la cooperativa.

Se fortalece la lucha en el campo de las ideas, asociada a los valores patrióticos, éticos y de compromisos con la revolución. La compleja situación de crisis que enfrenta la economía mundial con su inevitable impacto en la realidad económica cubana, limita la disponibilidad de divisas y con ello la de recursos y materiales esenciales, pese a lo cual con la moral, eficiencia y capacidad de organización adquirida por nuestro pueblo durante los duros años del período especial, se ha ido logrando cierta estabilidad y crecimiento en importantes indicadores económicos.

En los últimos años se ha ido reanimando la industria en diferentes sectores económicos, el proceso de redimensionamiento y de perfeccionamiento empresarial se incrementa y consolida, así como se organizan los órganos de la administración local, apareciendo estructuras más planas y funcionales.

Conjuntamente con las transformaciones económicas, donde ha jugado un papel determinante el Ministerio de la Agricultura y del Azúcar con la Tarea Álvaro Reinoso I y II, se ha ganado conciencia también en la lucha medioambiental, ejecutando acciones encaminadas a este fin. Se resarcan con gran prioridad las afectaciones de los fenómenos naturales que afectan al país periódicamente especialmente la vivienda y la agricultura cañera y no cañera.

El territorio nuestro incrementa su participación en los renglones de fondos exportables como azúcar, tabaco, camarón, langosta, rones, cementos, áridos, etc. El turismo de igual manera se ha ido incrementando, conociendo la verdad de cómo vive nuestro pueblo, de poder divulgar los valores alcanzados en los años de Revolución. La política de bloqueo de los Estados Unidos contra Cuba no ha podido limitar o detener que el turismo siga creciendo, despojado de vicios

incompetentes con nuestra sociedad.

Hoy se lleva a cabo un amplio programa de construcción, reparación y mantenimiento de importantes obras de la salud, educación, deportes, vivienda y como muy importante todo lo relacionado con la revolución energética, donde el pueblo tiene su participación decisiva. Las medidas tomadas con el empleo y los aumentos del salario permiten disminuir el impacto que provoca en la población la existencia de la doble moneda.

### **3.4- Fase de Proyección.**

A continuación se pasa a desarrollar el momento de proyección que comprende:

- La elaboración de la visión
- Objetivos estratégicos y criterios de medidas por las áreas de resultados claves.

#### **Visión**

La UBPC Siguaney es una unidad productora de excelencia del sistema de producción cooperativa del MINAZ autofinanciada que para su trabajo cuenta con Instalaciones, medios y áreas para el desarrollo de la caña de azúcar y su diversificación, con capacidad multidisciplinaria para transferir y asimilar tecnología, aportando productos y servicios de alta calidad a la industria cañera diversificada y con un sentido de pertenencia, que permiten una continua mejora de los producciones y servicios que se prestan.

Las estrategias, objetivos y criterios de medidas que se deriven de esta visión, deben ser en lo táctico y en lo estratégico lo que se refleja en los anexos 14 y 15, tanto para en las producciones agropecuarias como en las producciones de caña.

#### **Área de resultado clave. (ARC)**

Las ARC constituyen áreas donde se desarrollan aspectos medulares de la organización y en ellos están enmarcados los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Áreas de resultados claves definidos:

- Gestión de los recursos humanos.
- Gestión de la producción de caña.
- Gestión de la maquinaria agrícola y la zafra.
- Gestión de las producciones agropecuarias.
- Gestión económica-financiera.

#### **Objetivo estratégico y criterios de medidas por áreas de resultados claves.**

Teniendo como base el diagnóstico desarrollado en la organización y tomando como premisas las estrategias definidas para lograr resultados superiores en la gestión empresarial, se emprendió la tarea de definir los objetivos estratégicos hasta el 2010, los cuales constituyen la guía de acción de la cooperativa.

Los objetivos estratégicos básicos para la implantación de la estrategia y el logro de un desenvolvimiento coherente y efectivo de la cooperativa, ante las realidades del entorno y el efecto acumulado del deterioro del sector azucarero durante los años de período especial, fueron definidos teniendo en cuenta el escenario que deberá enfrentar la unidad, así como la visión

proyectada por la Unidad Básica de Producción Cooperativa Siguaney.

**ARC No.1: Gestión de los recursos humanos.**

Objetivo No. 1: Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y la capacitación en la cooperativa a través del diseño e implementación de un sistema integral de gestión.

**Criterios de medidas**

1. Se cumplimenta lo estipulado en la resolución 543/03 que se muestra en el Anexo No 2.
2. Se capacita a más del 50% los trabajadores en diferentes modalidades de estudio, partiendo de la determinación de necesidades de capacitación teniendo como factor principal los resultados del desempeño desde el puesto de trabajo.
3. Se realiza la determinación de las necesidades de capacitación (DNC) tanto a los directivos como a los trabajadores de la UBPC, como base para el proceso de capacitación.
4. Se incrementa en un 28% el ingreso medio por trabajador, aplicando el pago por resultado
5. Se logra mantener y priorizar la política de empleo, a través del cumplimiento de las resoluciones 187 y 188 por lo que aumenta el 30% de la productividad del trabajo.

**ARC No.2: Gestión de la producción de caña.**

Objetivo No. 2: Lograr realizar con la máxima calidad y en el momento oportuno todas las actividades culturales a la caña.

**Criterios de medidas**

1. Se cumple lo estipulado en la resolución 5/2004 que se muestra en el anexo No 3.
2. Se cumple con la organización de la producción de caña donde el 20% es de cepa de ciclo largo y el resto de cepas de ciclo corto o del año, se utilizan cinco variedades en la cosecha y el 100% de los bloques son homogéneos.
3. Se logra cumplir los índices de insumo por meses (herbécidas, fertilizantes, combustibles, etc.) necesarios para la atención de la caña.
4. Los servicios integrales se cumplen:
5. En variedades a través de, SERVA
6. En fertilizantes a través del SERFI
7. Se muestrean las atenciones culturales al 20% de las áreas en producción.
8. Se Incrementaron en el uso de la tracción animal 15 yuntas de bueyes en las actividades culturales de la caña.

### **ARC No.3: Gestión de la maquinaria agrícola y la zafra.**

*Objetivo No. 3: Perfeccionar y organizar el uso eficiente de la maquinaria para desarrollar la zafra.*

#### **Criterio de medidas.**

1. Se cumple con lo estipulado en la resolución 48/2004 que se muestra en el anexo No 4.
2. Se incrementó la explotación de la maquinaria agrícola en un 20%.
3. Se logra niveles de quemado de caña de un 10%.
4. Se logran pérdidas en cosechas por debajo de 5% y 12% de materias extrañas.
5. Se logra incrementar la explotación de la tracción animal a un 30%.
6. Se cumple al 100% los mantenimientos técnicos y de reparación de los equipos e implementos.

### **ARC No. 4: Gestión de las producciones agropecuarias.**

Objetivo No 4: Aumentar la satisfacción de la demanda interna y externa de alimento mejorando con ello las condiciones de vida del pueblo.

#### **Criterios de medidas.**

1. Se cumple con lo estipulado en la resolución 19/2004 que se muestra en el anexo No 5.
2. Se incrementa la producción de carne en 30%.
3. Se incrementa la producción de leche en 30%.
4. Se logra mantener en explotación el 80.5% de los suelos destinados a las producciones agropecuarias.
5. Se incrementan las siembras de granos y viandas en un 30% y vegetales en un 50% con la puesta en producción de tres organopónicos.
6. Se incrementa la tracción animal en 10 yuntas.

### **ARC No. 5 Gestión económico-financiera.**

Objetivo No 5 Garantizar las normas del estado de control del sistema implantado, los procedimientos económicos, financieros y de control interno, que aseguren la implementación de las políticas económicas del perfeccionamiento empresarial.

#### **Criterios de medidas.**

1. Se cumple con lo estipulado en la resolución 60/2004 que se muestra en el anexo No 6.
2. Se implanta en el área económica el sistema computarizados sobre contabilidad y costo, en el primer trimestre.
3. Se aplica el pago por resultado a los trabajadores directos a la producción que representan el 80%.
4. Se analiza mensualmente los resultados económicos en la junta administrativa y con los socios de la cooperativa para el fortalecimiento del control económico en todas las actividades mensualmente, logrando que el presupuesto de gastos por bloques y por campos se reduzca en un 10%.
5. Se logra que la tonelada de caña producida cumpla los parámetros de costo.

### **3.5- Fase de ejecución y control.**

En esta fase se ejecutará y controlará la estrategia a través de:

*Plan de acción:* Control para verificar el grado de cumplimiento y objetivos, incluyendo la retroalimentación para adoptar las decisiones oportunas en caso de desviación.

*Plan de acción:* Representación del plan de acción donde se materializan las acciones que dan cumplimiento a los objetivos siguiendo la estrategia definida y aprobada por área de resultados claves.

El plan de acción es descriptivo, concreto y recoge los objetivos de la visión y sus prioridades, constituye una vía detallada para implantar la estrategia y vencer las barreras, se puede adaptar a las contingencias ya que es práctico. En el plan de acción existe secuencia detallada de tiempo y se apoyan en los recursos materiales, financieros y humanos. **Ver Anexo No 16, 17.**

## Plan de Acción.

### ARC: Gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo: Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y la capacitación en la cooperativa a través del diseño e implementación de un sistema integral.

TABLA 3.1 Plan de Acción de Gestión de los Recursos Humanos.					
No.	Acciones	Lugar	Responsable	Participantes	F. Cump
1	Se controla e informa el cumplimiento de la resolución No 543 para los recursos humanos de forma mensual.	UBPC	J' R. Humanos	Implicados	Mensual
2	Se realiza y actualiza sistemáticamente el balance de fuerza de trabajo para la cosecha y atenciones culturales a la caña.	UPBC	J' R. Humanos	Implicados	Semestral
3	Se elabora un programa de empleo a corto y mediano plazo, que incluya el mejoramiento de la atención al trabajador y su familia, para completar y estabilizar la fuerza de trabajo.	UBPC	J' R. Humanos	Implicados	Semestral
4	Se realizan acciones formativas con el personal técnico profesional y cooperativistas en materia de estrategia empresarial.	UBPC Lotes Brigada	J' R. Humanos	Afectados	Trimestral
5	Se diseña e implementa una estrategia de capacitación para los miembros de la Junta de Administración y especialmente en el área de producción de caña y economía.	UBPC	J' R. Humanos	Miembros de la Junta	Bimensual
6	Se trabaja de forma sistemática en la preparación de los directivos de la junta especialmente del área de producción de caña y economía.	UBPC	J' R. Humanos	Afectados	Mensual
7	Se controla el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de los miembros de la UBPC y su familia.	UBPC	J' R. Humanos	Miembros de la Junta	Trimestral

**Plan de acción.****ARC: Gestión de la producción cañera.**

Objetivo: Lograr realizar con la máxima calidad y en el momento oportuno todas las actividades culturales a la caña.

<b>TABLA 3.2 Plan de Acción de Gestión de la Producción Cañera.</b>					
<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>F. Cump</b>
1	Se controla e informa el cumplimiento riguroso de la Resolución No.5 para los productores cañeros	UBPC	J' Producción	Implicados	Mensual
2	Se supervisa e informa el cumplimiento del programa de producción cañera.	UBPC	Presidentes J' Producción	Todos	Trimestral
3	Se visitan los distintos lotes cañeros, por lo que se pudo comprobar el presupuesto de gastos por bloques y campos	Lote	Presidentes J' Producción	Implicados	Bimensual
4	Se chequean las labores realizadas en los campos de caña para garantizar la calidad necesaria y alcanzar el crecimiento de la producción de caña al menor costo posible.	Lotes	J' Producción	Implicados	Mensual
5	Se cumple la estructura de cepa planificada y la programación de los cortes.	Lotes	J' Producción	Implicados	Según programa
6	Se cumple el programa de producción de semilla, la composición de variedades y las actividades de Sanidad Vegetal.	Lote	J' Producción	Implicados	Según programa
7	Se logra el uso correcto de los recursos e insumos para las producciones agropecuarias de los cooperativistas.	Área autoco n-sumo	J' Producción	Área autoconsumo	Mensual

**TABLA 3.2 Plan de Acción de Gestión de la Producción Cañera.**

<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>F. Cump</b>
8	Se logra el cumplimiento con calidad de las labores agrícolas planificadas y la ejecución del presupuesto por bloque.	Lotes	J´ Producción	Implicados	Mensual
9	Se logra incrementos en la incorporación de la tracción animal y su uso.	Lotes	J´ Producción	Implicados	Mensual
10	Se garantizan los insumos necesarios para las labores con la tracción animal en la caña (soga, yugo, frontiles, etc.).	UBPC	J´ Producción	Implicados	Mensual
11	Se intensifica y perfecciona el trabajo de gestión tecnológico y el extencionismo en la cooperativa.	UBPC	J´ Producción	Implicados	Trimestral

## Plan de Acción

### ARC: Gestión de la Maquinaria Agrícola y la Zafra

Objetivo: Perfeccionar y organizar el uso eficiente de la maquinaria y la zafra

<b>TABLA 3.3 Plan de Acción de Gestión de la Maquinaria Agrícola y la Zafra.</b>					
<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>F. Cump</b>
1	Se cumple con lo estipulado en la resolución No 48 para la maquinaria agrícola y la zafra.	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Mensual
2	Se logra Implantar un sistema de explotación de la maquinaria desde el lote.	UBPC	J' Maquinaria	Implicado	Mensual
3	Se controla la planificación y ejecución con calidad del programa de mantenimiento técnico y reparación.	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Mensual
4	Se realiza el mantenimiento técnico y la reparación.	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Mensual
5	Se utiliza el laboreo mínimo y tractores de alto despeje para incrementar la productividad y la reducción de los costos.	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Trimestral
6	Se cumplen los indicadores sobre el uso del combustible y lubricantes en correspondencia con los índices de consumo establecidos para cada equipo y labor.	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Mensual
7	Se conservan las instalaciones, equipos, implementos y piezas de repuestos.	UBPC	J' Maquinaria	Área De aseguramiento	Semestral

## Plan de Acción

### ARC: Gestión Producción Agropecuaria

Objetivo: Aumentar la satisfacción de la demanda interna y externa de alimento mejorando con ello las condiciones de vida del pueblo

TABLA 3.4 Plan de Acción de Gestión Producción Agropecuaria.					
No.	Acciones	Lugar	Responsable	Participantes	F. Cump
1	Se cumple con lo establecido en la Resolución No.19 sobre producciones agropecuarias.	UBPC	J' Prod Agropecuario	Implicados	Mensual
2	Se cumple el programa de producciones agropecuarias.	UBPC	J' Prod Agropecuario	Implicados	Mensual
3	Se realiza un convenio porcino.	UBPC	J' Prod Agropecuario	Implicados	Semestral
4	Se logra mejoramiento genético en el ganado vacuno para elevar la producción de leche y carne.	UBPC	J' Prod Agropecuario	Implicados	Trimestral
5	Se terminan tres organopónicos.	UBPC	J' Prod Agropecuario	Implicados	Trimestral
6	Se doman 10 yuntas de bueyes.	UBPC	J' Prod Agropecuario	Implicados	Trimestral
7	Se mantienen en explotación el 80 % de los suelos destinados a producciones agropecuarios.	UBPC	J' Prod Agropecuario	Implicados	Trimestral

**Plan de Acción.****ARC: Gestión Económica-Financiera.**

Objetivo: Perfeccionar y consolidar el control económico-financiero de la cooperativa.

<b>TABLA 3.4 Plan de Acción de Gestión Económica-Financiera.</b>					
<b>No.</b>	<b>Acciones</b>	<b>Lugar</b>	<b>Responsable</b>	<b>Participantes</b>	<b>F. Cump</b>
1	Se cumple la resolución No 60.	UBPC	Adm. J' Económico	Implicados	Mensual
2	Se trabaja con el sistema de contabilidad y costo computarizado.	UBPC	Adm. J' Económico	Implicados	Trimestral
3	Se paga la caña por su calidad.	UBPC Lotes	J' Económico	Área económica	Mensual
4	Se logra asesoría técnica en los centros de gestión por parte de la empresa.	Lotes	J' Económico	Área Económica	Mensual
5	Se implanta un sistema de presupuesto por área de responsabilidad administrativa y por bloque.	Lotes	J' Económico	Área Económica	Mensual
6	Se controlan los planes de siembra y otras inversiones conforme a los requisitos de proyecto, ejecución y evaluación.	UBPC Lotes	Adm. J' Económico	Implicados	Mensual
7	Se chequean los resultados económicos en correspondencia con los recursos entregados y destinados a la caña.	Lotes	Adm. J' Económico	Implicados	Mensual
8	Se controlan los recursos asignados logrando su llegada lo más rápido posible a aquellas áreas que más pronto pueden revertir los gastos.	Lotes	Adm. J' Económico	Implicados	Mensual
10	Se informa a los cooperativistas de forma sencilla en la asamblea de producción los resultados económicos.	UBPC	J' Económico	Todos	Mensual
11	Se realizan despachos con los implicados en el cumplimiento de los contratos, logrando cumplir con la fecha de entrega y la calidad de los productos.	UBPC	J' Económico	Área de aseguramiento	Trimestral

## **Control para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos Incluyendo la retroalimentación**

Se realiza para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos.

El control está concebido desde el mismo momento en que comenzó la realización de la estrategia de dirección de la UBPC, por tanto no se limita a comprobar su desarrollo, sino que comienza a realizarse desde que se define la misión de la UBPC y así sucesivamente en cada uno de los pasos. Las principales acciones que considera el control en este sentido son:

La Retroalimentación permanente, a partir de los criterios del personal, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la UBPC, indagando sobre el comportamiento del personal al respecto; el diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la UBPC e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia; El Chequeo bimestral a las áreas de resultados claves para evaluar su desempeño; La rendición trimestral en los consejos de dirección de los Jefes de las Áreas de Resultados Claves para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y las acciones previstas en el plan de acción; El Análisis mensual por ARC, con todo su personal para evaluar los resultados que se van obteniendo, detectar las causas de las desviaciones y adoptar las medidas correctivas oportunas; La Reunión Anual de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la UBPC para valorar sus resultados.

**Resumen del Cumplimiento de las Acciones por cada uno de los Objetivos de Trabajo Previstos.**

<b>Tabla 3.5 Resumen del Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos</b>						
<b>No</b>	<b>Objetivos</b>	<b>ARC</b>	<b>No. de acciones</b>	<b>Acciones Cump.</b>	<b>Parcial Cump.</b>	<b>Incump.</b>
1	Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y capacitación en la cooperativa a través del diseño e implantación de un sistema integral de gestión.	Gestión de los Recursos Humanos	7	6	1	0
2	Lograr realizar con la máxima calidad y en el momento oportuno todas las actividades culturales a la caña	Gestión de la producción de caña	11	10	1	0
3	Perfeccionar y organizar el uso eficiente de la maquinaria y desarrollar la zafra	Gestión de la maquinaria agrícola y la zafra	7	7	0	0
4	Aumentar la satisfacción de la demanda interna y externa de alimento mejorando con ello las condiciones de vida del pueblo	Gestión de las producciones agropecuarias	7	6	1	0
5	Garantizar las normas del estado de control del sistema implantado. Los procedimientos económicos, financieros y de control interno, que aseguren la implantación de las políticas económicas del perfeccionamiento empresarial	Gestión económica financiera	11	10	1	0
6	<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>43</b>	<b>39</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

Resumen.

Total de acciones: 43.

Acciones cumplidas: 39 para el 90%.

Acciones parcialmente cumplidas: 4 para el 10%.

Acciones incumplidas: 0.

Como podemos observar existen un 90% de acciones cumplidas en el período, un 10% parcialmente y el 0% incumplidas, por esta razón se puede afirmar que la dirección por objetivo en la UBPC Siguaney se puede catalogar o evaluar de aceptable.

### **3.6 Implantación.**

Unido al sistema de control y retroalimentación se realizan además como proceso de implantación las siguientes actividades:

- 1- Implantar las cinco tareas principales de la recuperación cañera.
- 2- Realizar cambios en el estilo de dirección y organizacional.

#### **Implantar las cinco tareas principales de la recuperación cañera.**

Las cinco tareas principales en las cuales la unidad trabajó durante esta etapa son:

1. Asegurar la superación y la capacitación de los trabajadores.
2. Implementar el presupuesto de gastos e ingresos por campos y bloques.
3. Vincular el hombre al pago por resultados de la producción.
4. Organizar la fuerza de trabajo en brigadas integrales.
5. Aplicar el extensionismo agrícola.

#### **Asegurar la superación y la capacitación de los trabajadores.**

La superación y capacitación de los trabajadores agrícolas es una prioridad en la UBPC y se realiza, básicamente en el aula creada en la UBPC y en los politécnicos cercanos, sobre la base del plan elaborado en función del desarrollo del desempeño de las actividades que se realizan y la DNC.

La capacitación técnica de los trabajadores y técnicos se realiza en su propio puesto de labor, asistido por los técnicos y trabajadores de mayor experiencia y conocimientos, además, los profesionales universitarios realizan la superación de postgrado en las sedes universitarias municipales y provinciales.

Los dirigentes de las cooperativas, además de las opciones anteriores, cuentan con una escuela de gerencia de cooperativas, donde se estudian los temas relacionados con la administración y dirección de este tipo de entidad la cual se ubica en Jatibonico (Escuela de Gerencia Territorial del MINAZ).

La capacitación en la UBPC ha permitido elevar el nivel cultural y las habilidades específicas de los trabajadores para con ello lograr un desempeño más eficiente en las labores que realizan.

En el propio desarrollo de la capacitación se realizaron dinámicas de grupo, análisis y síntesis, se revisaron datos históricos de la unidad que reflejan resultados lógicos para el desarrollo de la UBPC.

Las encuestas se desarrollaron dándoles participación a los trabajadores y analizando de esta forma los problemas que existen en la UBPC y con ello permitir la retroalimentación y un constante chequeo de los aspectos que inciden sobre el desarrollo de la UBPC en la implantación de la estrategia de dirección.

En la capacitación con los colectivos de trabajo se analizaron entre otros, el objeto social, definiendo los objetivos de las áreas de resultados claves, la misión, visión, y factores externos e internos que influyen sobre el desarrollo de la UBPC, además, este proceso está sujeto a cambios de acuerdo con la evolución en la aplicación de la estrategia de dirección.

Se considera la capacitación una vía para implantar la estrategia de dirección porque desarrolla organizadamente un grupo de acciones vinculadas a los métodos y técnicas necesarios para desarrollar la estrategia de dirección.

### **Presupuesto de gastos e ingresos por campos y bloques.**

El presupuesto de gasto e ingreso se realiza por bloques y campos donde a la producción planificada se le valora un presupuesto al campo y a este se le deduce el valor de la cosecha, gastos administrativos, gastos indirectos y se define el margen de ganancia. Después de estas operaciones queda un presupuesto que es el de las actividades culturales a realizar al campo de caña.

Los campos de caña tienen un presupuesto el cual se divide por actividad cultural a realizar a la caña, este presupuesto se utiliza en la aplicación de los sistemas de pagos, además logra organizar los ingresos de cada campo de caña por actividad que facilitó instrumentar sistemas de pagos eficientes.

La zafra se planifica con el presupuesto que se destinó del campo al igual que los gastos de administración y otros gastos indirectos.

En la unidad existe un presupuesto maestro que es el total del valor de la producción el cual se divide en campañas y se ubica por campos de caña que es el centro de costo por el cual se trabaja directamente y sobre el cual se vinculan a los trabajadores.

El presupuesto por campo dio como resultado en la unidad incrementos en la producción con eficiencia al lograr la rentabilidad.

En la actualidad el presupuesto se comporta al 90% debido al cumplimiento de las actividades culturales planificadas a la caña y a la respuesta de la producción con respecto al estimado planificado.

### **Vincular el hombre al pago por resultados de la producción.**

En la UBPC se aplica el pago por resultado de la producción en todas sus áreas, los cuales consisten en:

- Se define un sistema de pago donde la administración cobra su anticipo por toneladas de caña existentes en sus estimados y se bonifican de acuerdo a la producción del mes.
- En el lote el pago por resultado es por el presupuesto del campo de acuerdo a la actividad que realiza y la productividad del trabajo.
- Durante la cosecha el pago se realiza por las toneladas de caña cosechadas en el pelotón de combinadas de acuerdo al presupuesto y las toneladas cortadas.
- Las inversiones realizadas en la UBPC se le aplican pagos por resultados de acuerdo al presupuesto destinado a la inversión.

En general en la UBPC se aplican los pagos por resultados de la producción en todas las actividades que se ejecutan y esto dio como resultado incrementos en la producción con eficiencia. El pago por resultado favoreció a la implantación de la estrategia de desarrollo ya que con el incremento de la producción se incrementó el presupuesto y se estimuló al trabajador a obtener mayor salario con eficiencia.

Teniendo en cuenta todo lo anterior se elevó la producción a un 27% y el salario promedio en un 28%.

### **Organizar la fuerza de trabajo en brigadas integrales.**

En la entidad existen tres brigadas integrales ubicadas en los lotes cañero # 1,2 y 3 con una fuerza de trabajo por brigada de 50 hombres, además existe un comedor y transporte al servicio del colectivo de trabajo, la función principal del colectivo es de trabajar en las actividades culturales de la caña en las áreas del lote.

La brigada trabaja con sistemas de pago por resultados que están vinculadas al presupuesto del lote y de ahí se establece el pago de los trabajadores de acuerdo a la producción que realiza.

El colectivo cumple con su plan de producción el cual responde a la proyección de caña hasta el 2010 que constituye su estrategia de desarrollo.

Las asambleas de producción se realizan mensualmente en los lotes con las brigadas integrales donde se analiza la vida del lote desde la protección a las plantaciones cañeras hasta el programa de desarrollo, además se revisa el cumplimiento del plan de producción del mes, la marcha del presupuesto, el estado de las producciones (Estimado), el reglamento interno y otros aspectos.

En la brigada integral se garantiza directamente en el campo la atención al trabajador (Desayuno, Almuerzo, Agua fría, etc.) y existe un mural que recoge la vida del lote.

La organización de la fuerza de trabajo en brigadas integrales garantizó el aprovechamiento de la jornada de producción, mejoró el desempeño del colectivo, incrementó la productividad del trabajo hasta un 30% y logró un ingreso medio mensual por trabajador de \$ 539.50.

### **Aplicar el extencionismo agrícola.**

El extencionismo es el encargado de motivar la introducción de nuevas tecnologías, como por

ejemplo:

- El SERVA (Servicios de variedades).
- El SERFI (Servicio de fertilizante).
- Servicio de herbicida.
- Servicio de sanidad vegetal.
- Se fertiliza mecanizadamente en el centro de la cepa.
- Se fertiliza manualmente en los campos despoblados.
- Se aplica el MERLÍN herbicida capaz de eliminar la brotación de la hierba en más de tres meses.
- Se aplica la tecnología de la cobertura de paja.
- Se mantienen las labores tradicionales a la caña de azúcar.

La aplicación del extencionismo facilitó la introducción de nuevas tecnologías en el cultivo de la caña de azúcar y favoreció a la obtención de mayor rendimiento de caña con menores costos y mayores ingresos.

Las actividades de extencionismo antes señaladas permiten incrementar un 27% de la producción.

#### **Realizar cambios en el estilo de dirección y organizacional.**

La dirección en la UBPC es participativa, con bajos niveles jerárquicos, donde se produce un mayor acercamiento de todos los que la integran, participando en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en equipos decisorios basados en estructuras funcionales por áreas de resultados claves.

En la UBPC se realizaron cambios estructurales, funcionales, y tecnológicos que se derivan del proceso de reestructuración actual y de futuros cambios que deban realizarse.

Los cambios realizados en la UBPC favorecen la implantación de la estrategia de dirección y facilitan la revisión constante de la estrategia en función de los cambios nuevos que surjan ya que estos están en función de organizar las UBPC de acuerdo al momento actual.

La dirección en la UBPC es proactiva ya que actúan sobre el medio de forma anticipada para construir el futuro de su UBPC. Luchan por hacerlo realidad. Tiene una estrategia de desarrollo de largo alcance y motivan a su personal para hacerla realidad.

La estrategia se implanta sobre el principio de dirección proactiva ya que se proyecta sobre un plan de desarrollo definido en el programa de producción hasta el 2010 y se apoya en un plan de acción que da respuesta a los objetivos identificados por áreas de resultados claves.

El sistema de dirección de la UBPC es especialmente participativo y se sustenta en los órganos colegiados de dirección, y en grupos y comisiones permanentes o temporales que asisten y asesoran al administrador de la UBPC. Aunque ningún órgano sustituye al administrador, sino que lo complementa.

La dirección en la UBPC cuenta también con las organizaciones políticas y de masas y de trabajadores de la UBPC que por diferentes vías participan en el autogobierno de la misma y supervisan el cumplimiento de las políticas del partido y del estado.

En la unidad existe una junta económica que tiene las funciones de:

- Evaluar las proyecciones a largo, mediano y corto plazo y los planes de negocios derivados de ellos; las propuestas de límites de gastos materiales y económico-financiero de las producciones en la UBPC; las situaciones económico-financieras derivadas de los cobros y pagos.
- Valora los comportamiento de los costos de producción y ejecución de los presupuestos de gastos; la marcha de la aplicación del pago por resultado y las propuestas de diversificación de las producciones y los resultados de la implementación del control interno de la contabilidad.
- Efectúa el análisis económico de los resultados de la zafra, las producciones cañeras, los portadores energéticos y las producciones agropecuarias.

Se han creados otros órganos colegiados de dirección, comisiones, grupos o equipos para enfrentar la solución de diversos problemas.

Estos grupos o comisiones se crean por carácter temporal o permanente, y participan directamente en el rediseño de la estrategia de dirección además participan en su implantación revisando constantemente la correcta aplicación y corrigen las dificultades que se presenten y todos, al igual que los órganos colegiados de dirección, responde por su trabajo ante el administrador de la UBPC y la asamblea de trabajadores.

#### **La Junta de Administración.**

Tal y como su nombre lo indica la junta de administración es el órgano de dirección encargado de ejecutar y administrar la producción, se aprobó por la asamblea y están integrada por cinco miembros que representan a las áreas de resultados claves.

Aunque la Junta de Administración se elige por un termino de cinco años, cualquier miembro de esta puede ser revocado por la asamblea general antes de concluir ese período, las funciones y atribuciones de la Junta de Administración son aprobadas por la Asamblea General.

El trabajo de la Junta de Administración se puede resumir en:

- Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la asamblea.
- Controlar y tomar las acciones necesarias que garanticen el funcionamiento correcto de la unidad.
- Valorar y tomar en cada momento las decisiones adecuadas que garanticen el incremento de la producción y por ende el bienestar del colectivo.
- Responde a la asamblea por los resultados de su gestión.
- Auxilia a la administración de la UBPC en la ejecución y control de las actividades que este le asigne considerando la división de funciones que se hallan realizado.

Además de los integrantes de la junta aprobados por la asamblea, el representante de la organización sindical a este nivel participa por derecho propio. Esta se reúne tantas veces como sea necesario, por convocatoria del administrador.

Las decisiones de la Junta de Administración en el ámbito de su competencia son de cumplimiento

obligatorio por todos los miembros y solo pueden ser anuladas o modificadas por la Asamblea General.

Los integrantes de la Junta garantizan el cumplimiento de las funciones que le son asignadas.

En la unidad quedó como un principio bien definido en lo que se refiere a las Juntas de Administración y es el relativo a la eficiencia de su funcionamiento, que se enmarca en lograr los mejores resultados en el cumplimiento de las tareas y objetivos.

La Junta se encargó de implantar la estrategia de dirección, además es quien controla su aplicación, revisa constantemente la marcha de la estrategia, propone cambios de ser necesarios y responde ante el administrador y la asamblea por la implantación de la estrategia.

### **Asamblea General de los Trabajadores.**

La asamblea se realiza mensualmente, y se adoptan medidas de carácter organizativo y políticas donde se logra la participación del mayor número de trabajadores. Para su mejor desarrollo se crea un clima de confianza que favorece la libre participación de los asistentes. Las asambleas se preparan previamente entre el máximo dirigente de la CTC y el administrador con su junta en la UBPC, estableciendo la agenda, la que es dada a conocer antes de su celebración a todos los trabajadores. Sobre su desarrollo se levantan actas que son conservadas.

A la asamblea de la entidad asisten los miembros de la dirección de la organización superior de la empresa azucarera, de acuerdo con las posibilidades y la designación que se hace.

En la UBPC se consultó con los trabajadores los aspectos más trascendentales como:

- Estrategia de desarrollo (rediseño e implantación de la estrategia de dirección).
- Presupuesto en MN y divisa (recursos financieros para el plan de acción).
- Inversiones.
- Planes de producción.
- Procesos de perfeccionamiento.
- Cambios significativos, ya sea de estructura, tecnológicos o de cualquier índole.
- Sistemas de pago.
- Decisiones de cualquier tipo que afecten su status actual.

Estos aspectos se revisan periódicamente en las asambleas de producción. Al propio tiempo, en la UBPC se mantienen informados a los trabajadores sobre la marcha y evolución de todos los aspectos antes mencionados, rindiéndole cuenta por las administraciones periódicamente de los resultados alcanzados en cada caso.

La consulta permanente con los trabajadores a través del análisis de la jornada diaria en las estructuras primarias (brigadas integrales de trabajo agrícola, grupos de trabajo, pelotones, talleres), el contacto personal de los directivos con los trabajadores, constituyen una forma cotidiana que se utiliza en la unidad productora para rediseñar e implantar la estrategia de dirección y corregirla en caso de un cambio necesario.

### **3.7- Beneficios obtenidos a través del desarrollo estratégico de la UBPC.**

Por medio del desarrollo estratégico la UBPC Siguaney ha obtenido algunos logros en el 2006.

- Se alcanzó un crecimiento de 5833.8 TM de caña.
- Se mantuvo la rentabilidad económica de la cooperativa.
- Se cumplió con la calidad y exigencias técnicas el plan de siembra.
- Se consolidó el sistema de riego en áreas destinadas para la producción de alimentos.
- Se creció en la masa ganadera en 150 novillas para la producción de leche.
- Se lograron ganancias en un convenio porcino de \$ 17 000.0
- Se logró alcanzar rentabilidad en las producciones agropecuarias.

### **3.8 Conclusiones Parciales**

1. Las herramientas investigativas diseñadas en el capítulo II de la presente investigación, permitieron realizar el diagnóstico a la UBPC, además se pudo obtener información sobre la situación de los diferentes indicadores del rendimiento agrícola y la eficiencia, dejándose plasmada la necesidad de una intervención que tribute al mejoramiento de esta variable.
2. Se definieron una serie de objetivos estratégicos por ARC con vistas a lograr un mejoramiento significativo del rendimiento agrícola, la eficiencia y en la forma de pensar de los directivos de la UBPC.
3. Con la aplicación del procedimiento general se obtuvo un mejoramiento del rendimiento agrícola y la eficiencia en la UBPC en el 2006 con respecto al 2005, existiendo una correlación positiva de los indicadores.
4. Todo ello permitió constatar su factibilidad y racional utilización como instrumento metodológico efectivo para, en primer lugar, focalizar los problemas en materia de rendimiento agrícola y eficiencia empresarial y, en segundo lugar, mejorar el proceso de toma de decisiones con la aplicación de los cambios en los métodos y estilos trabajo.

## CONCLUSIONES GENRALES

1. El análisis de la bibliografía sobre estrategia, planeación, dirección estratégica, rendimiento agrícola y eficiencia empresarial permitió construir el marco teórico referencial de la presente investigación, es visible la relación existe entre la estrategia de la organización, el rendimiento agrícola y la eficiencia empresarial.
2. El procedimiento propuesto para desarrollar la estrategia de la organización transita por los momentos de diagnóstico, elaboración, proyección, ejecución y control, y la presencia de una serie de herramientas investigativas en cada uno de los momentos que permiten guiar metodológicamente el proceso.
3. La realización del rediseño permite orientar, ordenar a los directivos y trabajadores y finalmente se cuenta con un instrumento de trabajo que guíe la UBPC a mejores resultados tanto, en los rendimientos agrícolas como en la eficiencia empresarial.
4. La implantación del procedimiento permite fortalecer la cultura de cambio permanente y con ello la ratificación de la cultura organizacional en los trabajadores y directivos como vía para la mejora de los indicadores previstos.
5. Se validan los niveles de rendimiento agrícola y eficiencia empresarial como resultado del rediseño y la implementación, expresados en los benéficos antes señalados.

## RECOMENDACIONES.

1. Analizar los resultados de la presente investigación en el consejo de dirección de la Empresa azucarera Melanio Hernández.
2. Continuar la implementación de la estrategia rediseñada en la UBPC Siguaney y hacerla extensiva a organizaciones similares con vistas a potenciar el pensamiento estratégico en este importante Sector de la Economía.
3. Participar en eventos de ciencia y técnica y publicar los resultados obtenidos en esta investigación.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Acle Tomasini, A.- Planeación estratégica y control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México./ A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo. 1989.
2. Ansoff, H.I. & Stewart, J.M. (1967). Strategies for a Technology-Based Business. Harvard Business Review. Vol. 45. U.S.A.; pp. 79-83.
3. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. Anexo al Decreto-Ley 187. Gaceta Oficial, Edición Ordinaria No. 45. Agosto 1998.
4. Castro, R. F (1998). Discurso del Comandante en Jefe sobre la industria azucarera.
5. Castro, R. F. (1963) conclusiones de la tercera zafra del pueblo. La Habana.
6. Castro, R. F. (1996). La agricultura en Cuba. Selección temática de 1959 a 1996. Editora Política.
7. Castro, R. R (1996) Problemas fundamentales a solucionar en la industria azucarera.
8. Castro, R. R. (1998). Piocha, Fertilizante, cachaza. Mata y voluntad.
9. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
10. Chandler, A. D. (1962) Estrategia y administración./ A. Weiler. Edición pirámides. Madrid.
11. Editora Política (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido. p. 40 y 41.
12. García, M. 2002: Consideraciones acerca de la función metodológica de la Economía Política en la formación de economistas en Cuba. Evento XL Aniversario de los estudios de Economía, UH, La Habana
13. García, M. A. (2001). Principios fundamentales de dirección de las UBPC (11). Revista Cubazúcar. (Octubre- diciembre) p. 20 y 21.
14. García, M. A. (2001). Principios fundamentales de dirección de las UBPC. Revista Cubazúcar. (Julio-Septiembre). P. 19
15. Guerra, R. Azúcar y Población de las Antillas. La Habana (1935).
16. Hofer, C. – Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hofer y Scchendel. Ediciones Prentice Hall, 1978.
17. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
18. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1985.
19. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1990.
20. Kenneth, J.A. – Manual de Administración Estratégica. / J.A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
21. Koontz, H. – Elementos de administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra. Edición. S/Editorial
22. Kotter, Jonh P. – El liderazgo de la empresa. En su: El factor liderazgo. / John P.
23. Lage, C. 1992: El desafío económico de Cuba. Ediciones Entorno.

24. Martínez., C y Herrera, K. (1995). Gerencia participativa por objetivo. Revista de Ingeniería Industrial. La Habana.
25. Menguzato y Renau [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
26. Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
27. Mecía, J (1998). Avances en la cultura de la caña de azúcar para el futuro. Revista Jornal Caña.
28. MINAZ ("000). Sistema de trabajo de los cuadros para fortalecer la producción cañera. P. 25.
29. MINAZ (2000). Intervención del Ministro del Azúcar en la sección del XX congreso de trabajadores azucareros. Cuba. P. 21.
30. MINAZ (2001). Análisis de las UBPC con dificultades financieras. P. 6.
31. MINAZ (2002). Informe sobre el fortalecimiento de las unidades productoras de caña.
32. MINAZ (2002). Nuestros esfuerzos principales se dirigen a la caña.
33. MINAZ (2002). Proceso de Asamblea de la Tarea "ÁLVARO Reinoso" en las unidades productoras de caña. Cuba. P. 10
34. MINAZ (2002). Programa del Ministerio del Azúcar relacionada con la batalla para la educación y la cultura general e integral del País. Cuba. P. 15
35. MINAZ. (2002). Documento Programático sobre el proceso de reestructuración en el MINAZ. Tarea "Álvaro Reinoso", Cuba p. 15.
36. Mintzberg, Henry [1994]. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Bussiness Review, Canadá, \_pp 4- 18.
37. Mintzberg, Henry et. al [1994]. Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico. D/ Granica SA 1999. Buenos Aires, Argentina. 511 pp..
38. Mintzberg, Henry. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Bussiness Review, Canadá, \_pp 4- 18.
39. Mintzberg, H.[1989], Diseño de organizaciones eficientes./ Ed. El ateneo, Madrid-Argentina, pp.
40. Mintzberg, Henry.[1998], El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp.
41. Morrissey, George [1993]. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.
42. Morrissey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp.

43. Ohmae, K. (1989) La lógica mundial de las alianzas estratégicas. Harvard Deusto Business Review, No. 4; pp. 96-110.
44. Porter, Michael [1995]. Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
45. Porter, Michael.[1995], Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
46. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp.
47. Quin, Robert E. [1996] Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
48. Quinn R Robert E. – Sabiduria para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall, 1980.
49. Reinoso, A. Ensayo sobre el cultivo de la caña en Cuba. (1862). Edición Revista Cañaveral. Cuba. No.2 Vol. 5
50. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
51. Revista Oro Verde (MINAZ) 2001. Las UBPC y el Sector Azucarero dentro del informe central al XVII Congreso de la CTC.
52. Rodríguez García José L. – Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. / José Luis Rodríguez García.
53. Revista Cuba Socialista. Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC, La Habana, 1999.
54. Rodríguez, J.L. 1997: Discurso pronunciado en el VI Congreso de la AEALC, La Habana, Cuba.
55. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
56. SNTA (2000). Informe Central al XX Congreso Azucarero. Cuba p. 19.
57. Steiner, George A. – Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A: Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.
58. Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.
59. Steiner, George A. [1996]. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp.
60. Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, S.P.
61. Vergara, T.(1987). Sistema empresarial y dirección. Implementación de estrategia.
62. Yáñez González E. – Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.

## Anexo No. 1

### RESOLUCION No. 543/2003

**POR CUANTO:** El Decreto Ley No. 67 de 19 de Abril de 1983, dispone que el Ministerio del Azúcar forme parte integrante de la Administración Central del Estado.

**POR CUANTO:** Según establece el numeral 4 del Apartado Tercero del Acuerdo 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 28 de noviembre de 1994, entre las facultades conferidas a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado, se encuentran la de dictar, en el límite de su competencia, Reglamentos, Resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el Organismo.

**POR CUANTO:** El Ministerio del Azúcar, como parte de su reestructuración, se ha estado reorganizando funcionalmente a partir de crear sistemas de trabajo que integren las acciones de los diferentes órganos que inciden en la orientación, asesoramiento, control y supervisión de las políticas en las direcciones principales.

**POR CUANTO:** Los trabajadores azucareros constituyen hoy el capital más valioso del sector y solo con su activa participación y motivación se podrá llevar adelante las tareas de la reestructuración del MINAZ orientada por la dirección de la revolución.

**POR CUANTO:** Nuestras formas ordinarias de trabajo con el hombre no son suficientes para desplegar a toda capacidad las fuerzas productivas del organismo en función de resolver los problemas económicos y productivos más importantes.

**POR CUANTO:** Por Acuerdo del Consejo de Estado de fecha 24 de octubre de 1997, el que resuelve fue designado Ministro del Azúcar.

**POR TANTO:** En uso de las facultades que me están conferidas,

## RESUELVO:

**PRIMERO:** Integrar, en un sistema de trabajo, las funciones de supervisión del organismo sobre organización, atención, motivación y participación de todos los trabajadores, con independencia de su categoría ocupacional, nivel educacional o del carácter de su entidad.

**SEGUNDO:** Establecer como base organizativa del trabajo con el hombre la unidad organizativa primaria y la conformación de los colectivos.

**TERCERO:** Establecer como aspectos generales más importantes sobre los que hay que concentrar los esfuerzos a:

1. Organización de unidades primarias y colectivos.
2. Selección y evaluación de trabajadores, cuadros y jefes primarios.
3. Superación, preparación y evaluación de colectivos, jefes y reservas
4. Participación de los trabajadores en la dirección
5. Condiciones de trabajo, seguridad y salud
6. Sistemas de pago por resultados y estimulación
7. Programa de desarrollo de bateyes y comunidades

**CUARTO:** Crear un grupo de trabajo para atender el sistema de atención integral a los trabajadores del Ministerio del Azúcar al nivel de Ministerio, Grupo Empresarial y Empresa.

- El Grupo de Trabajo del Ministerio es dirigido por el Ministro y estará integrado por los Directores de Recursos Humanos y Cuadros, el Jefe de la Oficina de Atención a la Población, el Jefe del grupo Estatal de Construcciones y representantes de otras direcciones del Ministerio y de AZUGRUP.
- En los Grupos Empresariales Agroindustriales, será dirigido por el Vicepresidente de Recursos Humanos e integrado por jefes o especialistas de Cuadros, Producciones No cañeras, representantes de AZUGRUP, de las Empresas Agropecuarias del territorio y otros designados por el Presidente del GEA.
- Al nivel de empresa, será dirigido por el Director de Recursos Humanos e integrado por jefes o especialistas de Cuadros, Producciones No Cañeras, el Director de la UEB de Servicios Generales, el Director de la Casa del Trabajador Azucarero, un

representante de cada Unidad Productora Agrícola y otros designados por el Director General de la Empresa.

**QUINTO:** En todos los casos el cuadro que es designado para dirigir el Grupo de Trabajo es responsable de coordinar la participación de las organizaciones políticas y de masas en cada nivel así como de otros organismos implicados en esta tarea.

**SEXTO:** El método de supervisión será mensual: el Ministerio al Grupo Empresarial, el Grupo Empresarial a la Empresa y la Empresa a la Unidad Productora.

**SEPTIMO:** Las visitas que programen los Grupos de Trabajo serán atendidas por el Grupo de Trabajo del nivel que se chequea. En la Unidad Productora por un miembro de la Junta de Administración y el representante del SNTA o la ANAP según corresponda.

**OCTAVO:** Se realizará una evaluación mensual del trabajo de cada Grupo a partir de una guía que califica, de Bien, Regular o Mal el trabajo. La evaluación se debe discutir en reunión entre los Grupos de Trabajo, es firmada por los cuadros que dirigen los Grupos y siempre se dará a conocer el resultado, al máximo jefe de la entidad.

**NOVENO:** Cada Grupo de Trabajo supervisará el trabajo del Grupo del nivel inferior en visitas directas a los colectivos y trabajadores de las empresas y unidades productoras y comprobará que la información contenida en la evaluación se corresponde con la realidad.

**DECIMO:** Mensualmente se darán a conocer a los trabajadores los resultados de las evaluaciones de cada entidad y periódicamente se analizarán en los Consejos de Dirección a cada nivel, a partir de informes que rindan los Grupos de Trabajo.

**DECIMO PRIMERO:** En las entidades que sean evaluadas de mal, tres veces consecutivas, y se demuestre que no se evidencia mejora, se toman las siguientes medidas:

- En el caso del Grupo Empresarial, el Grupo de Trabajo Nacional coordina al siguiente mes su participación en el Consejo de Dirección del Grupo para analizar la situación.

- En la empresa, el Grupo de Trabajo del Grupo Empresarial, participará al siguiente mes en una reunión del Consejo de Dirección Ampliado de la empresa para analizar la situación.
- En el caso de la Unidad Productora, el Grupo de Trabajo de Empresa, se reúne con la Junta de Administración para analizar la situación, un representante del Grupo participa en la próxima asamblea de trabajadores para informar las deficiencias y hacer que los Jefes rindan cuenta de su gestión ante la asamblea.

**DECIMO SEGUNDO:** Una vez cumplido lo establecido en el resuelvo anterior y de reiterarse los problemas, se solicitará la aplicación de medidas disciplinarias, al amparo de lo establecido en los Decretos Leyes 196 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno” y 197 “Sobre las Relaciones Labores del Personal Designado para Ocupar Cargos de Dirigentes y de Funcionarios”, ambos de fecha 15 de octubre de 1999, según corresponda, solicitando asimismo la aplicación de sanciones a los dirigentes de las Unidades Productoras de Caña, a sus respectivas Asambleas Generales.

**DECIMO TERCERO:** Notifíquese la presente Resolución a los Delegados del Ministro, los Viceministros, Presidentes de Grupos Empresariales, Directores de Empresas, Jefes de Unidades Productoras Agrícolas y a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda.

DADA en la Ciudad de La Habana, a 25 de Noviembre del 2003

**ULISES ROSALES DEL TORO**  
**MINISTRO**

Lic. Maria Cristina Guerra Ruiz, Directora Jurídica del Ministerio del Azúcar,

**CERTIFICO:** Que la anterior Resolución es copia fiel y exacta de su original que obra en los archivos a mi cargo.

**Ciudad de La Habana, a 25 de noviembre del 2003**

## Anexo No. 2

### RESOLUCION No. 5/2002

**POR CUANTO:** El Decreto Ley No. 67 de 19 de Abril de 1983, dispone que el Ministerio del Azúcar forme parte integrante de la Administración Central del Estado.-----

**POR CUANTO:** Según establece el numeral 4 del Apartado Tercero del Acuerdo 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 28 de noviembre de 1994, entre las facultades conferidas a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado, se encuentran la de dictar, en el límite de su competencia, Reglamentos, Resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el Organismo; y, en su caso, para los demás Organismos, los Órganos Locales del Poder Popular, las entidades estatales, el Sector Cooperativo, Mixto, Privado la población.-----

**POR CUANTO:** Durante los últimos cuatro años el Ministerio del Azúcar ha venido adoptando un conjunto de medidas organizativas, funcionales, económicas y otras, destinadas a restablecer, fortalecer o crear los procedimientos y sistemas adecuados para recuperar la agroindustria azucarera.-----

**POR CUANTO:** La implantación y desarrollo de las acciones han confrontado como principal problema "la supervisión de su realización", fundamentalmente en lo más importante que es **LA PRODUCCIÓN DE CAÑA Y SU EFICIENCIA.**-----

**POR CUANTO:** Los mejores resultados de la producción de caña se logran allí donde coincide el liderazgo del administrador o el presidente de la unidad productora y una buena relación de trabajo con la empresa, pero estos casos aún no alcanzan un porcentaje aceptable, por lo que se requiere de sistemas de trabajo y supervisión a partir de nuestras propias experiencias positivas y las de otros organismos que nos puedan servir de referencia, como la aplicada en la agricultura urbana.--

**POR CUANTO:** El compañero Fidel nos ha enseñado que cuando se identifica cuál es el factor principal, se debe concentrar en el mismo la fuerza, tanto física y material como de pensamiento, para resolverlo. El nos educa con sus métodos revolucionarios, en que los procedimientos "ordinarios" de funcionamiento de los organismos, aunque se utilizan, no son oportunos para dinamizar adecuadamente por sí solos una tarea, que requiere los esfuerzos principales y cohesionados de todos.-----

**POR CUANTO:** Nuestras formas ordinarias de trabajo son extraordinariamente lentas para resolver algo tan urgente como la producción cañera, pues responden a circunstancias normales y no a crisis en la producción. Es por esto que, sin renunciar a la utilización general del sistema en nuestro organismo, se requiere crear un método transitorio que nos permita concentrar los esfuerzos en el problema principal.-----

**POR CUANTO:** Por Acuerdo del Consejo de Estado de fecha 24 de octubre de 1997, el que resuelve fue designado Ministro del Azúcar.-----

**POR TANTO:** En uso de las facultades que me están conferidas,

## **RESUELVO:**

**PRIMERO:** Aplicar el siguiente sistema de trabajo:

Crear un grupo integral al nivel de Ministerio, Delegación y Empresa para atender "**la supervisión**" del cumplimiento de la producción eficiente de la caña de azúcar.

- En el caso del Ministerio dirigido por el Viceministro Primero e integrado por los Directores de Agronomía, Mecanización, Finanzas, Recursos Humanos y un representante del Extensionismo.
- En el caso de la Delegación integrada por el Sub-Delegado Agrícola, el de Mecanización, Finanzas y Recursos Humanos (uno de ellos será el dirigente).
- A nivel de empresa compuesto por el Sub-Director Agrícola, Finanzas, Recursos Humanos y el Inspector Principal (uno de ellos será el dirigente).

**SEGUNDO:** El grupo será pequeño para que el resto de las tareas de estos niveles por las cuales responden y que queramos o no deben seguir atendiendo, no dificulten la necesaria regularidad que se necesita ejercer en el Grupo sobre la caña.-----

**TERCERO:** El método de supervisión será mensual: el Ministerio a la Provincia, la Provincia a la Empresa y la Empresa a la Unidad Productora de Caña. El incumplimiento de estas visitas a una Empresa o Unidad, sólo se aceptará cuando éstas reúnan las condiciones de excelencia, es decir "**ser rentable, tener más de 50 mil @/cab. y el área de caña cubierta**" -----

**CUARTO:** Cuando se visite tres veces la entidad y los resultados del encuentro demuestren que no se evidencia mejora, el Grupo participará en una reunión de su Consejo de Dirección Ampliado para analizar la situación, en el caso de la Empresa, encabezado por el Delegado de la Provincia y cuando se trate de la Unidad Productora encabezado por el Director de la Empresa. También se participará en una asamblea con los trabajadores para analizar la situación y llegar a la conclusión de cuál es la razón por la que no hay resultados.-----

**QUINTO:** Una vez cumplido lo establecido en el Apartado anterior y de reiterarse los problemas, se aplicarán medidas disciplinarias severas, al amparo de lo establecido en los Decretos Leyes 196 "Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno" y 197 "Sobre las Relaciones Labores del Personal Designado para Ocupar Cargos de Dirigentes y de Funcionarios", ambos de fecha 15 de octubre de 1999, según corresponda, solicitando asimismo la aplicación de sanciones a los dirigentes de las Unidades Productoras de Caña, a sus respectivas Asambleas Generales.----  
-----

**SEXTO:** La visita de trabajo mensual de los Grupos de Caña será atendida, en el caso de la Provincia por el Delegado y su Grupo de Trabajo, cuando se trate de la Empresa por el Director y su Grupo de Trabajo y en la Unidad Productora por el Administrador o Presidente, su Junta de Administración y el Inspector de la zona.-----

**SEPTIMO:** Cada Grupo de Trabajo realizará el encuentro utilizando una guía de trabajo pre-establecida y actualizada a través del método de reunión-conversatorio, comprobando además las labores, visitando alguna área de trabajo. Durante la visita debe quedar claro cómo se cumplieron las actividades programadas del mes transcurrido y determinar su evaluación de Bien, Regular o Mal, así como conocer cuales son los compromisos para superar las deficiencias en el próximo mes.-----

**OCTAVO:** En cada instancia se habilitará una libreta en la que se anotará la fecha de la visita, nombre y firma del Jefe del Grupo de Trabajo, certificando el grado de cumplimiento de las actividades en el mes, señalando si se cumplieron o no y evaluando el resultado de la UPC.-----

**NOVENO:** En cada Consejo de Dirección del Ministerio, Delegación y Empresa, el primer tema en sus reuniones ordinarias será el informe del mes del Grupo de Trabajo de la Caña, donde se evaluará la influencia general del órgano sobre este tema para el próximo mes. En el caso de la Asamblea de Trabajadores, un representante de la Empresa les informará la evaluación del mes.--

**DECIMO:** Los controles integrales del Organismo le prestarán atención especial al chequeo de este método de supervisión.-----

**DECIMO PRIMERO:** Transcurrido el tercer mes de aplicación, se realizará un taller para analizar los resultados obtenidos, con el fin de perfeccionar el sistema.-----

**DECIMO SEGUNDO:** Esta tarea es la principal del MINAZ mientras no se haya logrado la recuperación de la producción de caña y su programación no puede estar subordinada a ninguna otra.-----

**DECIMO TERCERO:** Notifíquese la presente Resolución a los Delegados del Ministro, los Viceministros, Delegados Provinciales, Directores de Complejos Agroindustriales, Jefes de Unidades Productoras de Caña y a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda.-----

**DADA** en la Ciudad de La Habana, a 5 de enero del 2002

**ULISES ROSALES DEL TORO  
MINISTRO**

LIC. MARIA CRISTINA GUERRA RUIZ, Directora Jurídica del Ministerio del Azúcar,

**CERTIFICO:** Que la anterior Resolución es copia fiel y exacta de su original que obra en los Archivos a mi cargo.

Ciudad de La Habana, a 5 de enero del 2002

**Lic. María Cristina Guerra Ruiz**

**Directora Jurídica**

**Anexo No 3**  
**RESOLUCION No. 48/2004**

**POR CUANTO:** El Decreto Ley No. 67 de 19 de Abril de 1983, dispone que el Ministerio del Azúcar forme parte integrante de la Administración Central del Estado.

**POR CUANTO:** Según establece el numeral 4 del Apartado Tercero del Acuerdo 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 28 de noviembre de 1994, entre las facultades conferidas a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado, se encuentran la de dictar, en el límite de su competencia, Reglamentos, Resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el Organismo; y, en su caso, para los demás Organismos, los Órganos Locales del Poder Popular, las entidades estatales, el Sector Cooperativo, Mixto, Privado y la población.

**POR CUANTO:** El Ministerio del Azúcar, como parte de su reestructuración, se ha estado reorganizando en un enfoque por procesos, a partir de crear sistemas de trabajo que integren las acciones de los diferentes órganos que inciden en la orientación, asesoramiento, control y supervisión de las políticas en las direcciones principales.

**POR CUANTO:** Nuestras formas ordinarias de trabajo con el hombre no son suficientes para desplegar a toda capacidad las fuerzas productivas del organismo en función de resolver los problemas económicos y productivos más importantes.

**POR CUANTO:** La zafra azucarera es el proceso que más integración requiere dentro de la organización del sector y otros.

**POR CUANTO:** Durante la ejecución de la zafra se comienza a proyectar y dar los primeros pasos de la próxima.

**POR CUANTO:** Se hace necesario integrar las 4 etapas identificadas en el proceso de realización de la zafra y establecer su sistema de control y evaluación.

**POR CUANTO:** Por Acuerdo del Consejo de Estado de fecha 24 de octubre de 1997, el que resuelve fue designado Ministro del Azúcar.

**POR TANTO:** En uso de las facultades que me están conferidas,

## RESUELVO

**PRIMERO: Dejar establecido el proceso de realización de la zafra compuesto por las etapas:**

- I Pre-Plan de Zafra (Marzo)
- II Planificación (Julio)
- III Preparación – Organización (Marzo – Dic.)
- IV Realización de la Zafra (Enero – Abril)

**SEGUNDO: Organizar un Grupo Nacional que lo presidirá el Viceministro Primero y lo integran todas las direcciones funcionales del Organismo Central, siendo la Sala de Control y Análisis Nacional el órgano central de la actividad.**

**TERCERO: El sistema de control y evaluación es el que se fija en el anexo “Metodología de la Evaluación y la Supervisión de la Zafra”**

**CUARTO: Se establecerán “directivas de zafra” que sean integrales y contentivas de las mejores experiencias.**

**QUINTO: A cada nivel el responsable de la dirección de zafra es el cuadro principal de mayor nivel jerárquico.**

**SEXTO: Facultar al Viceministro Primero a dictar cuantas orientaciones resulten necesarias para la implementación de esta Resolución.**

Notifíquese la presente Resolución a los Delegados del Ministro, los Viceministros, Presidentes de Grupos Empresariales, Directores de Empresas, Jefes de Unidades Productoras y a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda y discútase de inmediato su contenido en todos los Consejos de Dirección de los Grupos Empresariales, Empresas, Institutos y demás Entidades del Sistema del Ministerio del Azúcar.

**DADA en la Ciudad de La Habana, a 15 de abril del 2004**

**ULISES ROSALES DEL TORO  
MINISTRO**

*LIC. MARIA CRISTINA GUERRA RUIZ, Directora Jurídica del Ministerio del Azúcar,*

**CERTIFICO: Que la anterior Resolución es copia fiel y exacta de su original, que debidamente firmada y acuñada, obra en los Archivos a mi cargo.**

**Ciudad de La Habana, a 2 de junio del 2004**

**Lic. María Cristina Guerra Ruiz  
Directora Jurídica**

**Anexo No 4**  
**RESOLUCION No. 19/2004**

**POR CUANTO:** El Decreto Ley No. 67 de 19 de Abril de 1983, dispone que el Ministerio del Azúcar forme parte integrante de la Administración Central del Estado.

**POR CUANTO:** Según establece el numeral 4 del Apartado Tercero del Acuerdo 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 28 de noviembre de 1994, entre las facultades conferidas a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado, se encuentran la de dictar, en el límite de su competencia, Reglamentos, Resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el Organismo; y, en su caso, para los demás Organismos, los Órganos Locales del Poder Popular, las entidades estatales, el Sector Cooperativo, Mixto, Privado y la población.

**POR CUANTO:** El Ministerio del Azúcar, como parte de su reestructuración, se ha estado reorganizando funcionalmente a partir de crear sistemas de trabajo que integren las acciones de los diferentes órganos que inciden en la orientación, asesoramiento, control y supervisión de las políticas en las direcciones principales.

**POR CUANTO:** Nuestras formas ordinarias de trabajo no son suficientes para desplegar a toda capacidad las fuerzas productivas del organismo en función de resolver los problemas económicos y productivos más importantes.

**POR CUANTO:** Con el objetivo de establecer un sistema de trabajo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas trazadas en el desarrollo de las producciones Agropecuarias y Forestales en el Ministerio del Azúcar, como parte de la Tarea "Álvaro Reynoso", se han seleccionado un grupo de indicadores que miden la gestión Técnica, Económica y Productiva de nuestro sector y permiten evaluar y controlar el desempeño de nuestras entidades, en esta fundamental actividad.

**POR CUANTO:** Por Acuerdo del Consejo de Estado de fecha 24 de octubre de 1997, el que resuelve fue designado Ministro del Azúcar.

**POR TANTO:** En uso de las facultades que me están conferidas,

**R E S U E L V O:**

**PRIMERO:** Establecer un Sistema de Evaluación y Control **de** las Producciones Agropecuarias y **Forestales en el Ministerio del Azúcar**, que permita supervisar y valorar el cumplimiento de las políticas trazadas para el desarrollo de las producciones Agropecuarias y Forestales de nuestras entidades.

**SEGUNDO:** **Seleccionar 15 indicadores que midan la gestión Técnica, Económica y Productiva de las producciones Agropecuarias y Forestales de nuestras Entidades, según la guía que se adjunta y de acuerdo a las indicaciones siguientes:**

- La **evaluación** de los resultados se efectuará desde los productores primarios, empresas y grupo empresarial agroindustrial.
  
- La **evaluación** se efectuará con una frecuencia mensual a los tres niveles y sus resultados se consolidarán en el nivel Central del Ministerio.
  
- La **evaluación** se hará sobre la base de 100 puntos utilizando las categorías de **BIEN, REGULAR y MAL.**

**TERCERO:** El Sistema de Control estará integrado por un Grupo Nacional de Trabajo del Área de la Agricultura No Cañera creado en el Organismo Central, que empleará el siguiente procedimiento:

- El Grupo Nacional conocerá mensualmente a través del Vicepresidente del Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA), mediante informe por escrito, del cumplimiento de los 15 indicadores y la **evaluación** de los productores primarios y las empresas. El resultado del análisis se enviará a la Secretaría de la Oficina del Viceministro.
  
- El Grupo Nacional visitará los territorios cada 2 meses, comprobando en el escenario productivo, el cumplimiento de los programas y concluirá su visita en una reunión en el horario de la tarde en el Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA) con todos los factores, donde se evaluará la marcha de cada programa y la evaluación final del territorio del mes concluido.

**CUARTO:** Este proceso a nivel del Grupo Empresarial Agroindustrial, se realizará de la forma siguiente:

- El Grupo Empresarial Agroindustrial (GEA), a través del Vicepresidente de Producciones no Cañeras y el Equipo de trabajo que se conforme, evaluará mensualmente al total de productores de las Empresas del territorio, tomando como base los 15 indicadores que

conforman el sistema y lo informan al Organismo Central con una frecuencia mensual a la oficina del Viceministro que atiende el Área no Cañera.

- El Grupo de Trabajo comprobará en el escenario de los productores, el cumplimiento de las políticas trazadas y la marcha de los programas de trabajo. Esto se hará con una frecuencia mensual. Al concluir la jornada de trabajo en cada Empresa, se hará el resumen con la representación del Consejo de Dirección Ampliado de la Empresa, los Administradores de las Granjas, UBPC, Presidentes de CCS, se invitarán a los representantes de las direcciones del Partido y el Gobierno del Municipio. Se señalan los problemas detectados, se deja un programa de trabajo con los acuerdos para su solución y se le informa la evaluación de la etapa.

**QUINTO:** Este proceso a nivel de Empresa, se realizará como sigue:

- La representación del Consejo de Dirección de la Empresa, ampliado con los Especialistas de las áreas, se reunirá mensualmente con todos los productores para evaluar al detalle la marcha del cumplimiento de los programas Agropecuarios y Forestales y especialmente los 15 indicadores, informando al Grupo Empresarial Agroindustrial la evaluación final de cada productor, según la metodología establecida.
- El Consejo de Dirección de la Empresa efectuará un control integral (técnico, económico y productivo) a aquellas unidades que por sus resultados se decidan inspeccionar, concluyendo con un **resumen** a nivel de unidad para discutir los resultados del control.

**SEXTO:** Las visitas que programen los Grupos de Trabajo serán atendidas por el Grupo de Trabajo del nivel que se chequea. En la Unidad Productora por un miembro de la Junta de Administración.

**SEPTIMO:** En las entidades que sean calificadas de **MAL**, tres veces consecutivas y se demuestre que no se evidencia mejora, se toman las siguientes medidas:

- En el caso del Grupo Empresarial, el Grupo de Trabajo Nacional coordina al siguiente mes su participación en el Consejo de Dirección del Grupo para analizar la situación.

- En la Empresa, el Grupo de Trabajo del Grupo Empresarial Agroindustrial, participará al siguiente mes en una reunión del Consejo de Dirección Ampliado de la Empresa, para analizar la situación.
- En el caso de la Unidad Productora, el Consejo de Dirección de la Empresa designará uno de sus miembros para que se reúna con la Junta de Administración y analice la situación. En la próxima asamblea de trabajadores, un representante del GEA participará para informar las deficiencias y hacer que los Jefes rindan cuenta de su gestión ante la asamblea.

**OCTAVO:** Una vez cumplido lo establecido en el resuelto anterior y de reiterarse los problemas, se solicitará la aplicación de medidas disciplinarias, al amparo de lo establecido en los Decretos Leyes 196 “Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y del Gobierno” y 197 “Sobre las Relaciones Labores del Personal Designado para Ocupar Cargos de Dirigentes y de Funcionarios”, ambos de fecha 15 de octubre de 1999, según corresponda, solicitando asimismo la aplicación de sanciones a los dirigentes de las Unidades Productoras, a sus respectivas Asambleas Generales.

**NOVENO:** Los Directores de las áreas de Cultivos Varios, Pecuario y Forestales y Frutales del Organismo Central, elaborarán los parámetros que sustentarán la puntuación por cada uno de los Indicadores, en las áreas que dirigen.

**DÉCIMO:** El sistema se comenzará a aplicar con los resultados del mes de enero del 2004 y estará sujeto a una revisión constante para su perfeccionamiento.

Notifíquese la presente Resolución a los Delegados del Ministro, los Viceministros, Presidentes de Grupos Empresariales, Directores de Empresas, Jefes de Unidades Productoras y a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda y discútase de inmediato su contenido en todos los Consejos de Dirección de los Grupos Empresariales, Empresas Azucareras, Mieleras y Agropecuarias y Entidades del Sistema del Ministerio del Azúcar.

**DADA** en la Ciudad de La Habana, a 20 de enero del 2004

**ULISES ROSALES DEL  
TORO**

**MINISTRO**

LIC. MARIA CRISTINA GUERRA RUIZ, Directora Jurídica del Ministerio del Azúcar,

CERTIFICO: Que la anterior Resolución es copia fiel y exacta de su original que obra en los Archivos a mi cargo.

Ciudad de La Habana, a 20 de enero del 2004

Lic. María Cristina Guerra Ruiz

Directora Jurídica

**Anexo No 5**  
**RESOLUCION No. 60/2004**

**POR CUANTO:** El Decreto Ley No. 67 de 19 de Abril de 1983, dispone que el Ministerio del Azúcar forme parte integrante de la Administración Central del Estado.

**POR CUANTO:** Según establece el numeral 4 del Apartado Tercero del Acuerdo 2817 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de 28 de noviembre de 1994, entre las facultades conferidas a los Jefes de Organismos de la Administración Central del Estado, se encuentran la de dictar, en el límite de su competencia, Reglamentos, Resoluciones y otras disposiciones de obligatorio cumplimiento para el Organismo; y, en su caso, para los demás Organismos, los Órganos Locales del Poder Popular, las entidades estatales, el Sector Cooperativo, Mixto, Privado y la población.

**POR CUANTO:** El Ministerio del Azúcar, como parte de su reestructuración, se ha estado reorganizando en un enfoque por procesos, a partir de crear sistemas de trabajo que integren las acciones de los diferentes órganos que inciden en la orientación, asesoramiento, control y supervisión de las políticas en las direcciones principales.

**POR CUANTO:** Nuestras formas ordinarias de trabajo con el hombre no son suficientes para desplegar a toda capacidad las fuerzas productivas del organismo en función de resolver los problemas económicos y productivos más importantes.

**POR CUANTO:** La Resolución No. 297/2003 de 23 de septiembre del 2003, del Ministerio de Finanzas y Precios, puso en vigor las Definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas y estableció que estos nuevos conceptos se aplicarán de forma gradual en todas las entidades del país.

**POR CUANTO:** El MINAZ ha venido utilizando varios instrumentos de control al respecto, dentro de los que se encuentran: Tarea "14 de Junio", Resolución No. 13 del Ministerio de Auditoria y Control, Acuerdo del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros del 18 de Junio de 2003, Instrucciones del Ministro del Azúcar de Noviembre de 2002, documento del Ministro del Azúcar y Secretario General del SNTA del 15 de Noviembre de 2002 sobre la Guardia Obrera, Resolución No. 445 del Ministro del Azúcar del 5 de Agosto de 2003 sobre la creación del Grupo de Control Interno, Resolución No. 567 del Ministro del Azúcar del 26 de Diciembre de 2003 sobre la creación del Grupo de Prevención; además de la

consolidación del Plan de Negocios como instrumento primario de evaluación de los resultados y su control, así como la implantación de la Carpeta del Director.

POR CUANTO: Los principales problemas considerados se concentran en:

1. Insuficiencias en el proceso de administración.
2. Desconocimiento y mala utilización de las herramientas de control.
3. Poco comprometimiento con los resultados

POR CUANTO: Se hace necesario establecer un sistema de trabajo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas trazadas en la prevención y la lucha contra el delito y la corrupción, así como el control interno y la eficiencia económica, los que constituyen elementos esenciales en la administración de nuestras entidades, así como unificar en un solo equipo de trabajo las actividades encomendadas a los Grupos de Control Interno y de Prevención.

POR CUANTO: Por Acuerdo del Consejo de Estado de fecha 24 de octubre de 1997, el que resuelve fue designado Ministro del Azúcar.

POR TANTO: En uso de las facultades que me están conferidas,

#### RESUELVO

PRIMERO: Fusionar las actividades que realizaban los grupos de Control Interno y de Prevención, en un solo equipo de trabajo, en lo adelante el Grupo de Prevención, que al tener una integración y funciones más abarcadoras, contiene las actividades encomendadas anteriormente al Grupo de Control Interno.

SEGUNDO: El Grupo de Prevención Nacional estará integrado de la siguiente forma:

- Director General de Economía Global, quien lo preside
- Directora de Contabilidad y Sistema
- Directora de Economía y Planificación
- Directora de Finanzas y Precios
- Directora de Auditoria
- Directora Jurídica

- **Jefe de Grupo de Seguridad y Protección**
- **Jefe de Grupo de Inspección**

**Al nivel de los grupos empresariales, empresas e institutos, se crearán grupos con similar composición.**

Este Grupo de Prevención tendrá la misión de supervisar el cumplimiento de las acciones que el Gobierno y nuestro Ministerio implementen, para dar seguimiento sistemático al enfrentamiento de conductas semejantes a las detectadas en el caso “Cheques Nacionales”, para evitar, o al menos disminuir, los riesgos que pudieran presentarse, correspondiéndole además la tarea de implementar la Resolución No. 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios, con el fin de prevenir las desviaciones del control que propician hechos o conductas que no se corresponden con los valores éticos y morales de nuestra sociedad, mediante un sistema de trabajo y de control interno que propenda al autocontrol y al liderazgo.

**TERCERO: Ratificar la vigencia de la Carpeta del Director, como instrumento de trabajo que coadyuve a mantener un adecuado ambiente de control, para ejercer la labor de dirección, mediante métodos y estilos de dirección participativos y contribuya a crear un *sistema único de supervisión al control interno* que permita a los órganos superiores de dirección (Grupos Empresariales y Ministerio), chequear aquellos aspectos generales que se vinculan con el *Control Interno*, independientemente de los objetivos particulares que persiga cada grupo actuante.**

**CUARTO: Establecer el Sistema de Indicadores para la evaluación y control de las actividades de prevención, protección y seguridad, control interno, auditoría, actividad jurídica y eficiencia económico-financiera, así como la metodología para su determinación y el sistema de puntuación.**

**QUINTO: La evaluación de los resultados se efectuará desde las Unidades Productoras, Unidades Empresariales de Base y Empresas, con una frecuencia mensual, y el Nivel Central evaluará trimestralmente a los Grupos Empresariales.**

**SEXTO: La evaluación se hará teniendo en cuenta tres categorías:**

BIEN	De 90 a 100
REGULAR	De 80 a 89

**SEPTIMO:** Los Directores Generales de las Empresas, Institutos y los Presidentes de los Grupos Empresariales quedan responsabilizados con la instrumentación dentro de sus sistemas de trabajo, de la realización mensual de este control a sus entidades subordinadas, de la que enviarán a la Dirección General de Economía Global, vía correo electrónico, un resumen de la calificación alcanzada por cada una de sus entidades, en el término de los 15 días posteriores al vencimiento del mes evaluado.

**OCTAVO:** El Grupo de Prevención Nacional realizará, previo al control a las Empresas, Institutos y Grupos Empresariales, la supervisión a 6 empresas y, como mínimo, a 12 unidades seleccionadas, en interés de verificar la implementación del sistema de trabajo y la calidad con que se efectúa.

**NOVENO:** Para el resumen del control a nivel del Grupo Empresarial, el Vicepresidente de Economía presentará un informe valorativo de la situación al cierre del trimestre, de los indicadores establecidos, los resultados de la evaluación mensual efectuada a las empresas y la evaluación que se proponen.

**DÉCIMO:** En las Unidades Productoras, Unidades Empresariales de Base y Empresas que sean calificadas de mal en tres ocasiones de manera consecutiva, la Dirección de la Empresa y el Grupo Empresarial, respectivamente, efectuarán análisis puntuales en sus Juntas de Administración y Consejos de Dirección e informarán el resultado al Grupo Nacional durante el control trimestral.

**DÉCIMO PRIMERO:** El Grupo Empresarial que resulte evaluado de mal en dos trimestres, será convocado para su participación en un análisis en el Consejo Disciplinario del Organismo.

**DÉCIMO SEGUNDO:** Facultar a la Dirección de Contabilidad y Sistema del Organismo Central a dictar cuantas orientaciones resulten necesarias para la implementación de la Resolución No. 297/03 del Ministerio de Finanzas y Precios y su cronograma de implantación.

**DÉCIMO TERCERO: Derogar las Resoluciones Ministeriales Nos. 445/03 de 5 de agosto y 567/03 de 23 de diciembre, ambas del 2003, que crearon los Grupos de Control Interno y de Prevención, respectivamente.**

Notifíquese la presente Resolución a los Delegados del Ministro, los Viceministros, Presidentes de Grupos Empresariales, Directores de Empresas, Jefes de Unidades Productoras y a cuantas más personas naturales y jurídicas proceda y discútase de inmediato su contenido en todos los Consejos de Dirección de los Grupos Empresariales, Empresas, Institutos y demás Entidades del Sistema del Ministerio del Azúcar.

**DADA en la Ciudad de La Habana, a 30 de abril del 2004**

**ULISES ROSALES DEL TORO  
MINISTRO**

**ANEXO No. 6****Encuesta**

<b>No</b>	<b>MARQUE LOS TRES (3 ) ASPECTOS QUE UD. CONSIDERA CON MÁS EFICIENCIA EN LOS BAJOS RENDIMIENTOS.</b>	<b>SI</b>	<b>%</b>
1	Uso de los suelos no aptos para caña	9	39.1
2	Deficiente atención a la limpia	6	26.0
3	Deficiente fertilización	7	30.4
4	Falta de combustible	4	17.3
5	Deficiente composición de cepas	9	39.1
6	Dificultades con variedades	5	21.7
7	Deficiente siembra de caña	9	39.1
8	Déficit de fuerza de trabajo	7	30.4
9	Mala calidad en las labores agrícolas	1	4.3
10	Problemas climatológicos	12	52.1

**ANEXO No. 7**

No	MARQUE LOS TRES ( 3 ) ASPECTOS QUE UD. CONSIDERA CON MÁS INCIDENTE EN LA RENTABILIDAD ACTUAL DA LA UBPC.	SI	%
1	Los bajos rendimientos cañeros	22	95.6
2	Deficiente administración	1	4.3
3	El precio de la caña	7	30.4
4	Los precios de los productos	8	34.7
5	Los precios de los servicios	3	13.0
6	La motivación de la fuerza de trabajo	1	4.3
7	Los problemas con la cepa de caña	10	43.4
8	El nivel de deuda con el banco	3	13.0
9	Las pérdidas no aseguradas	-	-
10	La deficiente composición de cepas	14	60.8

**ANEXO No 8**

No	MARQUE LOS TRES ( 3 ) ASPECTOS QUE UD. CONSIDERA DEBEN SER LOS MAS PRIORIZADO EN EL FUTURO DELA UBPC	SI	%
1	La preparación de los cuadros y técnicos de la UBPC	5	21.7
2	La diversificación de la producción para garantizar el autoconsumo y la estabilidad económica y financiera	20	86.9
3	Revisión de los precios de la caña	3	13.0
4	Revisión de los precios de los servicios e insumos	4	17.3
5	Facilidades al endeudamiento	-	-
6	Mejorar y ordenar la siembra de caña	11	47.8
7	Concretar la producción de caña en los mejores suelos	7	30.4
8	Perfeccionar la estimulación	5	21.7
9	Perfeccionar el uso de la maquinaria	4	17.3
10	Intensificar el trabajo con los animales	10	43.4

**ANEXO No 9**

<b>No</b>	<b>MARQUE LOS TRES (3 ) ASPECTOS QUE UD. CONSIDERE QUE MAS AFECTA LA ADMINISTRACIÓN DE LA UBPC.</b>	<b>SI</b>	<b>%</b>
1	Problemas productivos	16	69.5
2	Problemas financieros	8	34.7
3	Inestabilidad de los miembros de la junta administrativa	12	52.1
4	Falta de preparación de los miembros de la junta administrativa	2	8.6
5	Falta de atención por la Empresa Azucarera Melanio Hernández	1	4.3
6	Poca posibilidad de autoconsumo que afecta la estabilidad de la UBPC, incumpliendo un principio básico	16	69.5
7	Deficiente contabilidad, control económico	-	-
8	Exceso de participación de la empresa en las tomas de decisiones de la UBPC	7	30.4
9	Falta de información y orientación de aspectos de la legislación	1	4.3
10	Exceso de reuniones y despachos que limitan el tiempo de trabajo	6	26.0

**ANEXO No 10**

No	MARQUE LOS TRES (3 ) ASPECTOS QUE UD. CONSIDERE QUE MÁS INCIDEN EN LACALIDAD DE LA SIEMBRA Y DURACIÓN DE LAS PLANTACIONES	SI	%
1	Siembra en suelo no apto para caña	14	60.8
2	Deficiente preparación del suelo	17	73.9
3	Uso de semilla inadecuada	9	39.2
4	Utilización de variedades de caña que no resultan satisfactorias	4	17.3
5	No sembrar a profundidad requerida	6	26.0
6	Dificultades con fuerza de trabajo obrera y técnica	7	30.4
7	No tapar a tiempo la semilla	-	-
8	Sembrar con humedad inadecuada	8	34.7
9	Ineficiente del uso del riego	1	4.3
10	No realizar la resiembra a tiempo	3	13.0

**Anexo No. 11**

**ENCUESTA DE SATISFACCION LABORAL**

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DE ACUERDO</b>	<b>DE ACUERDO EN PARTE</b>	<b>EN DESACUERDO</b>
1. Me siento satisfecho en mi trabajo.	19 (82,6)	4 (17,3)	-
2. Este centro es un excelente lugar para trabajar.	13 (56,5)	10 (43,4)	-
3. Puedo progresar y sentirme realizado si hago el intento.	20 (86,9)	1 (4,3)	3 (13,0)
4. El salario se corresponde con el trabajo que realizo.	18 (78,2)	5 (21,7)	-
5. Las decisiones sobre las promociones se toman con criterio justo.	14 (60,8)	7 (30,4)	2 (8,6)
6. La atención al trabajador es buena.	11 (47,8)	11 (47,8)	1 (4,3)
7. Puedo utilizar al máximo mis habilidades	20 (86,9)	3 (13,0)	-
8. La carga de trabajo es fuerte, pero no abrumadora.	22 (95,6)	1 (4,3)	-
9. Tengo confianza en mi jefe.	21 (91,3)	2 (8,6)	-
10. Existen posibilidades reales de superación y desarrollo.	20 (86,9)	3 (13,0)	-
11. Sé lo que mi jefe espera de mí. Existen relaciones de cooperación entre los compañeros de trabajo.	20 (86,9)	3 (13,0)	-
12. Tengo oportunidad de accionar y expresar mis criterios.	22 (95,6)	1 (4,3)	-
13. Mi jefe está bien preparado para ejercer sus funciones.	22 (95,6)	1 (4,3)	-
14. Puedo aportar ideas e iniciativas para mejorar el trabajo.	23 (100)	-	-
15. Mi jefe es ejemplo de disciplina y consagración.	20 (86,9)	3 (13,0)	-
16. Cuento con los recursos necesarios para trabajar.	-	16 (69,5)	7 (30,4)
17. Poseo la información necesaria para trabajar.	16 (69,5)	6 (26,0)	1 (4,3)
18. Cuento con las condiciones de seguridad que demanda el puesto de trabajo.	5 (21,7)	15 (65,2)	3 (13,0)
19. La alimentación que recibo en el centro es adecuada.	18 (78,2)	4 (17,3)	1 (4,3)
20. Disfrutamos de opciones recreativas, culturales y deportivas en el centro.	2 (8,6)	9 (39,1)	12 (52,1)

## Anexo No. 12

### ENCUESTA DE CONSENSO SOBRE VALORES

De este listado de VALORES que se te ofrecen a continuación, los que consideres que están presentes en su organización, evalúelos en una escala de 1 a 10 teniendo en cuenta que 1 es muy bajo, 5 es cuando está presente pero debe desarrollarse más y 10 es alto.

No.	Valores	Porcentaje
<b>1</b>	<b>Confianza en el éxito</b>	<b>83.0</b>
2	Logros	63.0
<b>3</b>	<b>Proximidad al cliente</b>	<b>82.0</b>
<b>4</b>	<b>Valor de las personas</b>	<b>83.0</b>
5	Acción proactiva	36.0
6	Responsabilidad	72.0
7	Adaptación	59.0
8	Excelencia	56.0
9	Competitividad	49.0
10	Ser los mejores	59.0
11	Contribuye con la comunidad	78.0
12	Liderazgo	56.0
13	Mejora continua	71.0
14	Servicios	66.0
15	Innovación	65.0
<b>16</b>	<b>Rentabilidad</b>	<b>89.0</b>
17	Diferenciación, Diversificación	68.0
18	Calidad de vida	66.0
19	Eficiencia Económica	76.0
20	Planificación Estratégica	63.0
21	Respeto	60.0
22	Compromiso	71.0
23	Bienestar	69.0
24	Tradicición	76.0
25	Trabajo en equipos	79.0
26	Desarrollo individual	53.0
27	Internacionalización	35.0
28	Comunicación eficiente	73.0
29	Calidad	70.0
<b>30</b>	<b>Seriedad</b>	<b>83.0</b>
31	Rapidez de respuesta	70.0
32	Asumir Riesgos	59.0

## ANEXO 13

### RESULTADOS ECONOMICOS CIERRE JUNIO 30/2005 y JUNIO 30/2006

INDICADOR	U/A	2 0 0 5			2005-2006		
		PLAN	REAL	%	PLAN	REAL	%
Ingresos total	peso	1 289 000,00	1 035 257,97	80.3	1 168 796.00	973 384.4	83.3
Gastos	peso	1 194 700,00	1 030 167,49	86.2	872 070.00	663 819.68	76.1
Ganancia	peso	94 300,00	5 090,48	5.4	37 500.00	4 695.00	12.5
Costo x T.caña	"	22,80	23,84	104.5	23,11	28.36	122.7
Promed.trab.	(U)	148	146	98.64	146	146	100
Fondo salario	(P)	758 346,31	735 295,57	-97.04	975 500.00	945 200.9	96.9
Salario medio	(P)	426,99	419,68	-98.28	446.65	539.50	100.8
Ingreso autoc.	(P)	143 700,00	83 458,40	58.08	271 300.00	108 742.00	40.1
Gasto	(P)	98 900,00	176 218,13	178.17	255 100.00	106 820.00	41.9
Gananc.o pérdida							
Autoconsumo.	(P)	44 800,00	(92 759,73)		16 200.00	19 22.00	11.9

La UBPC presenta un resultado favorable en la gestión económica obteniendo ganancia al cierre de los años analizados con un buen resultado en caña, no así en autoconsumo que tuvo pérdidas al cierre del año en junio 30(2005), ya en el año 2006 se obtiene un mínimo de ganancia.

El salario medio en la cooperativa ha ido creciendo en la medida que la posibilidad económica lo ha permitido, no obstante la fuerza es insuficiente para atender la caña y demás actividades que están planificadas .

**ANEXO NO .14**

**PRODUCCIÓN DE CAÑA POR CEPA**

Concepto	Fila	Ha Tm/Ha.	Año 2006			Año 2007			Año 2008		
			Real Campaña Anterior	Estim.	Campaña Actual	Pre Plan Campaña					
			Área	TRO	Produc	Área	RTO	Produce	Área	RTO	Produc
Primavera Quedadas	01		20.68	47.46	981.63	8.43	65.04	548.30	46.96	75.00	3447.00
Retoño Quedado	02		124.82	36.42	4546.88	141.89	38.29	5434.30	57.71	46.13	2662.30
Sub Tot Qued	04		145.50	37.39	5528.51	150.32	39.79	5982.60	103.67	58.93	6109.30
Fríos	05		82.50	49.78	4107.64	123.50	50.02	6178.10	108.48	60.00	6508.80
Sub Total Ciclo Largo	06		228.00	42.26	9636.15	273.82	44.41	12160.70	212.15	59.47	12618.10
Socas	07		127.16	26.97	3430.63	175.20	36.29	6358.70	99.29	38.00	3773.02
2do. Retoño	08		66.90	25.78	1724.90	126.14	16.35	2063.14	-	-	-
3do. Retoño	09		66.98	20.52	1375.04	93.06	25.01	2327.97	-	-	-
4do. Retoño	10		62.52	25.76	1611.00	101.05	17.20	1738.84	-	-	-
5do. Retoño	11		143.32	22.47	3220.58	112.83	19.34	2182.75	684.67	24.00	16432.10
Sub-total otros retoños	12		339.72	23.34	7931.52	433.08	19.19	8312.70	684.67	24.00	16432.10
Total Retoños	13		466.88	24.33	11362.15	608.28	24.11	14671.40	783.96	25.77	20205.12
Primavera	14										
Sub-Total Ciclo Corto	15		466.88	24.33	11362.15	608.28	24.11	14671.40	783.96	25.77	20205.12
Producción Molible	16		694.88	30.21	20998.30	882.10	30.41	26832.10	996.11	32.95	32823.22
Primavera no Molible	18		8.43	21.39	180.40	45.96	25.71	1181.90	111.47	25.70	2864.80
Retoño no Molible	19		141.89	24.56	3485.46	57.71	25.14	1451.40	108.11	25.09	2714.00
Sub-Total a quedar	20		150.32	24.38	3665.86	103.67	25.40	2633.30	219.64	25.39	5578.80
Semilla	21		74.41	21.71	1615.89	116.23	28.62	3327.52	95.00	28.36	2695.00
De ello Primavera	22		1.23	21.51	26.46	30.43	25.71	782.62	30.00	25.70	771.00
Frió	23		73.18	21.71	1589.43	67.00	29.56	1980.90	65.00	29.60	1924.00
Socas	24					18.80	30.00	564.00			



**ANEXO NO .14 (Cont...)**

**PRODUCCIÓN DE CAÑA POR CEPA**

Ha, Tm/Ha. **Año 2009** **Año 2010**  
**Pre plan campaña sgte** **Pre plan campaña sgte**

<b>Conceptos</b>	<b>Fila</b>	<b>Área</b>	<b>RTO</b>	<b>Produc</b>	<b>Area</b>	<b>RTO</b>	<b>Produc</b>
Primavera quedadas	01	111.47	75.0	6360.25	110.00	75.0	8250.00
Retoño quedado	02	100.17	50.0	5008.50	105.00	60.0	6300.00
Otros quedados	03						
Sub-Total quedado	04	211.64	53.7	11368.75	215.00	67.7	14550.00
Frío	05	115.20	70.0	8064.00	132.00	70.0	9240.00
Sub-Total Ciclo largo	06	326.84	59.5	19432.75	347.00	68.6	23790.00
Soca	07	111.96	40.0	4478.40	320.67	45.0	14430.15
2do Retoño	08						
3er Retoño	09						
4to Retoño	10						
5to Retoño	11	602.0	26.0	15652.00	601.10	28.0	16830.80
Sub-Total Otros retoños	12	602.0	26.0	15652.00	601.10	28.00	16830.80
Total Retoño	13	713.96	28.12	20130.40	921.77	33.9	31260.95
Primavera	14						
Sub-Total Ciclo Corto	15	713.96	28.2	20130.40	921.77	33.9	31260.95
Producción Movable	16	1040.68	38.0	39563.15	1242.44	44.3	55050.95
Primavera no Movable	17	110.0	30.0	3300.00	100.06	30.0	300.18
Retoño no Movable	18	105.0	30.0	3150.00	88.00	30.0	2640.00
Sub-Total a dejar quedar	19	215.0	30.0	6450.00	188.06	30.0	5641.80
Semilla	20	94.0	30.0	2820.00	94.00	30.0	2820.00
De ello Primavera	21	30.0	30.0	900.00	30.00	30.0	900.00
Frió	22	64.0	64.0	1920.00	64.00	30.0	1920.00
Socas	23						
Producción no Movable	24	309.00	30.0	9270.00	282.06	30.0	8461.80
Otros Retoños	25						
Total Estimado	26	1349.60	36.2	48833.45	1524.50	41.7	63512.75

**ANexo No 15**  
**PLAN DE PRODUCCION AGROPECUARIO**  
**2007**

<b>CULTIVOS</b>	U.M	Plan	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Juni o	julio	Agost o	Sept.	Octubr e	Nov.	Dic.
<b>VARIOS</b>	<b>Tn</b>	<b>155,0</b>	<b>14,0</b>	<b>12,0</b>	<b>12,0</b>	<b>14,0</b>	<b>13,0</b>	<b>11,0</b>	<b>15,0</b>	<b>13,0</b>	<b>9,0</b>	<b>8,0</b>	<b>18,0</b>	<b>16,0</b>
Yuca	Tn	50,0	9,0	7,0		4,0	5,0	5,0					10,0	10,0
Boniato	Tn	30,0	3,0	3,0					5,0	3,0	4,0	4,0	5,0	3,0
Malanga	Tn	15,0			7,0	4,0	4,0							
Ñame	Tn	0,0												
Plátano	Tn	60,0	2,0	2,0	5,0	6,0	4,0	6,0	10,0	10,0	5,0	4,0	3,0	3,0
Otras Viandas	Tn	0,0												
<b>Hortalizas</b>	<b>Tn</b>	<b>80,5</b>	<b>13,3</b>	<b>6,1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,0</b>	<b>0,0</b>	<b>1,5</b>	<b>14,0</b>	<b>11,0</b>	<b>1,0</b>	<b>1,0</b>	<b>4,5</b>	<b>25,8</b>
Col	Tn	8,0											4,0	4,0
Tomate	Tn	18,0	10,0	2,7										5,3
Pimiento	Tn	0,0												
Calabaza	Tn	38,5						1,5	13,0	10,0				14,0
Pepino	Tn	6,0	2,3	2,4	0,3								0,5	0,5
Otras Hortalizas	Tn	10,0	1,0	1,0	1,0	1,0			1,0	1,0	1,0	1,0		2,0
<b>Granos</b>	<b>Tn</b>	<b>86,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,9</b>	<b>0,0</b>	<b>25,0</b>	<b>17,0</b>	<b>0,0</b>	<b>9,0</b>	<b>6,0</b>	<b>25,0</b>	<b>1,0</b>
Arroz	Tn	50,0						25,0					25,0	
Fríjol	Tn	2,5				1,5								1,0
Soya	Tn	2,4				2,4								
Maíz	Tn	26,0							15,0		7,0	4,0		
Otros Granos	Tn	6,0							2,0		2,0	2,0		
<b>FRUTALES</b>	<b>Tn</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>
<b>Total</b>	<b>Tn</b>	<b>322,4</b>	<b>27,3</b>	<b>18,1</b>	<b>13,3</b>	<b>18,9</b>	<b>13,0</b>	<b>37,5</b>	<b>46,0</b>	<b>24,0</b>	<b>19,0</b>	<b>15,0</b>	<b>47,5</b>	<b>42,8</b>

**Anexo No 15**  
**PLAN DE PRODUCCION AGROPECUARIO 2007**

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>UM</b>	<b>PLAN</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Sep</b>	<b>Octubre</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>
<b>PECUARIA</b>														
Vacuno	Tn	<b>10,9</b>										<b>3,9</b>	<b>4,0</b>	<b>3,0</b>
Búfalo	Tn													
Porcino	Tn	5,6					4,8		0,3			0,2		0,3
Ovino	Tn	0,9		0,1		0,2			0,1	0,2	0,1		0,2	
Caprino	Tn	0,2					0,1					0,1		
Conejo	Tn													
Aves	Tn													
Pescado	Tn													
Otras Carnes	Tn													
<b>Total Carnes</b>	<b>Tn</b>	<b>17,6</b>	<b>0,0</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>4,9</b>	<b>0,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,2</b>	<b>0,1</b>	<b>4,2</b>	<b>4,2</b>	<b>3,3</b>
<b>Leche vacuna</b>	<b>ML</b>	<b>50,0</b>	<b>3,0</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>	<b>4,3</b>	<b>4,8</b>	<b>5,0</b>	<b>5,3</b>	<b>5,1</b>	<b>4,8</b>	<b>4,5</b>	<b>3,0</b>
Leche Industria	<b>ML</b>	20	1,2	1	1,4	1,68	1,72	1,92	2	2,12	2,04	1,92	1,8	1,2

## Anexo No 16

MINAZ

PLANIFICACION AGRICOLA

Unidades: Hectáreas

1 dec.

Plan del año 2007

### INSUMO DE MATERIALES

Provincia: Sancti – Spiritus

Empresa: M Hernández

Entidad Agrícola: Siguaney

Plan Total

INDICADOR	FILA	1er. Sem	2do. Sem.
Urea 46 % (t)	01	62.00	-
Amoniaco 82 % (t)	02	34.60	-
Nitrato 33.5 % (t)	03	-	-
Cloruro de potasio 60 % (t)	04	120.00	56.00
Roca Fosfórica (t)	05	-	-
Superfosfato triple (t)	06	20.00	24.00
Fosfato Diamonico (t)	07	-	-
Compost (t)	08	-	-
Cachaza (t)	09	-	-
Cenizas (t)	10	-	-
Zeolita (t)	11	-	-
Diuron 80 (kg)	12	800.00	900.00
Gesapaz 80 (kg)	13	612.00	1000.00
MSMA 72 (kg)	14	1500.00	1993.20
Sal de Amina (kg)	15	-	-
Ester Isoctilico 48 (lts)	16	2000.00	1729.80
Asulox 40 (lts)	17	1200.00	800.00
Glyphosate 36 (lts)	18	1050.00	700.00
Fínale 15 (lts)	19	350.00	500.00
Gramoxone 20 (lts)	20	-	-
Doblete 20 (lts)	21	-	-
Amigan 65 (kgs)	22	-	-

## Anexo No 16

MINAZ  
PLANIFICACION AGRICOLA  
Plan del año 2007

Unidades:      Hectáreas      1 dec.

### INSUMO DE MATERIALES

Provincia: Sancti – Spiritus  
Empresa: M Hernández  
Entidad Agrícola: Siguaney

Plan Total

INDICADOR	FILA	1er. Sem	2do. Sem.
Merlín 75 (kgs)	23	150.00	-
Merlican 37.5 (kgs)	24	-	-
Atrazina 80 (kg)	25	-	-
Rencor 70 (kg)	26	-	-
Aterbutox 50 (lts)	27	-	-
Venalon 70 (mkh-70) (kg)	28	-	-
Surfactante 90 (lts)	29	-	-
Agrotin 79.6 (lts)	30	450.00	-
Fusilade 12.5 (lts)	31	-	-
Ethephon 40 (lts)	32	-	-
Anvil 25 (lts)	33	-	-
Diesel (tn)	34	176.0	51.3
Medios de protección (mp)	35	2.7	-
Ropa (mp)	36	2.0	1.3
Calzado (mp)	37	1.8	1.2
Neumáticos (u)	38	28	-
Cámaras (u)	39	27	-
Acetileno (m3)	40	314.0072	289.8528
Oxigeno (m3)	41	196.6575	181.5300
Baterías (u)	42	48	-
Detergente (kg)	43	10	10
Jabón Lavar (u)	44	1308	1307
Jabón Baño (u)	45	1308	1307

**Anexo No 16**

MINAZ

PLANIFICACION AGRICOLA

Unidades: Hectáreas

1 dec.

Plan del año 2007

**INSUMO DE MATERIALES**

Provincia: Sancti – Spiritus

Empresa: M Hernández

Entidad Agrícola: Siguaney

Plan Total

INDICADOR	FILA	1er. Sem	2do. Sem.
Crema dental (u)	46	250	250
Huevos frescos (mil)	47	5	5
Carne prensada (kg)	48	100	100
Pollo congelado (caja)	49	25	25
Azúcar crudo (tn)	50	1.5	1.5
Sal común (Tn)	51	0.25	0.25
Aceite comestible (lts)	52	200	200
Café Mezclado (kg)	53	30	30
Otros insumos (um)	54	2018	2022

**Anexo No 17**

**RECURSOS FINANCIEROS      AÑO 2007**

LÍNEA DE FINANCIAMIENTO: Atención a Retoño 2007

Área a beneficiar	882.10 ha
Financiamiento x ha	798.43 pesos
Financiamiento total	704297.87 pesos

Del Total para:

- Combustible	23255.96 pesos
- Materiales	27262.89 pesos
- Salarios	310935.01 pesos
- Seg. Social	38871.20 pesos
- Servicios comprados	267555.38 pesos
- Otros	36417.43 pesos

Línea de financiamiento: Siembra Primavera 2007

Área a Sembrar	141.47 ha
Financiamiento x ha	1461.67 pesos
Financiamiento total	206782.90 pesos

Del Total para:

- Combustible	5939.01 pesos
- Salarios	76044.02 pesos
- Seg. Social	9505.47 pesos
- Servicios comprados	106741.12 pesos
- Otros	8553.22 pesos

