

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR

**CENTRO UNIVERSITARIO DE SANCTI SPIRITUS**  
**JOSÉ MARTÍ PÉREZ**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

**CENTRO DE ESTUDIO EN TÉCNICAS AVANZADAS DE DIRECCIÓN**  
**CETAD**

**Título: " *Diseño e implementación de una estrategia de dirección para valorar las ventas en la UBPC-A Sur del Jíbaro* ".**

**Autor: Ing. Juan A. Nazco Montagne.**

**Tutor: Msc. María Luisa Lara Sayas**

**La Sierpe, Junio 2007**

**"Año 49 de la Revolución"**

**INTRODUCCIÓN**

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 éste; 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 proyectar una visión.

El ambiente competitivo que impera hoy en el mundo hace que las organizaciones cubanas necesiten prever el futuro y estén preparadas para hacer frente a estos retos, la actitud de las organizaciones, con los cuadros de dirección al frente, no es simplemente trabajar duro y mucho, es trabajar bien, con inteligencia, con sentido previsor y sobre todo con resultados concretos. Todo este trabajo tiene que realizarse como nos convocó el V Congreso del Partido, mediante la asimilación crítica y ajustada a nuestras realidades de las más modernas técnicas y enfoques de dirección, cuya importancia es creciente para el buen funcionamiento de la economía.

En la actualidad, el proceso estratégico se ha considerado también como el producto de un conjunto de procesos organizacionales y de intervenciones individuales claves. En organizaciones complejas es el resultado de un proceso que concierne a toda la organización, más que a la concepción maestra de un decisor, y esto debido principalmente a la dificultad de reconciliar las oportunidades de un entorno incierto con las capacidades no siempre claras de la organización, los recursos limitados y los valores personales sumergidos que existen.

La sociedad sufre una profunda evolución en sus mentalidades, valores, normas y los estilos de vida se transforman, a la vez que juegan un papel más protagónico para las empresas. Todos estos factores incrementan significativamente el nivel de incertidumbre que caracteriza a la dirección de empresas en la actualidad.

Las tendencias del mundo donde Cuba se ha reinsertado encierran grandes amenazas, pero también ofrece oportunidades para el país. Un mundo para el que Cuba no estaba preparada, pero con el que ahora tiene que interactuar y establecer un equilibrio externo y donde tiene, por tanto, que sobrevivir. Un mundo cuyo carácter dinámico e inestable exige, para enfrentarlo, una economía de mayor apertura, movimiento, competitividad y capacidad de adaptación y respuesta ante sus continuos e imprevisibles cambios.

Nuestras organizaciones presentan diferentes niveles de desarrollo, de allí que direcciones y especialistas no tienen habilidades administrativas similares que les permita enfrentar ese proceso de proyección al futuro, por lo que los modelos y las formas de analizar el amplio campo de la estrategia empresarial en muchos casos está por encima de las posibilidades reales de ese grupo de directivos, por lo que pudiera surgir en ellos la siguiente disyuntiva: ¿Es necesaria o no la estrategia empresarial para poder asegurar el desarrollo de mi organización?.

La historia muestra como las empresas han ido evolucionando de acuerdo con las transformaciones que se producen en su entorno socioeconómico y político. La competencia es más exigente cada día, y la organización, si quiere sobrevivir a la misma, debe seguir adaptándose, anticipándose y respondiendo a los cambios de su entorno. Será vital su capacidad de adaptación y respuesta a este cambiante entorno competitivo. Para ello es preciso adoptar un nuevo enfoque en la acción directiva: Un enfoque de dirección estratégica.

Entre las definiciones más antiguas, recogidas desde el siglo XVIII se dice que estrategia es una forma de establecer proyectos, hacerlos encuadrar con los medios disponibles, determinar dónde se debe obrar, crear garantías del éxito, e incluir la táctica, la historia, la geografía, la política, la administración, la psicología y la economía.

“Las estrategias son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos, el programa de objetivos de una organización y sus cambios, recursos utilizados para lograr estos objetivos y políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas” (*H. Wehrich, 1990*).

Teniendo en cuenta todo lo anterior es que se hará referencia a los problemas detectados en las UBPC en Cuba, y en la entidad objeto de estudio, que muestran la **situación problemática** que justifica el desarrollo de la presente investigación, como por ejemplo, la carencia de un pensamiento estratégico de dirección en la UBPC, que unido al déficit de un personal técnico y a las limitaciones de recursos del paquete tecnológico del arroz, contribuyeron a la falta de organización, planificación y control de los recursos materiales y humanos, incidiendo negativamente en los resultados económicos y productivos de la entidad.

Por tal razón, se define como **problema científico de la investigación**: ¿Cómo valorar las Ventas en la UBPC Sur del Jíbaro, a través del diseño e implementación de la Estrategia de Dirección de la entidad?.

A partir del mismo se determina como **hipótesis de la investigación** que es posible valorar las Ventas de la UBPC Sur del Jíbaro, a través del diseño e implementación de la Estrategia de Dirección de la entidad.

Como **objeto de estudio teórico** de la presente investigación se definió el proceso de Dirección Estratégica y la valoración de las Ventas, siendo el **objeto de estudio práctico es el** proceso de Dirección Estratégica y la valoración de las Ventas en la UBPC Sur del Jíbaro.

El **objetivo general**, entonces, consiste en diseñar e implementar la Estrategia de Dirección de la UBPC Sur del Jíbaro con la finalidad de contribuir a la valoración de las ventas en dicha entidad.

A partir del mismo se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

1. Realizar la revisión y análisis bibliográfico sobre aspectos relacionados con valoración de ventas (calidad, eficiencia, productividad del trabajo) y estrategia empresarial, planeación estratégica y dirección estratégica, cultura organizacional, objetivos de trabajo, entre otros, que permita construir el marco teórico referencial de la investigación y establecer la correlación entre las variables del problema de la investigación.
2. Elegir y fundamentar el procedimiento para diseñar e implementar la Estrategia de Dirección.
3. Hacer una caracterización de la UBPC Sur del Jíbaro en temas relacionados con: recursos humanos, principales resultados económicos desde el 2005 hasta la fecha, (costos, ingresos, utilidades, ventas).
4. Diseñar e implementar la estrategia de dirección de la UBPC Sur del Jíbaro.
5. Valorar los beneficios parciales y/o totales del proceso de implementación de la estrategia de dirección en la UBPC Sur del Jíbaro.

### **Tipo de Investigación.**

Inicialmente la investigación tendrá un carácter **descriptivo**, ya que se mostrará el comportamiento de los factores internos y externos que inciden en el funcionamiento de la organización. Además, será **correccional** por cuanto deberá mostrar el vínculo existente entre la Area empresarial y el diseño e implementación paulatina de la estrategia. Lo anterior incide en que se tenga que hacer un análisis valorativo de cada situación que se presente en el desarrollo de la misma. Finalmente, la investigación está dirigida a lograr cambios en la organización objeto de estudio, por lo que tendrá **carácter aplicativo**.

### **Justificación de la investigación.**

La revisión y actualización pertinente de conocimientos universales alrededor de temas relacionados con la dirección estratégica, el análisis de sus posibilidades de adaptación y aplicación a la realidad cubana y particularmente en entidades agrícolas como es la entidad objeto de estudio fundamentan, el **valor teórico** de la investigación a realizar.

El **valor metodológico** se manifiesta en la posibilidad de integrar diferentes conceptos y herramientas en un procedimiento que permita diseñar e implementar la estrategia de dirección para la valoración de las ventas en la entidad objeto del presente estudio.

El **valor práctico** radica en la factibilidad y pertinencia demostrada, de poder implementar dicho modelo con resultados satisfactorios y de perspectiva alentadora para su continuidad en la UBPC Sur del Jíbaro, así como en otras entidades similares de la provincia.

El **valor social** está dado por el perfeccionamiento de la Area empresarial en la entidad objeto de estudio, medible a través del comportamiento favorable del nivel de implicación, contribución, responsabilidad e identificación de todo el personal con sus resultados, así como en la respuesta mas eficaz a las demandas y exigencias de sus clientes internos y externos.

### **Resultados esperados.**

- Mejoras en relación entre gastos y costos.
- Disminución de salario aumento de la productividad.
- Incremento del 10% de las ventas totales por año.
- Se incrementa la diversificación de las producciones.

### **Métodos y Técnicas.**

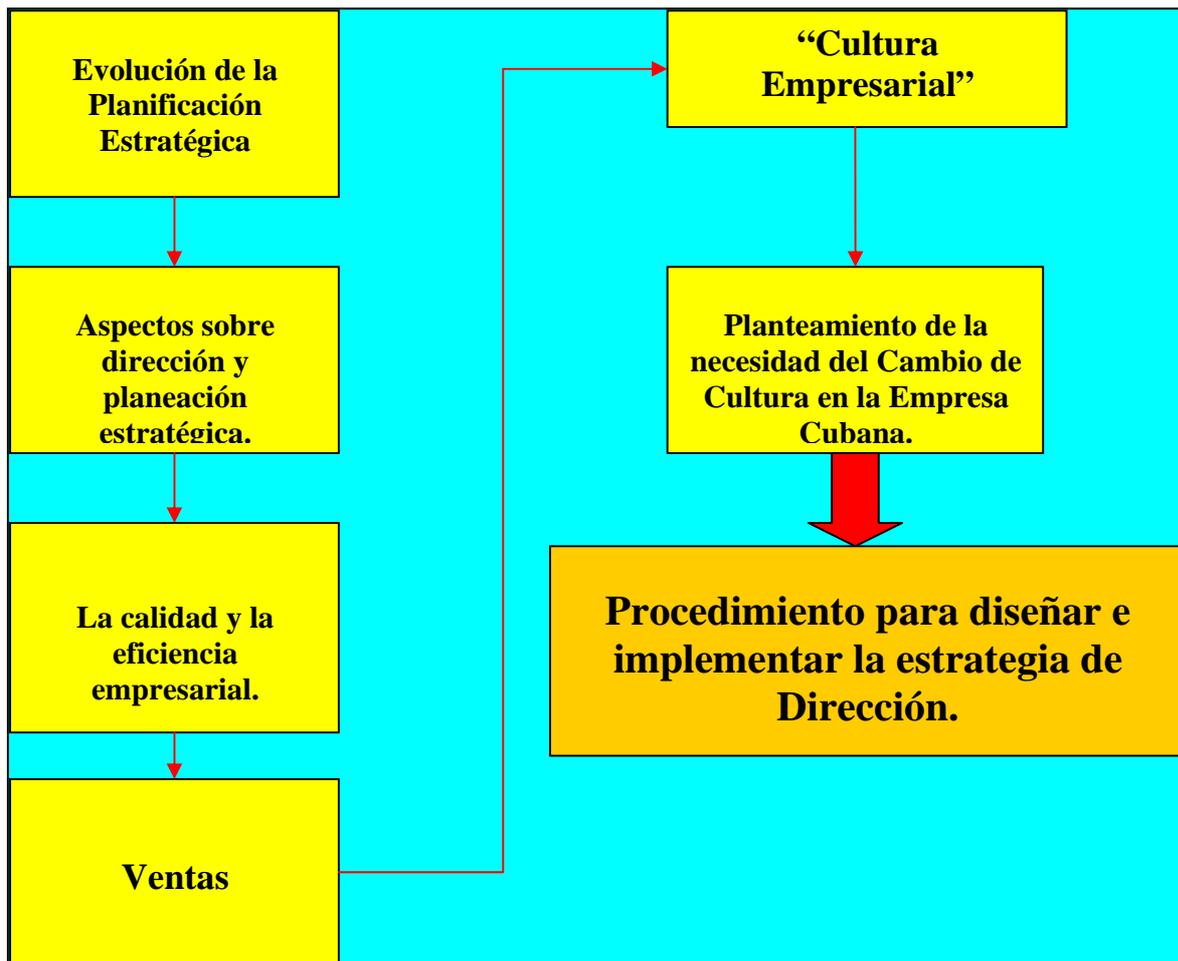
En la investigación se utiliza el método de análisis y síntesis, el histórico lógico, empírico y teórico. Como técnicas de investigación existe un amplio uso de dinámica de grupos, análisis comparativo, herramientas matemáticas, entrevistas y encuestas, así como el procesamiento computacional de los resultados, sin excluir el análisis lógico, la analogía, la reflexión y otros procesos mentales, el estudio documental, etc que también le son inherentes a toda actividad de investigación científica.

La presente investigación está estructurada en introducción, tres capítulos, conclusiones, recomendaciones. Finalmente se presenta la bibliografía utilizada y los anexos, contentivos de los instrumentos utilizados en el proceso de investigación.

## **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 y dirección estratégica, el estudio de aspectos sobre dirección, planeación y Area empresarial. Posteriormente se profundizó en la eficiencia y eficacia en las empresas arrocera y la mejora continua como herramienta fundamental en la producción y los resultados productividad del trabajo. 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. (Elaboración propia)**

## 1.2- Evolución de la planificación estratégica

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario **Larouse** 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 sólo 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 **Von Newman y 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 **Alfred Chandler y 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 (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.

**Tabatorny y Jarniu (1975)** plantean que es el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.

**Charles Hoffer y Schendel (1978)** señalan 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 (1989)**, 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 (1993)** 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 (1995)**: la estrategia empresarial "explícita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios Areaactuales 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 cinco 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 . 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; 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 formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." **M. Porter [1992].**

**Harper y Linch** "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". **(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).**

**F. David (1994),** 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." **E. Saravia. Seminario del CLAD. (1994).**

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 más una combinación de fundamentos filosóficos, y del comportamiento, localizados 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.

### **1.2.1- Dirección 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.

**H. 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 sólo 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 qué 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.

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 periodo 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 proactiva 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.

### **1.3- Aspectos sobre dirección y planeación estratégicas.**

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 medio 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 de cursar 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.

Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos como en los objetivos mismos. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves, en lugar del rutinario principio de implantar las políticas basándose en una sola idea clave que podía o no necesitar una reconsideración.

Chandler se interesó en cómo se formulaba la estrategia, no únicamente en qué resultaría de ella. Este autor 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 remplazar 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 comprendieron las causas del estancamiento y la paralización del crecimiento. Provocado por la saturación de la demanda en los mercados y el desarrollo tecnológico que permitía que las nuevas empresas desplazaran a los competidores tradicionales.

Se comprendió que la fecundidad tecnológica mejora el transporte y las comunicaciones, y la mayor calificación directiva reducen los ciclos de vida de la demanda y la tecnología.

La experiencia demostró que cuando la curva de la demanda pasa de una etapa a la siguiente, cambian los factores críticos que determinan el éxito en el mercado, invalidando entonces las modificaciones anteriores introducidas en la planificación estratégica.

Se hicieron evidentes dos factores: que la planificación estratégica resultó apropiada en el mundo de actividades de negocios, pero el papel del administrador a la hora de implantar la planeación estratégica no estaba aun 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.

Los académicos 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.

### **1.3.1- Importancia de la dirección estratégica**

El desarrollo del pensamiento estratégico y su aplicación a la actividad gerencial, ha traído consigo el surgimiento de diferentes aproximaciones al tema por parte de innumerables teóricos de la dirección, los cuales buscan una forma de ordenar el proceso de formulación, aplicación y control de la estrategia.

El pensamiento estratégico de empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria

para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudar a explorar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlos para un probable mañana único.

El pensamiento estratégico es importante debido a que:

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada, es lo más importante que cualquier empresa espera de sus directivos.
- Para ser efectivo, el juicio colectivo después de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara de lo que debe ser la administración futura de la empresa.
- La visión de la empresa se basa más en la forma en la que los que deciden, vean y sientan, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias que tienen que ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).
- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos en los miembros de su equipo administrativo es un requisito esencial para la planeación efectiva.
- El pensamiento estratégico es el cimiento para la toma de decisiones estratégicas. Sin este fundamento, las decisiones y acciones subsecuentes quizás sean fragmentadas e inconsistentes con la salud a largo plazo de la empresa.

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso completo y articulado en dos grandes fases básicas e interrelaciones: la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

La fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planeación estratégica. La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en un futuro; es el resultado de la conjugación de tres elementos:

- Las aspiraciones de la alta dirección.
- Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno y la empresa.
- Uno de los motivos de fracaso o de éxito menor de lo esperado es la falta de estudios rigurosos en relación con la implementación de la estrategia.

La segunda fase del proceso, cuyo objetivo es posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de la ejecución como de su validez, consta de tres grandes partes.

Para posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida es preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en la fase anterior en planes estratégicos y prácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las distintas áreas y a los distintos niveles organizativos. La planeación, aquí es considerada como simple elaboración de planes que permiten hacer operativas las estrategias formuladas constituyendo esta una de las tres tareas fundamentales de esta fase del proceso de Dirección Estratégica.

El carácter abierto del sistema empresarial hace indispensable el desarrollo de la función de control, objetivo de la segunda fase. La función del control permite decidir acciones correctoras, sobre la base

de la información proporcionada por el análisis de las desviaciones constatadas entre los resultados obtenidos y los resultados esperados.

El control de la estrategia propiamente dicha va más allá de los resultados concretos de los presupuestos y planes. Así pues el control en la dirección estratégica, pretende asegurar no solamente el cumplimiento de los planes y objetivos, sino también la continuidad de la reflexión estratégica.

Si bien el sistema de planeación y control está en la base de la fase de implementación, un conjunto de planes no puede permitir, por sí solo, la correcta ejecución de la estrategia. Es necesario asignar las distintas tareas y la responsabilidad correspondiente a los miembros de la empresa, coordinar e integrar las acciones, establecer las líneas de autoridad y los canales de información por los que debe fluir la información. Además, son los miembros de la organización los que van a poner en marcha y a ejecutar los planes, por lo que en la forma en la cual se les va a guiar, capacitar y motivar, influirá también sobre el éxito de la estrategia.

La existencia de un sistema de información y de comunicación que permita responder por una parte a las necesidades de análisis de la primera fase, así como a los requisitos planteados por la mera realización de las funciones de planificación, control y organización, representa otro elemento clave que junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección y liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica.

La dirección estratégica desarrollada por diferentes autores, a partir de las siguientes definiciones.

**Menguzzato y Renal, (1995).**

La dirección estratégica puede concebirse como una estructura teórica para la reflexión acerca de las grandes opciones que se fundamentan en una nueva cultura organizacional y una actitud de la dirección, donde ya no se trata de copiar las dificultades traídas de un entorno turbulento, sino de ir a su encuentro donde se huye de lo improvisado en busca de lo analítico y lo formal.

**Bartoli, A y P. Hermes, (1965).**

La dirección estratégica es también un intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.

**Schendel & Hoffer, (1962).**

La dirección estratégica se desarrolla alrededor de un proceso complejo y articulado en dos fases básicas e interrelacionadas, que son la formulación por una parte y la implementación y control por otra.

Al analizar las definiciones anteriores se pueden destacar los siguientes aspectos:

- Constituye una actitud de la dirección.
- Presupone el análisis y la formalización.

- Es un proceso integrado en el cual están presentes la planificación, organización, dirección y control.
- La planeación constituye una base que determina el resto del proceso que permite proyectarse hacia el futuro.

Desde los tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en saber por anticipado aquello que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de augurios, o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizándose disfrutándola por adelantado.

Planear es sin duda una de las actividades características del mundo contemporáneo, la cual se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

No obstante la planeación sigue siendo en esencia un ejercicio de sentido común, a través del que se pretende entender, en primer término, los aspectos cruciales de una realidad presente, para después proyectarla, diseñando escenarios en los cuales se busca finalmente el mayor provecho.

De ahí que en el carácter estratégico de la planeación no se trata solo de prever un camino sobre el que se ha de transitar, sino que se busca anticipar su rumbo y si es posible, cambiar su destino.

El objetivo de la planeación estratégica no es solo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Un aspecto importante en la planeación es su actualización, pues un plan que no se actualiza tiene la misma vigencia que un rayo en la oscuridad, en su efecto, tan efímero, solo permitirá conocer momentáneamente el camino, pero finalmente se recorre a oscuras.

La planificación estratégica ha sido desarrollada por varios autores a partir de las siguientes definiciones:

**Acle Tomasini, Alfredo, (1989).**

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

**Manso, Francisco.**

La planeación estratégica es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos.

**Menguzzato y Renal, (1995).**

La planeación estratégica se define como el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este

entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa.

### **Mintzberg y Waters, (1994).**

La planeación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

En los conceptos de planeación estratégica antes expuestos se pueden apreciar varios aspectos en común, tales como:

- 1 Es un proceso que se utiliza para definir y alcanzar las metas organizacionales.
- 2 Se deben establecer los mecanismos necesarios para poder evaluar el cumplimiento de lo acordado.
- 3 Es un proceso de planeación a largo plazo.
- 4 Se realiza sobre la base de un análisis del ambiente.

### **1.3.2- Características de la planeación estratégica**

La planeación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales. La planeación estratégica da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio se está y en qué negocio se debe estar?
- ¿Quiénes son los clientes y quienes deberían ser?

Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para decisiones ordinarias. El gerente al afrontar tales decisiones se preguntará:

- ¿Cuáles opciones serán las más adecuadas con las estrategias?

Supone un marco temporal de tiempo más largo que otros tipos de planeación. Ayuda a orientar las energías y recursos hacia las características de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

### **1.3.3- Ventajas de la planeación estratégica**

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General del Sistema, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la planeación implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte estratégica indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos convulsos de constantes cambios, en el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

Gestión Estratégica es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la proyección del futuro, en sus tres etapas: formulación, ejecución y evolución logrando a través de ello los objetivos de la organización.

Al hablar de gestión se debe tener en cuenta que la herramienta fundamental está en la brújula, en la determinación correcta del destino adonde hay que conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección a largo alcance para el desarrollo de los sistemas, basado no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente conveniente para cada futuro que se pudiera presentar ante el sistema.

Existen muchos modelos de dirección estratégica, dentro de ellos se encuentran los modelos de decisión u optimización, los cuales son útiles en la planeación para la determinación del mejor curso de acción entre alternativas disponibles.

Los modelos para la formulación, implantación y control de la estrategia requieren de cierta flexibilidad y de un mínimo de estructuración, permitiendo el uso de diferentes herramientas que contribuyen a la intensificación del pensamiento creativo para así ofrecer las soluciones adecuadas.

## **1.4- La calidad y la eficiencia empresarial, una necesidad en la empresa.**

### **1.4.1- Desarrollo histórico de la Calidad.**

- Es tan viejo como la propia industria.
- Revolución industrial, por la complejidad de los trabajos interrelacionados, aparece el control de calidad especializado. Se contraponen a la productividad y a los costos. Se inspecciona al final del proceso de producción al producto terminado.
- 1924. Shewhart. Bell Telephone Laboratories (BTL) introduce el Control Estadístico de Proceso (CEP).
- H.F Dodge y H.G Roming también BTL, desarrollaron el muestreo de aceptación por áreas, sustituyendo el muestreo al 100%.
- 1946. Se forma la Sociedad Americana por la Calidad (ASQ). Publican artículos, imparten conferencias, se realizan sesiones de entrenamiento y se promueve el concepto de calidad para todo tipo de producto y servicio.
- 1950. Deming introduce en el Japón el CEP, a través de los ingenieros y directivos de la Calidad.
- 1954. Juran hace énfasis en la responsabilidad de la dirección hacia la Calidad. Usando estos conceptos los Japoneses colocan los estándares de Calidad que el resto del mundo sigue.
- 1960. Se crean los Círculos de Calidad con el propósito de trabajar en el mejoramiento de la Calidad, las técnicas estadísticas simples fueron hábilmente aplicadas por los trabajadores japoneses.
- 1980. Aparece publicado el concepto de TQM, se hace énfasis en el CEP, se crea el premio americano por la Calidad.
- Genichi Taguchi, introduce sus aportes referidos a la variabilidad, resurge el Diseño experimental como herramienta de gran valor en el mejoramiento de la Calidad.
- 1990. Continúa el énfasis en la Calidad, aparecen las normas ISO 9000, orientada a la satisfacción del cliente, introduciendo elementos del proceso, el mejoramiento continuo y la capacidad del proceso. Aparecen las ISO 14000 como un Modelo Universal para el Sistema de Dirección Medio Ambiental.

### **Concepto de calidad.**

Con la evolución experimentada por la calidad, ésta ha dejado de ser sólo:

“Cumplir especificaciones” *P. Crosby,*

“Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente” *J. Juran,*

“Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costos, adecuado a las necesidades del mercado” *E. W. Deming,*

“Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la Calidad de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente” *A. V. Feigenbaum.*

Por lo que es necesario encontrar ideas claves dentro de la definición de calidad que contemplen elementos tales como:

- Satisfacción del cliente;
- hacer bien el trabajo a la primera vez;
- considerar clientes y proveedores internos;
- adecuación para el uso
- mejora. Visión dinámica de la calidad;
- productos, servicios, tanto internos como externos.

Muestra de ésta concepción contemporánea de Calidad es la expresada por la **ISO**, que garantiza la uniformidad a nivel internacional de este tema.

**ISO:** Grado en que un conjunto de **características** inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir con los **requisitos** de los clientes y otras partes interesadas.

- Calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, bueno o excelente.
- Inherente significa característica permanente, se contrapone “asignado”.

**Características:** Rasgo diferenciador. Característica inherente, son las partes del producto, proceso o sistema. El **precio** es una característica asignada no es inherente.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita (práctica común) u obligatoria.

Pueden utilizarse calificativos específicos:

- Requisitos de un producto.
- Requisitos de un proceso
- Requisitos del sistema.

**Clase:** Categoría o rango dado a diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen el mismo uso funcional.

**Ejemplo:** Clases de billetes de una compañía aérea o categoría de hoteles en una guía de hoteles, cuando se establece un requisito de la calidad, generalmente se especifica la clase.

### **Características de calidad.**

Resulta de interés particularizar en el significado de las características de calidad dentro del concepto de Calidad por su carácter abarcador.

No existe una unidad universal de medida. En su lugar, el punto de partida es el descubrir cómo evalúan los clientes la calidad, esto es, que características del producto se consideran claves para satisfacer sus necesidades.

Las características se miden en función de **variables**: el plazo de entrega, se mide en días, horas, min., etc.; la temperatura de recocido se mide en grados. Por el contrario las deficiencias (**atributos**), se miden generalmente en función del atributo, por ejemplo, una promesa se cumple o no y un diámetro está dentro de la especificación o no.

También es muy utilizada la clasificación realizada por Juran, según él, las características de calidad en forma general están divididas en:

- Técnicas;
- Temporales;
- Contractuales;
- Éticas;
- Psicológicas.

#### **1.4.2- La eficiencia empresarial.**

Carlos Lage (1997) al presentar el Proyecto de Resolución Económica al V Congreso del PCC expresó: “La eficiencia debe transformarse de concepto económico en modo de actuar, controlar y exigir, desde los que dirigen hasta cada trabajador. El socialismo, además de justicia, es eficiencia y es calidad. Lo que no es eficiente no es socialista y lo que no tenga calidad no debe ser producido.”

A pesar de esta gran voluntad política por resolver los problemas, el sistema empresarial cubano en sentido general no ha logrado alcanzar los niveles de eficiencia deseado, así por ejemplo debemos plantear que los sistemas aplicados en Cuba hasta a finales de la década del 80 estuvieron enmarcados en un contexto totalmente distinto al que enfrenta en la actualidad el país, dentro del cual y a pesar de sus deficiencias fueron eficaces ya que impulsaron en plazos relativamente breves el desarrollo de importantes tareas estratégicas.

En la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del PCC en 1997 y específicamente en su segunda parte, la política económica en la fase de recuperación, se plantea: “Dada la permanente guerra económica de Estados Unidos contra Cuba, la dinámica y tendencia de los flujos financieros internacionales y la fuerte competencia entre los países subdesarrollados para su obtención, es realista prever que en la perspectiva cercana continúen o se acrecienten las actuales restricciones para el país en cuanto a fuentes de financiamiento externo y a una solución adecuada al problema de la deuda externa, por lo cual los esfuerzos propios son la pieza clave en todo el diseño y ejecución de la política económica. La eficiencia es, por tanto, el objetivo central de la política económica pues constituye una de las mayores potencialidades con que cuenta el país.”

En la actualidad elevar la eficiencia es un requisito de primer orden. Esta compleja prioridad posee imperativos que en las circunstancias de hoy, exigen avanzar de forma progresiva, paralela y entrelazada, lo que a su vez permitirá contribuir a mantener y desarrollar el nivel de vida del país, reduciendo la ineficiencia que caracteriza al grueso de la economía en los tiempos actuales.

Simultáneamente se disminuirá el costo de las producciones y servicios, lo que permitirá ir ajustando la recuperación económica sobre bases nuevas de acuerdo con las tendencias externas que posibiliten asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles.

El perfeccionamiento empresarial partió, entre otros importantes conceptos de que la organización de la producción y los servicios debe ser el elemento integrador principal sobre cuya base se definan la responsabilidad de los trabajadores, técnicos y dirigentes, se sitúe en el centro de trabajo la línea de dirección ejecutiva y se despliegue, a la vez, una profunda labor político - ideológico en el seno de esos colectivos laborales, como sustento de la elevación de la disciplina consciente y de una adecuada atención al hombre.

En el perfeccionamiento cada empresa se considera como un todo integral y se deja claramente establecido su nivel de autoridad, o sea, el poder de ejercer la discusión en la toma de decisiones, como eslabón fundamental de la economía, y las autoridades y responsabilidades dentro de ellas, así como los vínculos y relaciones de cada uno de los subsistemas que la componen, su aplicación se realiza siempre de abajo hacia arriba, con el fin de garantizar que los sistemas de administración y gestión de las empresas y unidades de producción y servicios no se conviertan en un obstáculo para el proceso productivo.

El perfeccionamiento se basa en la aplicación de los principios generales del cálculo económico y el balance entre la centralización y la descentralización de la gestión empresarial. El uso de la autoridad se fundamenta, entre otros principios en el mando único, lo que significa que las relaciones de autoridad deben alcanzar un mismo propósito lo que presupone metas comunes y la discusión colectiva de los asuntos más importantes; la unidad del equipo de dirección es el eslabón vital para el desempeño de la entidad como un todo.

Todos estos procesos son necesarios para crear un conjunto de condiciones económicas que propicien la regulación y control de la descentralización empresarial, obligando y motivando a la empresa a desarrollarse y ajustarse a las condiciones actuales, estableciendo sólidos vínculos económicos financieros y vinculándose con las exigencias de la competencia. Por lo tanto, contrarrestar el bloqueo económico, avanzar en la inserción de la economía mundial y salir del Período Especial se asocia al logro de la eficiencia económica financiera y energética.

Por tal razón es necesario evaluar sistemáticamente el trabajo de la empresa, y en este sentido reviste gran importancia lo siguiente:

- El incremento de la producción y los servicios.
- Incremento de la productividad.
- Reducción del costo de producción y los servicios.
- Reducción de los gastos materiales.
- Incremento de la rentabilidad.

El resultado estará dado en el incremento de la eficiencia, la que es posible medirla mediante la aplicación de los métodos y técnicas del análisis económico financiero.

A continuación se presenta un análisis sobre los términos eficiencia y eficacia, dada la importancia que tienen para la gestión empresarial en términos generales.

**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.

La eficacia vinculada al logro de metas y objetivos, medida de su grado de cumplimiento. Presupone un alto nivel de movilización y de compromiso de los trabajadores, capacidad de liderazgo y reforzamiento del conocimiento en función de alcanzar los propósitos perseguidos. Eficacia es hacer las cosas correctas, hacer lo que hace falta.

La competitividad está muy ligada a los conceptos de eficacia y eficiencia. Si bien sobre estos conceptos y definiciones persisten aún opiniones “controversiales”, más bien de tipo semántico, ofrecidas por diferentes autores e instituciones, por ejemplo **Stoner [1985]; Bain [1993]; Drucker [1993]; ISO 9000 [1999]**; en definitiva, lo importante es la obtención sistemática de resultados eficaces y eficientes, aspecto que **Martínez [1992]**, denomina efectividad y que ha sido el término empleado en esta investigación para definir el estado que requieren alcanzar todos los procesos que se ejecutan en una organización.

Según señala **Tompkins [1989]**, muchas organizaciones a escala internacional adoptaron como objetivo luchar por ser competitivas, aceptando implícitamente que otra organización estuviera también “ en la punta” y que de lo que se trataba era de hacer un progreso significativo sólo para igualarla. Si bien resulta muy útil conocer la competencia, no es menos cierto que no siempre es certero querer imitar lo que otros han hecho, incluso en entornos que casi nunca permiten “transferir los éxitos”. En este sentido, el propio autor anteriormente referido expone una clasificación de las organizaciones con respecto a su actitud ante el cambio, señalando que se pueden diferenciar tres tipos: tipo I, las que son consistentes en no cambiar; tipo II, las que cambian en forma inconsistente y tipo III, las que son consistentes con el cambio.

Esta clasificación, si bien fue desarrollada en otros contextos y con fines más generalistas que los planteados en esta investigación, la cual está circunscrita, en lo esencial, a una de las funciones empresariales, resulta pertinente también, para intentar una clasificación de la empresa manufacturera cubana (y quizás algo más allá), según experiencias obtenidas por la autora en el desarrollo de esta investigación.

Ante esta premisa “tan constante” como es el cambio, en el entorno contemporáneo, la empresa cubana se agrupa, abrumadoramente, en aquellas que “son conscientes de la necesidad del cambio, intentan cambiar o incluso, cambian pero, generalmente, lo hacen de forma inconsistente”; esto no niega que también en los grupos I y III se incluyan algunas de las más “convencionales” y “avanzadas”, respectivamente. De hecho, la necesidad de haber planeado e iniciado a nivel de todo el país, lo que se denomina Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, es un ejemplo fehaciente de lo planteado.

La competitividad –más aun en países en vías de desarrollo- debe ser considerada como un estado por el que hay que transitar hacia lo que autores como el propio **Tompkins [1989]**, y más recientemente, **Drucker [1999]**, delinean, cada cual con sus matices respectivos, como el éxito empresarial; o sea, “ser el número uno...”, “ser el líder del cambio, que lejos de tratar de administrarlo, se sitúa delante de él”.

Si bien la globalización posee un carácter universal, ya sea por sus raíces –bien diseminadas, por cierto, a escala planetaria- como por sus efectos, tampoco es menos cierto que, como ya ha sido expresado en numerosos foros regionales e internacionales, su versión “neoliberal” ha sido nefasta y, prácticamente, rechazada por muchos países del “Sur”, por lo que tanto sus modelos de desarrollo, como sus “verdades” y conceptos globales, tienen que necesariamente ser revisados bajo la óptica de lo que ha sido denominado “desarrollo sostenible y solidario” [**Brito Viñas & Hernández Pérez, 1998; Hernández Pérez, 1999; Hernández Pérez & Brito Viñas, 2000**].

Según esto, alcanzar el éxito presupone para las empresas cubanas actuales:

- El convencimiento y consideración del cambio como “lo único constante”.
- Una marcada orientación al mercado y a los clientes (nacionales y extranjeros), de forma tal que se produzcan de manera efectiva, los productos y servicios que realmente “estén vendidos”.
- La difícil e ineludible misión de lograr un equilibrio operacional en dos monedas (o incluso, dos mercados) en condiciones de rentabilidad creciente (al menos mientras esta situación interna prevalezca), así como, y en lo externo, la también necesaria diferenciación entre el mercado de “libre competencia” y el que se derive de los acuerdos y convenios intergubernamentales, donde medien “precios solidarios”.

- Una adecuada, justa y necesaria proporción entre autonomía empresarial y dependencia estatal, conjugando, de manera efectiva, la rentabilidad de las operaciones en el mercado y el cumplimiento de las políticas, estrategias e intereses nacionales y territoriales.
- Contar con trabajadores calificados, polivalentes, motivados y adecuadamente remunerados, de acuerdo con los resultados de su trabajo; implicados y comprometidos con la organización a que pertenecen, que sean capaces de enfrentar los elevados retos y las difíciles condiciones a las que la empresa cubana se enfrenta actualmente y en el futuro.

Para conseguir elevados niveles de competitividad y éxito en las empresas, algunos autores han propuesto diversas estrategias. Por ejemplo, **Ansoff & Steward (1967)** definieron las estrategias de innovación: primera en el mercado, seguidora y eficiente en costos, que aún conservan plena vigencia. Más tarde, **Freeman (1974, 1982)** propuso las estrategias de innovación: ofensiva, defensiva, imitadora, oportunista, dependiente y tradicional.

Por su parte, **Foster (1986)**, insiste en las ventajas de una estrategia atacante frente a la defensiva y **Porter (1983)**, propone sus tres conocidas estrategias genéricas competitivas: diferenciación, liderazgo en costos y segmentación.

Asimismo, en 1981, la empresa consultora **Arthur D. Little** presentó un tratamiento específico de la tecnología como recurso estratégico, a partir de la clasificación de las tecnologías en: claves, básicas, incipientes y emergentes (**Little, 1981**), adoptada también por **Roussel et al (1991)** y a partir de esta clasificación propuso una metodología para gestionar la tecnología que incluye las estrategias tecnológicas: de liderazgo tecnológico, de seguidor, de adquisición de tecnología, de nicho tecnológico, de joint venture y de reconversión, también tratadas por **Veciana [1983]**.

Esta clasificación está en consonancia con la explicación que ofrece **Foster [1986]** sobre el comportamiento del ciclo de vida de la tecnología, a través de las curvas "S". Los tres tipos de estrategias mencionados (genéricas competitivas, de innovación y tecnológicas) deben aparecer efectivamente integrados en la organización.

**Beltrán Jaramillo (2002)** realiza un símil y plantea que "siempre que se habla de medición acuden a mi mente los signos vitales. En el ser humano, el funcionamiento de ese portento tan maravilloso y complejo que es el cuerpo se controla, al menos inicialmente, a través de cuatro factores: la tensión arterial, la frecuencia cardiaca, la frecuencia respiratoria y la temperatura. Con estos elementos un médico puede saber si un cuerpo está funcionando adecuadamente. De manera análoga la gestión tiene unos signos vitales, es decir unos factores claves de éxito que nos indican si la gestión está dando los resultados esperados o si, por el contrario existe alguna desviación que nos aparte de los objetivos establecidos. Dentro de los signos vitales de la gestión están: La eficiencia y la productividad.

Eficiencia:

Relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento en los procesos. Se refiere a los costos operativos, los tiempos de proceso y los desperdicios. Es el “cómo”.

#### Productividad:

Relación entre la producción y los insumos utilizados en ella. A través de ella la empresa puede mejorar su capacidad de gestión”.

#### **1.5- Ventas.**

**Miguel Benítez Miranda(1997)** señala: “... el ingreso principal está constituido por el ingreso que representa la fuente principal de beneficios en las operaciones de negocio, por ejemplo, la cuenta “Ventas”, al representar el ingreso principal de una empresa comercial o industrial”.

Las Ventas constituyen en una UBPC el ingreso principal de toda la actividad económico – productiva, ya que en ella se reúne el valor de todos los ingresos por la realización de todas las producciones principales y sujetas al objeto social de tal entidad, que para las arroceras, lo conforman la venta de arroz, carne, leche y sus derivados, ganado, productos varios y otros servicios.

Siguiendo el principio de realización, según los principios generales de contabilidad, se reconoce en la mayoría de los casos, que el ingreso debe reconocerse en el momento en que se venden las mercancías o se ofrecen los servicios. En este punto, la empresa ha completado esencialmente el proceso de ganancia y el valor de venta de las mercancías o servicios pueden medirse objetivamente. En cualquier momento anterior a la venta puede estimarse el valor de venta final de las mercancías o servicios vendidos. Después de la venta, el único paso que resta es el cobro al cliente, y éste usualmente es un evento relativamente cierto.

Refiriéndonos específicamente a las características de las UBPC – Arroceras, la realización de las ventas está estrechamente ligada al cumplimiento de las normas de calidad para cada producto, normas fijadas para cada producto y que, por ejemplo: en el caso del arroz depende del nivel de impurezas según la campaña de producción (Frío o Primavera) y en el del ganado está en dependencia de su peso. Dado el nivel de calidad del producto, así será la correspondencia con el precio en forma directamente proporcional descendiente, elemento que incide estrechamente con el resultado final de la actividad económico – productiva de la entidad.

En dependencia del comportamiento del resultado de la venta en los últimos períodos, las UBPC realizan la proyección del próximo período, por lo que se elabora el plan en el que tiene un peso importante la previsión de los niveles de ingresos por venta de las diferentes producciones, elemento que sirve de guía y valoración de la actividad productiva y su realización económica.

Al respecto **Gillman** plantea que... “*El insumo principal en el desarrollo de los estados proformas es el pronóstico de las ventas...*” A su vez **Weston, J. Fred.** expresa que... “*El punto de partida para determinar los requerimientos de efectivo es el pronóstico de ventas...*”, y más adelante señalaba: “Si el pronóstico de ventas resultara ser muy erróneo, las consecuencias podrían ser muy serias, si el mercado se expandiera más de lo que la entidad espera y más de lo que se ha comprometido

entonces no sería capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes, los pedidos se acumularían, los plazos de entrega se alargarían, las reparaciones y las instalaciones serían más difíciles de programar, y las quejas de los clientes aumentarían, la clientela acabaría buscando otro productor; por otra parte, si sus proyecciones fueran demasiado optimistas, terminaría con demasiada planta, equipo e inventarios, lo que implicaría razones bajas de rotación, altos costos de depreciación y de almacenamiento y consecuentemente una baja tasa de rendimiento sobre el capital contable, deprimiéndose el valor de la entidad...”.

El pronóstico de ventas difiere del potencial de ventas de la empresa. Este establece lo que serán las ventas reales de la empresa a un determinado grado de esfuerzo, mientras que el potencial de ventas evalúa qué ventas son posibles en los diversos niveles del esfuerzo, suponiendo que existan ciertas condiciones del entorno.

También se denomina como, la técnica que le permite calcular las proyecciones de ventas de una manera rápida y confiable, utilizando como fuentes de datos, ya sea las transacciones de inventarios o la facturación de ventas realizadas. También permite estimar la demanda hacia el futuro, basándose en información histórica generada por el movimiento de productos del módulo de Control de Inventarios o por las ventas del módulo de facturación.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.

Las técnicas generalmente aceptadas para la elaboración de pronósticos se dividen en cinco categorías: juicio ejecutivo, encuestas, análisis de series de tiempo, análisis de regresión y pruebas de mercado. La elección del método o métodos dependerá de los costos involucrados, del propósito del pronóstico, de la confiabilidad y consistencia de los datos históricos de ventas, del tiempo disponible para hacer el pronóstico, del tipo de producto, de las características del mercado, de la disponibilidad de la información necesaria y de la pericia de los encargados de hacer el pronóstico. Lo usual es que las empresas combinen varias técnicas de pronóstico.

### **Juicio Ejecutivo.**

Se basa en la intuición de uno o más ejecutivos experimentados con relación a productos de demanda estable. Su inconveniente es que se basa solamente en el pasado y está influenciado por los hechos recientes, dependientes no solo de diferentes causales incidentes en los cambios económicos regionales o a nivel de país, sino incluso, de aquellos provenientes del exterior.

### **Encuesta de Pronóstico de los Clientes.**

Útil para empresas que tengan pocos clientes. Se les pregunta que tipo y cantidades de productos se proponen comprar durante un determinado período. Los clientes industriales tienden a dar estimados más precisos. Estas encuestas reflejan las intenciones de compra, pero no las compras reales.

#### **Encuesta de Pronóstico de la Fuerza de Ventas.**

Los vendedores estiman las ventas esperadas en sus territorios para un determinado período. La sumatoria de los estimados individuales conforma el pronóstico de la entidad. El inconveniente es la tendencia de los vendedores a hacer estimativos muy conservadores que les facilite la obtención futura de comisiones y beneficios.

#### **El Método Delfos (Delphi).**

Se contratan expertos que hacen pronósticos iniciales que la empresa promedia y les devuelve para refinar los estimados individuales. El procedimiento puede repetirse varias veces hasta cuando los expertos - trabajando por separado - lleguen a un consenso sobre los pronósticos. Es un método de alta precisión.

Es importante destacar que para el sector agrícola, específicamente en las UBPC de manera general y por su estructura organizativa, nos remitimos al especialista principal del departamento de contabilidad y economía, por constituir los agentes que dominan las operaciones y ejecución del proceso de ventas así como del comportamiento y realización de los inventarios.

#### **Análisis de Series de Tiempo.**

Se utilizan los datos históricos de ventas de la empresa para descubrir tendencias de tipo estacional, cíclico y aleatorio o errático. Es un método efectivo para productos de demanda razonablemente estable. Por medio de los promedios móviles determinamos primero si hay presente un factor estacional. Con un sistema de regresión lineal simple determinamos la línea de tendencia de los datos para establecer si hay presente un factor cíclico. El factor aleatorio estará presente si podemos atribuir un comportamiento errático a las ventas debido a acontecimientos aleatorios no recurrentes.

#### **Análisis de Regresión.**

Se trata de encontrar una relación entre las ventas históricas (variable dependiente) y una o más variables independientes, como población, ingreso per cápita o producto interno bruto (PIB). Este método puede ser útil cuando se dispone de datos históricos que cubren amplios períodos de tiempo. Es ineficaz para pronosticar las ventas de nuevos productos.

#### **Prueba de Mercado.**

Se pone un producto a disposición de los compradores en uno o varios territorios de prueba. Luego se miden las compras y la respuesta del consumidor a diferentes mezclas de mercadeo. Con base en esta información se proyectan las ventas para unidades geográficas más grandes. Es útil para pronosticar las ventas de nuevos productos o las de productos existentes en nuevos territorios. Estas pruebas son costosas en tiempo y dinero, además alertan a la competencia.

Los autores consideran que en un proceso de planeación o análisis de la gestión económica de una empresa, para cualquier período de tiempo dado, carece de seguridad por defecto para la toma de decisiones, si no se parte del nivel de venta para el que se debe trabajar o que debió haberse trabajado, por lo que una mala planeación, ejecución y control podría implicar la quiebra de la empresa; significando que para la realización o ejecución de la actividad económico productiva de la entidad se hace obligatorio un nivel mínimo de la actividad, como garantía y aseguramiento de las condiciones mínimas de existencia de la propia entidad, lo que consideramos como el punto de partida para la determinación y/o programación de las ventas de la unidad en función de la maximización de los beneficios o utilidades esperados en el período de análisis.

### **1.6- "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 al:

- 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.
- 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 la eficiencia, la eficacia y la competitividad, a la 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 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.

### **1.7- Planteamiento de la necesidad del cambio de cultura en la empresa cubana**

A partir del año 1989 se produjeron en el ámbito internacional una serie de acontecimientos que provocaron un impacto muy fuerte en la estructura y desarrollo de la economía cubana. La humanidad fue testigo de profundas transformaciones económicas, políticas y sociales ocurridas en los países de Europa del Este, que tuvieron su punto culminante a inicios de la década del 90 y que desembocaron en la desintegración del campo socialista y de la propia Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS).

Estos hechos significaron para Cuba, la ruptura de todo un conjunto de relaciones que se habían establecido y desarrollado a lo largo de más de 30 años, además de profundas transformaciones en el orden interno desde el punto de vista económico y social.

La situación cubana estuvo caracterizada por fuertes descensos económicos y comerciales, el país perdió más de las tres cuartas partes de su mercado, tanto de suministros de materias primas para las producciones nacionales y de productos para el consumo, como sus productos de exportación. En el plano económico se comienza a convivir con una brusca reducción de recursos y la necesidad de buscar nuevos mercados, caracterizados por ser sumamente agresivos y dinámicos.

Las condiciones creadas exigieron un reordenamiento de la economía del país, la definición de nuevas áreas de desarrollo, nuevas concepciones estratégicas, la búsqueda de otros mercados y todo ello en medio de un brutal recrudecimiento del bloqueo de Estados Unidos.

Los cambios y reformas que se emprendieron a partir de entonces en el orden económico, las medidas que se instrumentaron de forma paulatina, con serenidad e inteligencia, a fin de preservar los avances sociales de la Revolución, tenían su punto de mira en el objetivo de frenar el decrecimiento económico y avanzar hacia un desarrollo ulterior, equilibrado y sostenible.

En los momentos actuales, dada la coyuntura económica, política y social internacional, se ha generalizado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas, como principal vía para incrementar y mejorar el posicionamiento en el mercado y la obtención de superávit comercial. En este sentido Cuba no es la excepción: sumergida en una profunda crisis económica y empeñada en proteger e incluso potenciar su proyecto social deben buscarse respuestas acorde a las condiciones concretas, lo que requiere de planteamientos novedosos, pertinentes, y sobre todo verosímil y coherente.

Es en este análisis donde cabe resaltar el papel que desempeña la empresa y el empresario en la búsqueda de estas respuestas, dada su posición protagónica de forma incuestionable en el escenario económico nacional.

Específicamente en los Principios Generales del Perfeccionamiento Empresarial se señala que la empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía y que debe potenciarse su nivel de eficiencia, autoridad y ejecutividad y por otra parte que los cuadros de dirección juegan un papel fundamental en la consecución de los objetivos del nuevo sistema de gestión empresarial, dadas sus habilidades, constante preparación, entrenamiento para el cambio, etc.

De forma general puede decirse que la empresa y el empresario cubano se enfrentan a nuevos retos que demandan cambios sustanciales en su proyección orientada a la eficiencia y eficacia inherentes a una óptima adaptación al entorno y a la obtención de la competitividad tan proclamada.

### **1.8 Procedimientos para el diseño e implantación de estrategias de dirección.**

La necesidad de un modelo, una metodología 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 un procedimiento para el diseño e implementación de la estrategia empresarial:

- 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.

Es por lo anterior, que la consulta de la bibliografía especializada, permitió analizar un gran número de tecnologías, modelos, procedimientos y reconocer que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

Al valorar los procedimientos, se comprueba que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, se debe reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada. Lo anterior permite hacer la selección de un procedimiento que implica cuatro momentos esenciales:

1. Diagnóstico. (se seleccionan instrumentos para realizar el diagnóstico: encuestas, cuestionarios, la observación, etc.). Este primer momento tiene implícito determinar la razón de ser de la organización, así como su objeto social. Además se determinarán los valores existentes en la organización, los grupos implicados en el funcionamiento y desarrollo de la entidad, etc.
2. Elaboración se define el problema estratégico general, la solución estratégica general y a partir de la determinación de factores claves de éxito (en etapa anterior) se presentan los escenarios en que le toca existir y desarrollarse a la organización.
3. Proyección: aquí se deberá hacer énfasis en la definición de los factores claves de éxito en cada área de resultado clave, la formulación de la visión y los escenarios en que se desarrollará la misma. También se determinarán los objetivos estratégicos (tres años vista) y los de trabajo anuales, del 2007.
4. Ejecución y control: se deberá determinar el plan de acción y definir un instrumento para verificar la implementación, es decir controlar la implementación de la estrategia.

### **1.9 Conclusiones parciales.**

- 1 El análisis de la literatura y dado el conocimiento del investigador valora que la empresa estatal en las nuevas condiciones internas y externas, transformando estructuras, funciones, pero sobre todo valores y códigos que le permitan desenvolverse bajo premisas de eficiencia, eficacia y productividad del trabajo.
- 2 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.
- 3 Como parte del proceso de cambio debe crearse una cultura adaptativa, flexible, acorde a las características propias de cada organización, y donde los principios socialistas continuarán siendo una fortaleza indiscutible.

- 4 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 diseñar e implementar la estrategia en la organización.**

### **2.1 Introducción**

El capítulo comienza con la presentación de las premisas y los objetivos del procedimiento general para el diseño e implementación de la estrategia de dirección. También se exponen los elementos básicos que fundamentan la necesidad de dirigir estratégicamente la entidad, proponiéndose y argumentando el modelo escogido y las fases para su conformación, destacándose el soporte metodológico que sirvió de base a todo el proceso en la entidad: un proceso de capacitación y aplicación del enfoque participativo como condiciones claves en la creación y potenciación de la cultura para el cambio propuesto.

Por último, se explica y da tratamiento metodológico a los pasos del modelo, agrupados en las siguientes fases:

- Fase de diagnóstico,
- Fase de elaboración,
- Fase de proyección,
- Fase de ejecución y control.

## **2.2 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 de dirección que contribuya a producir mejoras en la gestión empresarial.

Para su cumplimiento incluyen los objetivos específicos siguientes:

1. Desarrollar un diagnóstico estratégico.
2. Dar tratamiento a dos aspectos importantes que definen en la gestión empresarial: su eficacia, eficiencia y productividad del trabajo.
3. Determinar las decisiones estratégicas correspondientes para mejorar la gestión de la organización y, por ende, de sus resultados económico-productivos.

## **2.3 Soportes metodológicos necesarios para diseñar e implementar la estrategia empresarial**

Con vistas a llevar a cabo un efectivo diseño y la implementación de la estrategia empresarial 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, pero 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.

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

Todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se desarrolló 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 buscó y se lograron 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.

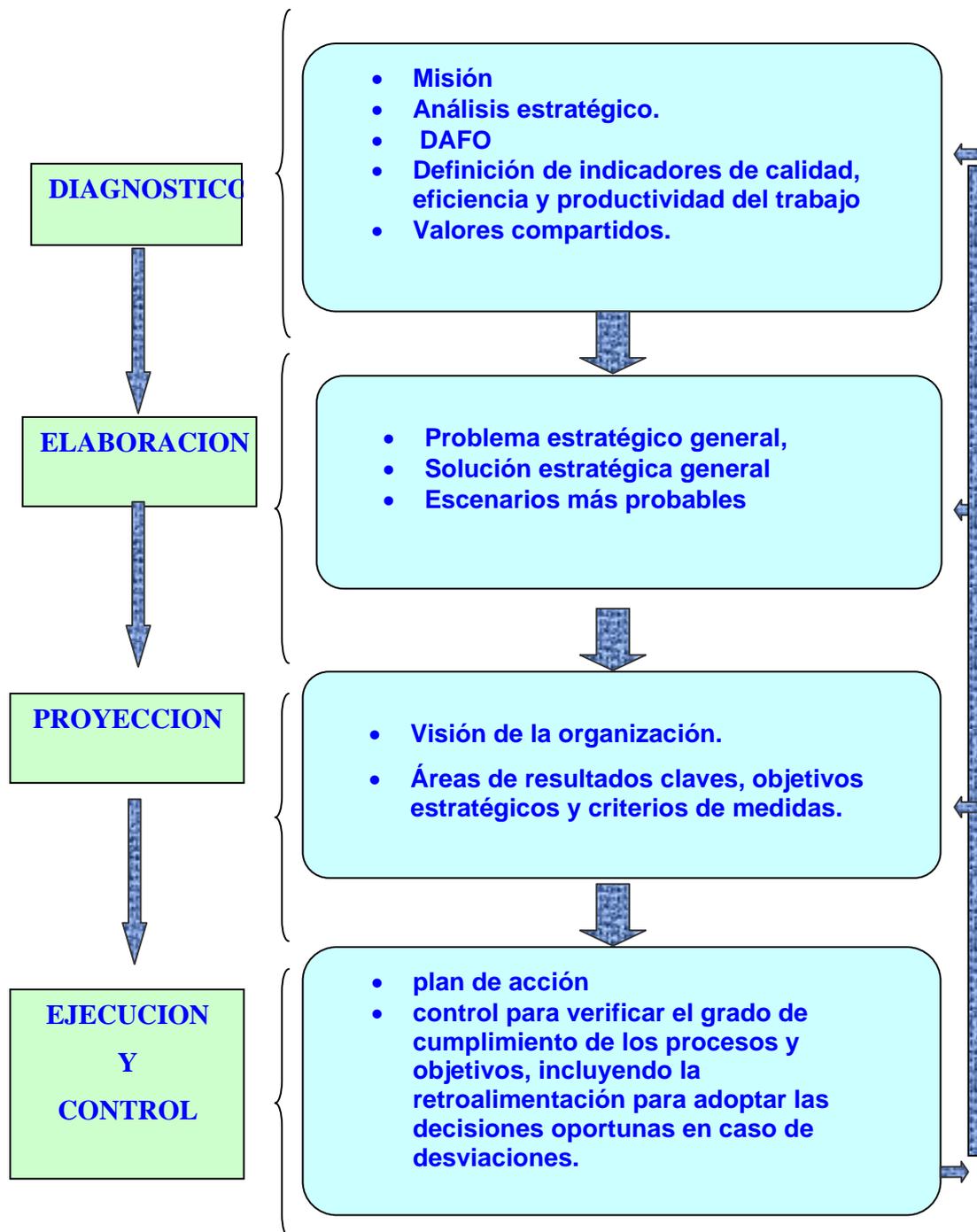
La base de todo el proceso consistió en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del modelo, desde la misión hasta las principales acciones de control que se debían realizar para que la estrategia diera los resultados esperados. En este sentido se transitó por los distintos 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 trabajos en grupos, se caracterizó por una comunicación abierta entre jefes y subordinados y una alta cooperación entre todos los miembros de los equipos. Tengamos siempre presente que: “la dirección estratégica en un proceso humano mucho más que un sistema” **(Morrissey, 1995).**

#### **2.4- Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia de dirección**

Por conformidad al tipo de empresa y su orientación a la producción industrial se escoge el presente modelo para el procedimiento general, que cumple además con los requisitos de corresponder con las características de la entidad para la que se ha diseñado 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.



**Figura 2.1 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia empresarial.**

(Ha sido presentado en varias tesis de Maestría como resultado del trabajo de los profesores del CETAD)

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

- **Fase de diagnóstico:** Contempla la misión, el análisis estratégico, la definición del indicador de eficiencia y eficacia empresarial y los valores compartidos.
  - **Misión de la organización.**
  - **Análisis estratégico de la organización.**
  - **Matriz DAFO.**
  - **Definición del indicador de calidad, eficiencia y productividad del trabajo**
  - **Valores compartidos en la organización.**
- **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.**
  - **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 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.**

#### **2.4.1 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 Quimbombó en 2007; garantizar de forma creciente la producción arroceras 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?, ¿cómo expresa y materializa sus valores?

Se analizan 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. **(Larnolla, 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 donde está, de quién quiere ser y donde 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; y 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 quiénes 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?, ¿qué se quiere hacer?, ¿a quiénes se quiere atender?, ¿cómo se quiere ser visto?, 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.

#### **2.4.2- Análisis Estratégico.**

Este análisis está enmarcado en tres aspectos:

- Análisis del macro y micro entorno.

- Diagnóstico estratégico.
- Definición de los indicadores de calidad y 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 tratan 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 sólo 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. En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva, a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces, que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los siguientes aspectos: análisis de la estructura organizativa, dominio y conocimiento de los objetivos empresariales

por parte de todos los miembros de la organización, estilos de liderazgo, sistemas de información, planificación y control, 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, etc.).

El **externo**, se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. 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, etc.

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.

#### **2.4.3- 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 esta **Amenaza**?. 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 mayores 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.

#### **2.4.4- Definición de los indicadores calidad, eficiencia y productividad del trabajo.**

##### **Indicadores de calidad: Arroz húmedo:**

En la definición de los indicadores de calidad para la comercialización del arroz húmedo las Unidades Básicas de Producción Cooperativa Arroceras del país deben regirse por los

niveles establecidos por el Ministerio de Finanzas y Precios y comunicados por el GAIPA, como se muestra a continuación:

PRODUCTOS	CALIDADES	PRECIO		(Rango de Impurezas)
		FRIO	PRIMAVERA	
Arroz Húmedo consumo	Cáscara para Qqs I	13.68	15.00	< 10.0
Arroz Húmedo consumo	Cáscara para Qqs II	12.96	14.25	10.01-12.00
Arroz Húmedo consumo	Cáscara para Qqs III	11.05	13.54	12.01-17.00
Arroz Húmedo consumo	Cáscara para Qqs IV	10.00	10.00	> 17.00
Arroz Húmedo consumo	Cáscara para Qqs Única	14.10	16.35	Selección para precocido

**Fuente:** Resolución P-189 del MFP y comunicación del GAIPA.

Estos indicadores de calidad determinan los ingresos por venta de la producción principal, actuando de manera similar los establecidos para las diferentes calidades en la producción de carne y leche. **(Ver Anexo No 1).**

**Eficiencia:**

Es de señalar que la medición de la eficiencia económica operativa de una empresa se lleva a cabo mediante el uso de los métodos y técnicas del análisis económico financiero. (Benítez M., A., 1997: 150).

La evaluación de los hechos económicos se puede efectuar mediante la comparación de los resultados reales obtenidos por otras unidades económicas, o con los fenómenos de períodos anteriores. La evaluación de los resultados reales con los del período anterior o con los de un período tomado como base, puede ser útil para llegar a conclusiones aceptadas, sobre todo, si la comparación se hace con los resultados del período base.

Como indicadores se aceptan los generalmente reconocidos en la determinación de los índices o ratios de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad:

#### INDICADORES DE EFICIENCIA

ECONÓMICOS	ACEPTABLE
Razón Costo de Venta	$< 1$
Rentabilidad Económica	$\geq 0,15$
Rentabilidad Financiera	$\geq 0,15$
Margen Bruto en Ventas	$\geq 0,15$
Margen Neto en Ventas	$\geq 0,15$

#### FINANCIEROS

##### RANGO

Liquidez	$1,3 < X <$
general	$1,5 \quad 1$
Rotación C*C	$0 < X < 30 \leq 30$ días
Rotación C*P	$0 < X < 30 \leq 30$ días
	$0,4 < X <$
Endeudamiento	$0,6 \quad \text{Medio}$

Fuente: Resolución P-189 del MFP y comunicación del GAIPA

#### Productividad del Trabajo.

De manera sencilla se debe plantear que a los efectos del presente trabajo investigativo se asume que la productividad es una medida de eficiencia. **(Harrington, 1993)**. Además, para la medición de la eficiencia se debe incluir los siguientes aspectos: ingresos, costos, gastos, rentabilidad, rendimiento y utilidades, así como otros aspectos que no se analizarán aquí. Todo ello con el objetivo de medir cuán bien estamos utilizando los recursos con que contamos.

#### 2.4.5- 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.

## **2.5- Fase de elaboración.**

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

### **2.5.1- 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”.

### **Problema Científico a Resolver.**

Para alcanzar mejoras en la valoración de las ventas de la UBPC (que implica obtener adecuados niveles de calidad, eficiencia y productividad del trabajo), se necesita elegir y adecuar determinados instrumentos metodológicos para desarrollar un procedimiento general, con sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo a la toma de decisiones estratégicas.

### **2.5.2- 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”.

### **2.5.3- 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. **(Kahn y Wiener, citados por 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”. **(Kahn y Wiener)**. 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”. **(Saint Paul y Ténier – Buchot, 1974)**.

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 éstas, 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.

## **2.6- Fase de Proyección**

Está conformado por las siguientes etapas:

### **2.6.1- 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 éste 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 sólo 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 éste 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.

### **2.6.2- 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.

Las Áreas de Resultados Claves, son un aspecto importante del proceso de dirección estratégica, puesto que son la agrupación del conjunto de actividades similares o estrechamente relacionadas, que debe realizar la organización en función de su misión, la cual se denomina como unidades y direcciones estratégicas.

Éstas deben tener permanencia en el tiempo e impacto o trascendencia en la organización, además requieren de concentración de esfuerzos para su materialización. Precisamente, por el impacto que tienen sobre la misión y la visión, resulta necesario y conveniente identificarlas a fin de que la alta dirección le preste la mayor atención, sin que esto signifique que el resto de las actividades sean consideradas innecesarias. El directivo debe saber dónde colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mejores resultados.

El conjunto de unidades estratégicas que de alguna manera tengan elementos comunes, independientemente de sus particularidades, pueden ser agrupadas en direcciones estratégicas. De esta manera la organización habrá logrado reconocer tempranamente tanto sus unidades como sus direcciones estratégicas, las que no deben confundirse con la estructura de la organización; sin embargo, cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado, sí pueden tener una repercusión en la modificación o no de la estructura. Esto

último no es lo más importante, dado que una unidad o dirección estratégica puede dirigirse con independencia de la estructura organizativa.

### **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.

### **Problemas y dificultades de las prácticas.**

- En algunos casos no se hace alusión a las ARC.
- Se refiere la definición y establecimiento de las mismas, e incluso se listan, pero luego no se refleja de manera concreta y específica la utilización de esta categoría.
- Excesivo número de áreas clave.
- Tendencia a la identificación de las áreas clave con las unidades organizativas.
- Se señala su establecimiento, pero los Objetivos Estratégicos no los vinculan a las mismas, sino a lo que denominan “Lineamientos Estratégicos”, que reconocen como Estrategias Generales para la consecución de los Objetivos.
- Se trabaja esta categoría y se refleja respecto a algunas actividades y, sin embargo, se obvia con relación a otras que son estratégicas, si se tiene en cuenta que tienen que ver con cuestiones esenciales del sistema.
- Falta total de vínculo entre la denominación del ARC y los Objetivos que contiene.
- No correcto empleo de esta categoría. Bajo la denominación de Objetivos de ARC se identifican los relacionados con las actividades que constituyen el soporte del desarrollo económico.

**2.6. 3- 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 éste presenta para la organización y de la propia situación interna de ésta, 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 sub-objetivos.
- **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.

#### **2.6.4- 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 autoevaluación, por lo que **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 si.

- 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.
- Criterios de medida 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 medida que permitan evaluar los niveles de eficiencia a alcanzar en los objetivos.

**2.7- Fases para la ejecución y el control**

Los planes de acción, como su nombre indica, son las formas de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de los objetivos 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.

**2.7.1- Plan de acción** es la definición de las acciones que garantizan el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas.

Diseño del plan de acción:

- En el plan de acción debe reflejarse:
  - Tarea o acción.
  - Responsable
  - Participantes en la ejecución.
  - Periodo de cumplimiento.

- Recursos disponibles para el cumplimiento de la tarea.
- Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta.

**Principales dificultades en su formulación:**

- Los planes no están en correspondencia con los objetivos propuestos, lo cual hace que no se garantice el cumplimiento de los mismos.
- Falta de coincidencia entre el momento de elaboración de los objetivos y la orientación de las cifras directivas.
- En muchos lugares no se elaboran aún los planes de acción.

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.

**2.7.2- 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 determina 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:

- a) ¿En qué negocio se está?
- b) ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Por qué?
- c) ¿En qué son buenos? ¿Con quién se puede comparar?
- d) ¿Quiénes son mis competidores? ¿Por qué son mejores?
- e) ¿Qué estrategias tienen mis competidores?
- f) ¿En qué soy fuerte, en qué soy débil? ¿Por qué?
- g) ¿Qué oportunidades me ofrece el entorno? ¿Las tengo identificadas?
- h) ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en la empresa?
- i) ¿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.

## **2.8- Conclusiones del capítulo.**

1. El instrumento metodológico propuesto en el marco de este capítulo permitirá diseñar e implementar la estrategia en la UBPC objeto de estudio.
2. Son importantes los indicadores de productividad del trabajo, ingresos, costos, gastos, rentabilidad, mejora continua, ventas, rendimientos y utilidades para poder obtener la valoración de la calidad y la eficiencia de la organización.
3. En la actualidad se analiza, por su importancia estratégica, la función directiva a fin de poder evaluar también las ventajas, a veces inestimables que pueden proporcionar estos activos intangibles, así como la resistencia que pueden imposibilitar la realización correcta de la estrategia, en mayor medida muchas veces que la insuficiencia de recursos financieros o competencia técnica. En este sentido se incluyen, entre otros, los

siguientes aspectos: análisis dominio y conocimiento de los objetivos empresariales por parte de todos los miembros de la organización, estilos de liderazgo, sistema de información, planificación y control, etc.

## **Capítulo III: Diseño e implementación de la estrategia de dirección de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Sur del Jíbaro**

### **3.1 Introducción.**

En el presente capítulo se desarrollan de manera práctica todos los pasos del procedimiento propuesto anteriormente para realizar el diseño e implementación de la Estrategia de Dirección en la UBPC Sur del Jíbaro, con vista a contribuir en el mejoramiento de la valoración de las ventas en la organización, aplicando un amplio enfoque participativo que implicó a un grupo de compañeros de la dirección de la referida entidad objeto de estudio.

Justamente, en esta fase de la investigación se proponen como objetivos particulares lo siguientes: diseñar e implementar la estrategia de dirección de la UBPC Sur del Jíbaro, así como valorar los beneficios parciales y/o totales del proceso de implementación de la estrategia de dirección en dicha entidad.

Es válido señalar que para la realización de esta parte de la investigación se creó un grupo de trabajo, dirigido por el Administrador de la UBPC y varios integrantes de su estructura de dirección, el cual sesionó en varios encuentros, siendo los facilitadores y aplicando técnicas de trabajo en grupo. Todo ese trabajo es considerado un entrenamiento (forma de capacitación) para los miembros del grupo.

### **3.2 Comportamiento de la producción arrocerá en el mundo**

Arroz, nombre común de un grupo de unas 19 especies de hierbas anuales de la familia de las Gramíneas. El arroz común es la única especie importante para la humanidad. Es nativa del Sureste asiático y se cultiva desde hace más de 7.000 años; se han hallado pruebas de su cultivo datadas antes del año 5000 a.C. en el oriente de China, y antes del año 6000 a.C. en una caverna del norte de Tailandia. El arroz crece en terrenos muy calurosos y húmedos. Alcanza casi un metro de altura y forma flores perfectas, con seis estambres y un solo pistilo. El fruto, un grano, se dispone en una panícula mutante formada por varias espiguillas que crece en el ápice del tallo. Cuando el grano está maduro, la planta del arroz recuerda a la avena. El endospermo blanco está encerrado en una membrana de salvado rodeada a su vez por una cáscara de color castaño.

El arroz es un alimento cuyo consumo está muy extendido; constituye la base de la dieta de casi la mitad de los habitantes del mundo. El salvado del grano tiene proteínas y vitaminas E, K y del complejo B. El arroz blanco, el grano privado del salvado nutritivo, es un alimento de menor calidad. La dieta de arroz blanco provoca enfermedades carenciales, como el beriberi.

El reconocimiento del valor nutritivo del salvado ha elevado de alguna manera el consumo de arroz integral o entero, sin descascarillar.

El arroz pulido contiene aproximadamente un 25% de hidratos de carbono, cantidades pequeñas de yodo, hierro, magnesio y fósforo, así como concentraciones casi inapreciables de proteínas y grasas. En Japón se extrae el almidón del arroz para fermentarlo y elaborar una bebida alcohólica (llamada sake). A diferencia de casi todos los demás cereales, no se suele elaborar pan con el arroz; en general, se consume hervido y sazonado de distintas formas, según la tradición. El grano apenas se usa como forraje para los animales, aunque en las regiones productoras sí se aprovechan los subproductos (harina, salvado y paja).

El arroz se cultiva en Asia, América, Europa, África, etc. Exige un suelo extremadamente húmedo, inundado por la precipitación o de forma artificial. Algunas variedades llamadas de montaña crecen en terrenos no inundados. En los países arroceros en desarrollo casi todo el cultivo se hace de forma manual, mientras que en los países industrializados interviene la maquinaria. El arrozal inundado se siembra a voleo. El terreno permanece inundado durante casi toda la estación de crecimiento y se cosecha y trilla con una misma máquina. Los molinos de arroz suelen instalarse cerca de las zonas de producción. El arroz integral se seca y se limpia antes de envasarlo. Para elaborar arroz blanco, se elimina la cáscara o salvado en máquinas especiales que no rompen el grano blanco interior; éste, una vez descascarillado, se pule con glucosa y talco para darle mejor aspecto.

A finales de la década de 1960, gracias a los estudios realizados por el Instituto Internacional de Experimentación del Arroz, se consiguió una variedad de arroz bajo, vigoroso, de hoja estrecha, de mayor rendimiento y más resistente a las condiciones climáticas desfavorables que las variedades tradicionales. Este nuevo arroz no se asienta en el terreno, no se inclina al madurar y es, por tanto, más fácil de recolectar, no se pudre por la inmersión y está menos expuesto al ataque de los roedores.

A principios de 2002, dos equipos de científicos, uno del Instituto de Genómica de Pekín y otro de la Universidad de Washington, consiguieron descifrar el genoma del arroz, concretamente de dos variedades de este cereal. Estas investigaciones permitirán mejorar las variedades existentes y obtener cultivos más productivos. Véase Granja agrícola; Víveres mundiales.

La producción mundial de arroz en el año 2000 fue de unos 598 millones de toneladas. Dentro de los cereales, el arroz ocupa el primer lugar, en cuanto a volumen de producción, seguido del maíz y el trigo. Las cosechas asiáticas suponen más del 90% de la producción mundial de este cereal y los principales productores son China, con un 31,8% de la

producción, y la India (22,4%). En Europa, los principales productores son Italia y España (en las zonas de clima mediterráneo); en términos absolutos, las cosechas son muy inferiores a las de países que dedican a este cultivo extensiones enormes, pero los rendimientos están entre los más altos del mundo.

Clasificación científica: el arroz se clasifica en el género *Oryza* de la familia de las Gramíneas (Gramineae). Casi todas las variedades cultivadas derivan de la especie *Oryza sativa*.

La producción mundial de arroz en los últimos 10 años ha alcanzado un promedio anual de 584 millones de toneladas de arroz cáscara, mientras el área sembrada se ha mantenido de manera estable entre 140 a 150 millones de hectáreas.

El rendimiento mundial del arroz en 1996, fue de 2,52 Tm/ha y se proyecta para el 2010 que el rendimiento será 2.87 Tm/ha. En la búsqueda permanente de la calidad y de la productividad en los centros de investigación de todo el mundo, surgen continuamente nuevas variedades de arroz, con el objetivo de mejorar el material genético, sus características productivas y de adaptación a nuevas condiciones del suelo y del clima. **(Infoagro, 2006).**

El arroz constituye el principal cereal que se consume en el mundo, con una per cápita que varía gradualmente, desde 186 Kg/año a 4 Kg/año. A nivel mundial el arroz ocupa el segundo lugar después del trigo, si se considera la superficie de cosecha, pero si se tiene en cuenta la importancia como cultivo alimenticio, este proporciona más calorías por hectárea que cualquier otro cultivo.

El continente Asiático es el mayor productor de arroz en el mundo, con alrededor del 91% y un consumo cerca del 90%. América Latina ocupa el segundo lugar en producción y consumo. **(Instructivo Técnico del cultivo del arroz. Año 2006).**

### **3.2.1 Surgimiento y desarrollo de la producción de arroz en Cuba.**

En el año 1750 se inició el cultivo del arroz en Cuba. Pero no fue hasta la mitad del siglo XX que empezó a ganar en importancia económica, cuando se introdujeron algunas variedades norteamericanas principalmente de Texas las que provenían originalmente de Asia, como la variedad Hondura. Esta fue introducida en los Estados Unidos de América a finales del Siglo XIX, desde la India, conocido, en Cuba como Zayabaz. Del mismo modo las variedades Nira y Rexona (esta última conocida en Cuba como Resona). Llevada a los Estados Unidos de América desde Filipinas, en el período de 1911 a 1916, la variedad Fortura, fue seleccionada de una variedad proveniente de Taiwán.

Estas variedades son conocidas como pioneras en el mejoramiento genético en los Estados Unidos teniendo como característica principal la calidad del grano, así como una gran resistencia a la sequía. **(Williamson. G, 1965).**

Sin embargo tenía como inconveniente que presentaba alta susceptibilidad al acame y problemas con el ciclo vegetativo, ya que las variedades Fortura y Hondura son foto periódicas. Posteriormente, durante la década del 50 y los primeros años de los 60, se introdujeron en Cuba otras variedades como son Bluebonnet, Century y Patua 231. A partir del año 1967 se comenzaron a introducir variedades del tipo índica semienana del Instituto Internacional de Investigación del arroz (IRRE) en Filipinas y del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) en Colombia.

La producción arrocerera posee una vieja tradición en la agricultura cubana, se tiene como referencia que alrededor del año 1862, Cuba producía cerca del 50% de sus necesidades internas. En el año 1967, comienza el programa arrocerero nacional con la construcción de diferentes Complejos Agroindustriales que se dedicarían a estas producciones. En la actualidad se localizan 6 CAI Arroceros, integrados por 31 unidades agrícolas, 14 granjas estatales, 10 UBPC, 6 granjas del MINFAR y una granja del MININT. El promedio nacional de rendimiento no sobrepasa las 3.6 t/ha pese al potencial productivo de las variedades obtenidas por el programa nacional de mejoramiento genético.

A partir del año 1996, se comienza a trabajar en el programa nacional de producción de arroz popular, que se realiza en 668 CPA, 1226 CCS, 1133 UBPC y 374 Empresas.

La importancia de la producción de arroz se puede comprender a partir del consumo per cápita anual estimado en alrededor de 56 Kg.

### **3.2.3- La producción arrocerera en la Provincia.**

Entre los años 1940 al 1943 se realiza la primera siembra de arroz en nuestro territorio, por un productor llamado "Murillo" vecino de la ciudad de Sancti Spíritus. Esta cosecha fue vendida al primer molino arrocerero de Luyanó, por un precio de 6.00 pesos el quintal. (Colectivo de autores, 1978).

Al triunfo de la Revolución y hasta 1960 se constituye "la zona de desarrollo agrario" dedicando un área aproximada de 180 caballerías. Ya para el año 1967 se inició un intenso programa de desarrollo de la producción arrocerera, creándose el plan arroz Sur del Jíbaro, con una extensión de 1092.30 caballerías.

Actualmente, en el país existen seis empresas arroceras donde el CAI Arrocerero Sur del Jíbaro representa el 40 % de la producción total constituyendo un aporte significativo en la producción nacional. Para garantizar dicho nivel de producción, la empresa necesita adquirir

el 70 % de sus recursos en divisa, a partir de la desaparición del campo socialista y la inestabilidad en los insumos necesarios para la producción arrocerá.

#### **3.2.4- Constitución de las UBPC en la Provincia Sancti Spiritus.**

Cumpliendo el acuerdo del Buró Político del Partido Comunista de Cuba con fecha 10 de septiembre de 1993 y del Decreto Ley 142 de Consejo de Ministros del propio mes y año, se procedió a la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, los cuales debían desarrollarse bajo los principios básicos de la vinculación del hombre al área y los resultados finales, asociando los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.

También desarrollando ampliamente la autonomía de gestión y la administración de sus recursos, haciéndose autosuficiente en el orden productivo y alcanzando el autoabastecimiento alimentario de los trabajadores y su familia.

Como se puede apreciar, se contaba en el sistema de atenciones culturales, con cientos de equipos altos consumidores de combustible al inicio del período especial. Influyendo además, el férreo bloqueo imperialista envalentonado por la caída del campo socialista y la desaparición de la URSS.

Las UBPC se forman con el propósito de aplicar formulas que incentiven y motiven a los hombres a entregar sus reservas productivas en función de lograr mayores volúmenes de producción con el menor gasto posible de recursos materiales.

También se argumentó la propuesta para acercar más al hombre a la tierra con un mayor sentido de propiedad y pertenencia, ya que existían grandes extensiones de áreas dedicadas al arroz y las circunstancias del momento imposibilitaban su atención.

La creación de las UBPC en esos momentos era una fase superior a las brigadas agroindustriales estatales existentes, por su incapacidad demostrada de asegurar en las circunstancias presentadas y con la tendencia a seguirse agravando los aseguramientos y garantía de los recursos para la producción arrocerá.

La rapidez con que se formaron las UBPC, no permitió crear todas las condiciones mínimas necesarias y elementales para la preparación de los trabajadores y cuadros con vista a poder desempeñar un rol más activo y dinámico en correspondencia con la decisión en las nuevas condiciones. Quizás, este haya sido uno de los factores que influyó en lo poco atractivas que fueron en su inicio.

La nueva estructura productiva perseguía como objetivo, lograr el uso más racional de los recursos materiales con que disponíamos, así como de equipos y maquinarias. Disminuir el

personal administrativo o indirecto a la producción, reducir los costos y contar con un mayor aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

No hay duda alguna que con la creación de las UBPC, se ha logrado un nivel superior en la participación de los cooperativistas en estas entidades económicas, con relación a la organización de la producción y la estructura que existía anteriormente.

Al mismo tiempo ha manifestado un incremento de la autonomía de la gestión y a la formación de una conciencia participativa de pertenencia en los cooperativistas.

En ese momento y en las circunstancias reales en que se vivía y teniendo en cuenta los estudios previos realizados, quedaron organizadas y formadas entre Septiembre y Octubre 5 UBPC en el sector arrocero.

La dirección de esa nueva forma de producción quedó en manos de 5 administradores, de ellos 3 universitarios y 2 con noveno grado. Con alguna experiencia de dirección 3 y con más de 50 años 2.

Las nuevas unidades creadas, cuya misión principal era detener y revertir el rápido deterioro que le venía encima a la agricultura arrocera y a la producción de arroz en la década del 90, no se lograron totalmente, pero sí se mantuvieron los resultados productivos y como muy importante la fuerza laboral y su salario gracias al esfuerzo y preocupación del estado.

### **3.2.5- Caracterización del CAI Arrocero Sur del Jíbaro.**

El CAI Arrocero "Sur del Jíbaro", está situado en la parte sur de la provincia de Sancti Spíritus, tiene una extensión de 6250 caballerías, equivalente a 83 875 hectáreas (ha), de las cuales dedica al cultivo del arroz 27 217 ha, 20 130 ha a la ganadería mayor y menor y 2050 ha a los cultivos varios. El resto es superficie no agrícola, entre ellas canales de riego, viales e instalaciones.

El mismo surge como resultado de la fusión de las siguientes empresas:

- Empresa Arrocera Sur del Jíbaro.
- Empresa Pecuaria Sur del Jíbaro.
- Empresa Industrial Sancti Spíritus.
- Empresa Municipal de Cultivos Varios.

Actualmente el CAI Arrocero se encuentra en la etapa de ajuste del proceso de perfeccionamiento empresarial, siendo aprobada su implantación en el año 2001.

A partir de entonces la entidad se organiza quedando conformada por diecinueve Unidades Empresariales de Base, dos de las cuales se dedican a la actividad ganadera, dos a cultivos varios, cinco al beneficio del arroz y el resto funcionan como unidades de apoyo , aseguramientos y comercialización.

Su base productiva está estructurada en cinco UBPC (Unidad Básica de Producción Cooperativa) y siete CCS-F (Cooperativa de Créditos y Servicios Fortalecidas) productoras de arroz, ganadería y cultivos varios.

La estructura de dirección está compuesta por:

- Dirección general.
- Dirección de contabilidad y finanzas.
- Dirección de recursos humanos.
- Dirección técnico – productiva.
- Dirección pecuaria.
- Dirección de Logística.

De los 3293 trabajadores, 1286 pertenecen a las UBPC, 1946 al sector estatal y 61 a las CCS-F. De ellos 617 son mujeres y el 18.4 % tiene un nivel medio y nivel superior.

El mismo se creó mediante la resolución 530-86 de fecha 30 de diciembre de 1986 perteneciente al Ministerio de la Agricultura, teniendo como misión fundamental:

- Producir, beneficiar, procesar industrialmente y comercializar de forma mayorista, arroz y los subproductos de éste, carne, leche y sus derivados, huevos, plumas, hielo, productos agrícolas y pieles.
- Prestar servicios de la industria mecánica, molinería, secado, transporte y suministro de insumos para la producción agropecuaria a las distintas formas de producción.
- Comercializar de forma minorista, en moneda nacional los productos autorizados por los organismos facultados y con la correspondiente licencia para esta actividad.
- Producir productos alimenticios para la venta de forma minorista, en moneda nacional a los trabajadores de las Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA), Cooperativas de Créditos y Servicios (CCS), Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC) y productores privados.
- Prestar servicios de alquiler de equipos y locales de cocina comedor, casas de visitas y de tránsito y la villa vacacional “La Boca” para la recreación de los trabajadores arroceros y del sistema del MINAGRI, todo esto en moneda nacional.
- Construir y reparar viviendas y otras edificaciones menores, de sistemas de riego y drenaje, viales, a ejecutar dentro y fuera del sistema empresarial del Ministerio de la Agricultura.
- Efectuar actividades de acopio, beneficio y comercialización de las producciones de arroz popular y los subproductos de este para incorporarlo al balance alimentario.

- Efectuar ventas de forma mayorista en moneda nacional y moneda libremente convertible al turismo y al mercado interno de sus producciones.
- Incrementar el trabajo de forma masiva de la ciencia y la técnica en función del desarrollo de la entidad, eliminando los focos y disminuyendo las cargas contaminantes del medio ambiente; logrando implantar las normas de gestión de la calidad y certificar los productos en moneda libremente convertible con las normas ISO 9000.
- Contribuir a la cultura general integral capacitando a nuestros trabajadores e incorporándolos a la lucha por la batalla de ideas y al enfrentamiento de la corrupción y las ilegalidades, así como las tareas de la defensa.

### **3.2.6- Característica de la UBPC Sur del Jíbaro**

Cumpliendo el acuerdo del Buró Político del Partido Comunista de Cuba con fecha 13 de octubre de 1993 y del Decreto Ley 142 de Consejo de Ministros del propio mes y año, se procedió a la creación de las Unidades Básicas de Producción Cooperativa, los cuales debían desarrollarse bajo los principios básicos de la vinculación del hombre al área y los resultados finales, asociando los ingresos de los trabajadores a la producción alcanzada.

También desarrollando ampliamente la autonomía de gestión y la administración de sus recursos, haciéndose autosuficiente en el orden productivo y alcanzando el autoabastecimiento alimentario de los trabajadores y su familia.

La UBPC Sur del Jíbaro del CAI Arrocero Sur del Jíbaro se encuentra ubicada en la parte sur del Municipio La Sierpe, Provincia de Sancti-Spíritus en el Consejo Popular del mismo nombre fue creada el 22 de Octubre del año 1993 según Resolución 110/93 del Ministerio de la agricultura.

La estructura de la dirección de la UBPC esta integrada por un administrador, el asesor jurídico y siete jefes de departamentos: producción, recursos humanos, economía, maquinaria, aseguramiento, ganadería mayor y menor y la finca de cultivos varios.

La organización cuenta con un total de 283 trabajadores, de ellos 218 son fijos y en control existen 65. La plantilla está integrada por 37 mujeres. Cuenta con un administrador, 23 dirigentes y de ellos una mujer, 26 técnicos y de ellos 6 mujeres, 14 administrativos siendo de ellos 10 mujeres, de servicio 54 y de ellos 12 son mujeres, 166 obreros (58.7 % del total). En cuanto a la militancia se debe significar que existen 57 militantes del PCC, 11 de la UJC y 305 de la CTC. El salario medio es de \$ 570.00.

Dentro de su objeto social está definido garantizar la producción y comercialización de productos agropecuarios en moneda nacional y la producción fundamental es el arroz cáscara húmedo para el consumo nacional y la producción de semilla de arroz, así como la ceba de ganado vacuno y en menor escala la producción de cultivos varios.

Para desarrollar estas actividades la UBPC cuenta con 8 lotes arroceros, los cuales tienen en su estructura de dirección un jefe de lote, técnico y un controlador económico. Igualmente cuenta con unidades de base dedicadas a la maquinaria, talleres, aseguramiento, pista de aviación y otras. La entidad cuenta con una extensión territorial total de 584.50 caballerías que equivale a 7844 hectáreas, de las cuales tiene una superficie agrícola dedicada al cultivo del arroz 300 caballerías equivalente a 4026 hectáreas que se rotan entre las campañas de frío y primavera, una finca para la producción de cultivos varios con un área de 3.44 caballerías y 281.06 caballerías dedicadas a la ganadería mayor y menor.

Los lotes arroceros son unidades económicas de base que elaboran y controlan su presupuesto de gastos e ingresos en ambas monedas antes del inicio de cada campaña, el mismo es elaborado por los trabajadores con pleno acuerdo de la junta administrativa de la UBPC y comercializan su producción únicamente con las Unidades Empresariales de Base, destinadas al beneficio industrial del arroz del CAI Arrocero Sur del Jíbaro. Por su parte, las producciones secundarias, como la carne y la leche se comercializan la Empresa Cárnica y El Combinado Lácteo de Sancti Spiritus.

En la actualidad se cultivan cinco variedades de arroz: Reforma, IAC 22, Selección 2, LP-5 y J-104. Siendo estas dos últimas las que aportan mayor rendimiento y a su vez son resistentes a las plagas y enfermedades que afectan este cultivo.

La finca de cultivos varios garantiza su contrato con el CAI Arrocero para ventas a acopio y los excedentes se destinan para venta a sus cooperativistas, familiares y el autoabastecimiento de sus comedores. En tanto la unidad de ganadería mayor comercializa su producción con destino al balance de la economía nacional.

### **3.3- Diseño e implementación de la estrategia en la UBPC Sur del Jíbaro**

A continuación se mostraran los resultados a que se arribó durante la aplicación del procedimiento seleccionado. Es de significar que siempre se hizo sobre la base de la dirección participativa, es decir, implicando al consejo de dirección y otro personal debidamente seleccionado por la dirección de la entidad.

### **3.3.1- Fase de diagnóstico**

Para la definición de cada aspecto del diseño de la estrategia de dirección se aplicaron las técnicas de trabajo en grupo y se consultó a los trabajadores cada aspecto del mismo para hacerlos participe del trabajo a todos en general.

#### **Definición de la misión**

La UBPC Sur del Jíbaro tiene como **misión**: producir y lograr la comercialización de productos agropecuarios en moneda nacional, siendo la producción fundamental el arroz cáscara húmedo para el consumo nacional y la producción de semilla de arroz, así como la ceba de ganado vacuno y en menor escala la producción de cultivos varios, contando para ello con el personal necesario en el cual prima la seriedad y confianza en el éxito.

#### **Análisis estratégico.**

En el análisis externo, se tienen en cuenta las políticas, tecnologías, aspectos socio-culturales y ambientales tomados de las orientaciones recibidas y que forman parte de las obligaciones para el cumplimiento de la misión.

#### **Políticos**

- ◆ Consolidación de una correcta política exterior bien concebida, basada en las relaciones de intercambio y respeto mutuo.
- ◆ Comercio muy limitado y desigual, producto al bloqueo imperialista.
- ◆ Protección a las inversiones extranjeras.
- ◆ Posibilidad de los trabajadores organizados, participar en la dirección y toma de decisiones de la organización.
- ◆ Incremento de facultades y prerrogativas del sistema empresarial.
- ◆ Incrementos del rigor al enfrentamiento al delito económico y la corrupción.

#### **Tecnológicas**

- ◆ 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 de 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.

### **Comportamiento de los principales indicadores:**

Comparando los resultados productivos de la UBPC, entre los años 2005 y 2006, se puede apreciar un incremento en la producción en la mayoría de los indicadores relacionados en el **(Anexo 1)**.

En el futuro, la UBPC debe mantener la diversificación de las producciones para garantizar la estabilidad económico-financiera y mejorar y ordenar la siembra de arroz. **(Ver Anexo 2)**.

La calidad del arroz cosechado del año 2006 no obtuvo la eficiencia deseada, por lo que se debe continuar trabajando para mejorar este indicador en los próximos años. **(Ver Anexo 3)**.

La UBPC obtuvo resultados favorables en la gestión económica del año 2006 con respecto al 2005, lo que demuestra, la estabilidad de la junta directiva, el cumplimiento de los principios básicos de la UBPC.

Todo lo anterior, unido al análisis interno nos permite definir las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

### **Oportunidades.**

- ◆ Mercado seguro del arroz por el alza de los precios en el mercado mundial
- ◆ Voluntad política del país y la dirección del MINAGRI de mantener la producción arrocería y desarrollar la innovación tecnológica del sector,
- ◆ Existencia de una estructura organizada del MINAGRI que posibilita la vinculación de la UBPC con las empresas,
- ◆ Necesidad de manejar la tecnología para incrementar sus producciones a precios competitivos,
- ◆ Estar ubicados aguas debajo de La Presa Zaza,
- ◆ La posibilidad de preparar y capacitar a la masa de trabajadores y directivos en función del desarrollo social del país.

### **Amenazas.**

- ◆ La agresividad del bloqueo imperialista con la Revolución Cubana.
- ◆ Limitación en la importación de recursos y materiales de trabajo por el desigual orden económico financiero mundial.
- ◆ Riesgo de perder parte del personal más calificado hacia otras actividades mejor remuneradas
- ◆ Falta de financiamiento para el desarrollo de instalaciones e inversiones con resultados económicos a largo plazo
- ◆ Deficiente servicio de la aviación agrícola
- ◆ 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.

**En el análisis Interno** se trabajó con el equipo ya definido para el diseño de la estrategia y se consultó a número mayor de trabajadores y después de la ponderación realizada se definen como las de mayor incidencia las siguientes:

### **Debilidades.**

- ◆ El no cumplimiento de las exigencias técnicas a las atenciones culturales al arroz por la no entrada de recursos y materiales de trabajo.
- ◆ El no financiamiento oportuno y necesario para detener el deterioro de los equipos e implementos agrícolas de trabajo.
- ◆ Los insuficientes estímulos a los resultados productivos y la innovación tecnológica
- ◆ Carencia de una política de promoción y comercialización e insuficiente nivel de conocimientos y experiencias en las temáticas de extensión y mercadotecnia.
- ◆ Pobre desarrollo de la informática, las comunicaciones y el transporte y la maquinaria agrícola
- ◆ Carencia de mantenimiento a los sistemas de riego y viales en áreas arroceras

### **Fortalezas.**

- ◆ Contar con el objeto social aprobado para la producción de arroz y la diversificación de la producción.
- ◆ Contar con suficiente agua para el riego de las áreas
- ◆ Buenos resultados económicos y confiabilidad en la contabilidad
- ◆ Contar con una cultura y tradición histórica en el arrocero, dotado de conocimientos y experiencias productivas.
- ◆ Contar con una estructura productiva consolidada de lotes

- ◆ 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 arrocerá.

#### **Definición de los indicadores de eficiencia y productividad del trabajo.**

La tabla que se representa a continuación ofrece los indicadores fundamentales de eficiencia y productividad del trabajo que comparados con los años 2005 y 2006 permiten definir las cifras para el año 2007, todo ello con la consulta y participación de los trabajadores y directivos de los diferentes niveles.

**Tabla No 3.1: Definición de los Indicadores.**

Indicadores	U/M	Real 2005	Año 2006			Plan 2007	Rel 07/06
			Plan	Real	%		
Producción bruta	MP	2503.8	3667.1	3664.6	99	4747.4	129
Producción Mercantil	MP	3440.1	4235.1	4508.8	106	4687.4	111
Producción vendida	MP	3440.1	4235.1	4508.8	106	4687.4	111
Costo de venta	MP	2996.1	3477.2	3406.7	98	4249.6	122
C. por peso de venta	Pesos	0.67	0.71	0.76	107	0.91	128
Gastos Totales	MP	3745.6	4294.1	5074.6	118	4820.6	112
Costo por peso Total	Pesos	1.00	0.99	1.08	109	0.93	94
Fondo salario	MP	982.2	1680.4	1500.2	89	1450.0	86
Promedio Trabajadores	Uno	219	245	240	98	242	99
Salario medio anual	Pesos	4465.12	6859.0	6250.92	91	5992.0	87
Gastos materiales	MP	934.1	1374.6	1302.4	95	1429.6	104
G. Servicios Productivos	MP	392.2	355.0	449.6	126	315.0	89
Valor Agregado Bruto	MP	1177.5	1937.5	1912.5	98	3002.8	154
Productividad del trabajo	Pesos	15708.12	17286.0	18786.54	109	19369.0	112

Fuente: Análisis del cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos en moneda nacional en el año calendario (Modelo 24).

#### **Comportamiento y valoración de las Ventas.**

A continuación hacemos una valoración del comportamiento de los resultados finales de la realización de las principales producciones durante los períodos correspondientes al cierre contable del 2005 y el 2006, es decir al comportamiento de las ventas de arroz, carne, leche y otros.

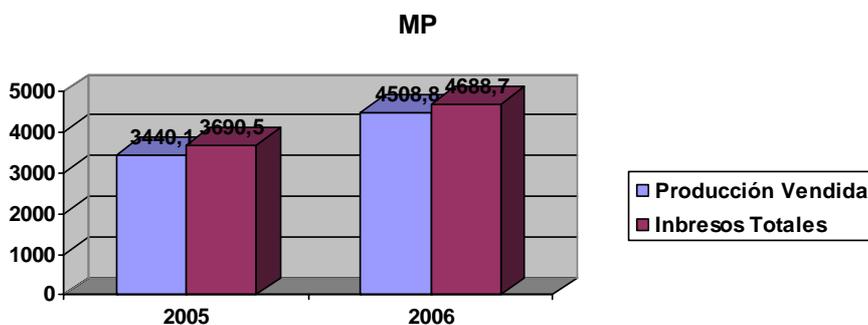
**Tabla 3.2: Comportamiento de las Ventas.**

Indicadores	U/M	Real 2005	Año 2006			Plan 2007	Rel 07/06
			Plan	Real	%		

Producción vendida	MP	3440.1	4235.1	4508.8	106	4687.4	111
Ingresos totales	MP	3690.5	4346.2	4688.7	108	4846.4	111

Fuente: Análisis del cumplimiento del presupuesto de ingresos y gastos en moneda nacional en el año calendario (Modelo 24).

Gráficamente el comportamiento de las ventas fue:



**Gráfico No 1: Comportamiento de las Ventas cierre 2005 y 2006.**

**Fuente: Elaboración propia. Datos modelo 24.**

El gráfico de barras nos da un criterio valorativo del comportamiento de los ingresos totales y por ventas con una tendencia ascendente en el 2006 con respecto al 2005, que en valores relativos representan el crecimiento en un 8% y 6% respectivamente. Esto a primera vista refleja un crecimiento en los resultados, pero no todo anda tan bien; a nuestra consideración es importante realizar un análisis de las principales realizaciones de las respectivas producciones por su peso dentro del resultado final de la actividad de las ventas de la UBPC, refiriéndonos específicamente al comportamiento de las mismas de arroz y ganado.

**Arroz:**

- Respecto a la producción total en QQs tanto en el 2005 como en el 2006 los principales resultados correspondieron a segunda y tercera calidad, siendo los de esta última los de mayor peso dentro del total de la producción.
- En el 2006, tomándolo como año evaluativo y refiriéndonos a la campaña de frío, observamos que existió un crecimiento en el total de ventas con respecto al período precedente en 680 484 CUP, pero de haberse producido con un mayor nivel de calidad en forma ascendente al menos en un 50% de lo realizado, los ingresos se hubieran incrementado hasta 860 440 CUP en 179 957 CUP más de lo obtenido.
- De similar manera, analizando la campaña de primavera, los ingresos se hubieran incrementado de 511 807 CUP hasta 539 825 CUP en 28 018 CUP;

de esta manera el ingreso total por ventas en el año se hubiera incrementado en 207 975 CUP hasta 1 400 265 CUP, lo que no solo hubiera permitido cubrir los compromisos contraídos con terceros, sino también alcanzar utilidades.

#### **Ganado:**

- La venta total de ganado en el período correspondiente al cierre del 2006 muestra un crecimiento con respecto al 2005 en el 42% por valores de 432 603 pesos, siendo únicamente la que represento un incremento dentro del total, al aumentar en el 150%, correspondiéndoles a las ventas de novillas y vacas una disminución en el 46% y 4% respectivamente.
- Analizando la venta por calidad de toros en el 2006, que está asociada al peso corporal de animal, el que en su venta determinará el ingreso por la calidad, asociada como hemos explicado al precio establecido; podemos decir que el mayor número de los mismos correspondió a tercera, la que ascendió 566 cabezas con un peso total de 195 614.7 Kgs y en segundo lugar segunda por 494 cabezas con un peso total de 172 340.6 Kgs. Ello demuestra que la entidad debe proyectarse por incrementar los ingresos por venta de estos de manera ascendente por calidad, es decir: vender mayor número de cabezas con calidades de primera y segunda, que de realizarse con valoraciones similares a las del arroz, se incrementarían los ingresos finales totales de la UBPC.
- De manera similar sucede con la venta de novillas y vacas, que no obstante a su decrecimiento con respecto al año base, la UBPC tiene que proyectarse en función del mejoramiento de su calidad con respecto al logro del incremento de los ingresos por su venta.

#### **Valores compartidos.**

La encuesta de valores (**ver Anexo 4**) se aplicó a un alto por ciento de cooperativistas y directivos, respondiendo a la muestra prevista de acuerdo al total de ellos, llegando a la conclusión que los valores deseados y conceptualizados aunque todos no alcanzan la mayor puntuación, sí se comparten que son los que se debe trabajar por ratificar sus modos de actuación o mejora.

#### **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. Puede evaluar con 0 los que consideres 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, 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 concreta 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.

Tomamos los valores de más alta puntuación y con el trabajo en grupo realizamos la conceptualización de cada uno de ello, después de reiterados intercambios y debates llegar 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 que transmite confianza al colectivo de la UBPC Sur del Jíbaro, ya que, históricamente han alcanzado resultados económicos y productivos con eficiencia.
2. La **seriedad** con que se trabaja en estos momentos ha creado un clima de seguridad y confianza en el colectivo de la UBPC Sur del Jíbaro, 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, refiriéndonos a las ventas.
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 el arroz en el mercado mundial, por lo que toda la producción arrocerá tendrá comercialización segura con el CAI Sur del Jíbaro.

### **3.3.2- Fase de Elaboración.**

#### **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 no cumplimiento de las exigencias técnicas a las atenciones culturales al arroz 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 arrocerá y la diversificación de la producción de alimento, contar con suficiente agua para el riego de las áreas, con la cultura y tradición histórica del sector dotado de conocimientos y la experiencia productiva, así como buenos resultados económicos y confiabilidad en la contabilidad, contar con una estructura de producción consolidada de lotes y poseer recursos humanos calificados con experiencia, vinculados a los principales problemas de la producción agrícola arrocerá, para aprovechar plenamente las **oportunidades** del mercado seguro del arroz por el alza de los precios en el mundo, por la voluntad política del país y la dirección del MINAGRI de mantener la producción arrocerá por estar situados aguas debajo de La Presa Zaza y desarrollar la innovación tecnológica del sector.

#### **Solución estratégica general.**

Explotar a toda capacidad las **fortalezas** utilizando el objeto social aprobado para la producción arrocerá y la diversificación en la producción de alimento, aprovechando el agua para el riego, contando con una cultura y tradición histórica en el sector arrocerá dotado de conocimientos y experiencias productivas, contar con una estructura productiva consolidada de lotes y poseer recursos humanos calificados y poniendo en función la fuerza técnica profesional que cuenta actualmente, sobre las **oportunidades** que nos da el mercado del arroz por el alza de los precios del mismo en el mundo, por la voluntad política del país y del MINAGRI de mantener la producción arrocerá y por estar situados aguas debajo de La Presa Zaza, para así atenuar 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 minimizando así, las **debilidades** en el no cumplimiento de la exigencia técnica a las atenciones culturales del arroz 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 compromiso 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, eficacia 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 se ha ganado conciencia también en la lucha medioambiental, ejecutando acciones encaminadas a este fin.

Se resarcen con gran prioridad las afectaciones de los fenómenos naturales que afectan al país periódicamente especialmente la vivienda y la agricultura.

El territorio nuestro incrementa su participación también en otros 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, despojando 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 en el pueblo el impacto que provoca en la población la existencia de la doble moneda.

### **3.3.3- Fase de proyección**

A continuación se pasa a desarrollar el momento de proyección que comprende la elaboración de la visión, las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos.

#### **Visión.**

La UBPC Sur del Jíbaro es una unidad productora de excelencia del sistema de producción cooperativa del MINAGRI autofinanciada que para su trabajo cuenta con instalaciones, medios y áreas para el desarrollo de la producción arrocerá, con capacidad multidisciplinaria para transferir y asimilar tecnología, aportando productos y servicios de alta calidad a la industria.

#### **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 organización.

#### **Áreas de resultados claves definidos:**

1. Área de recursos humanos y capacitación.
2. Área económica-financiera
3. Área de la producción arrocerá y ganadería.
4. Área de aseguramiento a la producción.
5. Área de aplicación de la ciencia y la técnica
6. Área de maquinaria.

#### **Objetivo estratégico y criterios de medida dentro de las áreas de resultados claves.**

Teniendo como base el diagnóstico desarrollado en la organización y tomando como premisas las estrategias definidas, 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 arrocerá durante los años de período especial, fueron definidos teniendo en cuenta además, las áreas de resultados claves y los objetivos estratégicos de la Unidad Básica de Producción Cooperativa Sur del Jíbaro.

**ARC No.1:** Área de recursos humanos y capacitación.( **Ver Anexo 5**).

**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:**

- ◆ Capacitar y seminarar al personal responsabilizado con la actividad de los recursos humanos
- ◆ Realizar la determinación de las necesidades de capacitación de los directivos de la UBPC.
- ◆ Diseñar un programa de capacitación para el directivo de la unidad productora, que tenga en cuenta las necesidades de cada frente, la periodicidad en la actualización de los conocimientos y técnicas de avanzadas, que eleve el nivel técnico mediante cursos de diplomado y maestría en colaboración con las instituciones del ministerio de Educación Superior.
- ◆ Comprobar la implementación práctica de los cursos de capacitación para dirigentes, técnicos, aperadores y obreros agrícolas.

**ARC No.2:** Área económica-financiera. **(Ver Anexo 6).**

**Objetivo No. 2:** Perfeccionar y consolidar el control económico-financiero de la cooperativa.

**Criterios de medidas:**

- ◆ Preparar y capacitar al personal del área económica en el sistema computarizado sobre contabilidad y costo.
- ◆ Aumentar el nivel de motivación de los trabajadores, especialmente al personal directamente vinculado a la producción, mediante la creación de un sistema de estimulación.
- ◆ Discutir mensualmente los resultados económicos en la Junta administrativa y con los trabajadores de la cooperativa para el fortalecimiento del control económico en todas las actividades.
- ◆ Aplicar la guía de control interno en cada una de las áreas de trabajo.
- ◆ Alcanzar el autofinanciamiento de la UBPC mediante la obtención y desarrollo de proyectos, la prestación de servicios, el incremento de la comercialización de producto, junto con una eficacia mayor en el uso de los recursos materiales.

**ARC No. 3:** Área de la producción arrocera y ganadera. **(Ver Anexo 7).**

**Objetivo No. 3:** Lograr realizar con la máxima calidad y eficiencia, en el momento oportuno, todas las actividades del arroz.

**Criterios de medidas:**

- ◆ Controlar los servicios de la aviación agrícola que abarquen las principales actividades como la siembra, la aplicación de los fertilizantes, el control de plagas y enfermedades y los aspectos de la fitotecnia del cultivo del arroz.
- ◆ Controlar rigurosamente los procedimientos técnicos productivos que permitan alcanzar el crecimiento de la producción del arroz al menor costo posible.
- ◆ Supervisar e informar el cumplimiento del programa de producción de arroz y la diversificación de las producciones.
- ◆ Controlar y exigir por el uso correcto de los recursos e insumos de las producciones agropecuarias.
- ◆ Chequear el cumplimiento de la ejecución del presupuesto por lote.
- ◆ Chequear y exigir porque se cumpla el programa directivo de cosecha.

**ARC No. 4:** Área de aseguramiento a la producción arrocera y ganadera. **(Ver Anexo 8).**

**Objetivo No 4:** Perfeccionar y dinamizar la actividad de los aseguramientos para el cultivo del arroz y la producción ganadera, agilizando la entrega eficiente y oportuna de los recursos asignados por el estado.

**Criterio de medidas:**

- ◆ Trabajar por la supervisión de las entregas y asignaciones de insumos, su llegada a tiempo, enfatizando en los combustibles, lubricantes, fertilizantes, herbicidas, neumáticos, baterías, ropas, zapatos e implementos de trabajos.
- ◆ Controlar y exigir porque se cumpla lo establecido en la economía de almacenes y el control de las fincas ganaderas.
- ◆ Cumplir con las normas de consumo establecidas para cada actividad, así como, las de los portadores energéticos.
- ◆ Velar porque los contratos se firmen en tiempo y se cumpla, entre los suministradores y comercializadores, tanto en la fecha de entrega como en la calidad de los productos.

**ACR No. 5:** Área en la aplicación de la ciencia y la técnica. **(Ver Anexo 9).**

**Objetivo No. 6:** Introducir los adelantos científicos técnicos con mayor agilidad.

**Criterios de medidas:**

- ◆ Aplicar las nuevas tecnologías e incentivar su aplicación mediante el programa de extensión que incluyen:
  - La divulgación de conocimientos disponibles por todos los medios posible ( talleres, folletos, hojas sueltas, etc)

- La capacitación sobre las temáticas fundamentales (manejo de variedades y semillas, protección fitosanitaria, control de malezas, fertilización, cultivo y preparación suelo, mecanización, riego y drenaje, etc).
- ◆ Lograr la proyección estratégica de la ciencia, la innovación tecnológica y la gestión ambiental de la cooperativa para el 2008.
- ◆ Aplicar al 100 % los logros de la ciencia y técnica encaminados al incremento de la producción arrocerá, la calidad de la materia prima y la disminución de los costos.
- ◆ Mejorar sustancialmente la actividad informática, para llevar a cabo la conexión con la base de datos agrícolas y la red informática del MINAGRI; creando los mecanismos de seguridad informática.

**ARC No. 6:** Área de la maquinaria agrícola y la tracción animal. **(Ver Anexo 10).**

**Objetivo No. 7:** Perfeccionar y organizar el uso eficiente de la maquinaria e incorporar masivamente la tracción animal a la producción de cultivos varios.

**Criterios de medidas:**

- ◆ Garantizar los niveles de producción de arroz previsto en el programa de desarrollo.
- ◆ Trabajar en función de solucionar al 100 % los problemas existentes de la planificación y control de la explotación de la maquinaria disponible y la tracción animal.
- ◆ Mantener y priorizar los programas de mantenimientos técnicos y de reparación de los equipos e implementos.
- ◆ Comprobar la introducción de nuevas tecnologías y su correcta utilización para incrementar la productividad y reducir los costos.

En el Anexo se representa el plan de acción para llevar a vía de hecho cada uno de los objetivos con sus criterios de medidas.

**3.3.4- Fase de ejecución y control.**

**El Plan de acción** se encuentra expresado en los anexos del 4 al 11, siendo este último el resumen del cumplimiento de las acciones por cada uno de los objetivos de trabajo previstos, contando para su cumplimiento con todos los recursos humanos, financieros y materiales.

**Sistema de control y retroalimentación.**

Se ejecutan en correspondencia con los objetivos estratégicos trazados en el plan de acción que se muestra en el **(Anexo 11)**. Es importante que la organización trabaje en función de la estrategia; los métodos y estilos de dirección juegan un rol esencial en ello, al igual que la comunicación constante de cada resultado, sea esperado o no.

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, el logro de sus criterios de medidas 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.

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

Por medio del desarrollo estratégico la UBPC Sur del Jíbaro ha obtenido los siguientes logros en el 2006:

- En este período se crece en la siembra en 94.6 Cab y la producción de arroz en 3582 Tm, con respecto al año anterior.
- La gestión de la actividad económico – productiva en el período correspondiente al 2006 se deterioró con respecto al 2005, dado fundamentalmente porque por cosecha de arroz se perdieron 55 Cabs por déficit de medios de cosecha.
- En consecuencia la gestión de la UBPC se vio deteriorada y se decreció en los resultados de la producción mercantil con respecto al 2005.
- En el 2006 se produjeron 652 Tm de carne creciéndose con respecto al 2005 en 117.9 para el 22%.
- En la producción de leche se crece en 4400 Ltrs, con respecto al 2005 para el 5%.
- Se consolidó el sistema de riego para la producción de alimento.
- Se consolida la diversificación de las producciones no fundamentales obteniéndose un incremento en el 6%.

- La productividad del trabajo decae en el 2006 por las causas asociadas a las pérdidas por la cosecha de arroz con respecto al 2005.

### **3.5- Conclusiones del capítulo.**

1. El procedimiento utilizado en la presente investigación permitió realizar el diagnóstico a la UBPC, además se pudo obtener información sobre la situación de los diferentes indicadores de eficiencia y calidad, dejando plasmada la necesidad de una intervención que tribute al mejoramiento de ambas variables o indicadores.
2. Se definieron una serie de objetivos estratégicos por ARC con vistas a lograr un mejoramiento significativo en las ventas integrales de la entidad y particularmente en la forma de pensar de los directivos de la UBPC.
3. El proceso de ejecución del trabajo contribuyó al mejoramiento de indicadores, que son claves, para valorar las ventas de la entidad, la calidad, la eficiencia y productividad del trabajo, por lo que existe una correlación positiva de todos los indicadores.
4. El procedimiento permitió focalizar los problemas existentes en la UBPC lo que tributó directamente al mejoramiento del proceso de toma de decisiones.

## **CONCLUSIONES GENERALES:**

Una vez concluido el proceso de investigación arribamos a las siguientes conclusiones generales:

1. La revisión y análisis de la bibliografía permitió formar juicios de valor con respecto al proceso de dirección estratégica y eficiencia, así como su imprescindible correlación con aspectos tales como cultura de la organización, objetivos y las mejoras posibles de la valoración de las Ventas de la entidad.
2. El procedimiento utilizado en la presente investigación permitió realizar el diagnóstico a la UBPC, lo que unido a la caracterización permite dejar plasmado la necesidad de una intervención que tribute al mejoramiento de la valoración de las ventas y sus indicadores: calidad, eficiencia y productividad del trabajo.
3. Se definieron una serie de objetivos estratégicos por ARC con vistas a lograr un mejoramiento significativo en la valoración de las ventas de la entidad y particularmente en la forma de pensar de los directivos de la UBPC.
4. El proceso de implementación del trabajo contribuyó al mejoramiento de indicadores, que son claves, para medir y/o valorar las ventas, su calidad, eficiencia y la productividad del trabajo, por lo que así se tiene que se valida la correlación positiva de todos los indicadores.

## **RECOMENDACIONES.**

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el desarrollo de la investigación, así como las conclusiones presentadas es que podemos arribar a las siguientes recomendaciones:

1. Discusión y aprobación de las correcciones al diseño realizado en el consejo de dirección de la UBPC Sur del Jíbaro logrando la implicación del CAI en la misma.
2. Continuar el proceso de implementación y sus correspondientes ajustes para el logro de los resultados previstos.
3. Presentación del presente trabajo en los eventos de ciencias y técnica del ministerio de la agricultura y en el Forum de Ciencia Y Técnica.

## **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. (1996). La agricultura en Cuba. Selección temática de 1959 a 1996. Editora Política.
5. Carnota, O.: Teoría y práctica de la dirección socialista. Editora Política, La Habana, 1991.
6. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana, 1998.
7. Chandler, A. D. (1962) Estrategia y administración./ A. Weiler. Edición pirámides. Madrid.
8. Editora Política (1997). Resolución Económica del V Congreso del Partido. p. 40 y 41.
9. 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.
10. Gillman O. Fundamentos de la administración financiera. (S.L.), (S.N.), (S.A.). P. 139-140
11. Hofer, C. – Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hofer y Scchendel. Ediciones Prentice Hall, 1978.
12. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
13. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1985.
14. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1990.
15. Instructivo Técnico del Cultivo del Arroz. Año 2000.
16. Instructivo Técnico del Cultivo del Arroz. Año 2006.
17. Kenneth, J.A. – Manual de Administración Estratégica. / J.A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
18. Koontz, H. – Elementos de administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra. Edición. S/Editorial
19. Kotter, John P. – El liderazgo de la empresa. En su: El factor liderazgo. / John P.
20. Lage, C. 1992: El desafío económico de Cuba. Ediciones Entorno.
21. Martínez., C y Herrera, K. (1995). Gerencia participativa por objetivo. Revista de Ingeniería Industrial. La Habana.

22. Materiales del Módulo Ingeniería de Management. DEADE, V Edición, Ciudad de la Habana, 2004-2005.
23. Menguzato y Renau [1995]. La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp..
24. Menguzato y Renau.[1995], La dirección estratégica de la empresa un enfoque innovador del management. S.P.I, 427 pp.
25. Mintzberg, Henry [1994]. La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
26. 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..
27. Mintzberg, Henry. [1994], La caída y ascenso de la Planeación Estratégica./ Harvard Business Review, Canadá, pp 4- 18.
28. Mintzberg, H.[1989], Diseño de organizaciones eficientes./ Ed. El ateneo, Madrid-Argentina, pp..
29. Mintzberg, Henry.[1998], El arte de moldear la estrategia./ Folletos Gerenciales, No 5 1988, CCED, MES, La Habana Cuba, 24 pp..
30. Morrisey, George [1993]. El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..
31. Morrisey, George. [1993] El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, Madrid, España. 119 pp..
32. Ohmae, K. (1989) La lógica mundial de las alianzas estratégicas. Harvard Deusto Business Review, No. 4; pp. 96-110.
33. Porter, Michael [1995]. Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
34. Porter, Michael.[1995], Ventajas competitivas./ Ed. Free Press, New York, sp.
35. Porter, Michael.[1998], ¿Qué es la estrategia?./ Folletos Gerenciales, No8 1998, CCED, MES, La Habana Cuba, 44 pp..
36. Quinn, Robert E. [1996] Sabiduría para el cambio./ Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.
37. Quinn Robert E. – Sabiduria para el cambio. / Robert E. Quinn. Ediciones Prentice Hall, 1980.
38. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1997.
39. Rodríguez García José L. – Cuba: el camino de la recuperación económica. 1995 – 1999. / José Luis Rodríguez García.
40. Revista Cuba Socialista. Número 16, 1999. Ed. Comité Central del PCC, La Habana, 1999.

41. Rodríguez, J.L. 1997: Discurso pronunciado en el VI Congreso de la AEALC, La Habana, Cuba.
42. Rubio Domínguez, Pedro.: Introducción a la gestión empresarial. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas. ISBN: 84-689-7602-4.  
En: <http://www.eumed.net/libros/2006a/prd/1b.htm>
43. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.
44. Steiner, George A. – Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A: Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.
45. Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp..
46. Steiner, George A. [1996]. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 p.
47. Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, S.P.
48. Vergara, T.(1987). Sistema empresarial y dirección. Implementación de estrategia.
48. Weston, J. Fred. Fundamentos de administración financiera \_7. Ed. (S.L.), (S.N.), (S.A.).
49. Yáñez González E. – Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.