

**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 la estrategia de dirección en la UBPC-A Mapos.

Autor: Ing. Orlando Lorenzo Linares Morell.

Tutor: Dr. Fernando Marrero Delgado.

2007

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. Weihrich, 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 mejorar la Gestión Empresarial en la UBPC Mapos, 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 mejorar la Gestión Empresarial de la UBPC Mapos, 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 Gestión Empresarial siendo el **objeto de estudio práctico es el** proceso de Dirección Estratégica y la Gestión Empresarial en la UBPC Mapos.

El **objetivo general**, entonces, consiste en diseñar e implementar la Estrategia de Dirección de la UBPC Mapos con la finalidad de contribuir al mejoramiento de la Gestión Empresarial en dicha entidad

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

1. Realizar la revisión y análisis bibliográfico sobre aspectos relacionados con gestión empresarial (eficacia, 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 Mapos 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 Mapos.
5. Valorar los beneficios parciales y/o totales del proceso de implementación de la estrategia de dirección en la UBPC Mapos.

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 gestión 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 el mejoramiento de la gestión en 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 Mapos, así como en otras entidades similares de la provincia.

El **valor social** está dado por el perfeccionamiento de la gestión 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 más 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 los ingresos totales por año.
- Se incrementa la diversificación de la 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 gestión 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- Avances 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 actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socio económico".

James Stoner [1989], en su libro “**Administración**” señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a 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).**

..."planeación 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 planeación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa" **G. A. Steiner [1991].**

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." **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 que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

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: planeación y gestión 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 entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras.

Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

Los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el decursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

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

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

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

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 reducían 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 gestión empresarial

A los efectos de la presente investigación constituye un aspecto muy necesario el análisis del término gestión, entonces, ¿QUÉ ES LA GESTIÓN?

Cuando se habla de gestión es necesario dejar claro que la misma se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados^{1[1]}.

Por tanto, se asume que la gestión empresarial está concebida como la actividad de convertir recursos en resultados a partir de la existencia de ciertas restricciones, en un período de tiempo determinado^{2[2]}.

Es importante dejar claro que la gestión se ocupa preferentemente del personal, teniendo en cuenta que la calidad y eficiencia de los miembros de la organización es de suma importancia. Esto significa que los directivos deben armonizar la implicación de todos los elementos que intervienen en la gestión en la consecución de objetivos, sobre todos los de rentabilidad, actual y verdadero "caballo de batalla" de muchas empresas. Estas relaciones con el conjunto del personal a todos los niveles, suponen un sistema de triple dependencia basada en la información, la autoridad y los elementos de las comunicaciones internas; todo ello tendente a lograr los objetivos de la organización.

Por ejemplo, con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño.

Por tanto, a partir de lo anterior es necesario señalar que las funciones de un directivo (de toda gerencia) se identifican con:

1. **Planificación:** "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"
2. **Organización:** "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"
3. **Dirección:** "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa". Es decir, debe desarrollar un liderazgo dirigido a propiciar que el personal trabaje con el entusiasmo necesario, o sea, a organizar y motivar a un grupo específico de personas. Es preciso señalar que la moral del personal no debe verse afectada, con conflictos encubiertos, agresivos o provocados, - por las frustraciones de una mano de obra eufórica al principio y decepcionada después -, que pueda presentar actitudes

^{1[1]} Ver en: 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>

^{2[2]} Similar análisis se hace en el libro de Orlando Carnota: Teoría y práctica de la dirección socialista. Editora Política, La Habana, 1991.

desfavorables a la cohesión, debido al hecho, de que dentro del equipo directivo no se encuentre a nadie que aporte soluciones para resolver los conflictos de la empresa. Esta función implica, además, que el directivo ejerza un rol de representatividad, es decir, el gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

4. **Control:** "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

Además, se debe tener en cuenta que existen varias formas de gestionar las empresas o negocios. Así, a lo largo de la historia del pensamiento administrativo existen evidencias que indican que los directivos se apoyaban en diversas filosofías administrativas, entre las que se encuentran: gestión total de calidad, marketing, dirección por objetivos, planificación estratégica, desarrollo organizacional, dirección integrada por proyectos, etc. Cada organización es un mundo particular y tiene sus propias necesidades de gestión, es decir, existen distintas formas de organización empresarial.

La forma más simple es la figura del propietario, quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar. Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, también es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas. Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma. Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos. Este tipo de negocio es adecuado para pequeños comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial de crecimiento a largo plazo. Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una **sociedad**, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual. Desafortunadamente, estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de **responsabilidad limitada** que permitió la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o participes arriesgan cierto capital en la

empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial. Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien. Por esta no responsabilidad, la **ley** les exige por el contrario llevar un control permanente de la gestión a través de la contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su disposición. Está claro que en cuanto una empresa adquiere la capacidad de manejar importantes fondos de dinero, sus responsabilidades son mucho mayores.

Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas anteriormente llamadas **cooperativas**, donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la misma tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización. Aquí los directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios. Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra. Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos.

Otro aspecto que se debe analizar es el referido al **control de gestión**^{3[3]}. Para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cual será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - los impactos de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

Luego entonces es vital hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente, en las sociedades industriales actuales, ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo similar al que en épocas pasadas

^{3[3]} Ver en: Materiales del Módulo Ingeniería de Management. DEADE, V Edición, Ciudad de la Habana, 2004-2005.

ocupaban militares y sacerdotes. Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica, es decir, el hombre se parece más a los sistemas del mundo natural que al de las máquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa-efecto. Por ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que ésta se sustituye por otra, y el coche funcionará como antes de la avería. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectará a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc. Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterará el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual. De igual forma sucede en las organizaciones empresariales.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastarán con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando. En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectará su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo -cambio en el personal- alterará su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos. Por tanto es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere ésta como un mero sistema mecánico, si no, fracasará sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deberá en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Lo anterior permite afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente.

Resumiendo, la gestión, se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos. Esta siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa. La gestión, debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

Todo los aspectos analizados permiten afirmar que los directivos (la gestión empresarial) tienen que establecer un sistema de interrelaciones que indique:

- Conocimiento claro de lo que la entidad espera de su personal.
- El personal debe participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.
- El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.
- El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.
- El personal debe recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos.

Además, en las organizaciones se produce una comunicación entre diferentes niveles de dirección y personas de igual nivel. Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros y tendrán a partir de ese momento más dificultad para obtener los recursos necesarios con el respaldo de la Dirección General. Justamente el método participativo, con la formación de equipos responsables en la gestión y la consecución de objetivos comunes, son las ventajas determinantes para el éxito de las empresas, en un mercado cambiante y competitivo.

A partir de todo el análisis precedente se debe apuntar que ningún ser humano está perfectamente cualificado al cien por cien para realizar tareas referidas a las relaciones con otras personas, motivarlas, persuadirlas y crear oportunidades para las mismas. Los puntos que a continuación se especifican presentan el perfil que debe reunir todo empresario para alcanzar su máximo desarrollo, y de esta manera conducir a su organización hacia el éxito.

- Un empresario es ante todo alguien que trabaja activamente y tiene una ilimitada vocación por los negocios.
- El empresario no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa.
- Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
- Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas.
- El empresario debe saber delegar no sólo las tareas, sino las responsabilidades para ejecutarlas.
- Necesita cualidades especiales para relacionarse con otras personalidades distintas a la suya y tratar de adaptarse a las mismas para sacar el mayor partido posible.
- Tiene que saber planificar su tiempo y saber combinar perfectamente sus recursos tanto físicos como intelectuales para conseguir los resultados previstos.
- Comprender la importancia de las cualidades personales en la gestión de una empresa, ha propiciado la aparición de programas y cursos de formación para Directivos, impartidos por Universidades, Escuelas de Negocios, y las propias empresas que desarrollan programas formativos para sus dirigentes.

1.5- La eficiencia y eficacia empresarial, una necesidad en la empresa

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. Estos signos vitales de la gestión son cuatro: La eficacia, la eficiencia, la efectividad y la productividad. (ver cuadro # 1)

Cuadro # 1: Signos vitales de la gestión empresarial

Eficacia

El grado de satisfacción del cliente con relación al servicio que presta la empresa; es el "que", se vincula con la calidad.

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".

Efectividad

El logro de la mayor satisfacción del cliente mediante procesos mejores eficientes. Es el logro simultáneo de la eficacia y la eficiencia.

Productividad

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

1.6- Acercamiento al término de "cultura empresarial"

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

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

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

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

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes 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 determinaran 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 determinaran 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 y eficacia 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 el 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.

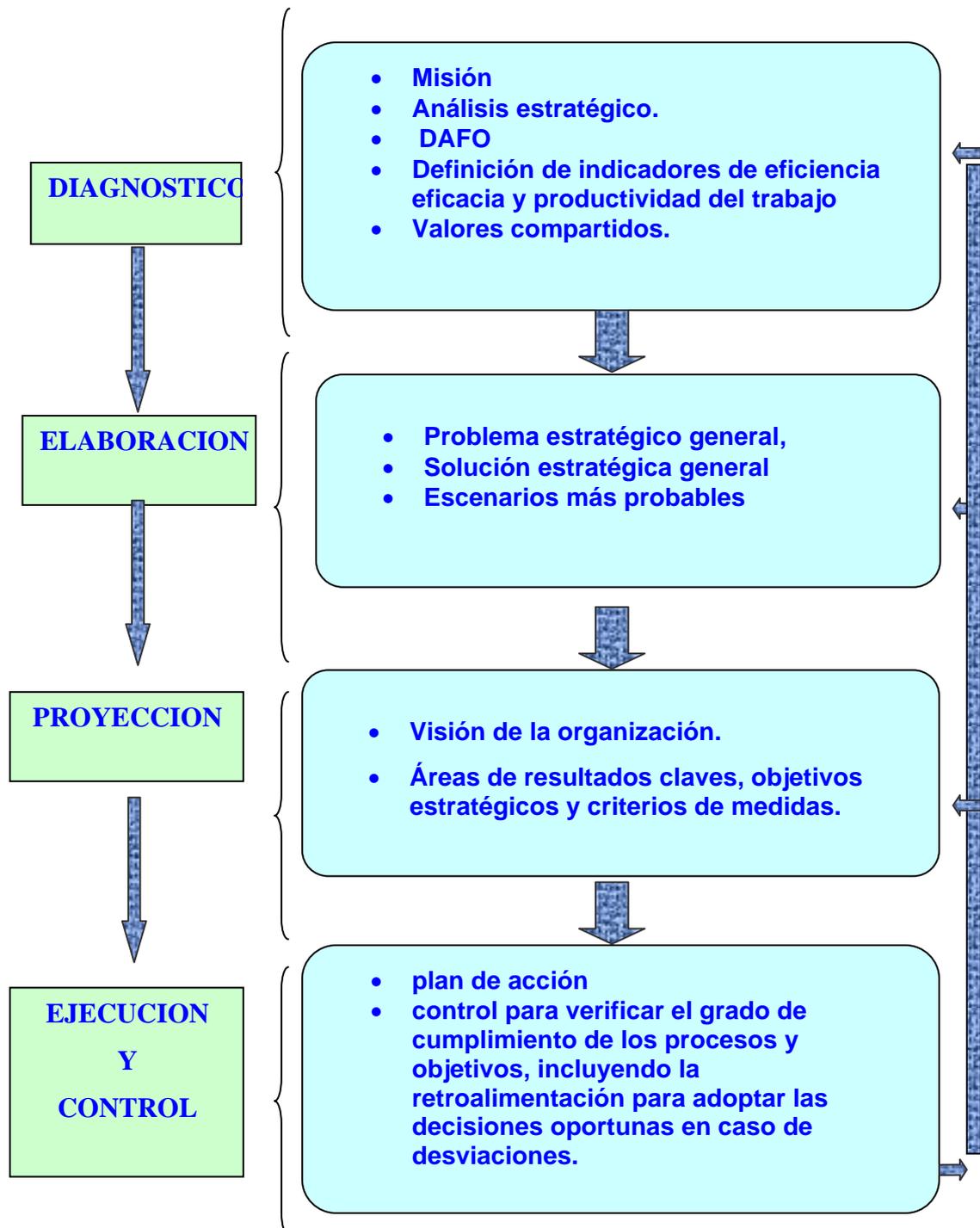


Figura 2.1 Procedimiento general para diseñar e implementar la estrategia empresarial. (Ha sido presentado en varias tesis de Maestría como resultado del trabajo de los profesores del CETAD)

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 eficiencia y eficacia 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 PPG en 1992; 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 influye en 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 eficiencia y eficacia 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 eficiencia, eficacia y 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.

En cuanto a la eficacia se debe plantear que la misma es una expresión de la relación existente entre objetivos y resultados. ¿Serán los objetivos una expresión adelantada de los resultados?, ¿Se tendrá en cuenta los factores internos y externos a la organización para determinarlos?. Estas son interrogantes claves que permiten decidir si existe eficacia en la organización.

A nuestro juicio estos aspectos inciden directamente sobre la calidad de la gestión empresarial imperante en cualquier organización. Lógicamente, cuando se hacen todas estas operaciones teóricas y prácticas es muy difícil establecer la diferencia o la frontera de cada función del ciclo administrativo. Esto quiere decir que todo se solapa e implica ir desde momentos de planeación hasta el control de todas las acciones realizadas para conseguir alcanzar lo proyectado, pasando por aspectos de racionalidad limitada en el proceso de toma de decisiones (limitaciones de información, capacidad de análisis de esta, tiempo, recursos financieros y humanos, etc), así como por aspectos relacionados con las habilidades humanas y conceptuales de los directivos (capacidad para motivar e influir sobre los subordinados, persuasión, preocupación por las necesidades de los trabajadores, implicación de estos en el proceso de dirección, capacidad para ver el futuro con claridad, etc)

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 gestión empresarial (implica entre otras cosas lograr adecuados niveles de eficiencia y eficacia empresarial), 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 subobjetivos.
- **Realismo:** Es necesario que sean decisivos, retadores y factibles, que todos los esfuerzos se orienten hacia ellos, pero que sean posibles de alcanzar.

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

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 sí.
- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Principales deficiencias en su formulación:

- Excesos de criterios de medida.
- Tendencia a redactarlos como si fueran la Visión de la organización.
- Tendencia a redactarlos como si fueran objetivos.
- Tendencia a controlarlos como si fueran objetivos.
- No se precisan en el caso de los objetivos de carácter cualitativo.

- En ocasiones su contenido y enfoque tienden a ser estrategias, políticas o funciones.
- Redacción innecesaria de criterios de medida, cuando el objetivo en su redacción ya expresa claramente los resultados a alcanzar.
- Falta de correspondencia entre el criterio de medida planeado y el objetivo o el área de resultados clave a la cual pertenecen.
- 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- Fase 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, gestión empresarial, rendimientos y utilidades para poder obtener la valoración de la eficiencia y eficacia 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 Mapos

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 Mapos, con vista a contribuir en el mejoramiento de la gestión Empresarial 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 Mapos, 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 arrocerera 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 nutante 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 Filipina, 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 Filipina 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 arrocerera.

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 arrocera.

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 arrocerera 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 Arrocerero Sur del Jíbaro

El CAI Arrocerero "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 Arrocerera Sur del Jíbaro.
- Empresa Pecuaria Sur del Jíbaro.
- Empresa Industrial Sancti Spíritus.
- Empresa Municipal de Cultivos Varios.

Actualmente el CAI Arrocerero 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 Mapos

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 Mapos 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 305 trabajadores, de los 220 son fijos y en control existen 85. La plantilla está integrada por 24 mujeres. Cuenta con un administrador, 28 dirigentes, 33 técnicos, 176 obreros (57.7 % del total). En cuanto a la militancia se debe significar que existen 52 militantes del PCC, 12 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 12 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 653.92 caballerías que equivale a 8775.6 hectáreas, de las cuales tiene una superficie agrícola dedicada al cultivo del arroz 370.12 caballerías equivalente a 4 967 hectáreas que se rotan entre las campañas de frío y primavera, una finca para la producción de cultivos varios con un área de 3.80 caballerías y 280.00 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 Jibaro.

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 Arrocerero 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 Mapos

A continuación se mostrarán 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 Mapos 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.

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 arrocerá 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 arroceras.

Definición de los indicadores de eficiencia y eficacia y productividad del trabajo.

La tabla que se representa a continuación ofrece los indicadores fundamentales de eficiencia y eficacia 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.

Indicadores	U/M	Real 2005	Año 2006			Plan 2007	Rel 07/06
			Plan	Real	%		
Producción bruta	MP	3 158.4	4 420.7	5 097.3	115	8 872.5	174.1
Producción Mercantil	MP	5 519.7	5 363.4	6 201.7	116	10 200.0	164.5
Producción vendida	MP	5 519.7	5 363.4	6 201.7	116	10 200.0	164.5
Costo de venta	MP	4 634.9	5.126.4	5 188.1	101	8 364.0	161.2
C. por peso de venta	Pesos	0.84	0.96	0.84	88	0.82	97.6
Ingresos totales	MP	5 638.2	5 502.9	6 344.9	115	10 800.0	170.2
Gastos Totales	MP	5 637.1	5 352.4	6 075.1	114	10 260.0	168.9
Ganancia del período	MP	1.1	150.5	269.8	179	540.0	200.1
Costo por peso Total	Pesos	1.00	0.97	0.96	99	0.95	98.9
Fondo salario	MP	1 361.3	1 759.0	1 767.9	101	1 900.0	107.5
Promedio Trabajadores	Uno	243	276	278	101	280	100.7
Salario medio anual	Pesos	5 602.16	6 373.0	6 359.43	100	6 785.71	106.7
Gastos materiales	MP	961.8	1 606.1	1 367.4	85	2 015.0	147.3

Servicios Productivos	MP	509.9	215.0	562.6	262	825.0	146.6
Valor Agregado Bruto	MP	1 686.7	2 599.6	3 167.3	122	6 032.5	190.5
Productividad del trabajo	Pesos	6 941.02	9 418.84	11 393.02	121	21 544.4	189.1

Valores compartidos

La encuesta de valores (ver Anexo 4) se aplicó a un alto porcentaje 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 Mapo, ya que, históricamente han alcanzado resultados económicos y productivos con eficacia y 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 Mapo, observando un mejor futuro en lo que hacen y en las proyecciones previstas.
3. La **confianza en el éxito** es un elemento determinante que incentiva al cooperativista a dar su mayor esfuerzo en función de alcanzar las metas propuestas y la garantía de mejorar y elevar los resultados económicos y de producción.
4. El **valor de las personas** es otro elemento que el colectivo aprecia en su junta de administración, observan en ellos capacidad de trabajo, inteligencia y fuerza suficiente para impulsar las tareas y por ende los resultados productivos de la unidad.
5. La **proximidad al cliente** se manifiesta por el precio y el valor alcanzado en estos momentos por 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 arroceras y la diversificación en la producción de alimentos, aprovechando el agua para el riego, contando con una cultura y tradición histórica en el sector arroceras 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 arroceras 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, despojado de vicios incompetentes con nuestra sociedad. Hoy se lleva a cabo un amplio programa de construcción, reparación y mantenimiento de importantes obras de la salud, educación, deportes, vivienda y como muy importante todo lo relacionado con la revolución energética, donde el pueblo tiene su participación decisiva.

Las medidas tomadas con el empleo y los aumentos del salario permiten disminuir 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 Mapo 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 arrocera, 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. Gestión de los recursos humanos y capacitación.
2. Gestión económica-financiera
3. Gestión de la producción.
4. Gestión de aseguramiento a la producción.
5. Gestión de aplicación de la ciencia y la técnica
6. Gestión de la 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 para lograr resultados superiores en la gestión empresarial, se emprendió la tarea de definir los objetivos estratégicos hasta el 2010, los cuales constituyen la guía de acción de la cooperativa.

Los objetivos estratégicos básicos para la implantación de la estrategia y el logro de un desenvolvimiento coherente y efectivo de la cooperativa, ante las realidades del entorno y el efecto acumulado del deterioro del sector arrocerero 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 Mapo.

ARC No.1: Gestión de los 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: Gestión 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: Gestión de la producción arrocera. [Ver Anexo 7.](#)

Objetivo No. 3: Lograr realizar con la máxima eficiencia, eficacia y calidad, 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 : Gestión de aseguramiento a la producción arrocera. [Ver Anexo 8.](#)

Objetivo No 4: Perfeccionar y dinamizar la actividad de los aseguramientos para el cultivo del arroz, 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.
- ◆ 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: Gestión 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: Gestión 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 Mapos ha obtenido los siguientes logros en el 2006:

- En este período se crece en la siembra en 96.00 Cab y la producción de arroz en 4 461 Tm, con respecto al año anterior.
- Creció la rentabilidad económica de la cooperativa con respecto al 2005 en \$268 800 para un 245%.

- Mejoró también la Gestión de la UBPC, lográndose un incremento de la producción mercantil con respecto al 2005 de \$682 000 para un 112%.
- En el 2006 se produjeron 906 Tm de carne, se crece en 41 Tm con respecto al 2005.
- En la producción de leche se crece en 28 000 Ltros, con respecto al 2005.
- Se consolidó el sistema de riego para la producción de alimento.
- Se consolida la diversificación de las producciones.
- La productividad del trabajo en el 2005 fue de \$6 941.00 y en el 2006 de \$11 393.00 creciendo al 164%.

Para obtener mayor información y poder realizar mejor interpretación de los datos que se exponen, ver Anexos del 1 al 3, incluyendo los gráficos del Anexo No. 2.

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, eficacia y productividad del trabajo, dejando plasmado 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 la gestión integral de la entidad, 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 medir y/o evaluar la gestión empresarial, su eficacia, 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 tributo 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 su imprescindible correlación con aspectos tales como cultura de la organización, objetivos y las mejoras posibles de la gestión empresarial.
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 gestión empresarial y sus indicadores, eficiencia, eficacia y productividad del trabajo.
3. Se definieron una serie de objetivos estratégicos por ARC con vistas a lograr un mejoramiento significativo en la gestión empresarial 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 la gestión empresarial, su eficacia, eficiencia y productividad del trabajo, por lo que así se tiene 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 Mapos 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 en la gestión empresarial.
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. Hofer, C. – Administración y estrategia: Un enfoque competitivo y emprendedor. / Jorge Hofer y Scchendel. Ediciones Prentice Hall, 1978.
11. Informe Central al I Congreso del PCC. Editora Política. La Habana, Cuba 1975.
12. Informe Central al III Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1985.
13. Informe Central al IV Congreso del PCC. Editora Política. La Habana. Cuba 1990.
14. Instructivo Técnico del Cultivo del Arroz. Año 2000.
15. Instructivo Técnico del Cultivo del Arroz. Año 2006.
16. Kenneth, J.A. – Manual de Administración Estratégica. / J.A. Kenneth. Editorial Mc Graw Hill. México, 1994.
17. Koontz, H. – Elementos de administración. / Harold Koontz y Heinz Weihrich. 3ra. Edición. S/Editorial
18. Kotter, John P. – El liderazgo de la empresa. En su: El factor liderazgo. / John P.
19. Lage, C. 1992: El desafío económico de Cuba. Ediciones Entorno.
20. Martínez., C y Herrera, K. (1995). Gerencia participativa por objetivo. Revista de Ingeniería Industrial. La Habana.
21. Materiales del Módulo Ingeniería de Management. DEADE, V Edición, Ciudad de la Habana, 2004-2005.

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

41. 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>

42. Sallenave, Jean, P. [1992], Gerencia y planeación estratégica./ Grupo Editorial norma SA, Colombia, sp.

43. Steiner, George A. – Planeación estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber. / George A: Steiner. Cía Editorial Continental S.A. DE C.V., México.

44. Steiner, George A [1996] Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 pp..

45. Steiner, George A. [1996]. Planeación Estratégica. Lo que todo dirigente debe saber. 11na Edición./ Ed. Compañía Editorial Continental, SA, México. 360 p.

46. Stoner, James. Administración, 5ta edición S.P.I, S.P.

47. Vergara, T.(1987). Sistema empresarial y dirección. Implementación de estrategia.

48. Yáñez González E. – Dirección estratégica. Decisiones Estratégicas. La Habana; Editorial Pueblo y Educación., 1982. 270 p.

ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA UBPC Mapos.

ANEXO No. 1.

Resultados Productivos. Años 2005/2006.

Producciones	U/M	Real 2005	Año 2006			Plan 2007	Relación 06/07
			Plan	Real	%		
Siembra de arroz	Cabs	95.39	215.00	191.89	89.2	220.00	114.6
Producción	QQs	76 857	223 744	170 553	76.2	216 750	127.1
Rendimiento por áreas sembradas	QQs/Cabs	806	1 041	888	85.3	985	110.9
Carne vacuna	Tm	865.7	898.8	906.4	100.8	888.8	98.9
Producción de leche fresca	M.Lts	102.7	104.0	130.0	125.0	140.0	107.7
Ganadería menor	Tm	19.2	17.7	18.9	106.8	25.0	132.3
Cultivos Varios	QQs	6 655	9 910	4 617	46.6	7 500	162.4

ANEXO No. 2.**Diversificación de las producciones.**

Año	Prod.Arroz.(Tm)	Prod.Carne.(Tm)	Prod.Leches.(Ltros)
1993	5 836.00	0.0	73 000
1994	9 166.00	224.1	111 500
1995	9 042.00	407.9	98 400
1996	16 524.00	324.7	86 400
1997	15 325.00	159.4	95 000
1998	12 278.00	404.7	78 700
1999	13 762.00	423.9	99 600
2000	10 292.00	673.1	117 600
2001	11 298.00	653.4	104 600
2002	8 698.00	846.4	105 600
2003	7 816.00	999.3	119 500
2004	6 223.00	892.5	124 500
2005	3 660.00	865.2	102 700
2006	8 121.00	906.0	130 000

Año	Prod.Cultivos Varios. (QQ)	Prod.Carne cerdo.(Kg)	Prod.Carne Ovino-caprino.(Kg)
2003	2 800.00	615.00	780.00
2004	3 299.00	10 737.00	1 125.00
2005	6 655.00	23 874.00	1 885.00
2006	4 617.00	15 322.00	3 497.00

ANEXO No. 3. Corte de Arroz por calidad. Año 2006.

Año	Calidad	Cantidad.(QQs)
2006	Primera	3 815
2006	Segunda	26 508
2006	Tercera	127 209
2006	Cuarta	12 090
TOTAL		169 711

ANEXO No. 4.
Resultados de la encuesta.

Valores	Encuestados	Puntuación
Internacionalización	50	4
Acción preactiva	50	3
Competitividad	50	6
Asumir riesgo	50	4
Desarrollo individual	50	4
Rentabilidad	50	10
Seriedad	50	10
Confianza en el éxito	50	9
Valor de las personas	50	8
Proximidad al cliente	50	10

Gráfico No. 1. (Anexo No. 2)
Diversificación de las producciones. Arroz

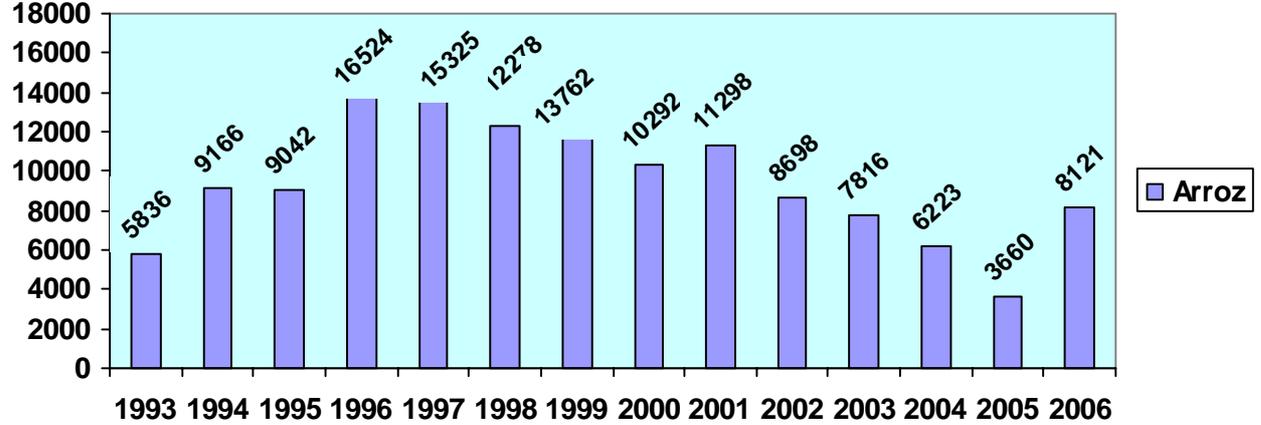


Gráfico No. 2. (Anexo No. 2)
Diversificación de las producciones. Leche.

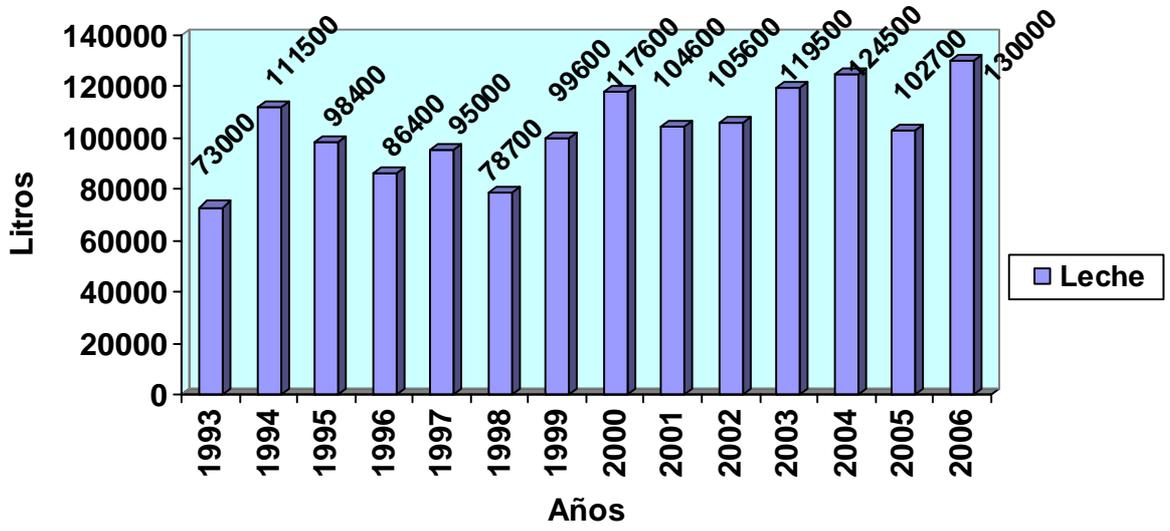
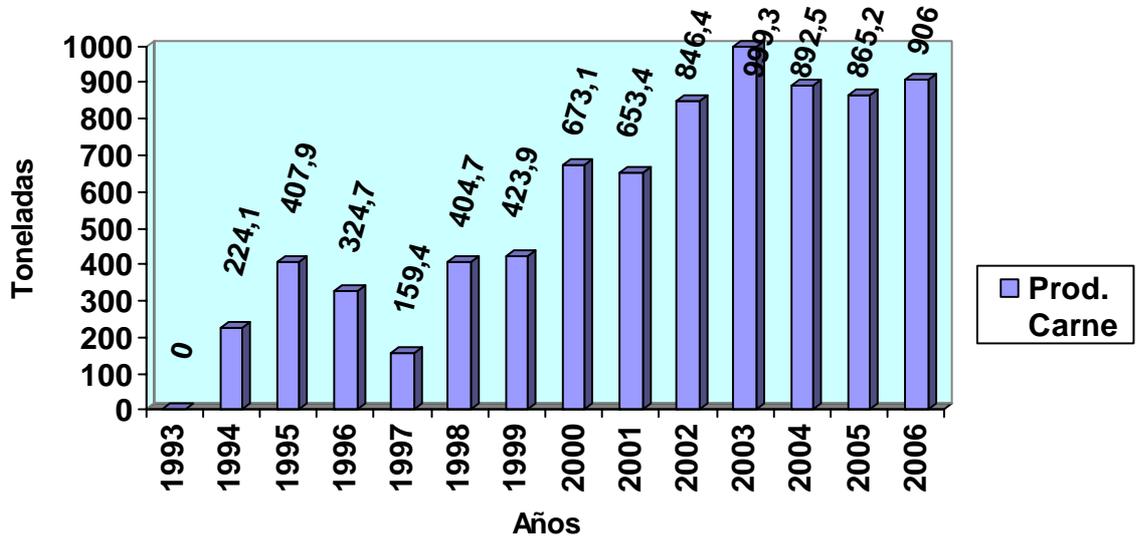


Gráfico No. 3. (Anexo No. 2)
Diversificación de las producciones. Carnes.



ANEXO No. 5 Plan de acción

ARC: Gestión de los Recursos Humanos y capacitación

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

No.	ACCIONES	LUGAR	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMP.
1.	Realizar y actualizar sistemáticamente el balance de fuerza de trabajo para la cosecha y atenciones culturales al arroz.	UBPC	J' R. Humanos	Implicados	Semestral
2.	Elaborar un programa de empleo a corto y mediano plazo, que incluya el mejoramiento de la atención al trabajador y su familia, para completar y estabilizar la fuerza de trabajo.	UBPC	J' R. Humanos	Implicados	Semestral
3.	Realizar acciones formativas con el personal técnico profesional y cooperativistas en materia de estrategia empresarial.	UBPC Lotes	Administrador J' R. Humanos	Afectados	Trimestral
4.	Diseñar una estrategia de capacitación para los miembros de la Junta de Administración por frente de trabajo.	UBPC	J'R. Humanos	Miembros de la Junta	Bimensual
5.	Asegurar el completamiento y preparación de los directivos de la Junta y especialmente del área económica.	UBPC	J'R. Humanos	Afectados	Mensual
6.	Controlar el mejoramiento de las condiciones de trabajo y de vida de	UBPC	Administrador J' R. Humanos	Miembros de la Junta	Trimestral

	los miembros de la UBPC y su familia.				
--	---------------------------------------	--	--	--	--

ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA UBPC Mapos.

ANEXO No. 6 Plan de acción

ARC: Gestión económica-financiera

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

No.	ACCIONES	LUGAR	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMP.
1	Implementar y chequear el esquema de financiamiento en MN y MLC, establecido para los lotes arroceros.	UBPC	Administrador, J' Económicos	Implicados	Trimestral
2	Revisar el cumplimiento de la aplicación del sistema de pago del arroz por las producciones.	UBPC Lotes	J' Económicos	Area económica	Mensual
3	Consolidar la prestación de los servicios y la asesoría técnica a los centros de gestión.	Lotes	J' Económico	Area Económica	Mensual
4	Chequear sistemáticamente la aplicación del sistema de presupuesto por área de responsabilidad administrativa y por lote.	Lotes	J' Económico	Area Económica	Mensual
5	Controlar los planes de siembra y otras inversiones conforme a los requisitos de proyecto, ejecución y evaluación.	UBPC Lotes	Administrador J' Económico	Implicados	Mensual
6	Orientar, comprobar y exigir que los resultados económicos estén en correspondencia a los recursos entregados y destinados al arroz	Lotes	Administrador J' Económico	Implicados	Mensual
7	Instrumentar que los recursos		Administrador		

	asignados lleguen lo más rápido posible a aquellas áreas que más pronto se puede revertir los gastos.	Lotes	J' Económico	Implicados	Mensual
8	Supervisar los medios auxiliares para poder ejercer la contabilidad y facilitar el control (computadora, calculadora, mochilas, tarjetas, etc).	Area economía	J' Económico	Implicados	Mensual
9	Hacerle llegar a los cooperativistas de forma sencilla los resultados económicos y las incidencias en la producción	UBPC	J' Económico	Todos	Mensual

ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA UBPC Mapos.

ANEXO No. 7. Plan de acción

ARC: Gestión de la producción arrocera

OBJETIVO: Lograr realizar con la máxima calidad y en el momento oportuno todas las actividades culturales al arroz.

No.	ACCIONES	LUGAR	RESPONSABLE	PARTIC
1	Controlar e informar el cumplimiento riguroso de las normas de riego.	UBPC	J' Producción	Implicad
2	Supervisar e informar el cumplimiento del programa de producción arrocero y la diversificación de la producción.	UBPC	Administrador J' Producción	Todos
3	Supervisar la atención de las diferentes áreas que le prestan servicio a los lotes.	Lote	Administrador J' Producción	Implicad
4	Comprobar y exigir por la correcta aplicación de los procedimientos técnicos productivos que permitan alcanzar el crecimiento de la producción arrocera al menor costo posible	Lotes	J' Producción	Implicad
5	Chequear para que se cumpla el plan directivo de cosecha.	Lotes	J' Producción	Implicad
6	Controlar el trabajo de la siembra, la composición de variedades y las actividades de Sanidad Vegetal.	Lote	J' Producción	Implicad
7	Controlar y exigir por el uso correcto de los recursos e insumos para las producciones agropecuarias de los cooperativistas.	Area autoconsumo	J' Producción	Area au

8	Chequear el cumplimiento y calidad de las labores agrícolas planificadas y la ejecución del presupuesto por lote.	Lotes	Administrador J' Producción	Implicado
9	Chequear con la calidad que lo exige el uso del fertilizante, herbicida y las medidas para el control integral de las malezas.	Lotes	J' Producción	mplicado

ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA UBPC Mapos.

ANEXO No. 8. Plan de acción

ARC: Gestión de Aseguramiento a la Producción arrocerá

OBJETIVO: Lograr realizar con la máxima calidad y en el momento oportuno todas las actividades culturales al arroz.

No.	ACCIONES	LUGAR	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMP.
1	Comprobar el cumplimiento de los programas de conservación de instalaciones, equipos, implementos y piezas de la cooperativa.	UBPC	J' Aseguramiento	Área de aseguramiento	Semestral
2	Controlar las entregas de las asignaciones de insumos, medios y recursos, así como su llegada oportuna y distribución rápida.	UBPC	J' Aseguramiento	Area de aseguramiento	Mensual
3	Chequear porque se garanticen los insumos necesarios para las labores con la tracción animal en los cultivos varios.	UBPC	J' Abastecimiento	Implicados	Mensual
4	Velar porque los contratos se firmen en tiempo y se cumplan entre los suministradores y comercializadora, tanto en fecha de entrega, como la calidad de los productos.	UBPC	J' Aseguramiento	Area de aseguramiento	Trimestral

ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA UBPC Mapos.

ANEXO No. 9. Plan de acción

ARC: Gestión de la aplicación de la ciencia y la técnica

OBJETIVO: Introducir los adelantos científicos técnicos con mayor agilidad

No.	ACCIONES	LUGAR	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMP.
1	Comprobar el completamiento y funcionamiento de las comisiones de base del Forum de Ciencia y Técnica.	UBPC	Especialista de C. y Técnica	Implicados	Trimestral
2	Lograr intensificar y perfeccionar el trabajo de gestión tecnológico y el extencionismo en la cooperativa	UBPC	Especialista de C. y Técnica	Implicados	Trimestral
3	Controlar el funcionamiento en la UBPC del Comité de Innovadores y Racionalizadores con los técnicos y personal de avanzada	UBPC	Especialista de C. y Técnica	Implicados	Trimestral.
4	Incentivar y controlar las tareas relacionadas con la protección del medio ambiente (suelo, agua, reforestación, etc).	UBPC	Especialista de C. y Técnica	Todos	Mensual
5	Lograr consolidar la introducción y				

	generalización de los adelantos científicos técnicos y otras experiencias de los productores arroceros.	UBPC	Especialista de C. y Técnica	Implicados	Trimestral.
--	---	------	------------------------------	------------	-------------

ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA UBPC Mapos.

ANEXO No. 10. Plan de acción

ARC: Gestión de la maquinaria agrícola y la tracción animal

OBJETIVO: Perfeccionar y organiza el uso eficiente de la maquinaria e incorporar masivamente la tracción animal en los cultivos varios.

No.	ACCIONES	LUGAR	RESPONSABLE	PARTICIPANTES	FECHA CUMP.
1	Implantar y controlar un sistema de planificación, control y evaluación de la explotación de la maquinaria desde el lote	UBPC	J' Maquinaria	Implicado	Mensual
2	Completar y usar correctamente la familia de implementos, tanto para equipos como animal	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Mensual
3	Controlar la planificación y ejecución con calidad del programa de mantenimiento técnico y reparación	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Mensual
4	Comprobar la introducción de tecnologías y su correcta utilización para incrementar la productividad y la reducción de los costos.	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Trimestral
5	Comprobar el				

	cumplimiento de los indicadores sobre el uso y control del combustible y lubricantes en correspondencia con los índices de consumo establecidos para cada equipo y labor.	UBPC	J' Maquinaria	Implicados	Mensual
--	---	------	---------------	------------	---------

ANEXO No. 11.

RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES POR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS DE TRABAJO PREVISTOS.

TABLA RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS				
No	Objetivos	ARC	No. de acciones	Acciones cumplidas
1	Planificar, organizar y controlar todas las funciones de los recursos humanos y capacitación en la cooperativa a través del diseño e implementación de un sistema integral de gestión.	Gestión de los Recursos Humanos	6	5
2	Perfeccionar y consolidar el control económico-financiero de la cooperativa	Gestión económico-financiero	9	7
3	Lograr realizar con la máxima eficiencia, eficacia y calidad, en el momento oportuno todas las actividades culturales del arroz.	Gestión de la producción arrocera.	9	7
4	Perfeccionar y dinamizar la actividad de aseguramiento, agilizando la entrega eficiente y oportuna de los recursos asignados	Gestión de aseguramiento a la producción	4	4
5	Introducir los adelantos de los científicos técnicos con mayor agilidad	Gestión de la aplicación de la ciencia y la técnica	5	4
6	Perfeccionar y organizar el uso eficiente de la maquinaria e incorporar masivamente la tracción animal en cultivos varios.	Gestión de la maquinaria agrícola y la tracción animal en cultivos varios.	5	5
7	Total	6	38	32

Nota: Total de acciones: 38. Acciones cumplidas: 32 para el 84%. Acciones parcialmente cumplida: 6 para el 15%. Acciones incumplidas: 0

- Como podemos observar existe un 84 % de acciones cumplidas en el período, un 15 % parcialmente y el 0 % incumplidas, por esta razón se puede afirmar que la dirección por objetivo en la UBPC Mapo se puede evaluar de aceptable.
