



**Universidad de Sancti Spiritus  
"José Martí Pérez"  
Facultad de Contabilidad y Finanzas**

**TRABAJO DE DIPLOMA**

**Título: Desarrollo de la planificación estratégica en la  
Empresa Agropecuaria "Obdulio Morales" 2012-2015**

Autor: Geisy Perdomo Fernández

Tutor: MSc. Nestor Efrén Madruga Sosa

**Junio de 2012  
Año 54 de la Revolución.**

## **Resumen**

En el presente trabajo se diseña un proceso de planificación estratégica en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en el periodo 2012-2015. Con el que se pretende poder aspirar y obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia, que permitan el incremento de la productividad y la producción para satisfacer las necesidades alimentarias del territorio y la sustitución de importaciones. Se trabaja sobre la base de la planificación estratégica, la estrategia de dirección empresarial y los modelos para alcanzar el perfeccionamiento empresarial.

Se realiza una caracterización de la Empresa a partir del año en que comienza el redimensionamiento y reestructuración del MINAZ. Se definen la misión y la visión, así como el diseño de una buena política que incluyen los escenarios, la definición de las áreas de resultados claves y se realiza un diagnóstico a partir de la construcción de una matriz DAFO.

Con todos estos elementos se crearon los objetivos estratégicos correspondientes al periodo 2012-2015, teniendo en cuenta que existe claridad y comprensión entre los directivos y trabajadores para crear una planificación estratégica. Se identificaron los factores positivos y negativos de carácter interno y externo que pueden acelerar o frenar el proceso de planificación estratégica. Se puede apreciar que la estrategia diseñada, aun cuando pueda ser modificada por cualquier causa que implique cambios en la misma, redundará en el cumplimiento de la misión y visión de la Empresa.

## ÍNDICE

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN  | 1  |
| CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN.  | 4  |
| 1.1. Introducción al capítulo   | 4  |
| 1.2. Evolución del concepto de “estrategia”   | 5  |
| 1.2.1. Relación de la estrategia con elementos del proceso directivo  | 8  |
| 1.3. Conceptos y definiciones importantes sobre dirección y planificación estratégica   | 10 |
| 1.4. Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones   | 12 |
| CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA OBDULIO MORALES. | 19 |
| 2.1. Introducción al capítulo   | 19 |
| 2.2. Breve caracterización de la empresa agropecuaria Obdulio Morales   | 19 |
| 2.3. Fundamentación del procedimiento elegido para la formulación de la estrategia  | 20 |
| 2.3.1. Fase de diagnóstico  | 21 |
| 2.3.1.1. Grupos implicados  | 21 |
| 2.3.1.2. Misión   | 21 |
| 2.3.1.3. Diagnóstico de Valores   | 23 |
| 2.3.1.4. Construcción de la matriz DAFO   | 26 |
| 2.3.1.5. Problema estratégico general   | 28 |
| 2.3.1.6. Solución estratégica general   | 31 |
| 2.3.2. Fase de proyección estratégica   | 32 |
| 2.3.2.1. Escenarios   | 32 |
| 2.3.2.2. Visión   | 34 |
| 2.3.2.3. Áreas de resultados claves   | 35 |
| 2.3.2.4. Factores claves del éxito  | 36 |
| 2.3.2.5. Objetivos estratégicos   | 37 |
| 1. Criterios de medidas   | 38 |
| 2.3.3. Fase de ejecución y control  | 39 |
| 2.3.3.1. Plan de acción   | 39 |
| 2.3.3.2. Control y Retroalimentación de la estrategia   | 39 |
| CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA ESTRATÉGICA DE DIRECCIÓN PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA “OBDULIO MORALES” EN EL PERIODO 2012-2015.   | 40 |
| 3.1. Aplicación del procedimiento seleccionado en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales   | 41 |
| 3.1.2. Fase de diagnóstico en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales   | 41 |
| Definición de la misión   | 41 |
| 3.1.3. Fase de proyección estratégica en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales  | 46 |
| 3.1.4. Fase de ejecución y control en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales   | 51 |
| CONCLUSIONES GENERALES  | 55 |
| RECOMENDACIONES   | 56 |
| BIBLIOGRAFÍA  |    |
| ANEXOS  |    |

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se mueven en un entorno puramente de cambios, lo que significa que su funcionamiento interno dependerá de su capacidad para adaptarse, prevenir y enfrentar los mismos y de forma constante provocarlos para contribuir al logro de la cultura en este sentido y alcanzar la eficacia y eficiencia en su actividad.

Actualmente, en todos los sectores de la economía, las empresas están sometidas a crecientes exigencias y esfuerzos en busca de elevar la eficiencia y eficacia, bajo cambiantes condiciones internas y externas. Nuestro país ante los continuos procesos de cambios y transformaciones económicas, políticas y sociales que se desarrollan en el mundo contemporáneo, la crisis económico financiera global, la existencia de una economía de mercado monopolizada por las potencias más desarrolladas y los efectos letales del bloqueo norteamericano, ha tenido que sobrevivir, recuperarse, y crear las bases del desarrollo partiendo de nuestras propias condiciones económicas y específicamente en el sector empresarial, haciéndose necesario adoptar enfoques de soluciones e introducir novedosas técnicas de dirección y planificación estratégica en correspondencia con los lineamientos económicos y sociales aprobados por el VI Congreso de partido en abril del año 2011 en los marcos del proceso de actualización del modelo económico cubano .

Con la implantación, hace algunos años atrás, del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en nuestro país, ya hoy podemos mostrar algunas entidades que hablan con propiedad de competitividad y excelencia por los resultados, a partir de la aplicación inteligente de los métodos y estrategias de dirección edificadas sobre firmes bases económicas y políticas, que comprometen a todos los cuadros y trabajadores al logro de los objetivos trazados.

La Empresa Agropecuaria “Obdulio Morales” en el municipio de Yaguajay, Provincia Sancti Spíritus, no está exenta de estos cambios y tiene que enfrentarse a diversos retos que hacen que sea necesaria la introducción de novedosas técnicas de dirección y planificación estratégica.

A pesar de que la Empresa Agropecuaria “Obdulio Morales” desde su creación,

progresivamente, ha acusado resultados positivos en la producción, venta, y otros indicadores económicos-financieros, esto no ha sido resultado de un consecuente proceso de dirección y planificación estratégica.

### **Situación problemática**

En la empresa existen Insuficiencias en cuanto al diseño de planes estratégicos y de cultura organizacional ajustada a los propósitos de la misma e imperativos del territorio, que le permita prever y adaptarse a los violentos cambios del entorno para el cumplimiento de la misión y alcanzar la visión.

Teniendo en cuenta la importancia de la actividad de la empresa en la producción y comercialización de productos agropecuarios para la alimentación de la población y para la sustitución de importaciones de estos renglones ante la persistente tendencia alcista de los precios en el mercado mundial, nos obliga a una adecuada planificación estratégica para lograr las metas futuras.

Esta problemática plantea la necesidad de diseñar un proceso de planificación estratégica para el período 2012-2015.

### **El problema científico a investigar es:**

¿Cómo mejorar el proceso de planificación estratégica en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en el municipio de Yaguajay?

En correspondencia con lo establecido podemos definir el **objetivo general** de la investigación de la siguiente forma:

Implementar el procedimiento seleccionado para la planificación estratégica de la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales en el periodo 2012-2015.

### **Objetivos específicos**

Para alcanzar el objetivo general fue necesario cumplir objetivos específicos, tales como:

1. Estudiar y analizar en la bibliografía existente sobre dirección estratégica y planificación estratégica para conformar la fundamentación teórica (marco teórico referencial) de la tesis.

2. Fundamentar el procedimiento seleccionado para la planificación estratégica en la Empresa Agropecuaria “Obdulio Morales”
3. Implementar el procedimiento seleccionado para la planificación estratégica en la Empresa Agropecuaria “Obdulio Morales” en el período 2012-2015.

### **Métodos y técnicas de Investigación**

Se usaron los métodos investigativos:

- Método teórico.
- Método histórico – lógico.
- Método análisis – síntesis.

Se utilizaron técnicas tales como:

- Trabajo en grupo.
- Entrevistas.
- Encuestas.

### **Valor teórico de la investigación**

La investigación permite hacer un análisis multilateral de las diferentes categorías y conceptos propios de la filosofía administrativa denominada dirección estratégica de manera correlacionada con los modelos existentes para el diseño de la estrategia de dirección.

### **Valor metodológico de la investigación**

Se refleja en el hecho de dejar establecido un procedimiento estructurado, en las condiciones del ambiente empresarial cubano actual, para diseñar la estrategia de dirección que se aplican en las organizaciones, en correspondencia con la misión y la visión por la cual están creadas estas entidades, que sirva de guía de estudio para diversos trabajos relacionados con la temática y su aplicación.

### **Estructura del informe de investigación**

La tesis tiene una introducción donde se hace referencia al diseño metodológico de la investigación. Posteriormente se estructura por capítulos. En el primero de estos se fundamenta de manera teórica la investigación. En el segundo capítulo se particulariza en la fundamentación teórico metodológica para el diseño de la dirección estratégica y su vínculo con las

variables eficiencia, y eficacia. En el capítulo tres se desarrollan los elementos básicos de la metodología según el modelo seleccionado para el proceso de diseño estratégico en la empresa objeto de esta investigación.

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

### **1.1. Introducción al capítulo**

El proceso de planificación estratégica que se diseña en este trabajo tiene la finalidad de avanzar hacia la dirección estratégica en la empresa agropecuaria Obdulio Morales para obtener los resultados necesarios tanto en términos de eficiencia económica como de eficacia que impliquen el incremento de la productividad y la producción para la satisfacción de las necesidades alimentarias del territorio y la sustitución de importaciones; para la gestión de la estrategia quedaran definidos sistemas de control mensuales, trimestrales y anuales que evalúen el comportamiento de ésta.

Desde tiempos remotos conocer el futuro ha atemorizado e intrigado a la humanidad y aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han ido incorporado a las metodologías de dirección estratégica nos permite predecir rutas alternativas y elegir la que a nuestro criterio resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del futuro manejaremos con flexibilidad las desviaciones que la práctica nos imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente *análisis de situación* y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la dirección y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos. Siendo así, el proceso de planificación estratégica es continuo, la planificación estratégica precede y preside las funciones de dirección de la empresa.

Por todo lo anterior es que se propone el hilo conductor de la investigación como sigue:



## **1.2. Evolución del concepto de “estrategia”**

La literatura internacional maneja un grupo de conceptos, los cuales analizaremos a continuación:

“Definición de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos, lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Actuación pensada en términos de objetivos y medios para lograrlos en un momento determinado”. (Chandler Andrews, 1962).

“Es la dialéctica de la empresa con su entorno”. (Ansoff, I.1976).

“Es la fórmula para obtener el éxito, el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse, el plan para lograr una posición favorable en el campo

empresarial, es la adopción de medidas para enfrentar un mundo externo, cambiante, es comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerlos fuertes”. (T. A. Smith, 1979).

“Es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a la que la empresa se consagra o va a consagrarse”.(Andrews,1980).

“La estrategia empresarial explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, con fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico”. (Menguzzato, M y J. Renau, 1984).

“Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”. (Tabatoni y Jorniou, 1985).

“Dirección estratégica 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, para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte 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 la estrategia hay dos claves: hacer lo hago bien y escoger a los competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica”. (Hatten.K.J, 1987.)

“Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo”. (Stoner, 1987).

“Son programas generales de acción y despliegues de recursos para lograr objetivos completos de una organización y sus cambios, son políticas que gobiernan la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas”. (Heinz Weihrich, 1990).

“La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende acción defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en el que está presente y

obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”. (Michael E. Porter).

“Es un modelo de decisión que revela las acciones, objetivos o metas de la empresa, las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva como respuesta de: En qué clase de negocio está la empresa, o en qué negocio requiere estar, qué clase de organización quiere ser”. (Francisco J. Manso, 1991).

“Es el programa para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en la práctica su misión. Es el patrón de respuesta de la organización a su ambiente a través del tiempo”. (Stoner, 1987).

“Es toda acción específica desarrollada para conseguir un objetivo propuesto”. (Santesmases, 1999).

En un grupo significativo de definiciones aparecen los términos: **objetivos, políticas, procedimientos, reglas, programas**. Es lógico que así sea, ya que si la estrategia establece la meta general y las formas en que las organizaciones se comportan, sobre la base de determinados objetivos estratégicos; las políticas, procedimientos, reglas y programas, consignan los detalles para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización.

“Las políticas, constituyen guías generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especifican aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permiten. De ese modo canalizan el pensamiento de los miembros de la organización para que sea compatible con los objetivos de la misma”. (Stoner, 1987).

“Los procedimientos, constituyen los parámetros detallados para el manejo de acciones organizacionales que ocurren con regularidad. Las políticas se llevan a cabo mediante los procedimientos”. (Stoner, 1987).

“Las reglas, establecen que una acción específica debe o no llevarse a cabo en determinada situación. Las reglas señalan en detalle acciones específicas que se deben tomar en determinadas situaciones”. (Stoner, 1987).

Los programas, abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas, y especifican etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada etapa. Un programa muestra:

- 1) Los pasos principales que se requieren para conseguir un objetivo,
- 2) La unidad o miembro de la organización encargado de cada paso, y
- 3) El orden y la sincronización de cada paso. (Stoner, 1987).

De todo lo anterior se infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de identificar y caracterizar su cultura actual, así como valorar los cambios que se deben operar en la cultura para facilitar la implantación de la estrategia. Sobre este último aspecto hay que considerar que no es fácil cambiar la cultura empresarial, pero se debe trabajar en el fomento de aquellos rasgos de la cultura que favorezcan el cambio que se propone introducir.

### **1.2.1. Relación de la estrategia con elementos del proceso directivo**

Todos los elementos que conforman el proceso directivo tienen estrecha relación con la planificación estratégica, pero a favor de la síntesis nos referiremos:

#### **Estrategia empresarial- objetivos de dirección**

No existe entre los autores una definición aceptada por todos sobre los objetivos. En su significado amplio un objetivo se describe como un estado, situación o resultado futuro que se desea alcanzar.

Lo que a continuación exponemos son algunos conceptos de objetivos que aparecen en la literatura consultada:

“Son una descripción de los resultados que deben ser alcanzados”. (Morrissey, 1995).

“Son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de cualquier empresa, departamento o proyecto, además si estos tienen alguna importancia **práctica** para la organización deben ser verificables. Un objetivo es verificable si en alguna fecha prefijada en el futuro, se puede mirar atrás y decir con certidumbre “si se logro” o “no se logro”. (Koontz, 1990).

“Los objetivos son la razón de ser de todo sistema artificial, con la característica adicional de que el propio sistema es capaz de formar objetivos

nuevos o de modificar los anteriores productos de la **práctica** social.” (Carnota, 1990).

Los objetivos pueden clasificarse de varias formas:

- **Por su contenido:** Políticos, económicos, tecnológicos, ideológicos, etc.
- **Por su nivel:** Nacional, provincial, municipal, etc.
- **Por el tiempo:** Largo, mediano y corto plazo.

Sin embargo, la clasificación quizás más útil durante su formulación, es la relacionada con su precisión: objetivos trayectoria, objetivos normativos y objetivos tareas. **Los objetivos trayectoria** indican la continuidad y generalmente son expresiones cualitativas. Se utilizan para plantear estrategias globales. **Los objetivos normativos** expresan un estado deseado, generalmente derivado de un objetivo trayectoria y por lo tanto acompañado de expresiones cuantitativas o cualitativas. **Los objetivos tareas** generalmente fijan la norma específica por la cual se guiarán las acciones operativas de la organización, por ello deben caracterizarse por su precisión. Expresan en cantidad, cualidad y tiempo lo que se desea alcanzar.

### **Estrategia empresarial-estructura organizativa**

El éxito de la implantación de la estrategia, depende en parte, de cómo se dividen, organizan y coordinan las actividades de la organización, es decir, de la estructura de la organización. Las posibilidades de éxito de una estrategia son mucho mayores cuando su estructura concuerda con su estrategia.

Álvaro Cuervo, en su artículo: “Bases para el diseño organizativo de la empresa”, plantea: “la estructura es el sistema más estable de relaciones entre los miembros de la organización, determina las actividades a realizar por cada individuo y unidad organizativa, así como las relaciones que deben mantener entre ellos y configura, por lo tanto, el marco de desarrollo de la toma de decisiones. La estructura organizativa, como elemento integrador de los elementos individuales y colectivos para el logro de los objetivos de la estrategia, parece ser un elemento determinante del éxito o el fracaso empresarial.” (Cuervo, 1989).

### **Estrategia empresarial-cultura organizacional**

¿Qué es la cultura empresarial? En la literatura se presenta un análisis que refleja la siguiente situación:

“Conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo concreto de comportamiento estratégico”. (Ansoff, 1985).

“Conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades, aptitudes, comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa (desde la alta dirección hasta la base operativa), y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo”. (Menguzzato, 1995)

“Conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que dan forma al comportamiento y expectativas de cada uno de los miembros de la organización”. (Stoner, 1987).

“La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas, o al contrario, erigirse en “barrera invisible” que impide o retrasa el cambio estratégico. Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional”. (Stoner, 1987).

### **1.3. Conceptos y definiciones importantes sobre dirección y planificación estratégica**

La planeación estratégica incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. Es el componente intermedio del proceso de planificación, situado entre el pensamiento estratégico y la planificación táctica.

Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomara la dirección. Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a largo plazo de la empresa.

Una empresa de éxito revisa su estrategia de dirección en forma periódica, (en general una vez al año). Debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del medio cambiante.

No representa un esfuerzo por sustituir la intuición y criterio de los directores. No es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales. Es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

Algunos clásicos de la materia definen la planificación estratégica de esta manera:

“Proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de la planificación estratégica consiste en modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía, de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”. (Kotler, 1988).

“Conjunto de procesos organizacionales e intervenciones individuales claves que concilia las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la organización, con el fin de definir un sistema de objetivos, estrategias y de referencias que optimicen y concentren recursos, esfuerzos y voluntades”. (Seminario – Taller sobre planificación estratégica).

La planificación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La dirección estratégica integra al personal a un proyecto común de la empresa y desarrolla una alianza estratégica con ellos, este es otro aspecto que debe considerarse en el proceso que se está analizando, si se comparte información y se desarrollan “objetivos personales” alineados con los objetivos del plan estratégicos en todos los niveles organizacionales de la empresa, se genera una gran fuerza impulsora que permite que los objetivos se cumplan con mayor precisión y mejore el desempeño total, creando valor

a través de las decisiones, de la coordinación y la comunicación más allá del control y la evaluación clásica.

En nuestro país es un hecho consumado la imposibilidad de dirigir nuestras entidades con una visión a corto plazo, por tanto, se necesita capacidad para prever el futuro, ya sea para adaptarse y responder a él, o bien para contribuir a provocarlo, que es lo más aconsejable bajo determinadas circunstancias y condiciones.

Los cambios que se introducen en el sector empresarial cubano están encaminados a alcanzar resultados eficientes y eficaces en su gestión, y para poder lograr los cambios planteados en la forma deseada, nuestras organizaciones deben contar con su estrategia elaborada y proyectada, al menos para tres o cinco años.

La constante evolución de las características del entorno en términos de mayor complejidad e incertidumbre ha obligado a las empresas a prestar más atención a las interrelaciones empresa entorno, adaptando sus estructuras y su dirección a fin de obtener el mayor aprovechamiento de las mismas.

#### **1.4. Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones**

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 una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

1. Misión y propósito de la organización.
2. Tamaño de la organización.
3. Estilo directivo.
4. Complejidad del medio ambiente.

5. Complejidad de los procesos básicos.
6. Cultura estratégica de sus actores principales.
7. Calidad de la información disponible.
8. Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

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

### **Modelos y procedimientos analizados.**

En la bibliografía revisada aparecen muchos modelos, el conocimiento de ellos nos proporcionó elementos esenciales para ser manejados en la materialización del modelo escogido.

#### **Varios de estos modelos se presentan a continuación:**

##### **Modelo de K. R. Andrews. 1980.**

- Estrategia Económica.
- Condiciones y tendencias ambientales.
- Oportunidades y riesgos.
- Competencia y capacidad distintivas (capacidad, reputación e historia).
- Recursos corporativos. (fortalezas y debilidades).
- Consideraciones de todas las combinaciones.
- Evaluación para determinar la mejor coincidencia de oportunidades y recursos.
- Elección de productos y mercados.

##### **Modelo de Hill Jones. 1987.**

- Misión y metas corporativas.
- Análisis externo.
- Análisis interno.
- Elección de estrategias. (de negocios, corporativas, análisis de cartera).
- Estructura organizativa.
- Conflictos, políticas y cambios.

- Control.
- Integración: Estrategia – Estructura – Control.

**Modelo de Stephen Robbins. 1987.**

- Plantear misión.
- Plantear objetivos.
- Disponibilidad de recursos.
- Examinar medio ambiente.
- Realizar predicciones.
- Analizar oportunidades y riesgos.
- Planteamientos y evaluación de alternativas.
- Selección de alternativas.
- Instrumento de aplicación de alternativas.

**Modelo de Harold Koontz. 1988.**

- Insumos de la organización.
- Análisis de la industria.
- Perfil empresarial
- Orientación de ejecutivos, valores y visión.
- Propósito, objetivos principales e intención estratégica.
- Ambiente externo presente y futuro.
- Ambiente interno
- Desarrollo de estrategias alternativas.
- Evaluación y elección de estrategias.
- Planeación de mediano y corto plazos, instrumentación mediante la reingeniería de la estructura organizacional, liderazgo y control.
- Prueba de congruencia y planeación de contingencias.
- Dirección y control.

**Modelo de Gerard Arquin. 1988.**

Parte de la formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución: (misión, metas y objetivos).

Análisis de medios externos mediante las técnicas: (La matriz probabilidad – difusión; el perfil de los valores; el método de los escenarios; la técnica Delphi).

Análisis del medio interno: (La enseñanza universitaria y la investigación; la planta docente; los estudiantes; infraestructura académica; imagen y clima institucional).

Integración de los elementos de análisis del medio ambiente externo con los del ambiente interno.

Las exigencias de la planeación estratégica: (Revisión periódica de la misión y del papel de la institución y de sus unidades constitutivas; captación de datos internos para destacar puntos fuertes y débiles; captación de datos sobre el medio externo para identificar oportunidades y limitaciones; integración de la misión con los elementos fundamentales del funcionamiento interno de la institución; elección de estrategias congruentes con los valores de la institución “ justificables en términos académicos y viables en términos políticos” que respondan a las necesidades sociales e institucionales)

**James Stoner. 1989.**

- Formulación de metas.
- Identificación de objetivos y estrategias.
- Análisis ambiental.
- Análisis de recursos, fortalezas y debilidades de la organización.
- Análisis de brechas: determinar el grado del cambio requerido en la estrategia actual.
- Toma de decisiones estratégicas.
- Medición y control del proceso.

**Modelo de Heinz Wehrich. 1990.**

- Examinar recursos para la planeación estratégica.
- Definir el perfil de la empresa.
- Analizar el ambiente externo: Amenazas y oportunidades.
- Preparación de un pronóstico con predicciones del ambiente.
- Análisis del ambiente interno: Ventajas y desventajas.

- Desarrollo de estrategias y alternativas tácticas y otras acciones: (Estrategia de especialización, integración, diversificación, innovación).
- Evaluación y elección de estrategias.
- Prueba de consistencia.
- Preparación de planes de contingencias.

#### **Modelo de Mathias Sacase, 1990.**

- Misión muy a largo plazo.
- Misión a largo plazo.
- Estrategia de mezcla. (Mercadotecnia, financieras, producción, personal, liderazgo).
- Factibilidad. DAFO.
- Tácticas.
- Proyectos.
- Pasos.

#### **Besseyre Des Horst. 1990.**

- Definición de la misión.
- Diagnóstico interno y externo.
- Formulación de los objetivos.
- Elección de la estrategia.

#### **Modelo de Michael Porter. 1991.**

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

#### **Eugenio Yáñez González. 1991.**

- Definición de la misión de la Organización.

- Identificación de los grupos implicados.
- Determinación de los factores claves.
- Determinación de las unidades y direcciones estratégicas.
- Construcción y análisis de la matriz DAFO.
- Definición del problema estratégico general.
- Definición de la solución estratégica general.
- Descripción de los posibles escenarios de actuación.
- Determinación de la visión.
- Generación de las opciones de acción estratégicas.
- Selección y determinación de las decisiones estratégicas.
- Barreras a superar.
- Programas de acción.

#### **Modelo de Gutiérrez E. (2000)**

- FASE DE DIAGNÓSTICO
  - Definición de la misión de la organización
  - Grupos implicados
  - Diagnóstico de valores
- Análisis DAFO
  - Problema estratégico general
  - Solución estratégica general
- FASE DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA
  - Escenarios
  - Visión
  - Áreas de resultados claves
  - Factores claves del éxito
  - Objetivos estratégicos
  - Criterios de medidas
- FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL
  - Plan de acción
  - Control y retroalimentación de la estrategia

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 momento de su vida. Son numerosos y de distinta índole los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- Misión y propósito de la organización.
- Tamaño de la organización.
- Estilo directivo.
- Complejidad del Medio Ambiente.
- Complejidad de los procesos básicos.
- Cultura estratégica de sus actores principales.
- Calidad de la información disponible.
- Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Por lo anteriormente dicho es que la consulta de la bibliografía especializada, ha permitido analizar un gran número de tecnologías y modelos, reconociendo que todos persiguen el mismo objetivo: un mejor desenvolvimiento, desarrollo y competitividad de las organizaciones frente a su entorno.

## **CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA EL DISEÑO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE DIRECCION EN LA EMPRESA AGROPECUARIA OBDULIO MORALES.**

### **2.1. Introducción al capítulo**

Para la elaboración de este trabajo y partiendo del análisis de la bibliografía, se seleccionó el modelo para el perfeccionamiento empresarial.

El perfeccionamiento no es un milagro que soluciona todos los problemas que afrontan las empresas, pero ha sido el más profundo, extenso y trascendente cambio económico que ha tenido lugar en la economía estatal socialista cubana posterior al triunfo de la Revolución, y que mantiene plena vigencia en el actual proceso de actualización del modelo económico.

Es un proceso que valora la organización integralmente y que se propone crear condiciones mínimas para que se desarrollen tecnologías de administración que fomenten una cultura centrada en el aprendizaje.

La implantación del modelo perfeccionamiento empresarial persigue llevar a la empresa a elevar su eficiencia y, eficacia; o sea en su adaptación a la situación concreta de la empresa tiene que velarse porque estas variables se mejoren sustancialmente o de lo contrario no se lograría la visión acordada, es un proceso de mejoras continuo.

### **2.2. Breve caracterización de la empresa agropecuaria Obdulio Morales**

En el año 2003 comienza el proceso de redimensionamiento y reestructuración del organismo MINAZ, conocido como Tarea Álvaro Reinoso, como parte de este proceso se comenzó a introducir paulatinamente cambios en el sector azucarero del municipio hasta quedar reducido a cero en la actualidad.

En junio de 2006 por resolución No. 223 del ministro del azúcar se concreta la creación de la empresa agropecuaria Obdulio Morales con un total de 36369 ha. de tierra que representa el 48.3 % de toda la superficie agrícola en el municipio.

Esta Empresa quedó conformada a partir del patrimonio que anteriormente pertenecía a los 3 Complejos Agroindustriales radicados en el territorio, y la integran la dirección de la Empresa, un Centro de Gestión Contable, tres

UEB, tres Granjas agroindustriales, y 11 UBPC, 9 CPA y ocho CCS Fortalecidas que hasta hoy se le subordinan.

Total de trabajadores (incluye las unidades productoras) ----- 1949

Directo a los servicios y producción ----- 1281

Indirectos ----- 668

### **2.3. Fundamentación del procedimiento elegido para la formulación de la estrategia**

Como se ha planteado anteriormente, después de haber analizado los distintos modelos existentes de estrategia y teniendo en cuenta las características propias de la organización, se considera que el modelo más adecuado es el de Gutiérrez 1999, con modificaciones del autor.

Modelo para el perfeccionamiento empresarial.

Definición de la misión de la organización

#### **Modelo de Gutierrez E. (2000)**

- FASE DE DIAGNÓSTICO
  - Definición de la misión de la organización
  - Grupos implicados
  - Diagnóstico de valores
- Análisis DAFO
  - Problema estratégico general
  - Solución estratégica general
- FASE DE PROYECCIÓN ESTRATÉGICA
  - Escenarios
  - Visión
  - Áreas de resultados claves
  - Factores claves del éxito
  - Objetivos estratégicos
  - Criterios de medidas
- FASE DE EJECUCIÓN Y CONTROL
  - Plan de acción
  - Control y retroalimentación de la estrategia

A continuación se realiza una explicación de los pasos que conforman el modelo propuesto teniendo en cuenta su contenido.

### **2.3.1. Fase de diagnóstico**

#### **2.3.1.1. Grupos implicados**

En la aplicación del modelo hay que tener presente los grupos de implicados que están presentes en el desarrollo de la organización tanto interno como externo. Pueden ser organizaciones o personas que inciden directa o indirectamente en el cumplimiento de la misión.

#### **2.3.1.2. Misión**

La elaboración de la declaración de misión de su empresa es el paso más importante que se puede tomar en todo el proceso de planificación. Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales. Según Majaro (1993), “una declaración de la misión difiere de una declaración de la visión en que es más completa, comprendiendo los elementos siguientes, siendo las mismas de suma importancia para la organización:

- 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 los valores bajo los que usted pretende operar.

#### **Conceptos de misión**

En el trabajo de elaboración de la estrategia de dirección de una organización, la definición de su misión constituye el elemento básico que desencadena todo el proceso posterior. Partimos de que los términos misión y razón de ser de la entidad se admiten como similares, siempre que se comprenda que nos referimos a la finalidad global de la organización, a aquello que no puede dejar de hacer porque de lo contrario sería otra, lo que la identifica y la diferencia de las demás.

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 Alemán, 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).

La misión cumple varios objetivos, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización.
- Brindar a empleados, clientes y otro una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento.
- Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas.

#### **Características de la misión**

- Expresa el servicio que presta y no el producto que vende.
- Orientada al exterior (hacia las necesidades de los individuos y hacia las necesidades de la sociedad).
- Orientada hacia el futuro (no responde a los cambios, los promueve)
- Tener credibilidad tanto para los trabajadores como para los clientes y del conocimiento de todos.
- Tener cierto contenido (tiene que ser intangible, utópico ambiciosa, idealista, sin dejar de ser operativa)
- Revisada constantemente.
- Ser simple clara y directa.
- Ser altamente motivadora.

- Contener alto grado de originalidad (algo que la diferencie y llena de orgullo y reconocimiento al cliente).
- Debe ser única.

### **2.3.1.3. Diagnóstico de Valores**

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. (Anexos 1 y 2)

### **¿Cómo diseñar los valores compartidos?**

En toda organización, como en todo grupo humano, prevalecen muchos valores pero los “valores compartidos” son los pocos valores críticos que deben servir como “eje” en el funcionamiento de cada entidad. Pero sobre un “eje” no pueden girar muchas cosas porque si no el eje se rompe, se traba o no funciona, por ello los “valores compartidos” son los “pocos” valores críticos que tienen mayor peso o más impactan la misión y la visión de la organización, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilación para encontrar aquellos pocos que se quieren jerarquizar.

Para jerarquizar los pocos “valores críticos” de las organizaciones se pueden utilizar los criterios de clasificación siguientes:

- “valores éticos “son los que definen cómo nos relacionamos con los demás y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar a ser lo que somos?
- “Valores prácticos “son lo que definen como actuamos en nuestro trabajo y responden a la pregunta ¿Qué valores nos han permitido llegar hasta donde estamos hoy
- “Valores de desarrollo “son los que definen cómo generamos o creamos y responde a la pregunta. ¿Qué valores nos han permitido lograr lo que hemos querido lograr?
- No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
- Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
- Deben ser definidos en primera persona del plural.
- Deben ser potenciados mediante capacitación.
- Debe servir como criterios para la selección, evaluación y promoción del personal.
- Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
- Tienen que formar parte de las convicciones más profunda de dirigentes y trabajadores, ser una forma de vida y estar profundamente arraigados, pasando la prueba del tiempo.
- Tienen que ser definidos e impulsados por aquellos que tienen el código genético de la organización, que vibran por ella y la sienten propia.
- Toda empresa culturalmente estructurada ha de tener explícitamente definido dos grandes grupos de valores o de principios compartidos que oriente sus objetivos de acción cotidiana:
  - Los valores finales asociados a la visión: ¿Hacia dónde vamos? y su misión ¿Para qué vamos?
  - 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.

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

- 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.
- Los valores sociales de la empresa en cada momento histórico, y del papel de su producción o servicio en beneficio de la sociedad.
- 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.
- Los valores de dirección actual y su capacidad de gestión para adecuar el conflicto entre lo tradicional y lo moderno.
- 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.
- Las normativas legales existentes como son la legislación laboral, económica, medio ambiental, etc.
- Los valores de sus empleados donde se conjugan su conciencia social con los mecanismos de recompensas estimulativas.

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 afectar esta información. (Anexos 3 y 4)

#### **2.3.1.4. Construcción de la matriz DAFO**

La matriz DAFO, como su nombre lo indica, es una tabla de doble entrada, donde después que se hayan definido estas cuatro categorías (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), en plenaria, con todo el grupo, se construye, con la combinación de ellas, la matriz. 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 se da un valor entre uno y tres, siendo el uno débil y el tres fuerte 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 apoyándonos 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 es similar.

En el cuarto cuadrante, la pregunta será: ¿Que 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 tenemos:

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.

#### **2.3.1.5. Problema estratégico general**

El análisis estratégico debe estar dirigido a los siguientes elementos claves:

Análisis interno de la organización: 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 poseemos que nos puede hacer mejor? ¿En qué somos muy buenos? ¿Qué sabemos hacer muy bien y es deseado por los clientes? ¿Qué hacer para potenciarlas?, son preguntas clave para analizarlas. Las debilidades, se tratan de aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales son necesarios 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 nos hacen inferiores a las demás organizaciones? ¿Qué necesitamos resolver para ser competitivos? ¿Qué no hacemos 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 nuestro trabajo hemos 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.).

Análisis externo: Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos los entornos tanto generales como específicos y la evolución futura de éstos. El análisis externo se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la 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 podemos aprovechar? ¿Qué es de máxima demanda para los clientes? ¿Qué necesidades tienen nuestros 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 hacernos daños o frenarnos? ¿Qué hechos nos son desfavorables? ¿Qué hacen nuestros competidores que nos afecta? ¿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 en la organización. Esto último exige también la aplicación de instrumentos que guíen al grupo hacia el logro del consenso.

### **Problemas estratégicos**

La Empresa y sus principales directivos tienen que tener presente los problemas estratégicos que pueden sucederse en su desarrollo futuro para ello buscar vías y soluciones estratégicas que puedan dar respuesta a las mismas. El problema estratégico depende del resultado de la técnica utilizada donde señalaremos que debilidades y amenazas fundamentales tiene la organización.

Es evidente que al analizar cada uno de los objetivos estratégicos, se encontrará una larga lista de problemas por resolver, lo cual conducirá inevitablemente a un proceso que permita darles un orden de importancia, tanto a ellos como a las soluciones que se planteen, es por ello que se tendrá que considerar que no es posible atender todo al mismo tiempo, sino que es necesario establecer un grado de prioridades.

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

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir el negocio y la estrategia, define como llegar hasta allí. Cada hombre de negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos, que posteriormente debe convertirse en programas específicos a efectuar de manera eficiente y ser corregidos si se falla en la consecución de los objetivos.

Las soluciones estratégicas se basan en los problemas estratégicos previamente identificados que puedan afectar a la Empresa, trazando vías, formas, posiciones, alternativas, basadas en las situaciones positivas actuales y previendo soluciones futuras a los problemas que puedan presentarse. En éste aspecto nos apoyamos de las fortalezas y oportunidades que presenta la organización

### **2.3.2. Fase de proyección estratégica**

#### **2.3.2.1. Escenarios**

El futuro es múltiple, existen varios futuros posibles y el camino que conduce a uno u otro no es obligatoriamente único. La descripción de un futuro y la posible trayectoria asociada a él constituyen un escenario. En la práctica no existe un solo método para construir escenarios, sino múltiples maneras de construirlos, más o menos simples, más o menos sofisticados.

Construir un “escenario” sobre el futuro es una obra creativa a la que, implícita o explícitamente, contribuyen todos aquellos que han de tomar decisiones en el plazo para el cual se construye. Un “escenario” no es previsión más o menos exacta, sino una forma de poder entender el medio en que se desenvuelve la organización y orientar hacia el futuro su estrategia.

Los “escenarios “se desarrollan a partir de la identificación de las principales hipótesis que se puedan formular, o sea, de los acontecimientos que pueden perjudicar o beneficiar a la organización, dimensionados en lo “tecnológico, económico, político y social, considerando en este último de igual forma, los factores demográficos.”

Clásicamente se suelen distinguir y trabajar los escenarios desde tres planos de análisis: uno optimista, que describe la mejor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno pesimista, que describe la peor situación de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario; uno realista, que describe una situación intermedia realizable de las variables que pueden afectar el horizonte de trabajo del escenario.

### **¿Cómo diseñar los escenarios?**

Unos de los métodos para construir escenarios puede partir de un proceso que comprende dos fases: una de reflexión y estrategia y otra de elaboración de escenarios que pueden conducir al establecimiento de objetivos y estrategias.

La reflexión estratégica pretende construir la base o imagen del estado actual del sistema analizado y su entorno, a partir del cual podrá desarrollarse el proceso estratégico. Las ideas de esta reflexión deben ser detalladas y con

cierta profundidad para determinar las variables esenciales y delimitar el sistema

La elaboración de uno o varios talleres reflexivos constituyen un punto de partida muy fructífero para la realización de los escenarios. Permiten establecer una lista con las tendencias de las principales variables que impactan a la organización y los retos que estos impactos determinan al sistema estudiado. Así el grupo se encuentra más preparado para definir sus prioridades de reflexión.

### **Problemas y dificultades prácticas de los escenarios**

Se obvian y, sin embargo se expone la visión, lo cual le resta objetividad a esta, al no tener en cuenta los probables escenarios en los que deberá hacerse efectiva.

Solo se describe el escenario más probable y se obvian el positivo y negativo. Se le incluyen elementos cuyo contenido y enfoque son más propios de una visión.

En su descripción se obvian eventos o variables de probable incidencia en el periodo de las cuales, por cierto, ya se tienen experiencias recientes muy negativas en varias provincias, cual es el caso de los climatológicos y otros de carácter natural, como las plagas y enfermedades, los que resultan factores claves y trascendentes en un territorio donde la producción agropecuaria es importante.

Se hacen referencias a algunas variables o acontecimientos en un plano de análisis muy general no “aterrizándose” su posible efecto ni en país ni en la provincia. Ejemplo: globalización neoliberal, bloqueo económico y política agresiva del gobierno de Estados Unidos. Descripciones centradas en valoraciones de carácter regional, en las que se obvia la consideración de eventos o acontecimientos del entorno, tales como factores económicos internacionales, que pueden incidir e impactar en un sentido u otro en el que hacer del territorio.

### **2.3.2.2. Visión**

Para lograr la aplicación de la visión es imprescindible tener presente algunos elementos claves:

- Es formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión en el tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser consistente.
- Debe ser fundida interna y externamente.

La visión no se ofrece una sola vez para que luego se esfume. Se debe repetir sistemáticamente. Tiene que ser incorporada a la cultura de la organización y reforzada mediante una estrategia y un decidido programa. Debe ser constantemente evaluada para posibles cambios que traigan las nuevas circunstancias.

Es importante destacar que en la elaboración de la visión, desde el punto de vista metodológico se presentan tres fases importantes.

**La fase de elaboración de la visión** constituye un momento trascendental y, por supuesto, como se ha avanzado en la determinación de elementos decisivos, los participantes están en condiciones de imaginarse la organización que tendrán en los próximos años. Lógicamente, se trata de construir una organización que no sea idílica, tiene que ser una organización humana y factibles el procedimiento de elaboración constituye un paso fundamental, pues el grupo debe dejar definida la visión de su organización. La aplicación de un enfoque participativo en el que se empleen técnicas grupales y creativas constituye la clave para el éxito en este momento.

#### **Comunicación de la visión.**

El líder puede generar la visión del futuro de su organización, y puede ser un genio en sintetizarla y articularla, pero esto llega a ser significativo sólo cuando la visión ha sido eficazmente comunicada a toda la organización y efectivamente institucionalizada como principio orientador. No se puede establecer una visión por decreto, o por el ejercicio del poder, o por coerción. Más se impone por persuasión, por la creación de un compromiso abnegado

y entusiasta a la visión, porque se ha hecho en el tiempo oportuno, porque es beneficioso para la organización y para la gente que en ella trabaja, porque se implicó a todos en su definición y reinó en todo momento un enfoque participativo para su formulación.

La visión debe ser comunicada o exhibida en una amplia variedad de formas, con el fin de que sea recordada y sirva de estímulo a todos los trabajadores. Publicaciones internas, Informes, Orientación a nuevos empleados, Manuales para empleados, Placas en la pared, Tarjetas de visitas, Letreros para mesas, Carteles, Criterio para determinación de nuevos proyectos y para el reclutamiento y selección de personal, Reuniones con los trabajadores, etc., son, entre otras, formas en que una declaración de la visión puede ser comunicada.

### **2.3.2.3. Áreas de resultados claves**

Se trata de saber dónde la organización debe colocar sus mejores recursos, que generalmente son escasos, para producir los mayores resultados. Por tanto, las áreas de resultados claves son aquellos lugares donde se encuentran los factores críticos de éxito, entendiéndose por estos últimos, los pocos puntos de apoyo que permiten mover a la organización en la dirección estratégica correcta.

Por tanto, las áreas de resultados claves constituyen el conjunto de actividades que mayores impactos provoca en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. Resulta importante aclarar que estas Áreas de Resultados Claves no deben confundirse con la estructura de la organización, aunque puedan tener repercusión en la modificación o no de la estructura cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado. Ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa.

En el proceso de definir las Áreas de Resultados Claves se recomienda revisar los resultados de los pasos anteriores, haciendo énfasis en la definición de la misión y la visión de la organización y utilizar técnicas que permitan al grupo generar la mayor cantidad de ideas posibles. Posteriormente, en un proceso de análisis y reducción de listado se reducen

las mismas hasta un número manejable. La práctica ha demostrado la conveniencia de que las Áreas de resultados Claves identificadas no sean tan numerosas para no complicar innecesariamente el trabajo posterior.

#### **2.3.2.4. Factores claves del éxito**

El concepto de Factores Claves del Éxito (FCE) incluye aquellos elementos que, dadas las características del sector de actividad donde la organización se desempeña, resultan determinantes para la obtención de resultados eficaces y sostenibles.

Responder a la pregunta de cuál es el secreto del triunfo en el sector de actividad es un momento crítico del proceso de formulación estratégica. Los factores claves del éxito deben ser identificados en los primeros instantes para concentrar en ellos esfuerzos y recursos, y el estado actual de la organización respecto a dicho factores es base para la determinación de las fortalezas y debilidades y también para definir su posición relativa respecto a otras entidades del sector, en los casos en que estos resulten pertinentes.

La identificación de los factores claves de éxito y asignar recursos para reforzar y mejorar la situación de la organización respecto a los mismos, puede proporcionar la posibilidad de orientar dichos recursos en función de lo determinante y con ello mejorar los resultados con una relativamente menor inversión de los mismos.

Se trata entonces no solo de identificar los factores en cuestión sino de asignar recursos para elevar la eficacia en su funcionamiento con resolución y perseverancia, y evaluar sistemáticamente su comportamiento y posible transformación producto de la dinámica del entorno.

Sobre el concepto de factores claves del éxito, hay que decir que en varios trabajos y aplicaciones sobre dirección estratégica, el mismo se omite o se maneja inadecuadamente, confundándose con los denominados acontecimientos críticos o sucesos externos sobre los cuales la entidad no tiene poder decisorio y por ende escapan a su ámbito de control.

Su utilización en la práctica de procesos estratégicos:

El concepto puede ser abordado en el proceso estratégico de la siguiente forma:

Una vez definidas las áreas de resultados claves para la formación de los objetivos, determinar (o validar, si ya se tiene una definición de procesos anteriores) para cada una de las dichas áreas, cuáles serían estos factores, considerando como sus características principales:

Su especificidad e impacto en relación con el sector de actividad de la organización

Su número es relativamente pequeño.

Con posterioridad a este listado inicial, proceder a su reducción y validación para una definición más acabada.

En el diagnóstico estratégico los factores claves del éxito ya validados deben utilizarse como punto de referencia para delimitar debilidades y fortalezas de la organización respecto a los mismos. En aquellos casos en que sea pertinente y posible, este análisis debe incluir una comparación con organizaciones similares respecto a dichos factores.

En la etapa de evaluación de las opciones estratégicas, considerar entre los criterios evaluativos la contribución de la opción evaluada a formar o mejorar la posición de la organización en estos factores.

#### **2.3.2.5. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la empresa. Una vez que se hayan definido la misión y visión de la empresa, y en el momento de determinar los objetivos estratégicos de la organización, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobras que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado una buena lista de las debilidades y fortalezas de la organización, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama para determinar los objetivos estratégicos, utilizando el Análisis DAFO. La identificación de las distintas combinaciones es clave para el proceso ya que

permite determinar los objetivos de la organización y definir los proyectos que pondrán en marcha todo el proceso.

Las potencialidades, surgidas de la combinación de *fortalezas con oportunidades* señalan, evidentemente las más prometedoras líneas de acción para la organización. Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, determinado por sus correspondientes combinaciones de factores, exigirán probablemente de una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el deseado de la organización, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras. Los objetivos estratégicos surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿Qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo?

Ahora bien, cuando se habla de objetivos la posibilidad de verificación de su cumplimiento es la clave. Los objetivos tienen que ser ante todo medibles. En este sentido juega un papel muy importante los criterios de medidas.

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

Indicador objetivamente verificable que mide cambios o resultados específicos. Deben ser observables y mensurables. En otras palabras, los criterios de medidas son los parámetros utilizados para medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos.

En el caso del modelo para la estrategia de dirección presentado en este trabajo, los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas se determinan para cada una de las Áreas de Resultados Claves que se definieron en el paso anterior.

Para llegar a definir los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas el grupo debe realizar una amplia revisión de todos los pasos anteriores y detenerse en la definición de la misión y visión de la organización, así como en el estudio del diagnóstico estratégico.

Luego, utilizando técnicas grupales se debe dirigir la discusión hasta dejar definidos los objetivos por cada área de resultados claves y sus criterios de medidas. Este es un paso que lleva imaginación, pero también mucho análisis y paciencia de todo el grupo. Por lo que su dirección eficaz es sumamente importante en este momento. El papel del facilitador es esencial.

### **2.3.3. Fase de ejecución y control**

#### **2.3.3.1. Plan de acción**

Es importante esclarecer que un programa de este tipo no es un Plan de Trabajo, pues en condiciones esto llega a confundirse.

Conociendo las barreras es necesario establecer el programa para superarlas. En este paso hay que definir el ¿Qué hay que hacer?, ¿Cuándo hay que hacerlo?

¿Qué recursos se disponen para la ejecución de las acciones? y ¿quiénes son los responsables?

Después de considerar estos aspectos podemos afirmar que la elaboración de la Estrategia ha concluido, aunque queda la parte más compleja: su puesta en práctica y sobre todo que esta puesta en práctica se corresponda con las exigencias que están previstas y las características y cultura de la empresa.

En qué orden cronológico debemos hacer las acciones y después se le asigna el tiempo, los implicados y la unidad que dirige la ejecución y los recursos materiales y financieros que disponemos para la realización de las mismas.

#### **2.3.3.2. Control y Retroalimentación de la estrategia**

De todo esto se deriva la necesidad de un control sobre la estrategia. Es necesario verificar periódicamente si la organización se está moviendo en dirección de sus objetivos o no, cómo se han introducido las decisiones, qué resistencia se ha ofrecido a esto y por qué, qué cambios en el entorno han hecho girar el rumbo aunque se mantengan los objetivos.

### **CAPÍTULO III: DISEÑO DE LA ESTRATÉGICA DE DIRECCIÓN PARA LA EMPRESA AGROPECUARIA “OBDULIO MORALES” EN EL PERIODO 2012-2015.**

#### **Introducción al capítulo.**

Para la realización de la presente investigación se creó un grupo de trabajo, que son expertos en las actividades de la producción y comercialización agropecuarias, compuesto por 11 personas seleccionados por el método delphi, presididos por el compañero director adjunto de la empresa.

El presente trabajo se considera un entrenamiento para los miembros de este grupo, preparándolos como agentes de cambio, y además su implementación práctica servirá a la entidad como documento rector dentro del proceso de perfeccionamiento empresarial.

Se desarrollaron varias sesiones de trabajo donde hubo una gran dedicación y profesionalidad, participando todos en las encuestas, reuniones y entrevistas para el diagnóstico y definición de la misión y visión de la entidad. La diversificación agropecuaria constituye el rasgo fundamental de la empresa, ya que el total de sus tierras aptas para la producción agropecuaria y forestal se dedican a las producciones de viandas, hortalizas, granos, frutales, forestales, ganadería vacuna y bufalina, ovina, caprina, avícola y porcina. Las unidades de producción (UBPC, CPA, CCSF) se fortalecen e incrementan sus resultados económicos productivos a partir de la consolidación del trabajo en colectivos (mini fincas) y la aplicación de sistemas de pagos por resultados finales del trabajo.

Las producciones agropecuarias aun no alcanzan los niveles de productividad y eficiencia que se necesitan y por tanto se requiere continuar incrementando las acciones para satisfacer la demanda de leche, carne, viandas, granos y hortalizas del municipio, cuyo autoabastecimiento es responsabilidad de la empresa, además de contribuir al balance provincial de estas producciones.

La aplicación de la ciencia y la técnica en las nuevas condiciones constituye un reto para todos los técnicos y profesionales que laboran en la empresa y ya se aprecia su incidencia en el mejoramiento de la eficiencia económica y productiva.

La poca disponibilidad de recursos y las características propias de la empresa, constituyen el marco que justificó la necesidad de diseñar un proceso de planificación estratégica que permita transitar hacia un futuro más halagüeño.

Más adelante, en este capítulo, observaremos los resultados del diagnóstico actual a partir de los impactos cruzados de las fuerzas internas y externas de la empresa en la matriz DAFO.

### **3.1. Aplicación del procedimiento seleccionado en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales**

A continuación se muestra el procedimiento que fue seleccionado para la planificación estratégica en la empresa agropecuaria Obdulio Morales para el periodo comprendido entre 2012 y 2015. Este procedimiento se ajusta a las condiciones reales que tiene la empresa.

#### **3.1.2. Fase de diagnóstico en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales**

##### **Definición de la misión**

La misión de la empresa quedó formulada de la siguiente forma:

Asegurar con calidad y eficiencia la producción y comercialización de alimentos agropecuarios a bajo costo y precios asequibles para satisfacer las necesidades alimentarias crecientes de la población en el territorio y contribuir al balance provincial.

##### **Grupos Implicados**

Empresa provincial de Acopio

Combinado Alimenticio Río Zaza

Dirección municipal de Salud

Dirección municipal de Educación.

Suministro Agropecuarios

Cupet-Cimex

Combinado Cárnico

## **Diagnóstico de valores**

### **Valores compartidos**

La dirección por valores aparece como una herramienta de desarrollo personal, organizativo y social. En el MINAGRI dirigimos estratégicamente y por objetivos, basados en valores a través de los procesos, existiendo valores que deben ser tenidos en cuenta.

### **Valores existentes**

#### Éticos y Morales

##### 1. Orgullo

Nuestro Comandante en Jefe, el 1ro de junio de 1996 expresó:” Es difícil encontrar otro sector que sienta tanto amor por su industria y por su tarea como el de los obreros azucareros”.

Los trabajadores actuales de la empresa provienen de la agroindustria azucarera y poseen un potencial de conocimientos y una cultura productiva de siglos, son fieles, se superan constantemente aprovechando la experiencia acumulada y las oportunidades de los programas de la revolución y se sienten muy identificados con este. El sector es muy importante para su vida. Es necesario, importante y estratégico para la economía del Municipio, la provincia y del país. Todos conocen de su aporte para con la patria.

##### 2. Esfuerzo

Esos trabajadores siempre han sido muy esforzados, consagrados y abnegados. Han demostrado ante cualquier tarea su espíritu de sacrificio, laboriosidad, voluntad, disposición a colaborar, su compromiso social. Después de la aplicación de las TAR 1 y 2 estos trabajadores fueron actores directos en el proceso de transformación de la agroindustria azucarera hacia las producciones agropecuarias.

##### 3. Modestia

Los trabajadores del sector convocan y evocan la modestia, son sencillos, transparentes, responsables, honrados, honestos y humildes, que no presumen que tienen o saben más que los demás, que no presumen que

sus puntos de vista son infalibles. Los trabajadores del sector ponen por sobre todas las cosas su fidelidad a la revolución que les enalteció estos valores, les ponderó su honor. Tiene una alta conciencia de la contribución y repercusión de su trabajo para el desarrollo de la empresa y de la nación.

#### Valores prácticos o de control

##### 3. Experiencia

Los más de quinientos años de trabajo incesante sobre la base de múltiples situaciones han provisto al sector del conocimiento necesario para enfrentar cualquier tarea incluyendo el cambio brusco del objeto social que enfrentaron los trabajadores de la empresa. La experiencia, capacidad, competencia y profesionalidad del otrora trabajador agroazucarero está presente en las nuevas condiciones y misiones.

##### 4. Eficiencia

En las condiciones actuales de la economía agropecuaria es una obligación lograr la disminución de los costos, incrementar la productividad por hombre, aumentar el salario medio de los trabajadores y alcanzar una correlación salario medio-productividad favorable, todo lo cual induce a la rentabilidad de la Empresa en su conjunto.

##### 5. Calidad

La tarea Álvaro Reinoso precisó de una elevada disciplina, estabilidad en nuestra fuerza, en los resultados que presentemos, de trabajo en equipo, organización, integración, e integralidad para obtener calidad en las producciones y en los servicios. En esto último es necesario atender a los clientes con la calidad que merecen. El primer acto de respeto, la primera expresión de respeto de un trabajador para con su institución es la calidad de su trabajo.

#### Valores de Desarrollo

##### 6. Modernización

Es preciso que vayamos camino de la modernización tanto tecnológica como de los estilos de dirección. Esta fase de desarrollo se impulsa con

creatividad, iniciativa, optimismo, dinamismo, confianza en el futuro y actualización constante.

### **Políticas de la empresa**

1. Producir con alta calidad y eficiencia.
2. Ser capaces de apoyar el proceso estratégico.
3. Cumplir con la misión, visión y los objetivos estratégicos.
4. La utilización del trabajo en grupo para elevar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.

### **Análisis de la Matriz DAFO**

#### **Fortalezas**

1. Se cuenta con un personal técnico con alta calificación para el desempeño de la labor.
2. Los trabajadores son experimentados y con sentido de pertenencia.
3. Fuerza de trabajo arraigada al sector.
4. El sistema de dirección por objetivos.
5. Grandes extensiones de tierras fértiles en diferentes tipologías de suelo.

#### **Debilidades**

1. Maquinaria agrícola obsoleta técnica y moralmente.
2. Insuficientes áreas cultivables bajo sistemas de riego.
3. Se trabaja con insuficientes recursos financieros y materiales y con deficiente administración financiera.
4. El estudio de mercado y el plan de marketing muy deficiente.
5. Falta cultura en la producción agropecuaria y forestal.

#### **Oportunidades**

1. Posibilidades de diversificación de las producciones agropecuarias.
2. Posibilidades de capacitación general para la fuerza de trabajo.
3. Proceso de perfeccionamiento empresarial.
4. Insertarse en potenciales mercados de frontera en divisa relacionados con el desarrollo turístico en territorios limítrofes.
5. Posibilidades de acceder a nuevas tecnologías.

## Amenazas

1. Clima variable con exceso de lluvia y prolongadas sequías.
2. Situación económica del país derivada de la persistencia del bloqueo económico norteamericano y la actual crisis económica-financiera global.
3. Escasez de piezas de repuesto para la maquinaria agrícola.
4. Algunas señales de movimiento de la fuerza laboral hacia otros sectores con mejores salarios y condiciones de trabajo y de vida.
5. Déficit de financiamiento a mediano y largo plazo.

## Matriz DAFO

|             |    | Oportunidades |    |    |    |    |    | Amenazas |    |    |    |   |    |     |  |
|-------------|----|---------------|----|----|----|----|----|----------|----|----|----|---|----|-----|--|
|             |    | 1             | 2  | 3  | 4  | 5  |    | 1        | 2  | 3  | 4  | 5 |    |     |  |
| Fortalezas  | 1  | 2             | 2  | 3  | 2  | 3  | 12 | 2        | 1  | 2  | 1  | 1 | 7  | 19  |  |
|             | 2  | 2             | 1  | 3  | 1  | 2  | 9  | 2        | 1  | 1  | 1  | 1 | 6  | 15  |  |
|             | 3  | 2             | 2  | 2  | 1  | 2  | 9  | 2        | 1  | 1  | 2  | 1 | 7  | 16  |  |
|             | 4  | 2             | 2  | 3  | 2  | 2  | 11 | 2        | 1  | 2  | 1  | 2 | 8  | 19  |  |
|             | 5  | 2             | 1  | 3  | 2  | 1  | 9  | 2        | 1  | 1  | 1  | 1 | 6  | 15  |  |
|             |    | 10            | 8  | 14 | 8  | 10 | 50 | 10       | 5  | 7  | 6  | 6 | 34 |     |  |
| Debilidades | 1  | 1             | 1  | 2  | 2  | 2  | 8  | 3        | 1  | 2  | 3  | 1 | 10 | 18  |  |
|             | 2  | 1             | 1  | 2  | 2  | 2  | 8  | 2        | 1  | 1  | 2  | 1 | 7  | 15  |  |
|             | 3  | 1             | 1  | 1  | 1  | 1  | 5  | 3        | 1  | 1  | 3  | 1 | 9  | 14  |  |
|             | 4  | 1             | 1  | 2  | 1  | 1  | 6  | 3        | 1  | 2  | 3  | 2 | 11 | 17  |  |
|             | 5  | 3             | 1  | 2  | 1  | 1  | 8  | 3        | 1  | 1  | 3  | 1 | 9  | 17  |  |
|             |    | 5             | 5  | 9  | 7  | 7  | 35 | 14       | 5  | 7  | 14 | 6 | 46 | 165 |  |
|             | 15 | 13            | 23 | 15 | 17 |    | 24 | 10       | 14 | 20 | 12 |   |    |     |  |

De acuerdo con el resultado de la matriz DAFO podemos plantear que la empresa se encuentra posicionada en el primer cuadrante con una estrategia Maxi –Maxi de crecimiento y puede movilizar sus recursos aprovechando las oportunidades para el incremento y diversificación de sus producciones.

### Problema estratégico general

Si el clima continua adverso como resultado del calentamiento global y se profundiza la actual crisis económica-financiera global y persiste el bloqueo norteamericano, con el consecuente incremento de los precios de los insumos agrícolas y la escasez de piezas de repuesto para la maquinaria,

teniendo presente que las debilidades más relevantes de la empresa son la maquinaria agrícola obsoleta, deficiente cantidad y calidad de áreas bajo riego y, la falta de cultura en las producciones agropecuarias y forestales, entonces no podrán utilizarse el personal técnico con alta calificación y el sistema de dirección por objetivos, que constituyen las fortalezas principales de la empresa, así como las grandes extensiones de tierras fértiles en diferentes tipologías de suelo, para diversificar las producciones, ni habrá posibilidades de acceder a nuevas tecnologías agrícolas.

### **Solución estratégica general**

Con las grandes extensiones de tierras que posee la empresa y con la calidad y cantidad de su capital humano, podremos diversificar e incrementar las producciones agropecuarias y forestales y minimizaremos los efectos negativos del clima y de la coyuntura económica internacional adversa y seremos capaces de superar la falta de cultura agropecuaria y forestal así como las dificultades con el riego y la maquinaria agrícola.

### **3.1.3. Fase de proyección estratégica en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales**

#### **Escenarios**

Para la definición de los escenarios se tuvo en cuenta la realidad actual en Cuba y el mundo, se manejó aspectos de carácter interno y externo, en el ámbito local, nacional e internacional que de forma directa o indirecta inciden en la actividad empresarial.

Los precios actuales de los productos alimenticios están en continuo ascenso todos los días como resultado directo de los elevados precios del petróleo y sus derivados en el mercado mundial de este producto, así como de los insumos agrícolas tales como fertilizantes, herbicidas y piezas de repuesto para la maquinaria, todo lo cual obliga a la empresa a un uso racional de los recursos materiales y financieros, producir con eficacia y eficiencia para cumplir la misión planteada.

Paralelamente con estos problemas, también incide en el incremento de los precios, la práctica, desde hace algunos años, asumida por los países desarrollados de utilizar alimentos básicos como biocombustibles.

La explotación de toda la tierra apta para la producción agropecuaria y forestal en condiciones climáticas muy variables obligarán a la aplicación de técnicas de cultivos eficientes, la siembra de pastos y forrajes para la alimentación de la masa ganadera en cualquier situación, el empleo de medios biológicos para combatir plagas y enfermedades, el empleo del riego y el drenaje práctico y la producción de piensos criollos para la alimentación del ganado menor, todos encaminados a no disminuir los niveles de producción comprometidos con el pueblo.

La incorporación de cultivos semitapados y un número importante de organopónicos contribuye a incrementar la producción de hortalizas y condimentos frescos destinados a la población.

No se contará con los recursos necesarios para la reparación de la maquinaria agrícola y en consecuencia se harán mucho más necesario el trabajo de la ciencia y la técnica aplicada a estos medios.

El escenario que se describe contará con un capital humano bien preparado, con experiencia y sometido a un programa de capacitación en las nuevas técnicas de producción que lo hará capaz de enfrentar la misión de la empresa con éxito.

### **Visión hasta el 2015.**

La visión se formuló de la siguiente forma:

La Empresa Agropecuaria Obdulio Morales, es reconocida como una empresa comprometida con la producción de alimentos agropecuarios que satisface todas las necesidades alimentarias de la población a la vez que amplía el mercado en divisas de algunas producciones para la red de hoteles de los cayos de Villa Clara y Ciego de Ávila.

### **Áreas de Resultados Claves**

1. Gestión de los recursos humanos.
2. Producciones agropecuarias y forestales.
3. Economía.
4. Programas y proyectos.
5. Control interno y prevención.
6. Ciencia y Técnica.

## 7. Comercialización, Construcción, Inversiones y Desarrollo.

### **Factores Claves de Éxito:**

#### Gestión de los Recursos Humanos:

- Condiciones de trabajo
- Capacitación
- Satisfacción de los trabajadores

#### Producciones agropecuarias y forestales:

- Diversificación de las producciones
- Producir con eficiencia
- Autoabastecerse en cuanto a semillas y abonos orgánicos

#### Economía:

- Contabilidad confiable
- Eficiencia en los costos

#### Programas y proyectos:

- Dominio de los fondos nacionales e internacionales
- Proyectos bien concebidos

#### Control interno y prevención:

- Eficiente control
- Planes de prevención elaborados

#### Ciencia y Técnica:

- Correcto funcionamiento de la ANIR, BTJ y el FORUM

#### Comercialización, Construcción, Inversiones y Desarrollo:

- Eficiente estudio de mercado
- Calidad de productos en ventas
- Asegurado el financiamiento de las inversiones

### **Objetivos estratégicos**

#### Gestión de los recursos humanos:

Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo desarrollando líderes y colectivos con conocimientos, habilidades y aptitudes dando cumplimiento a la política de empleo, capacitación, desarrollo y atención integral a los trabajadores, para dirigir y ejecutar la estrategia de desarrollo de la empresa.

Producciones Agropecuarias y Forestales:

Incrementar los niveles de producción para elevar la satisfacción de la demanda de alimentos de la población y contribuir a la sustitución de importaciones.

Economía:

Garantizar una adecuada organización del trabajo, los salario y control económico eficiente de las producciones.

Programas y Proyectos:

Fortalecer el trabajo por proyectos para el desarrollo local aprovechando las potencialidades y experiencias del territorio como parte de la IMDL.

Control Interno y Prevención:

Elevar el Control Interno y la Prevención en la Empresa

Ciencia y Técnica:

Contribuir a la elevación de la eficiencia del sector aplicando los resultados de la Ciencia y la Innovación tecnológica e incrementando la protección del medio ambiente.

Comercialización, Construcción, Inversiones y Desarrollo:

Consolidar el sistema Comercialización, Construcción, Inversiones y Desarrollo

### **Criterios de medidas**

Gestión de los recursos humanos

- Controlar y asesorar el cumplimiento del programa integral de atención al hombre, efectuar chequeos al programa todos los meses con los implicados
- Controlar y prestar especial atención al programa de capacitación de la Empresa, como vía fundamental para lograr el incremento productivo en las unidades productoras. Controlar el 100 % de las evidencias. Ejecutar muestreos
- Garantizar la ejecución de las visitas planificadas por la dirección de la Empresa y además realizar una visita semanal a las unidades por la dirección de capital humano

#### Producciones Agropecuarias y Forestales:

- Alcanzar una producción sostenida anualmente superior a las 30000 TM de viandas, hortalizas y granos, lo que significa crecer 2.2 veces respecto al real del año 2011. Las producciones por genéricos serán: viandas 11605 Ton, hortalizas 11347 Ton, granos 5437 Ton, y frutales 2379 ton.
- Incremento de la producción de carne vacuna hasta 749.0 TM de carne en pie, entregando al Balance Nacional 607.0 TM.
- Producir el 100 % de la semilla agámica que respalde las producciones a partir de la explotación de tres fincas de semilla y el abono orgánico que garantice la aplicación de 20.0TM/ha para los programas de hortalizas y condimentos frescos.
- Garantizar la certificación de las plantaciones realizadas con logros y supervivencia superiores al 85 %.

#### Economía:

- Organización de la producción por centros de costos por colectivos
- Elaborar los presupuestos de ingresos y gastos hasta nivel de centros de costos.
- El control de los resultados económicos-productivos y financieros se realizará en el Centro de Gestión

#### Programas y proyectos:

- Implementar en la empresa los proyectos de desarrollo agropecuario aprobados

Control interno y prevención:

- Perfeccionar la aplicación de la Resolución 60 del MAC en la Empresa y en las Unidades Productoras, potenciando el papel de los Comités de Control
- Mantener una tendencia decreciente del delito y la corrupción
- Mantener el control del funcionamiento de los órganos que están vinculados a la prevención de la Empresa (Consejo Disciplinario, Junta Económica, Grupo de Prevención)

Ciencia y Técnica:

- Elevar la cultura de innovación tecnológica fortaleciendo la comisión permanente de innovación tecnológica en la Empresa
- Mantener el funcionamiento del Consejo Técnico asesor y de las demás estructuras que propician la innovación, la racionalización y la generalización, tales como la ANIR, BTJ y el FORUM
- Incrementar en cantidad y calidad los trabajos presentados al Forum de los eventos en las Unidades Productoras y Granjas, promoviendo una participación mayor en Ciencia y Técnica, en ascenso cada año

Comercialización, Construcción, Inversiones y Desarrollo:

- Mantener que los intereses comerciales de nuestra entidad se subordinen a los del Ministerio de la Agricultura y se inserten en mercados factibles en CUC y CUP
- Analizar la fuente de financiamiento de cada inversión

### **3.1.4. Fase de ejecución y control en la Empresa Agropecuaria Obdulio Morales**

#### **Plan de acción**

(Anexo 5)

#### **Control y retroalimentación de la estrategia**

La ejecución de cada objetivo estratégico y el cumplimiento de los criterios para medir su cumplimiento se desarrolla desde el propio momento en que se comienza a elaborar su planeación. Su puesta en práctica se concibe después de aprobada en el Consejo de Dirección de la Empresa y comienza su discusión por las diferentes áreas de la misma.

Para ejercer el control se partió de los sistemas de control ya existentes en la empresa. Su análisis casuístico propicio definir cuales:

- Continúan como concepción de la estrategia
- Se adaptaron a la situación actual

Así por ejemplo el balance económico y el estado financiero son instrumentos de control ya existentes de gran utilidad que perduran.

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

- Retroalimentación permanente, a partir de los criterios de los clientes a través de encuestas, entrevistas etc, fundamentalmente las empresa de Acopio, Productos lácteos Rio Zaza, Comercio y gastronomía, que comercializan aproximadamente el 90 % de las producciones agropecuarias, acerca de la validez y cumplimiento de la misión de la organización.
- Diagnóstico constante para evaluar los posibles cambios que se operan en el entorno de la organización e introducir las correcciones necesarias y medidas de contingencia.
- Chequeo trimestral a las Áreas de Resultados Claves para evaluar su desempeño.
- Rendición mensual 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.

- Reunión Anual de Evaluación de la Estrategia con todos los trabajadores de la empresa para valorar sus resultados.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

El desarrollo de este trabajo investigativo ha permitido arribar a las siguientes conclusiones:

1. Con el estudio y análisis de la literatura se demuestra que existe una amplia base conceptual sobre el cuadro de mando integral, que integrado a la gestión por procesos se reconocen como las herramientas más utilizadas en el control de gestión.
2. Se contextualizó un procedimiento para la planificación estratégica en la empresa agropecuaria Obdulio Morales, en el que cada uno de sus pasos se encuentran debidamente fundamentados.
3. La implementación del procedimiento coadyuvó a sentar las bases para la operacionalización de la estrategia empresarial en la empresa agropecuaria Obdulio Morales.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar la planificación estratégica propuesta para el desarrollo de la organización y así alcanzar los resultados esperados en el futuro.
2. Continuar capacitando a los cuadros y trabajadores sobre las técnicas modernas de la dirección estratégica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

2. Ackoff, R. 1983. Planificación de la empresa del futuro. / R. Ackoff. Editorial Limusa. México.
3. Acle Tomasini. A. 1989. Planeación estratégica control total de la calidad. En su: Un caso real hecho en México. / A. Acle Tomasini Editorial Grijalbo.
4. Arias Rivera, M. L. 1990. La Planificación Estratégica. / Magda Luisa Arias Rivera. ED. Grupo de Teoría y Técnicas de Dirección de la Universidad Agraria de La Habana.
5. Arquin. G. 1988. La planeación estratégica en la Universidad. / General Arquin.
6. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. 1998. Gaceta Oficial de la República de Cuba. La Habana, 14 de septiembre.
7. Bowman, C. 1996. La esencia de la administración estratégica. / Cliff Bowman. Ediciones Prentice Hall.
8. Calderón, L. 1994. El Liderazgo como factor de competitividad. Tesis de Maestría. La Habana.
9. Chavienato, I. 1998. Administración de Recursos Humanos. México: McGraw - Hill. 578 p.
10. Chiavenato, I. 1989. Introducción de la Teoría General de la Administración. / Idalberto Chiavenato. Editorial McGraw Hill. 3ra edición. México.
11. Cloke K. 1996. Catorce valores que necesitamos para humanizar la forma en que trabajamos. / Hennesh Cloke y Joan Goldsmith. Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, La Habana.
12. Codina. A. ¡Cómo! ¿Negociar con Cuba? Ed. Félix Varela. La Habana. 1994.
13. Comba Morayta, G. 1998. La Dirección de los Directivos Profesionales de los años noventa. / Guillermo Comba Morayta. Artículo en 6 p. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. Bases para el Perfeccionamiento de la Empresa Estatal Cubana.
14. Cuervo, A. 1995. Bases para el diseño organizativo de la empresa. Revista Economía Española, España.

15. Davis, K. & Newstrom, J. W. 1996. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. 8va Edición. México: McGraw - Hill. 734 p.
16. Díaz I. 1994 y 2000 Estudio realizado en 54 empresas cubanas. Material de estudio.
17. Díaz Llorca, C. 1990. Métodos para el perfeccionamiento de la dirección/ Carlos Díaz Llorca. La Habana, Editorial Ciencias Sociales.
18. Díaz Pontones, V. 1999. Relación entre la estrategia y el proceso de Perfeccionamiento Empresarial/ Vicente Díaz Pontones. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del Mes. Año III, Número 12, Ciudad de La Habana. Cuba. Diciembre.
19. Díaz, R. 2006. Conceptos sobre Estrategia Empresarial / René Díaz y Raúl Cruz. 20 p.
20. Domenech Nieves, S. 1996. Cuba, Economía en Período Especial. / Silvia Domenech Nieves y Otros. Editora Política, La Habana. 339 p. 1996.
21. Drucker, P. F. 2005. Administración y Futuro de los 90 en adelante. En su: La economía. / Peter F. Drucker. Buenos Aires. 203 p.
22. Fernández de Bulnes, Carlos. 1994. Contenido tecnológico y competitividad: elementos para la reconversión de la industria cubana. Boletín Económico de ICE No 2433 14 al 20 de Noviembre.
23. García Echevarria, S. 1993. Estrategia Empresarial./ Santiago García Echevarria. Editorial Díaz Santos. España. 345 p.
24. García, S. 1997. La dirección por valores. / Salvador garcía y Simón L. Dolan. Mc Graw Hill. 231 p.
25. García, S. & Dolan, S. 1997. La Dirección por Valores: El cambio más allá de la DPO. Madrid: McGraw - Hill. 307 p.
26. Gómez, G. 1996. "Cápsulas de planeación estratégica" la práctica en la micro, pequeña y mediana empresa. 2da parte. Revista Adminístrate Hoy No. 31 Año III. web side: <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/index.html>
27. Gutiérrez Castillo, O. 1990. El Desarrollo Organizacional como Método de Cambio en la Formación de Equipos de trabajos efectivos. / Orlando

- Gutiérrez Castillo. Ponencia presentada al Evento Científico “Las Ciencias Sociales de Cara al 2000”, Escuela Superior del Partido, La Habana.
28. Gutiérrez Morales, E. 1999. Estrategia para la dirección de una organización de nuevo tipo en la red de universidades cubanas. Tesis Doctoral. Santiago de Cuba. Cuba. 153 p.
  29. Herrera Lemus, K. C. 2001. Sistema de gestión participativa por objetivos con enfoque estratégico: aplicación en pequeñas y medianas instalaciones turísticas hoteleras. Tesis doctoral. Santa Clara. CDICT: UCLV. 100 p.
  30. Herrera Lemus, K. C. 2000. El sistema de gestión participativa por objetivos con enfoque estratégico: una alternativa en el perfeccionamiento empresarial. Artículo en proceso de publicación por la Revista Centro Azúcar. (Santa Clara).
  31. Informe Central al VI Congreso del PCC. 2011. Diario Granma.17/4/2011. edición única
  32. Jarrillo, J. C. 1987. Dirección y Estrategia. / José Carlos Jarrillo. Editorial Mc Graw Hill. México. 156 p.
  33. Koontz, H. 2007. Elementos de Administración. / Harold Koontz y Heinz Weiheich. 3ra Edición. S/Editorial. 425 p.
  34. Kotter, Jonh P. 1997. Escogiendo estrategias para el cambio. / Jonh P. Kotter y Leonard A. Schlesinnger. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES. Año I, Número 4, Abril. Ciudad de La Habana. Cuba. 96 p.
  35. Le Riverand, J. 1971 Historia Económica de Cuba. Ed. Revolucionaria. La Habana. 267 p.
  36. Lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución. Documentos del partido. Páginas 38-79. Editora política. La Habana. 2012
  37. Menguzzato, M. 1995. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. / Martina Menguzzato y Juan José Renau. /s.e/. 97 p.
  38. Morrissey, George L. 1995 Pensamiento Estratégico. Construyendo los cimientos de la planeación. / George L. Morrissey, Ediciones Prentice may,

- 39.Noer, D. M. (1997). El cambio en las organizaciones. México: Prentice – Hall. 300 p.
- 40.Obregón, C. 1998. Tesis de Maestría. Ciudad de La Habana. Nota ese trabajo se repitió en el 2000.
- 41.Pérez de la Riva, Juan y otros 1975. La República Neocolonial Anuario de Estudios Cubanos 1 Ed. Ciencias Sociales, La Habana. 123 p.
- 42.Peter F. Drucker. 1988. Llega una nueva organización a la empresa. / Harvard Deusto Business Review. 67 p.
- 43.Portuondo Vélez Ángel L. 1997. ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? / Ángel Luis Portuondo Vélez. Rev. Folletos Gerenciales. Ed. CCED del MES, Año I, Número 4, Abril. Ciudad de La Habana, Cuba.
- 44.Resolución sobre los lineamientos de la política económica y social del partido y la revolución.2011.Editorial Política. La Habana, Cuba.
- 45.Reyes Ponce, A. 1996. Administración por objetivos. / Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa, México. 123 p.
- 46.Robbins, S. P. 1994. Administración: Teoría y Práctica. 4ed México: Prentice-Hall Hispanoamericana. 697 p.
- 47.Sherman, A. & Bohlander, G. & Snell, S. 1999. Administración de recursos humanos. México: Thomson. 675 p.

**Anexo No. 1: Encuesta para definir los valores.**

Responda las siguientes preguntas con solo tres respuestas cuando crea que son más de una

- ¿Qué principios me han permitido llegar donde estoy en la actualidad?
- ¿Qué tipo de conducta ha existido en la organización?
- ¿Qué nuevos valores me podrían permitir seguir avanzando?
- ¿Cuáles son los valores que serían, según su criterio, verdaderamente estimulantes para una gran mayoría de los miembros de su empresa y que yo estaría dispuesto a validar, compartir?
- ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?
- ¿Cómo cree usted que hay que comportarse con quienes los rodean?
- ¿Cuál es su nivel ocupacional?

**Anexo No. 2: Encuesta de consenso sobre valores.**

De este listado de VALORES que se 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 esta presente pero debe desarrollarse más y 10 es alto. Puede evaluar con 0 los que considere que no están presentes.

| No.                   | VALORES                          | PUNTACIÓN |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
|-----------------------|----------------------------------|-----------|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|----|
|                       |                                  | 1         | 2       | 3 | 4 | 5 | 6         | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1                     | Confianza en el éxito.           |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 2                     | Logros.                          |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 3                     | Valores de las personas.         |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 4                     | Responsabilidad.                 |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 5                     | Adaptación.                      |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 6                     | Excelencia.                      |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 7                     | Ser los mejores.                 |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 8                     | Contribuir con la comunicación.  |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 9                     | Liderazgo.                       |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 10                    | Mejora continua.                 |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 11                    | Rentabilidad.                    |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 12                    | Diferenciación, Diversificación. |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 13                    | Eficiencia económica.            |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 14                    | Planificación estratégica.       |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 15                    | Respeto                          |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 16                    | Compromiso.                      |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 17                    | Bienestar.                       |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 18                    | Tradicición.                     |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 19                    | Trabajo en equipo.               |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 20                    | Desarrollo individual.           |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 21                    | Comunicación efectiva.           |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 22                    | Calidad.                         |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 23                    | Seriedad.                        |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 24                    | Rapidez de respuesta.            |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| 25                    | Asumir riesgos.                  |           |         |   |   |   |           |   |   |   |    |
| Cual es su ocupación; |                                  | Obrero    | Técnico |   |   |   | Directivo |   |   |   |    |

**Anexo No. 3: Determinación de conductas existentes en la organización.**

Diga las tres conductas fundamentales presentes en la entidad

**Negativas**

**Positivas**

**Anexo No. 4: Encuesta sobre rasgos de la cultura.**

En esta encuesta debe evaluar los siguientes parámetros considerando que del 1 al 2 es alto, 3 es medio y del 3 al 4 es bajo. Por favor sea lo más justo posible de usted depende la calidad de este trabajo.

| Rasgos                   | Puntuación |   |         |           |   |
|--------------------------|------------|---|---------|-----------|---|
|                          | Alto       |   | Medio   | Bajo      |   |
|                          | 1          | 2 | 3       | 4         | 5 |
| Autonomía individual.    |            |   |         |           |   |
| Estructura.              |            |   |         |           |   |
| Apoyo.                   |            |   |         |           |   |
| Identidad.               |            |   |         |           |   |
| Recompensa al desempeño. |            |   |         |           |   |
| Tolerancia al conflicto. |            |   |         |           |   |
| Tolerancia al riesgo.    |            |   |         |           |   |
| Nivel ocupacional        | Obrero     |   | Técnico | Directivo |   |

|   |                                 |                      |
|---|---------------------------------|----------------------|
| Anexo 5   |                                 |                      |
| <b>Plan de acción</b>   |                                 |                      |
| <b>Gestión de los recursos humanos</b>  |                                 |                      |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>              | <b>Fecha</b>         |
| *Capacitación en recursos humanos<br>*Revisar las áreas de trabajo<br>*Evaluar la situación de los trabajadores<br>*Gestionar las necesidades básicas y los medios de protección  | Subdirector de recursos humanos | Mensual<br>2012-2015 |
| *Se utiliza los cuadros mejor preparados en la empresa y los profesores adjuntos a la Filial Universitaria Municipal que son trabajadores de la empresa para desarrollar la capacitación de los trabajadores<br>*Capacitar a los especialistas del área de dirección de la producción y, especialistas en contabilidad como requerimientos necesarios para el perfeccionamiento empresarial | Subdirector de recursos humanos | 2012-2015            |
| *Se fortalece el sistema de evaluación de desempeño en todas las unidades y dependencias de la Empresa<br>*Se utiliza la evaluación del desempeño como instrumento condicionante del pago por los resultados  | Subdirector de recursos humanos | Mensual<br>2012-2015 |
| <b>Producciones Agropecuarias y Forestales</b>  |                                 |                      |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>              | <b>Fecha</b>         |
| *Distribución de un plan de producción de viandas 11605 Ton, hortalizas 11347 Ton, granos 5437 Ton, y frutales 2379 ton. en 13 unidades productoras<br>*Garantizar la calidad del sistema de riego existente y lograr incrementarlo en un 15%   | Subdirector de Producción       | 2012-2015            |

|   |                           |   |
|---|---------------------------|---|
| *Gestionar los productos necesarios para dichas producciones  |                           |   |
| *Correcta selección de la masa.<br>*Áreas de pastos cercadas y limpias de especies indeseables<br>*Agua garantizada el año entero en los potreros<br>*Siembra de especies forrajeras para garantizar el alimento en la seca<br>*Plan de evacuación en caso de catástrofes naturales   | Director                  | 2012-2015   |
| *Tres fincas productoras de semilla<br>*Correcta selección de la semilla<br>*Control fitosanitario semanal<br>*Colectar el estiércol en las vaquerías y llevarlo a los centros de producción de compost<br>*Mantener sistema de riego activado todo el año  | Subdirector de Producción | 2012-2015   |
| *Vivero forestal activado de enero a junio<br>*Gestión de bolsas de polietileno<br>*Correcta selección y siembra de las semillas<br>*Correcta preparación de tierra y siembra en la época óptima<br>*Conteo y plantación de fallas<br>*Correctas chapeas de mantenimiento<br>*Gestión con el SEF para la certificación y bonificación de las plantaciones | Subdirector de Producción | enero a junio<br>julio a noviembre<br>enero a febrero<br>mayo a julio<br>sep-oct, may-jun<br>may, nov,<br>mensual |
| <b>Economía</b>   |                           |   |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>        | <b>Fecha</b>  |
| *Planificación de planes anuales  | Director                  | Enero-marzo   |
| *Distribución de planes por unidades  | Subdirector de economía   | Marzo-junio   |
| *Recopilación de la información<br>*Procesamiento de la información   | Subdirector de economía   | mensual   |

|   |                    |                  |
|---|--------------------|------------------|
| *Presentar la información en el Centro de Gestión   |                    |                  |
| <b>Programas y proyectos</b>  |                    |                  |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha</b>     |
| *Establecer con la dirección nacional las directrices de la empresa   | Director           | Enero-marzo      |
| *Búsqueda de información relacionada con los diferentes fondos  |                    | Mensual          |
| *Determinar necesidades compatibles con los fondos  |                    | Abril-junio      |
| *Realizar los proyectos   |                    | Julio-septiembre |
| *Presentar los proyectos a los fondos compatibles   |                    | Cuando proceda   |
| *Ejecución de los proyectos   |                    | Lo planificado   |
| *Control de las actividades   |                    | Mensual          |
| <b>Control interno y prevención</b>   |                    |                  |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha</b>     |
| *Estudio de la Resolución 60 del MAC  | Director           | Enero            |
| *Crear o actualizar los Comités de Control  |                    | Enero            |
| *Aplicar la Resolución 60 del MAC en la Empresa y en las Unidades Productoras   |                    | Febrero          |
| *Crear o actualizar los Comités de Control  | Director           | Enero            |
| *Establecer la guardia obrera   |                    | Mensual          |
| *Establecer los recorridos nocturnos  |                    | Mensual          |
| *Conteo de la masa ganadera   |                    | Mensual          |
| * Aplicar rigurosamente e implementar las resoluciones y programas siguientes:<br>*Resolución 60 del MAC.<br>*Programa Estratégico del proceso Control Interno y Prevención.<br>*Programa de informatización de los sistemas Versat Sarasola.<br>*Plan de Prevención de la Empresa. | Director           | Mensual          |
| <b>Ciencia y Técnica</b>  |                    |                  |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b> | <b>Fecha</b>     |

|   |                                   |              |
|---|-----------------------------------|--------------|
| *Fortalecer la comisión permanente de innovación tecnológica en la Empresa    | Especialista de ciencia y técnica | anual        |
| *Capacitar a los miembros en el tema  |                                   |              |
| *Activados comités de la ANIR y BTJ   | Especialista de ciencia y técnica | anual        |
| *Reunión de los comités de la ANIR y BTJ                                      |                                   |              |
| *Determinar necesidades básicas de innovación y racionalización en la empresa | Especialista de ciencia y técnica | Anual        |
| *Comunicación a los miembros de la ANIR y BTJ de las ramas a investigar       |                                   |              |
| *Presentación de los trabajos al FORUM de base y a los municipales y demás    |                                   |              |
| *Generalización de los trabajos más importantes                               |                                   |              |
| <b>Comercialización, Construcción, Inversiones y Desarrollo</b>               |                                   |              |
| <b>Acciones</b>   | <b>Responsable</b>                | <b>Fecha</b> |
| *Determinar con el MINAGRI los intereses comerciales                          | Director                          | Anual        |
| *Estudiar los posibles mercados de la región                                  |                                   | Anual        |
| *Contratos establecidos   |                                   | Anual        |
| *Productos a comercial con alta calidad                                       |                                   | Mensual      |
| *Determinar la necesidad de inversión   | Director                          | Anual        |
| *Determinar fuente de financiamiento  |                                   |              |
| *Realizar proyecto técnico  |                                   |              |