



José Martí Pérez

**Facultad de Contabilidad y Finanzas.
Filial Universitaria Municipal de Taguasco**

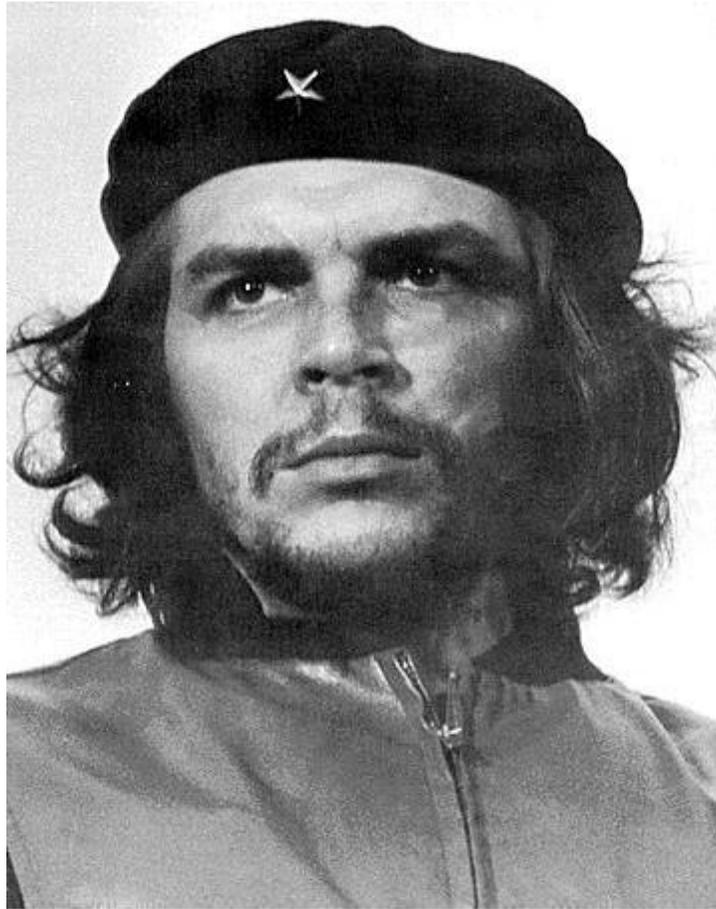
TRABAJO DE DIPLOMA

**PROYECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA UNIDAD
EMPRESARIAL DE BASE CENTRAL AZUCARERO
MELANIO HERNÁNDEZ.**

Autora: Yarlenis Macías Batista.

Tutor: MSc. Ing. Irán Rodríguez Delgado.

Abril, 2012.



PENSAMIENTO

"Primero hay que empezar a hacer y después pensar en como seguir haciendo. No vamos a sentarnos y hacer un acto en el camino para pensar cuales serán nuestros próximos pasos. Vamos a pensar caminando, vamos a aprender creando y también, por que no decirlo, equivocándonos".

Che.

DEDICATORIA.

- *A mis padres, por guiarme toda la vida por caminos seguros a pesar de las dificultades.*
- *A mis hermanas, por dar sobre todas las cosas, apoyo incondicional en mis estudios.*
- *A mi novio, por ser mi mayor inspiración en esta ardua tarea de varios años.*
- *A mis compañeros de estudios, que me brindaron su apoyo en los momentos difíciles.*

AGRADECIMIENTOS.

- *Al colectivo de profesores de la carrera de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Sancti Spiritus.*
- *A mi tutor por la dedicación en la guía de la investigación realizada.*
- *A la Revolución por permitirme estudiar en lo más puro de su seno, con la guía de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz.*

RESUMEN.

Nos enfrentamos hoy a un mundo controvertido y complejo regido por fuertes contradicciones que se polarizan en la relación Norte-Sur. En la Unidad Empresarial de Base (UEB) central azucarero Melanio Hernández, existe desconocimiento por parte de sus dirigentes de los elementos básicos para desarrollar el proceso de dirección estratégica, por lo que existe necesidad de adecuar a las condiciones actuales la estrategia de dirección. El objetivo del trabajo es proyectar la estrategia de dirección que permita el mejoramiento de su gestión y la satisfacción más plena de las necesidades de sus clientes. Se realizó diagnóstico situacional a través del análisis DAFO y para la elaboración de la proyección estratégica 2012-2016 se determinaron las áreas de resultados claves, objetivos estratégicos, criterios de medida con su correspondiente plan de acción. Se concluyó que la formulación de la estrategia es un proceso de dirección, el cual permite conducir la evolución de la organización siguiendo un método relativamente estructurado que demanda implicación, participación y responsabilidad de todos sus miembros y que el bajo nivel profesional de los técnicos, financiamiento incompleto y el envejecimiento de la tecnología instalada son los principales factores que afectan el crecimiento productivo de la UEB central azucarero Melanio Hernández. La estrategia proyectada para el periodo 2012-2016 se basa en objetivos estratégicos y criterios de medida para las áreas de resultados claves.

ABSTRACT.

We meet face to face today to a world discussed and complex steered for strong contradictions that it is polarized in the north-sur. Report in the managerial unit of base (UEB) Melanio Hernández sugar mill, exists ignorance of your leaders of the basic elements to develop the process of strategic direction, for which exists need to fit to the current conditions the strategy of direction. The objective of the work is to project the strategy of direction that permits the improvement of your step and the more full satisfaction of the needs of your clients. Carried out diagnose situational through the DAFO analysis and for the manufacture of the strategic projection 2012-2016 decided the areas of key, objective results strategists, criterions of measure with your corresponding plain of action. It concluded that the formulation of the strategy is a process of direction, which permits conduct the evolution of the organization following a method relatively constructed that demands involvement, participation and responsibility of all your members and that the below professional level of the technicians, incomplete financing and the aging of the installed technology is the main factors that affects the productive growth of the UEB Melanio Hernández sugar mill. The projected strategy for the period 2012-2016 bases in objective strategists and criterions of measure for the areas of key results.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DESARROLLO:	
CAPÍTULO I: Fundamentación teórica. Marco teórico referencial de la investigación.	
1.1.1 Antecedentes	2
1.1.2 El enfoque y la dirección estratégica	2
1.1.3 Estratégica. Conceptos	4
1.1.4 Evolución de la planeación estratégica.	
1.1.4.1 Evaluación de estrategias	4
1.1.5 Pruebas para evaluar la estrategia	5
1.1.6 La estrategia empresarial	7
1.1.7 Relación de la estrategia con elementos claves del proceso directivo.	
1.1.7.1 Estrategia empresarial – objetivos de dirección	10
1.1.7.2 Estrategia empresarial – Cultura organizativa	14
1.1.7.3 Estrategia empresarial – Cultura organizativa.	16
1.1.7.4 Estrategia empresarial - Liderazgo	18
1.2 Análisis estratégico	
1.2.1 Análisis Interno	20
1.2.2 Análisis Externo	21

1.2.3 Escenario	22
1.2.4 Valores compartido	23
1.3 Estrategia y política generales	23
1.4 Áreas de resultado claves (ARC)	24
1.4.1 Objetivos estrategia	24
1.5 Plan de acción	25
1.5.1 Soporte organizacionales	25
CAPÍTULO II: Diagnóstico estratégico de la UEB central Azucarero Melanio Hernández.	
II.1. Caracterización de la UEB central Azucarero Melanio Hernández	27
II.2 Fundamentación del procedimiento	27
II.2.1 Fase 1 Diagnóstico situacional	28
II.2.1.1 Situación del entorno	29
II.2.1.2 Análisis organizacional	30
II.2.1.3 Análisis DAFO	31
II.2.2 FASE 2 Proyección estratégica	32
II.2.2.1 Fijar el rumbo estratégico	32
II.2.2.1.1 Definición de la misión	32
II.2.2.1.2 Análisis de la misión.	33
II.2.2.1.3 Procedimiento para la elaboración de la misión y visión	
II.2.1.3 Procedimiento para elaboración de la misión y la visión	35
II.2.1.4 Revise sus declaraciones periódicamente	35
II.2.3 Áreas de Resultado Claves	38
II.2.4 Objetivos estratégicos	39

II.2.5 Criterios de medidas	40
CAPÍTULO III: Proyección estratégica para la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.	
III.1. Diagnóstico situacional	42
III.1.2 Análisis de la organización.	43
III.3.1 Análisis DAFO	44
III.2.1 Proyección estratégica	45
III.2.1Fjjar rumbo estratégico	46
III.2.1.1 Misión	46
III.2.1.2 Visión	46
III.2.1.3 Escenarios	46
III.2.1.4 Valores compartidos	47
III.3 Áreas de resultado claves(ARC)	48
III.4 Criterios de medidas	
III.4.1 Área de Dirección y Capital Humano	49
III.4.2 Plantas Industriales	50
III.4.3 Inversión y Desarrollo	50
III.5 Objetivos estratégicos	51
III.5.1 Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medidas	51
III.5.1.1 Estrategias Operativas.	51
CONCLUSIONES	
RECOMENDACIONES	
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN.

Nos enfrentamos hoy a un mundo controvertido y complejo regido por fuertes contradicciones que se polarizan en la relación Norte-Sur caracterizados por la pujante fuerza hegemónica de los más ricos sobre los más pobres, en este sentido se identifica a la internacionalización convertida en una perjudicial tendencia extendida a todos los procesos sociales, económicos y políticos denominada globalización.

El proceso de globalización y la compleja coyuntura internacional, unido a la situación económica especial que se viene produciendo como resultado del bloqueo norteamericano a nuestro país, nos obligan a preparar aceleradamente a nuestras Unidades Empresariales de Base, de modo tal, que puedan disponer de una capacidad y flexibilidad que les permita adaptarse a los cambios del entorno competitivo mundial como vía para garantizar el desarrollo económico que necesitamos en función de los objetivos de nuestra sociedad. Esta situación obliga a tratar de anticiparnos hasta donde sea posible, a los cambios futuros, lo cual solo puede hacerse si se dirige estratégicamente.

Los primeros modelos estratégicos según refiere Strategor (1995), "llegaron de Estados Unidos en la década del 60". Se comenzaron a utilizar en los años 70, lo cual representó, según Menguzzato y Renau (1995), "un progreso importante en relación con los intentos anteriores de planificación a largo plazo.". El más conocido es el de Harvard Business School propuesto por los profesores Learned, Christensen, Andrews y Gutt, cuya lógica permanece subyacente en los enfoques más recientes de la estrategia. "A este modelo original se le han incorporado los desarrollos posteriores sobre la estrategia que proponen una formalización más avanzada de los métodos de análisis externo e interno, así como de los vínculos entre las conclusiones extraídas de este análisis y del abanico de elecciones posibles".

El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas

contemporáneas deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en las gestiones y los procesos productivos" (Resolución económica del V Congreso del Partido Comunista de Cuba (PCC), 1997).

Hoy día la proyección estratégica es una herramienta de trabajo indispensable en la conducción de los procesos en las diferentes esferas de la vida social. Su realización posee gran importancia para el posterior crecimiento de la unidad, permite proyectar y dirigir el desarrollo estratégico de las entidades de producción en función de las directrices del país y las características del entorno nacional e internacional, lo cual infiere la necesidad de que las entidades adopten actitudes estratégicas acorde al desarrollo de la economía cubana.

La Resolución Económica del V Congreso del PCC establece el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas. Se plantea la continuación del proceso de perfeccionamiento empresarial como una vía para situar a las UEB cubanas en condiciones de efectividad y de estimulación, implantar los nuevos mecanismos financieros tributarios e introducir los enfoques más modernos de la práctica internacional.

Es necesario entonces ir a una reestructuración de la economía cubana, se hace imprescindible un cambio profundo en el funcionamiento del sector empresarial-productivo, así como en la mentalidad de sus directivos para trabajar en una economía de mercado signada por la globalización neoliberal. La empresa cubana actual necesita de altos niveles de competitividad, eficacia, eficiencia, vigilancia permanente de sus fortalezas y debilidades para potenciar las primeras y minimizar las segundas buscando mejores posiciones en relación con las oportunidades riesgos que la rodean, acorde con sus propias capacidades y recursos.

En su mayoría la empresa cubana carece de procedimientos capaces de diagnosticar y evaluar sus procesos de gestión y mucho menos de estrategias que la encausen hacia las aspiraciones planteadas.

Los cambios que se introduzcan en el sector empresarial cubano deben estar encaminados a mantener la preeminencia de la propiedad estatal socialista sobre la base de llevar la empresa estatal a un nivel de eficiencia superior en comparación con otras formas de propiedad, como elemento consustancial al socialismo. La dirección estratégica contribuye al logro de este objetivo, al guiar a la organización en la potenciación de sus fortalezas y aprovechamiento de sus oportunidades, así como a minimizar las debilidades y atenuar las amenazas que obstaculizan su desarrollo y desenvolvimiento eficaz.

Lo más importante de la actualidad no es la información, como muchos se empeñan en afirmar y otros parecen devotos convencidos, lo más importante es la sabiduría, el saber acumulado, la inteligencia del hombre que nos ayuda a comprender las exigencias del entorno. Más que poseer información, lo interesante es la disposición de recursos para seleccionar, jerarquizar y aplicar la información. Por eso es tan importante considerar la preparación del hombre para enfrentar esos procesos; porque cuando la vida se ve como un proceso, en lugar de buscar éxitos o fracasos, se buscan aprendizajes.

Nuestra política económica, tiene como objetivo central la eficiencia y al respecto dice: "Lograr un propósito de esa envergadura obliga a profundizar en algunos aspectos conceptuales y en la práctica del funcionamiento de la economía que permitan sostener la recuperación de los sectores productivos.

En los procesos de dirección se viene trabajando en la Dirección por Objetivos en los Organismos de la Administración Central del Estado y en las entidades de la subordinación local, también en los diferentes ministerios se trabaja en las proyecciones estratégicas, destacándose el grupo azucarero AZCUBA.

El V congreso del PCC decidió generalizar la experiencia que desde hace más de 12 años se comenzó en el Sistema Empresarial de las Fuerzas Armadas Revolucionarias (FAR), sobre nuevas formas de pensar y de actuar en nuestras empresas, iniciándose así el proceso de cambio del Sistema Empresarial Cubano, lo

cual se hizo firme mediante el Decreto ley 187 del 18 de Agosto de 1997 y que todos conocemos como "Perfeccionamiento Empresarial".

Este proceso que sin dudas permite el tránsito de esa planificación excesivamente centralizada a una descentralizada, también otorga nuevas facultades a las empresas, dentro de las cuales está aprobar su estrategia como señala Pérez Betancourt (1999).

La Unidad Empresarial de Base (UEB) central azucarero Melanio Hernández, existe desconocimiento por parte de sus dirigentes de los elementos básicos para desarrollar un proceso de Dirección Estratégica, motivo por el cual se encuentra desactualizada la proyección para los próximos cinco años, por tanto, se necesita elaborar una proyección que posibilite viabilizar los cambios que permitan el incremento de la eficiencia y eficacia de su gestión y satisfacer de manera más plena las necesidades de los clientes.

La formulación de una proyección estratégica hasta el año 2016 en la UEB central azucarero Melanio Hernández contribuirá a la preparación de los directivos en dirección estratégica y dotará a ésta de un instrumento guía para el proceso de cambio que entraña la proyección de la misma.

La formulación de la estrategia implica además, un mejor ordenamiento interno y un cambio cualitativo en la gestión y en la cultura organizacional, lo que demuestra la necesidad de elaborar un proyecto estratégico sobre la base de la implicación de la dirección y los trabajadores.

Problema científico.

Necesidad de adecuar a las condiciones actuales la estrategia de dirección en la UEB central azucarero Melanio Hernández.

Objetivo general.

Proyectar la estrategia de dirección en la UEB central azucarero Melanio Hernández que permita el mejoramiento de su gestión y la satisfacción más plena de las necesidades de sus clientes.

Objetivos específicos.

1. Realizar una amplia revisión bibliográfica que permita la fundamentación teórica de la propuesta de estrategia de dirección para la UEB central azucarero Melanio Hernández.
2. Diagnosticar la situación actual que presenta la UEB central azucarero Melanio Hernández.
3. Proyectar la estrategia de dirección a partir de las condiciones actuales en la UEB central azucarero Melanio Hernández.

Hipótesis.

La proyección de una estrategia de dirección para los próximos cinco años contribuirá a viabilizar los cambios que permitan satisfacer de manera más plena las necesidades de los clientes en la UEB central azucarero Melanio Hernández.

Resultados esperados.

El trabajo realizado forma parte de la concepción estratégica general que como parte de la política empresarial se realiza en el país para la planeación estratégica, realizándose un modelo estratégico para lograr la Integración Estratégica de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

Lo que nos permitirá abordar lo relacionado con la evolución de la estrategia y la importancia que tiene la misma para la UEB Central Azucarero Melanio Hernández. Es una realidad hoy que las empresas para lograr el éxito necesitan trabajar con estrategias como pilar fundamental, de lo contrario se pueden perder los esfuerzos realizados en el período, producto de no conocer lo que realmente se necesita.

Aporte práctico y metodológico.

En el presente trabajo no se hace ningún aporte teórico, sino que se hace la presentación y aplicación de un modelo para elaborar la estrategia de dirección de la Subdirección Económica de la Sede Universitaria Sancti Spíritus con la finalidad de contribuir a la cultura de cambio tan necesaria para las organizaciones cubanas en las condiciones actuales.

Métodos de investigación.

Los métodos de investigación empleados fueron, fundamentalmente, métodos teóricos: Método histórico-lógico, análisis y síntesis. Además, se utilizan distintas técnicas como la encuesta, trabajos en grupo y un amplio enfoque participativo durante el desarrollo práctico del modelo. El estudio documental fue amplio y diverso.

El informe cuenta con una introducción, un Capítulo 1 donde se aborda la fundamentación teórica de la investigación, un Capítulo 2 Diagnosticar la situación actual que presenta la UEB Central Azucarero Melanio Hernández Capítulo 3 Proponer la estrategia de dirección en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández. Se plantean las Conclusiones y Recomendaciones, y toda la Bibliografía que se utilizó, además de los Anexos.

DESARROLLO.

Capítulo I. Fundamentación teórica.

Marco teórico referencial de la investigación.

La revisión de la literatura especializada y otras fuentes, se estructuró de forma tal, que permitiera el análisis de la temática objeto de estudio, posibilitando crear las bases teórico-prácticas del proceso de investigación y con ello, contribuir a sustentar los principales resultados obtenidos, así como su valor metodológico y práctico, para lo cual se elaboró el hilo conductor de dicho marco teórico referencial (Figura 1).

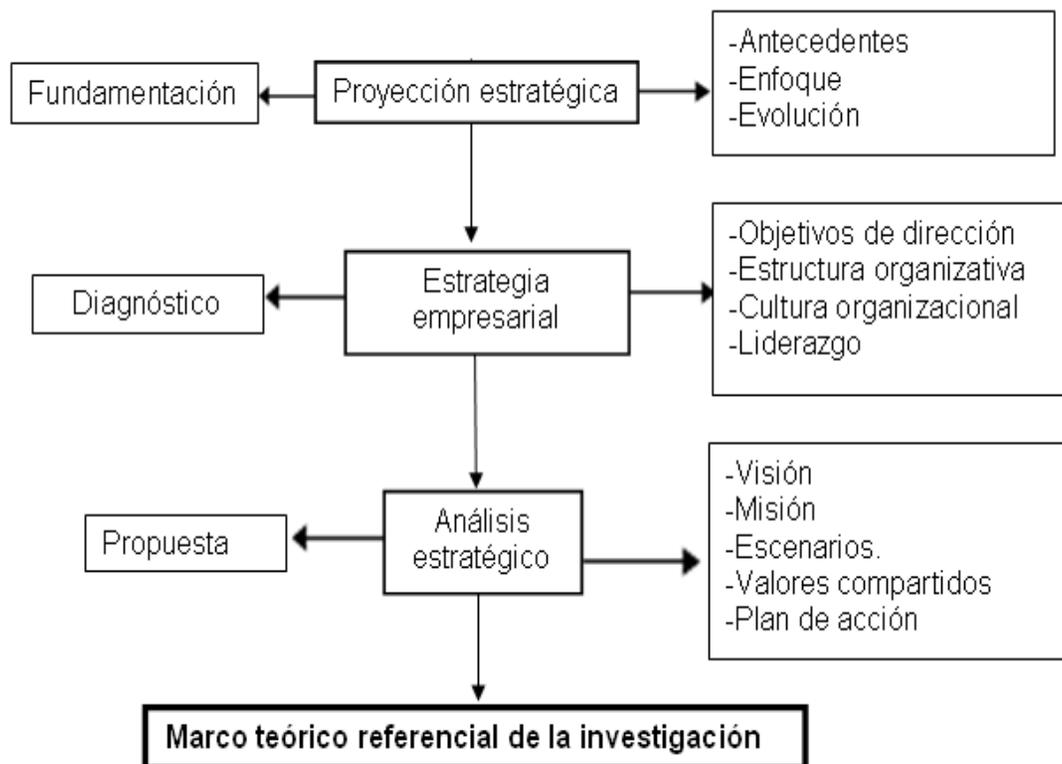


Figura 1. Diagrama del hilo conductor del marco teórico referencial (Elaboración propia).

La elaboración del marco teórico y referencial de la investigación se sustentó en un examen recíproco de la bibliografía y otras fuentes con vistas a una conceptualización objetiva de las principales definiciones, elementos y tendencias en este campo.

1.1 Proyección estratégica.

1.1.1 Antecedentes.

La economía cubana está inmersa en un proceso de transformaciones profundas producto de la caída del campo socialista, encontrándose obligada a tomar otras pautas con vista a insertarse en el mercado. Por tal razón el presente capítulo permitirá abordar lo relacionado con la evolución de la estrategia y la importancia que tiene la misma para la UEB Central azucarero Melanio Hernández. Es una realidad hoy que las empresas para lograr el éxito necesitan trabajar con estrategias como pilar fundamental, de lo contrario se pueden perder los esfuerzos realizados en el período, producto de no conocer lo que realmente se necesita.

Cualquier proceso de mejora que se introduzca, parte precisamente de la proyección de estrategias que sirvan de base y apoyo a los ejecutivos y dirigentes en el complejo proceso de toma de decisiones. Se trata de elevar la eficacia y la eficiencia en el sentido más amplio de la palabra, o sea, hacer las cosas mejor y que logren el efecto esperado con el menor empleo de recursos posible.

En los últimos tiempos la Dirección Estratégica (DE) ha adquirido notable difusión y particularmente la Planeación Estratégica. No son pocas ya las organizaciones que a través de procesos de capacitación o de consultoría gerencial se esfuerzan por escapar del círculo vicioso de la operatividad y las urgencias, y se enfrascan en el empeño de visualizar el futuro y concebir un salto hacia la mejora de la organización, adoptando las decisiones correspondientes.

1.1.2 El enfoque y la dirección estratégica.

El hecho de que las organizaciones deban aprender a vivir en el cambio, anticipándose con decisiones transformadoras que permitan su supervivencia y

desarrollo, en medio de un entorno tan turbulento y competitivo, conduce a una concepción esencialmente estratégica de la alta dirección que se manifiesta en una adaptación sistemática al entorno cambiante con una visión compartida del futuro deseado de la organización.

El enfoque estratégico, definido como una actitud extrovertida, voluntarista, anticipada, crítica y abierta al cambio, se ha plasmado en los conceptos de estrategia organizacional, planeación y dirección estratégica, constituyendo su base fundamental. Este enfoque no hace obsoleta toda la dirección tradicional, sino que da una nueva orientación a las dimensiones tácticas y operacionales, y se caracteriza por los elementos siguientes:

1. Planificación partiendo de las condiciones turbulentas.
2. Construcción de escenarios alternativos para aclarar incertidumbres, futuros posibles y las fuerzas que lo componen.
3. Centrar el modelo institucional en los mercados y en la demanda de los clientes.
4. Construcción de una cultura estratégica para lograr un comportamiento organizacional. Intención de explorar la complejidad de la realidad. Priorización de los factores del entorno en relación con los internos. Preferencia por el nuevo comportamiento organizacional. Deseabilidad del cambio para ajustar el rumbo de la organización. Prioridad de las inversiones inteligentes como factores transformadores.
5. Propicia la descentralización y crea autonomía. Preferencias a las decisiones colegiadas, en equipo y a la participación en las diferentes tareas de la gestión de la administración.
6. Planificación, seguimiento y evaluación son considerados en forma integrada, como parte de un mismo proceso. Compromiso con los plazos largos, medianos y cortos, en este orden de jerarquía.

La Dirección Estratégica es ante todo un proceso ininterrumpido de monitoreo, reflexión y síntesis del ambiente externo e interno que se traduce en un conjunto de decisiones que se ponen en práctica y se adecuan flexiblemente para lograr la inserción de la organización con su contexto general y específico.

1.1.3 Estrategia. Conceptos.

Chandler (1962) define una estrategia como “la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.

La “estrategia” serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada, y sobre todo la conducta de los demás.

La diferencia básica entre estrategia y táctica está en los siguientes aspectos: en primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamento, o unidades, aisladamente); pues, busca alcanzar los objetivos por departamento. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí. En segundo lugar, la estrategia se refiere a objetivos a largo plazo, mientras que en la táctica se refiere a objetivos a mediano y a corto plazo. Para la implementación de la estrategia se necesitan muchas tácticas que se sucedan ordenadamente en el tiempo. En tercer lugar, la estrategia es definida por la alta dirección, mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

1.1.4 Evolución de la planeación estratégica.

1.1.4.1 Evaluación de estrategias.

Una vez que son identificadas las estrategias, deben ser evaluadas. Las estrategias de programa importantes son en un sentido hipótesis que deben ser probadas y también son, a lo que el mundo académico llama, problemas no

estructurados. Esto significa que no existe una fórmula sencilla para crear una solución.

Los pasos conceptuales en la planeación requieren una evaluación de estrategias de programas una vez que son identificadas, pero esto no siempre pasa en el mundo real. Existen muchas razones de por qué no son evaluadas e implantadas las estrategias de programas, aquí se tratan unas cuantas simplemente para mencionar el punto.

Es arriesgado decidir acerca de estrategias de programas ya que si un ejecutivo se decide definitivamente por una estrategia y ésta resulta ser un fracaso, se puede poner en peligro una carrera.

La toma de decisiones estratégicas es un arte y como tal es proceso creativo que requiere conocimiento y análisis diferente del involucrado en la toma de decisiones a corto plazo.

Gertsner (1999) afirmó que la compensación de incentivos está frecuentemente atada ya sea al desempeño de utilidades a corto plazo o a los movimientos de los precios de las acciones, ninguno de los dos tiene nada que ver con el éxito estratégico.

La toma de decisiones estratégica es muy compleja y está dominada por factores no cuantitativos. No sólo se necesita el criterio para tomar la decisión final sino que también para determinar el proceso que se usará al tomar la decisión y el tipo de datos necesarios para guiar la decisión.

1.1.5 Pruebas para evaluar estrategias.

En el análisis final el enfoque universal más efectivo para la toma de decisiones es hacer la pregunta correcta en el momento apropiado. Las pruebas son significativas tanto para evaluar como para identificar estrategias, y son preguntas sencillas. Y considerándolas en el momento preciso y dándoles la importancia adecuada pueden evitar una decisión desastrosa o asegurar una decisión con un alto prospecto de ser correcta.

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

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causa, por una mayor competencia.

La Planeación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) Con la Planeación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

La estrategia es un consenso en la aplicación de los enfoques y conceptos y un documento de consulta y guía metodológica para un proceso estratégico de cambio, toda vez que el procedimiento orientado conlleva en sí un modelo de cambio para las Entidades, por lo que requiere la comprensión de asumirlo como un proceso visto desde el entorno hacia la empresa, entorno que hoy más que nunca es cambiante y violento. Estos son procesos sistemáticos y preactivos, donde lo estratégico no solo viene dado por el tiempo, sino que incluye los

cambios y transformaciones que deben lograrse, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos.

El análisis de una estrategia y su posterior formulación deberá tener presente no sólo aquellos factores de oportunidad respecto a su entorno competitivo, sino la integración de las estrategias junto con el diagnóstico de su propia situación económica y el conjunto de objetivos y acciones que orientan el funcionamiento de la organización. La complejidad de tal situación requiere de un ordenamiento metodológico, a partir de la diversidad, con el propósito de establecer un procedimiento para asumir las decisiones estratégicas.

Cada organismo tiene la facultad de utilizar el proceso metodológico para la proyección de la planificación que considere más acorde, no obstante la misma recogerá los elementos básicos antes señalados y que se describen con detalle más adelante. El resto de los elementos que contemple el diseño de la Planificación Estratégica quedará a decisión del organismo.

1.1.6 La estrategia empresarial.

Según Ramos (1999) la estrategia empresarial es un proceso orientado a la consecución de ventajas competitivas sostenibles, siendo el resultado de la combinación de otros dos procesos, uno formalizado, deliberado y estructurado en dos fases:

Una primera de elaboración o diseño de la estrategia de acuerdo a la misión de la empresa y la correspondencia entre el entorno externo (oportunidades y amenazas) y el entorno interno (fortalezas y debilidades).

Una segunda fase de puesta en práctica a partir de la estrategia elaborada adaptándose para ello la estructura organizativa y los sistemas administrativos y desplegando los recursos en función de la estrategia.

Un proceso emergente, que da lugar a pautas de comportamiento de la organización que responden a una visión común asumida y compartida por los integrantes de la empresa.

Esta estrategia para Pavón & Hidalgo Nunchera (1997) es el esquema que ofrece sentido y coherencia al conjunto de decisiones y los responsables de las mismas, siendo el resultado de un proceso de numerosas interacciones, negociaciones y conceptualizaciones entre el personal directivo de la organización. Su objetivo principal es el desarrollo de capacidades específicas de gestión y responsabilidades de carácter organizativo y administrativo, que sean capaces de conjugar las decisiones estratégicas y operativas en todos los niveles jerárquicos.

Para Menguzzato & Renau (1991) la estrategia empresarial propone explicar las grandes opciones de la empresa que orientarán de forma determinante, sus decisiones sobre las actividades y estructuras de organización, y así mismo fijar un marco de referencia en el cual deberán inscribirse todas las acciones que la empresa emprenderá durante un determinado período temporal.

Autores como Bowman (1990) y Gimbert (1999) plantearon que la estrategia solo existe en el caso de empresas diversificadas, es decir que están en más de un negocio y su proceso de diseño está determinado por la capacidad que se tenga para adaptar al entorno que rodea estas diferentes unidades de negocio (amenazas y oportunidades), a partir de determinar desde el punto de vista interno cuáles son sus fortalezas y debilidades, con el objetivo de lograr ventajas competitivas para la organización.

Gárciga (1999) definió la estrategia empresarial como el conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización en la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

Entre los diferentes autores descritos, existen puntos de coincidencia respecto a la concepción de estrategia empresarial los cuales tomaremos de referencia para el caso de la presente investigación:

La estrategia va a guiar el comportamiento y la actividad de la empresa en el presente y para el futuro. Es el resultado de tres elementos:

1. Las aspiraciones de la alta dirección.
2. Las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo.
3. Las capacidades internas de la empresa (fortalezas y debilidades).

Las estrategias empresariales engloban al conjunto de decisiones que abarca el ámbito total de la organización como un todo único y coherente, sirviendo de referencia para orientar los esfuerzos de la planificación a nivel de cada área de negocios, donde se desarrollan las estrategias funcionales.

Este análisis puede descomponerse en dos partes: un análisis externo y un análisis interno. En el análisis externo se estudia el impacto de los llamados factores estratégicos del entorno y la evolución futura de este a fin de detectar posibles amenazas y oportunidades para la empresa. En el análisis interno se trata de identificar y valorar las capacidades de la empresa y la posición frente a la competencia, conociendo los puntos fuertes para potenciarlos y los puntos débiles para intentar remediarlos o eliminarlos.

El conocimiento estático de la empresa en el presente se debe completar con una perspectiva dinámica de sus potencialidades.

El estudio de la evaluación futura del entorno y el ambiente interno requiere de la previsión y de la prospectiva (dadas las características turbulentas del entorno actual).

Muchos son los métodos que pueden utilizarse para la realización de estudios prospectivos, algunos de estos métodos aparecen divididos según la clasificación de Jantsh (1967) en métodos intuitivos, exploratorios, normativos y de circuito cerrado.

Sin embargo Fernández (1997) considera que una agrupación de los métodos prospectivos básicos, de utilización más generalizada y práctica en la reflexión prospectiva en el momento actual es la siguiente:

Porter (1982), el “sector industrial es el grupo de empresas que producen productos que son sustitutivos cercanos entres sí”. En las precisiones de un sector

se debe tener en cuenta que cuanto más amplia sea la definición del sector, menor precisión puede tener el análisis. El dilema entre mayor visión y menor precisión es dilucidado por la empresa en dependencia de los objetivos que se plantean, radicando aquí la importancia estratégica de una correcta definición de sector.

La intensidad de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas – nuevos ingresos, amenazas de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores - las cuales reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores, involucrando además a los clientes, proveedores, sustitutos y los competidores potenciales. Cada empresa tendrá sus puntos débiles y fuertes al analizar la estructura del sector donde la misma se encuentra, lo cual cambia con el tiempo. El entender esta estructura del sector industrial es el punto de partida para el análisis estratégico.

Se plantea que las empresas han de tener muy presente diseñar en un plazo de tiempo no demasiado largo su estrategia buscando innovaciones tecnológicas en productos y procesos mediante la cual se potencia su posición competitiva y la innovación (Menguzzato & Renau, 1991).

1.1.7 Relación de la estrategia con elementos clave del proceso directivo.

1.1.7.1 Estrategia empresarial–objetivos de dirección.

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

Los criterios de diferentes autores se muestran a continuación:

Es un estado de cosas deseables que la organización intenta convertir en realidad. (Etzioni, 1954).

Son una descripción de los resultados que deben ser alcanzados. (Morrissey, 1979). Son una obligación que se impone la empresa porque es necesario y

esencial para su existencia (Mayer, 1981). 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 logró” o “no se logró” (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 son el estado deseado de una actividad que se desea alcanzar en los límites de cierto período de tiempo (Martínez, 1993). 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 meta 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.

Desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivo está definido por la misión de la organización como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización son los objetivos generales, los cuales expresan los propósitos o metas a escala global, y a largo plazo, en

función de su misión, pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presenta, así como de la propia situación interna de la organización.

Algunos autores consideran que la visión de una organización es una expresión general de los objetivos generales para un período determinado. Desde la perspectiva del enfoque estratégico los objetivos generales son denominados institucionales derivados directamente de la misión y del análisis prospectivo del contexto y de las brechas, localizados a nivel estratégico y a largo plazo, de carácter permanente y poco flexibles, cualitativos y sirven de referencia para la formulación de las políticas y estrategias.

En el proceso de formulación de los objetivos estos deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Pertinentes:** Que estén en función de la finalidad del sistema y apoyen su materialización, así como de las políticas, directivas y estrategias que emanan de la gerencia superior.
- **Medibles:** Siempre que sea posible el objetivo debe expresarse en términos cuantitativos, por ejemplo, "elevar en un 2 % la productividad.", "reducir los costos de transportación en un 20 % con relación al año anterior"; etc. Sin embargo, no siempre es posible cuantificar los objetivos que se aspiran a lograr y, en estas circunstancias, habría que expresar con toda claridad, los parámetros cualitativos que servirán de base a la gerencia para controlar su proceso e impacto correspondiente.
- **Factibles:** No todo lo que se necesita se puede lograr en un período o lugar determinados. El balance adecuado entre necesidad y posibilidad, así como entre tareas y recursos disponibles constituye un instrumento de gran utilidad para la gerencia, que no debe ni puede soslayarse. La correcta evaluación entre las necesidades y las posibilidades reales de satisfacerlas es uno de los primeros pasos en la estrategia de un proceso de planificación con visión realista.

- **Aceptables:** Los objetivos deben satisfacer, las expectativas y valores de todos aquéllos que, de forma directa y muchas veces indirecta, están interesados en la materialización de los resultados que se pretenden alcanzar. En primer lugar, los objetivos deben ser aceptados por los responsables de su ejecución. Al mismo tiempo, la gerencia a sus diferentes niveles debe dar su necesaria aprobación y su apoyo. Por último, y no menos importante, es la aceptación del objetivo por parte de los beneficiarios de su cumplimiento.
- **Flexibles:** Los objetivos no son una "camisa de fuerza" porque ello negaría el desarrollo dinámico de los sistemas organizacionales y su necesidad de adaptación a las condiciones cambiantes que impone el medio en que se desarrolla. Por supuesto, que la flexibilidad no debe convertirse en tolerancia ilimitada al cambio de objetivos y metas. Cada modificación ha de estar plenamente justificada y seguir un procedimiento similar al establecido para la formulación de los objetivos inicialmente aprobados.
- **Motivadores:** La participación colectiva en la identificación de problemas y en la formulación de los objetivos para darle la debida solución es en sí, un factor motivacional de gran importancia para los actores sociales que intervienen en este proceso, más aún si son ellos los que deben materializar los resultados que se esperan alcanzar. Cuando el responsable de la ejecución de una tarea participa en la concepción de su necesidad, lo hace sentir más útil y satisfecho con la labor que realiza. Pero esto sólo no basta, es necesario que el individuo llegue al convencimiento de que al cumplir con los objetivos institucionales realiza parte de sus aspiraciones como persona.
- **Comprensibles:** Su formulación debe ser fácilmente entendible por todos los que están vinculados a su concepción y ejecución. A tal efecto, deben estar redactados en forma clara y sencilla a fin de evitar interpretaciones erróneas que dificulten su cumplimiento.
- **Comprometedores:** El objetivo debe identificarse con una determinada área de responsabilidad e incluso, con los propios individuos que deben ejecutar las

acciones necesarias para su realización. Cada objetivo, una vez aprobado, es de obligatorio cumplimiento y sirve de base para evaluar a sus ejecutores, en término de resultados.

1.1.7.2 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 (Menguzzato, 1994).

Cuervo (1989) plantea que 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.

La estructura puede ser definida como “el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las misiones que cada unidad de la organización debe cumplir y los modos de colaboración entre estas unidades (Strategor, 1988). O también como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984).

La no existencia de una estructura óptima, y por consiguiente, aplicable a todo tipo de empresa, y en todo momento, es algo que ha sido puesto en evidencia por diversos autores (Menguzzato, 1995).

Chandler (1962) estableció una relación entre estructura organizativa y estrategia, condicionando la primera a la segunda.

Lawrence y Lorsh (1976), impulsores del enfoque contingencial, sostienen la necesidad de analizar las interrelaciones existentes entre el entorno y los elementos componentes de una organización. Galbraith (1973), igualmente

situado dentro del enfoque contingencial, sostiene, en relación con el diseño de la estructura organizativa que: 1) no hay una mejor forma de organizar; y 2) ninguna forma de organizar es igualmente efectiva.

Scott (1981) añade que la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la organización se relaciona. Woodward (1965), y Emery y Trisrt (1969), situados en el enfoque sociotécnico, demuestran que el sistema técnico es un factor determinante, entre otros elementos, de la estructura organizativa.

A partir de los trabajos de Chandler (1962), las interacciones estrategias y estructuras han sido objeto de gran atención, tanto, en el ámbito teórico, como empírico. Casi todos los trabajos citados llegan a una serie de conclusiones, la esencial de las cuales es que “la estructura sigue a la estrategia”.

Sin embargo, otro grupo de autores se plantearon si la relación entre estrategia y estructura no era tan directa y si existían otros factores, diferentes a la estrategia, que eran los que realmente provocaban los cambios de estructuras organizativas (Menguzzato y Renau, 1988). En efecto, una serie de trabajos, que se podrían situar dentro del enfoque contingencial o situacional, consideran que las condiciones del entorno son determinantes a la hora de elegir una estructura, con lo que el entorno y la estrategia son los que, de alguna forma, condicionan el tipo de estructura organizativa. El análisis anterior está relacionado con un nuevo concepto: diseño organizacional, “proceso de seleccionar una estructura apropiada para una estrategia y un ambiente dados, siendo crucial para la supervivencia de la organización. (Stoner, 1997). Peter F. Drucker, en su artículo: “Llega una nueva organización a la empresa”, señala: En cuanto a su estructura, sus problemas y asuntos de dirección, la empresa, en próximos años, se parecerá muy poco a la típica empresa que hasta hoy hemos conocido, y que aún se consideran normas en nuestros textos. Será una organización basada en la información, su estructura será un área clave que se verá afectada cuando una empresa varía su potencial, de proceso de datos, a una estrategia de producción de información.

Las organizaciones basadas en la información requieren objetivos comunes, claros y sencillos, que se traduzcan en acciones concretas. Tendrán que ser capaces de captar rápida y oportunamente toda la información que genere su entorno y poner todo el conocimiento de su personal en función de procesar esa información y llegar a un proceso de aprendizaje que le permita avanzar en este entorno tan cambiante. Las estructuras actuales no están diseñadas para jugar este papel. Se demanda rápidamente un cambio de estructura. Uno de los retos básicos al que se enfrenta la dirección en esta nueva estructura empresarial es el de proporcionar una visión común, una perspectiva del todo. Una empresa no puede funcionar sin una visión de conjunto, y que esta la comparta la gran mayoría de sus miembros (Drucker, 2002).

1.1.7.3 Estrategia empresarial–cultura organizacional.

Aunque es a finales de los años setenta y comienzos de los ochenta, cuando la denominada cultura empresarial adquiere toda su trascendencia, coincidiendo en cierta forma con la creciente importancia del factor humano, ya en los años treinta, la escuela de las relaciones humanas, dedicaba un alto porcentaje de su atención al estudio del aspecto humano de la empresa (Menguzzato, 1995).

La cultura empresarial es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 1985).

La cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre los comportamientos de los miembros de la empresa (Pettigrew, 1979). 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, 1995). Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevadas a pautas de comportamientos comunes (Santesmases, 1999). En todas las definiciones anteriores, y en otras que se consultaron, hay unas constantes que son la existencia de valores y símbolos que son compartidos por un grupo y que condicionan su comportamiento.

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 (Lorsch, 1986; Lenz y Lyles, 1986). Resulta imposible implantar con éxito una estrategia que se contrapone a la cultura organizacional (Stoner, 1997). De todo lo anterior se infiere, que una organización que se propone implantar una estrategia, debe diagnosticar su cultura con el objetivo de: a) Identificar y caracterizar su cultura actual, y b) 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.

“Existen suficientes indicios de la existencia de un impacto, directo o indirecto, de la cultura de la empresa sobre su desempeño, y de forma más general sobre la realización y éxito potencial de la estrategia formulada” (Menguzzato, 1995). Hay que tener bien en cuenta la importancia de la estrategia, en cuanto al cambio que supone para la empresa, y también qué riesgos entraña dicha estrategia para la cultura existente (riesgo que se asimila a la intensidad de cambio de cultura que implica la estrategia).

Las deducciones que se derivan son que cuánto más fuerte y arraigada sea la cultura y mayor cambio provoque la estrategia, más difícil es lograr una congruencia entre ambas, y por consiguiente más necesario es el cambio de cultura o el cambio de estrategia.

¿Qué se debe hacer cuando la estrategia y la cultura resultan ser incompatibles? ¿Hay que cambiar la estrategia? “La cultura de empresa, raras veces, está tan arraigada como para llevar a la renuncia de un cambio estratégico totalmente necesario”, (Menguzzato, 1995). El cambio de la cultura de la empresa no es imposible, pero sí es lento y costoso (Scholz, 1987). El tiempo y el esfuerzo serán función de la fuerza de la cultura y una cultura débil se podrá modificar con relativa facilidad, mientras una cultura fuerte se podrá hacer evolucionar. La primera cuestión es que los miembros de la dirección han de estar convencidos de la necesidad del cambio y, por tanto, conducir de forma activa dicho cambio. La segunda cuestión es que el proceso de cambio debe ser esencialmente participativo y apoyarse en un fuerte componente de capacitación.

1.1.7.4 Estrategia empresarial–liderazgo.

Para implantar la estrategia, es necesaria una superestructura que sustente la realización de ésta. Un elemento vital lo constituye el ejercicio del liderazgo. (Menguzzato, 1995).

El liderazgo debe ser entendido como una clase de influencia mediante la que se puede lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales (Menguzzato, 1995). Stoner, (1997) define el liderazgo administrativo como el “proceso de dirigir o influir en las actividades con relación a las funciones de los miembros de un grupo”.

En el marco de la dirección estratégica no se puede concebir la dirección como la sola autoridad formal. La necesidad de movilización de los esfuerzos hacia los objetivos de la empresa implica la existencia del liderazgo. Tiene que existir una congruencia entre estrategia y liderazgo, teniendo siempre presente que el papel

de los directivos es fundamental en todo proceso de formulación e implantación de estrategias.

Existe la necesidad de adecuar el estilo de liderazgo a la estrategia y viceversa, por cuanto que aquél influye en la estrategia a seleccionar y en su posterior ejecución, pero también una determinada estrategia, para ser puesta en práctica con éxito, exige de un determinado estilo de liderazgo. “Los que ejercen el liderazgo deben hacer alcanzar los objetivos empresariales a través de su habilidad para guiar, motivar e integrar a los miembros de la empresa. El papel de los directivos es el de crear una cultura que: 1) favorezca y mantenga el desempeño máximo; 2) estimule y emplee la creatividad; 3) provoque el entusiasmo por el esfuerzo, la experimentación, la innovación y el cambio; 4) utilice la resolución de problemas como una ocasión para aprender; 5) busque y encuentre nuevos desafíos” (Blake y Mouton, 1987).

Lo que está bien claro en todas las investigaciones es que para ser totalmente eficaces y para ejercer una influencia importante en su organización, los líderes necesitan usar su visión personal y su energía para inspirar a sus seguidores. (Stoner, 1997). Para dirigir a los demás, se necesita ver más que ellos.

Drucker (1987) señala: Lo que los ejecutivos hacen, lo que creen y valoran, los premios que otorgan y a quiénes, es mirado, observado, minuciosamente e interpretado por toda la organización a la que pertenecen, y nada se nota más rápidamente, ni es considerado más significativo que una discrepancia entre lo que los ejecutivos predicán y lo que esperan que sus asociados prediquen”.

El fundamento de un liderazgo eficaz está en reflexionar acerca de la misión de la organización, definirla y establecerla en la forma más clara y visible. El líder fija las metas, las prioridades, determina y mantiene los estándares, asume compromisos. Pero antes de aceptar cualquier compromiso, un líder eficaz ha reflexionado acerca de lo que es correcto y conveniente. Lo que distingue un líder de un mal líder son sus metas. Un líder eficaz sabe que lo fundamental del liderazgo es crear energías humanas y misión humana. El último requerimiento de un liderazgo

eficaz es ganarse la confianza. De lo contrario no habrá ningún seguidor. Un liderazgo eficaz no se basa en ser inteligente, sino que, fundamentalmente se basa en ser consecuente (Drucker, 1988).

Warren Bennis y Burt Nanus, en su libro: “Líderes” señalan que “el liderazgo eficaz puede empujar a organizaciones desde el estado actual, hacia el futuro, puede crear imágenes de oportunidades potenciales para las organizaciones, puede inspirar en los empleados un compromiso con el cambio y puede inyectar nuevas culturas y estrategias en organizaciones que movilicen y concentren la energía y los recursos. Los verdaderos líderes asumen la responsabilidad de reformar las prácticas

La implantación de estrategias requiere del ejercicio de un liderazgo donde “el líder, debe esencialmente incitar, impeler, dinamizar, magnetizar, en pocas palabras, el líder debe inyectar nueva vida y transformar a sus seguidores para conseguir metas más elevadas de lo que se cree posible en una situación concreta” (Bass, 1988).

1.2 Análisis estratégico.

1.2.1 Análisis interno.

El análisis interno se evalúa para buscar las fortalezas y debilidades de la organización. Las fortalezas representan aquellos factores internos o propios de la organización que se consideran puntos fuertes, los cuales se apoya hacia el cumplimiento de la misión; y las debilidades, aquellos factores internos o propios de la organización que constituyen aspectos débiles, los cuales es necesario atenuar o superar en la evolución de la organización, aunque la misma debe luchar al máximo por convertir los puntos débiles en fortalezas.

El objetivo de éste análisis es comprender mejor la organización para fundamentar su estrategia de desarrollo para el futuro, descubriendo las verdaderas causas de los problemas desde diferentes ángulos, para actuar de modo que se atenúe la resistencia al modelo a aplicar logrando una amplia participación de todos los productores.

1.2.2 Análisis externo.

Se trata de estudiar los impactos de los llamados factores estratégicos del entorno, se evalúa en busca de las oportunidades y amenazas a la que se enfrenta la organización. Aquellos factores o sucesos que se están desarrollando en el entorno, sobre los cuales no es posible influir y que inciden negativamente en el cumplimiento de la misión de la organización, son las amenazas, y las oportunidades son posibilidades y alternativas de acción que nos brinda el mismo.

En la conformación del análisis externo es necesario estudiar todas las normativas y lineamientos vigentes en los diferentes subprogramas y otros fines, obteniendo información sobre los usuarios competidores, forma en que se perciben los nuevos retos y posibilidades de responder a ellos; reconocimiento, nivel de satisfacción de las necesidades actuales y futuras, forma en que se producen, tecnologías utilizadas, así como otras informaciones de interés para la organización, determinándose el marco legal en que se desarrolla la misma, utilizándose también técnicas grupales de creatividad que propicien la generación de la mayor cantidad de ideas sobre las amenazas y oportunidades que presenta UEB para un proceso de análisis posterior dejar aquellas que mayor impacto

Después de definidas estas cuatro categorías (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) se construye, con la combinación de ellas, la matriz DAFO. La matriz, como su nombre indica, es una tabla de doble entrada, donde en la parte superior se colocan las diferentes oportunidades y amenazas que fueron seleccionadas y por el lado izquierdo se colocan las fortalezas y debilidades. Aquí el análisis debe ser de lo interno hacia lo externo planteando las siguientes interrogantes ¿Con qué fortalezas se puede aprovechar esta oportunidad? ¿Qué fortaleza minimiza esta amenaza?; ¿Qué debilidades me impiden aprovechar estas oportunidades? ; ¿Qué debilidades me impiden atenuar esta amenaza?

Después que se tengan todos los impactos, estos se suman de forma horizontal y vertical, seleccionándose aquellos de mayor incidencia y valor. En este paso, el

criterio que prevalecerá es el del grupo, por lo que dirigirlo y prepararlo eficazmente es decisivo.

1.2.3 Escenarios.

Los escenarios resultan de importancia estratégica, y se derivan del análisis del entorno externo del movimiento de la UEB, que pueden definirse como una secuencia hipotética de acontecimientos contruidos con el objeto de centrar la atención en los procesos casuales y en las posibles decisiones claves (Kahn y Wiener, citados por Menguzzato, 1995).

También puede definirse como la descripción de los posibles marcos en que debe funcionar la organización en un horizonte determinado y que ejerce influencia en su comportamiento. (Yáñez, 1987). La práctica aconseja la utilización de tres versiones de escenarios a partir de la evolución de las fuerzas del entorno. Un escenario positivo (no necesariamente óptimo), un escenario intermedio y uno negativo (no necesariamente pésimo). Definición y determinación de la visión.

Todos los pasos en el proceso de proyección estratégica son muy importantes, la determinación de la visión lo es también. La visión es la declaración que expresa las cualidades que debe caracterizar la organización para garantizar el cumplimiento de su misión (González, 2002).

Es importante destacar que en la elaboración de la visión desde el punto de vista metodológico deben tenerse presente los siguientes requisitos (González, 2001). Formuladas por los principales dirigentes. Formuladas de manera participativa, es compartida con el equipo de dirección para apoyarla. Se formulará sin criticar ni evaluar ideas. El grupo debe estar desinhibido y desprejuiciado. Debe trabajarse en un lugar tranquilo y sin interrupciones, tiene que tener un horizonte predeterminado, debe ser soñadora pero objetiva, debe ser positiva pero alentadora, no se expresa como consignas, se expresa en tiempo presente y debe ser evaluada al final en términos de impactos.

La elaboración de la visión de la organización constituye un paso importante, pues el grupo debe dejarla definida con un enfoque participativo en el que se empleen

técnicas grupales y creativas, factores clave para el éxito en este momento. 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 los trabajadores. Se pueden presentar en publicaciones internas, informes, en los manuales, en el reclutamiento y selección del personal, en reuniones con los trabajadores, etc.

1.2.4 Valores compartidos.

El verdadero liderazgo es en el fondo un diálogo sobre valores, el futuro de la organización 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.

Los valores compartidos absorben la complejidad organizativa, orientan la visión estratégica y aumentan el compromiso profesional, a la vez que constituyen una herramienta que permite identificar, promover y legitimar el tipo de cambio organizacional para lograr la implementación de la dirección estratégica en la UEB, lo cual contribuiría a elevar la efectividad en el proceso de cambio en las mismas. Asimismo ayudaría a lograr el pensamiento estratégico, fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media, así como preservar la intención estratégica del proceso, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo, elementos profundamente cuestionados por Henry Mintzberg en los modelos de dirección estratégica tradicionales (García, 1997).

1.3 Estrategias y políticas generales.

Las estrategias generales son las que consideran la organización en relación con su entorno y se plantean la asignación de recursos y capacidades entre los diferentes unidades, para lograr la integración de las actividades necesarias para el cumplimiento de su misión (Díaz, 1998).

Reflejan decisiones tomadas entre una serie de alternativas sobre productos, mercados, cuestiones de competitividad, o simplemente sobre forma de operar de una empresa. y es un marco de actuación para todos los departamentos de una empresa. Si por una lado fijan de una forma medibles las metas a las que hay que llegar, la estrategia proporciona los medios que vamos a utilizar para llegar a esas metas (Mérida, 2002).

Las políticas guían el pensamiento en la toma de decisiones y aseguran que estas se enmarquen dentro de ciertos límites, condicionando además la actuación de los hombres. La esencia de las políticas es la existencia de discreción para la acción. Constituyen definiciones sobre las grandes líneas de acción.

1.4 Áreas de resultados claves (ARC).

Estas áreas constituyen el conjunto de actividades que mayor impacto provoca en el cumplimiento de la misión de la organización, son aquellas actividades que determinan ese cumplimiento y el alcance de la visión. 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 misma. Cuando el trabajo de la estrategia haya avanzado, ellas pueden dirigirse independientemente de la estructura organizativa. En su selección deben tenerse en cuenta estos aspectos: Aquellos ámbitos de acción respecto a los que son más sensibles las metas.

1.4.1 Objetivos y estrategias.

Fijan prioridades sobre las que concentra la energía, talento y tiempo de cada miembro de la organización. No son objetivo en sí mismo pero representan ámbitos en los cuales deben fijarse. Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos. Pueden referirse a aspectos de tareas normales que exijan esfuerzos especiales. Nos limitaremos en su redacción a dos o tres palabras claves. No representarán actividades como tales, sino preferiblemente áreas a las que dirigir prioritariamente los esfuerzos.

Objetivos Estratégicos. Los objetivos estratégicos son el estado deseado de una institución, área de resultado clave, persona, etc., categoría básica del contenido de la dirección (González, 2001).

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, deben guardar coherencia con la misión, la visión y con el diagnóstico estratégico de la organización; para elaborar los mismos se debe tener en cuenta los principios de precisión, flexibilidad, participación, realismo, y objetividad.

Se pueden cuantificar directamente por su número, dinero o porcentaje, e indirectamente por sus efectos, causas y programas teniendo en cuenta los elementos siguientes: estando referido a un área de resultado, teniendo claro un criterio de medida, con la meta definida, temporalidad, responsable de su consecución y coordinado vertical y horizontalmente, clasificados por su contenido, nivel según el tiempo y por su precisión.

1.5 Plan de acción.

Definidos los objetivos entonces se presta continua atención a casos tales como los métodos para lograr los mismos, el momento de empleo de los recursos requeridos, las oportunidades, las interacciones con otros miembros y la evaluación del desempeño (Raia, 1989).

La planeación de la acción implica determinar qué, quién, cuándo, dónde y cuánto se necesita para alcanzar una meta dada. Es la forma práctica de vincular la meta con la acción.

1.5.1 Soportes organizacionales.

Diseño organizacional, proceso de seleccionar una estructura organizacional apropiada para una estrategia y un ambiente dado, puede ser crucial para la supervivencia de una organización. Conforme estudiamos la evolución del pensamiento acerca del; diseño organizacional, es importante darnos cuenta de dos cosas. La primera es que dado que las estrategias y el ambiente cambian con

el tiempo, el diseño organizacional es un proceso progresivo. Y la segunda es que los cambios en la estructura por lo general incluyen tentativas y errores accidentales, y la adaptación a las realidades políticas, más que enfoques puramente racionales (Stoner, 2001).

El control estratégico supone la adaptación del sistema de control a los requerimientos de la dirección estratégica, se centra en dos puntos (Schendel y Hofer, (1979) citados por Menguzzato, 1995).

a) Si la estrategia se está implementando como se planificó, y b) si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Si existen desviaciones, entonces se produce un proceso de retroalimentación que origina el reciclaje del proceso.

Conclusiones parciales.

1. La formulación de la estrategia es un proceso de dirección, el cual permite conducir la evolución de la organización durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado.
2. La dirección estratégica significa algo más que la existencia y aplicación de un modelo estratégico o una tecnología de proyección, demanda implicación, participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
3. La evolución de la planificación estratégica va más allá de la existencia y aplicación de proyección, es un proceso de pensamiento y actitud estratégica, que demanda implicación, participación y responsabilidad de todos los miembros de la organización.
4. Los objetivos de dirección, la estructura organizativa, la cultura empresarial y el ejercicio de un liderazgo eficaz constituyen, entre otros, elementos imprescindibles a evaluar para la implantación de estrategias empresariales.

Capítulo II. Diagnóstico estratégico de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández

2.1 Caracterización de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

La UEB central Azucarero Melanio Hernández se encuentra ubicado en el asentamiento poblacional de batey Tuinucú, cuenta con una capacidad instalada de 4600 toneladas (t) y una norma operacional de 3680 t representando el 80 % de su capacidad. Se caracteriza por obtener altos rendimientos industriales y por un alto aprovechamiento del Rendimiento Potencial de la Caña (RPC) y bajo costo de la tonelada de azúcar, siempre que se logren altas y estables molidas.

Para cumplir con la tarea diaria cuenta con un centro de limpieza y tres centros de acopios, los cuales son los encargados de extraerle a la caña la mayor cantidad de materias extrañas posible. Tanto los centros de acopio como el centro de limpieza tributan por ferrocarril mediante un parque de 165 carros de línea y 6 locomotoras diesel; estando organizado de tal forma que se garantice moler la caña con la frescura requerida bajo la aplicación del IFOPOL.

Para acometer la zafra el ingenio cuenta con un capital humano integrado por una plantilla cubierta por el director general y 7 jefes de áreas, con una plantilla aprobada de 247 trabajadores que se desglosa en 23 dirigentes, 39 técnicos, 3 administrativos, 4 en servicio y 170 obreros.

2.2 Fundamentación del procedimiento.

En la figura 2 se fundamenta cada paso del procedimiento propuesto de forma que pueda servir su aplicación para referencia en próximas investigaciones

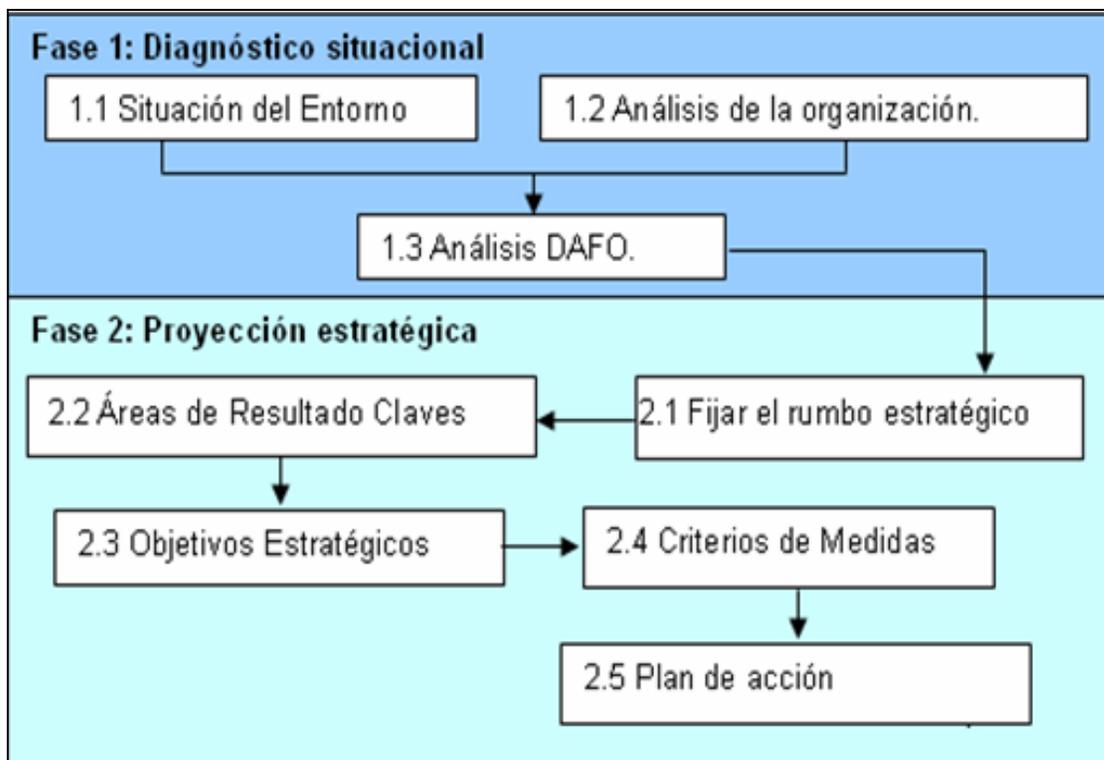


Figura 2. Procedimiento para el diagnóstico y proyección estratégica.

Fuente: Elaboración propia a partir de (Nogueira, 2004).

2.2.1 Fase 1: Diagnóstico situacional.

Resulta necesario e importante para cualquier organización conocer el punto de partida para “trazar el camino” hacia donde quiere llegar. En tal sentido se propone un diagnóstico permanente que revise el entorno en el que se está moviendo la organización y la propia organización. A partir de este diagnóstico fijar el rumbo estratégico a seguir.

Durante el desarrollo de esta etapa se realizan varias reuniones con un equipo de trabajo compuesto por los directivos de la empresa y un grupo de trabajadores invitados en la que también participan dos asesores externos a la UEB para la realización de un análisis DAFO.

Para la realización del análisis DAFO se realiza una tormenta de ideas y se trabaja con un grupo de encuestas y herramientas que se explican a continuación.

2.2.1.1 Situación del entorno.

La UEB no es un sistema cerrado, interactúa constantemente con el entorno que la rodea. Al realizar el análisis del entorno se estudian las áreas que accionan con la organización para detectar aquellos elementos que pueden ser aprovechados convenientemente y los que afectan el funcionamiento del sistema para el cumplimiento de la misión.

Para la realización del análisis del entorno se aplica una encuesta donde se pregunta a los miembros del equipo de trabajo aquellos elementos del entorno que se pueden aprovechar y son positivos para la empresa (oportunidades) y los elementos que afectan el trabajo de la organización (amenazas). Los resultados de la encuesta son ponderados disminuyendo la cantidad de elementos señalados por los encuestados.

Con el listado ponderado se realiza una tormenta de ideas para disminuir la cantidad de propuestas en caso de ser muchas como ocurre con las oportunidades y las amenazas.

Al llegar un consenso con las oportunidades y las amenazas se les aplica una segunda encuesta donde se evalúan del 1 al 10 el impacto de las mismas en la organización. A partir de la encuesta se obtienen los siguientes resultados:

El análisis del entorno permite estudiar las áreas, próximas y remotas, que pueden afectar a la organización; se trata, en cierta manera, de detectar las “pistas del cambio”, dado que el fenómeno del cambio, su aceleración constante y su fluctuación permanente, es el que provoca la aparición de los problemas, oportunidades y riesgos, los cuales pueden convertir en fracaso cualquier plan bien estructurado.

En la literatura especializada contemporánea se presenta el análisis del entorno del sistema objeto, conocido también como ambiente, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización e impactan de manera positiva o

negativa en la organización o sistema objeto, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

Oportunidades: se trata de eventos, tendencias, o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la misión, si actúa en esa dirección.

Amenazas: son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades o impedir el cumplimiento de la misión de la organización.

2.2.1.2 Análisis de la organización.

El análisis de la organización o interno comprende el conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de la organización, la interioridad de todas sus áreas, de su sistema de gestión y de sus resultados. Asimismo, el líder debe estar comprometido con esta estructura de cambio permanente, pues de lo contrario se corre el riesgo de elaborar estructuras rígidas que no pueden alcanzar sus objetivos.

El análisis interno permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades.

Fortalezas: son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la misión.

Debilidades: principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la misión.

La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

En el momento de confeccionar el análisis interno se parte de una encuesta aplicada al equipo de trabajo que se encuentra realizando el análisis. En la encuesta se les pregunta a los miembros del equipo lo bueno (fortalezas) y lo malo (debilidades) que ven en la organización.

2.2.1.3 Análisis DAFO.

Teniendo definidas las cuatro categorías de la matriz DAFO (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas), por el equipo de trabajo y siendo ponderadas, quedando como resultados los cinco o seis elementos más importantes en cada categoría, se construye la misma. 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.

Para el análisis de los cuatro cuadrantes de la matriz se realizan las siguientes preguntas dando un valor entre uno o tres a cada celda:

- ¿La fortaleza x puede aprovechar la oportunidad y? (Cuadrante I)
- ¿La fortaleza x puede atenuar la amenaza y? (Cuadrante II)
- ¿La debilidad x impide aprovechar la oportunidad y? (Cuadrante III)
- ¿La debilidad x impide atenuar la amenaza y? (Cuadrante IV)

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.

2.2.2 Fase 2: Proyección estratégica.

Después de tener confeccionado el análisis estratégico y conociendo bien la situación de la empresa, logrando alinear el análisis realizado con las exigencias actuales del sistema empresarial cubano, corresponde realizar la proyección estratégica partiendo de fijar el rumbo estratégico, las áreas de resultado clave, los objetivos estratégicos, criterios de medida y plan de acción.

2.2.2.1 Fijar el rumbo estratégico.

Es necesario **fijar el rumbo estratégico** de la organización, con todas sus variables de salida: visión, misión, valores compartidos, estrategias, objetivos y políticas. La **misión** debe transmitir los **valores** esenciales de la organización en su conjunto, traducidos en modos de actuar para poder concretar la visión. La **visión**, por su parte, debe ser compartida con toda la organización para lograr el compromiso y entusiasmo de los trabajadores. Habitualmente, las empresas consiguen unos resultados por encima del promedio de su sector a través de la creación de ventajas competitivas duraderas, las que a su vez nacen, fundamentalmente, del valor que la empresa es capaz de crear para sus clientes y se logran a través de la aplicación de una determinada estrategia.

2.2.2.1.1 Redefinición de la misión.

La misión sirve de guía en la toma de decisiones cohesionada y coherente con respecto a los medios con que cuenta la organización esbozando, en la mayoría de los casos, el elemento diferenciador que evidencia la ventaja competitiva de la organización que caracteriza (García, 2006; Campbell; Yeung, 1991; Guerrero; Díaz, 2000; Martínez, 1997; Morrissey, 1993, 1995; Prahalad; Doz, 1987).

La aplicación principal de la declaración de la misión es su papel orientador a partir del cual se derivan estrategias, modelos, definiciones y consecuencias prácticas de actuación, que constituyen la funcionalidad de la organización de manera que todo lo que se decida decidir puedan ser puesto a prueba en su compatibilidad con la misión de la organización.

La misión se refiere al estado en que debe operar la propia organización como sistema en aras de alcanzar la visión que se ha propuesto conseguir. En lo externo, la declaración de la misión proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad financiera, así como a su consejo de administración, sus dueños, su casa matriz y sociedad en general. Aunque su propósito principal no es el de un documento de comunicación comercial, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente. Es necesario aclarar que la declaración de misión deberá ser revisada una vez alcanzada la visión de la organización.

Para la elaboración de la misión de la entidad objeto de estudio se partió de un trabajo en grupo donde todos los integrantes abordaron sus ideas al respecto. Este grupo de personas se dividió en dos subgrupos de forma que cada uno ofreciera su concepto de misión de acuerdo a los aspectos fundamentales que se requiere para la elaboración de la misma. Una vez que cada subgrupo elaboró su concepto se sometió a una sesión plenaria donde se llegó a un consenso sobre cuáles eran los elementos importantes que debían incluirse en la misión de la entidad

2.2.2.1.2 Análisis de la visión.

La visión una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización y tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es pues “más de lo mismo” sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio.

La concepción dialéctica marxista, nos indica la necesidad del cambio permanente, con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión planteándose retos superiores.

Se considera que una buena visión debe ser compartida por los miembros de la organización, constituir un acto creativo que vislumbre el futuro, contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización, en las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales, provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado, fomentar el compromiso con el futuro y ser motivadora y retadora para el colectivo.

Para la elaboración de la visión se utilizó el trabajo en grupo, siguiendo los mismos pasos que en el de la misión y se logró llegar a un consenso entre los diferentes grupos participantes.

Objetivos a tener en cuenta para la elaboración de la misión en una organización. Prever los cambios que ejercerán una profunda influencia sobre la organización. Brindar a los miembros de la organización, clientes y otros una identidad y un entendimiento de las direcciones de crecimiento. Brindar un vehículo para generar y proyectar opciones estratégicas. En su definición es necesario tener en los siguientes métodos.

- ❖ Utilizar reflexión, diálogo y confrontación.
- ❖ Tener en cuenta las oportunidades y necesidades.
- ❖ Establecer prioridades de actuación.
- ❖ Considerar los valores de la organización.
- ❖ Hacer formulaciones en grupo.
- ❖ Concentrarse en puntos fuertes.
- ❖ Decidir qué hay que conservar y qué hay que abandonar.
- ❖ Mirar la organización desde el punto de vista del cliente.

Como todo el proceso de elaboración de la estrategia de dirección se realiza con un enfoque participativo, es necesario que en la definición y formulación de la misión se tenga en cuenta que la misión es lo que la organización debe estar

haciendo y no lo que está haciendo. Preguntas como: ¿Qué somos?, ¿Qué hacemos?, ¿A quiénes atendemos?, ¿Cómo nos ven? y ¿Con quién contamos?, apuntan a definir la condición actual de la organización. Sin embargo, las preguntas ¿Qué queremos ser? ¿Qué queremos hacer?, ¿A quiénes queremos atender?, ¿Cómo queremos ser vistos? y ¿Con quiénes queremos contar?, apuntan a la definición de la misión.

2.2.2.1.3 Procedimiento para elaboración de la misión y la visión.

1. Iniciación y atención por la alta dirección.
2. Participación y compromiso de otros niveles de dirección y representantes de los trabajadores.
3. Preparación del equipo en su conceptualización.
4. Elaboración de la expresión de la misión o visión.
5. Revisión y retroalimentación.
6. Aprobación y compromiso.

2.2.2.1.4 Revise sus declaraciones periódicamente.

En la medida en que su empresa se vaya transformando, será necesario revisar la declaración de la misión y la visión, de manera que ésta siempre acompañe sus metas. Considere una evaluación anual de la declaración, con el mismo criterio con que usted acostumbra a evaluar el desempeño individual de sus empleados, y verifique si ella todavía se corresponde con los valores que dirigen a su empresa.

Integre la misión a la visión.

Su declaración será solamente un pedazo de papel, a menos que usted haga algo para darle vida. Trabaje con sus colaboradores para que, sistemáticamente, haya un nexo entre la declaración de visión y sus tareas diarias. Considere cómo la visión se ajusta a las descripciones de trabajo de su empresa, a las prácticas de contratación, al desarrollo de los productos, programas de entrenamiento y a otros

aspectos de su negocio. Si éstos no fueran compatibles con la visión, considere los cambios a realizar.

Valores compartidos.

En el pasado, los líderes no tenían que rendir cuenta a sus subordinados; tampoco necesitaban revelar sus principios. Solamente respondían ante sus superiores. Hoy, las organizaciones de calidad tienen valores claramente expresados que definen la conducta deseada, la ética y las metas. Cuando los valores están claramente expresados y compartidos sirven como fuerza unificadora que dirige la energía creadora del hombre hacia el esfuerzo productivo.

Los “valores compartidos” son los enunciados esenciales profundamente creíbles en la realización de la misión y la visión o propósito de toda la organización y están formados por aquellos “valores básicos” que deben guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización, deben servir como mecanismo de autocontrol y cause estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de misión y la visión.

La realización de tal diagnóstico puede llevarse a cabo a partir de que el grupo directivo principal identifique el conjunto valores con los cuales trabaja una organización. Regularmente se identifica una lista grande valores, todo de carácter positivo. Sin embargo, es recomendable también identificar aquellos de carácter negativo que puedan existir, porque sólo identificándolos éstos pueden ser neutralizados con el efecto de los valores de carácter positivo. Complementariamente pueden agregarse a la lista otros valores que pueden resultar deseados, pero que no están presentes en ese grupo humano en particular.

A fin de poder llegar a identificar aquellos “pocos valores” que se deben jerarquizar dentro de la organización se puede, en principio, utilizar algún criterio de clasificación como el siguiente

- “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 los que somos?;
- “Valores prácticos”, son los que definen cómo 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?

Algunos criterios de idoneidad que deben cumplir los valores compartidos son:

1. No deben ser más de tres, por lo que hay que someterlos a un proceso de destilado esencial para identificarlos por su peso dentro de la organización en particular.
2. No deben utilizarse palabras que estén desgastadas, calidad no es lo mismo que calidez y sin embargo la segunda encierra a la primera, que está más desgastada.
3. No deben ser confundidos con principios propios de las organizaciones en nuestro sistema social.
4. Deben ser seleccionados y destilados de manera participativa.
5. Deben ser definidos en primera persona del plural.
6. Deben ser potenciables mediante capacitación.
7. Deben servir como criterios para la selección, evaluación y promoción de personal.
8. Deben tener la posibilidad de ser auditables periódicamente.
9. Tienen que formar parte de las convicciones más profundas 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.

Escenarios.

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, ecológico, económico, político y social y, considerando en este último, de igual forma, los factores demográficos”.

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

2.2.2.3 Áreas de Resultado Claves.

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

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

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

En la intención evidente de disminuir al mínimo, a ultranza, la cifra de ARC y de objetivos se unen formalmente propósitos que por su naturaleza e importancia pueden ser, por sí solos, una cosa y/u otra, si se tiene presente que las ARC se identifican con aquellas actividades esenciales, vitales, para el cumplimiento de la

misión, en las que hay que dar el “golpe principal”, y, consiguientemente, concentrar los esfuerzos y recursos para su consecución, las que, a su vez, pueden incluir uno o más objetivos.

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

Algunos criterios a tener en cuenta para identificar las Áreas Clave.

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.

2.2.2.4 Objetivos estratégicos.

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, 1989).

Es el conjunto de decisiones y acciones que, tras adaptar los recursos existentes a la evolución prevista del entorno, pretenden, a medio o largo plazo, alcanzar unos objetivos. Son líneas de acción, ideas para la acción definidas en términos cualitativos, y por supuesto, a lo que van a conducir todas ellas, es a la obtención de la misión.

La definición de los objetivos estratégicos de la empresa parte de que las estrategias son ideas y los objetivos son hechos, por lo tanto deben ser tangibles, cuantitativos, han de estar cifrados y definidos en todos los parámetros que lo constituyen. Casi siempre los objetivos tendrán dos elementos en común: tiempo de realización y dinero que se asigna.

La planificación estratégica proporciona un esquema mental claro en el que situar las decisiones que se vayan tomando, contribuyendo a eliminar las incertidumbres del futuro. Las empresas suelen estar organizadas para detectar los cambios que

ellas mismas esperan, por ello suelen disponer de estrategias de contingencia adaptadas a distintos escenarios futuros; pero los cambios que suelen hacer fracasar a una compañía son los que ocurren fuera del radio de sus expectativas.

2.2.2.5 Criterios de medidas.

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

Los criterios de medidas permiten la precisión y evaluación de los objetivos, facilitan la aplicación del sistema de seguimiento y evaluación de los objetivos y su correcta definición permite desarrollar procesos de autocontrol y de autoevaluación.

Los criterios de medidas deben:

- Expresarse de modo que puedan ser medibles y verificables.
- Ser claros y precisos.
- Concretarse el indicador a utilizar para medir el objetivo.
- Estar en correspondencia con el objetivo que se plantea.
- Se subordina al objetivo, no es el objetivo en si.
- No deben incluirse las acciones a desarrollar para alcanzar el propósito planteado.
- Se redactan en presente y hasta en pasado, de forma sustantivada. Nunca en infinitivo como el objetivo.

Conclusiones parciales.

1. La aplicación práctica de este procedimiento brindará la posibilidad a la dirección de la organización, no solo de tener una visión general de su funcionamiento, sino también de realizar el control de los resultados del mismo, y encontrar las causas del incumplimiento de las metas establecidas, en caso de que ocurrieran, y por último establecer las medidas necesarias para corregir las insuficiencias detectadas.
2. El modelo propuesto se ajusta a las condiciones de la UEB Central azucarero Melanio Hernández perteneciente a la Empresa Azucarera Sancti Spíritus Grupo Azucarero AZCUBA.
3. El análisis interno como resultado del diagnóstico organizacional se puede concluir que existen insuficiencias pero que redundan en el desconocimiento de algunos contenidos que unido a la poca divulgación de los mismos como vías para el mantenimiento de la competitividad convierten a la UEB Central azucarero Melanio Hernández estática y sin claras opciones para la proyección estratégica

Capítulo III. Proyección estratégica para la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

3.1 Diagnóstico situacional.

Durante el desarrollo de esta etapa se realizan varias reuniones con un equipo de trabajo compuesto por los directivos de la empresa y un grupo de trabajadores invitados en la que también participan dos asesores externos a la empresa para la realización de un análisis DAFO.

Para la realización del análisis DAFO se realiza una tormenta de ideas y se trabaja con un grupo de encuestas y herramientas que se explican a continuación.

Para la realización del análisis del entorno se aplica una encuesta donde se pregunta a los miembros del equipo de trabajo aquellos elementos del entorno que se pueden aprovechar y son positivos para la empresa (oportunidades) y los elementos que afectan el trabajo de la organización (amenazas). Los resultados de la encuesta son ponderados disminuyendo la cantidad de elementos señalados por los encuestados.

Con el listado ponderado se realiza una tormenta de ideas para disminuir la cantidad de propuestas en caso de ser muchas como ocurre con las oportunidades y las amenazas.

Oportunidades

1. Tendencia alcista en los precios del azúcar en el mercado mundial.
2. El país posee estabilidad política.
3. Buen sistema de educación y salud.
4. Tener mercado seguro.
5. Un permanente control y apoyo de las autoridades políticas y del gobierno del territorio.

Amenazas.

1. Insuficientes fuentes de financiamiento.
2. Abastecimientos asignados con poca calidad y diversidad.
3. Inestabilidad en los suministros de materias primas.
4. La elevación constante de los requerimientos de la legislación ambiental.
5. Tendencia sostenida de fluctuación en los precios del azúcar en el mercado mundial

3.1.2 Análisis de la organización.

Al realizar el análisis de la organización se evalúa la realidad presente dentro de la organización permitiendo identificar los aspectos más ventajosos (fortalezas) y los problemas presentes que afectan sus resultados (debilidades).

Para la definición de las fortalezas y debilidades en la entidad se realiza el mismo proceso que para definir la situación del entorno, con la diferencia que después de ponderar el listado y tener solo los más significativos se comparan los resultados obtenidos con los dieciocho sistemas del perfeccionamiento empresarial y las actividades del control interno para lograr un buen alineamiento estratégico. La utilización de esta triada tomada como diagnóstico, facilita la definición y esclarecimiento de las prioridades para el período de 3 a 5 años de proyección estratégica y una alineación entre la planificación y la gestión empresarial.

De los resultados obtenidos se obtiene que las principales fortalezas y debilidades son:

Fortalezas.

1. Trabajadores comprometidos que asimilan los cambios.
2. Contar con una organización empresarial y una base productiva que propicia una mayor capacidad de administración empresarial y cooperativa.
3. Disponibilidad de un capital humano con posibilidades de incrementar la cultura integral y los niveles educativos en el programa de capacitación de trabajadores.

4. Capacidad de investigación, desarrollo e innovación a partir de contar con fuerza de trabajo técnica en todas las áreas.
5. Sentido de pertenencia de los trabajadores de la Industria con una larga experiencia y cultura productiva.

Debilidades.

1. Débil planificación del trabajo.
2. Insuficiente atención al papel de los técnicos en el desarrollo del proceso productivo.
3. Tiempo perdido por interrupciones
4. Materia con mala calidad.
5. No tener implantado un sistema de gestión de la calidad.

3.1.3 Análisis DAFO.

Al tener definidas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades se construye la matriz DAFO. El trabajo se realiza con el equipo que participó en los ejercicios estratégicos anteriores.

La matriz DAFO contribuye a profundizar en el análisis estratégico y reflexionar a partir del trabajo realizado en las fuerzas que están actuando dentro y fuera de la organización. La matriz DAFO permite trazar estrategias para convertir las debilidades en fortalezas, aprovechar al máximo las oportunidades que brindan el entorno y atenuar en lo posible las amenazas, realizando una proyección estratégica factible.

La matriz DAFO obtenida a partir del trabajo realizado se muestra en la figura 3.

		OPORTUNIDADES							AMENAZAS									
		1	2	3	4	5	6	T	1	2	3	4	5	6	T			
FORTALEZAS	1	3	3	2	1	3	3	15	1	1	1	1	1	1	6	21		
	2	3	3	3	1	3	3	16	1	1	2	1	1	1	7	23		
	3	3	3	3	2	3	3	17	2	2	2	1	2	1	10	27		
	4	3	3	2	1	3	3	15	3	2	2	2	2	1	12	27		
	5	3	3	3	3	3	3	18	3	3	2	1	2	1	12	30		
	T	18	18	16	11	18	18	99	13	12	11	7	11	6	60			
DEBILIDADES	1	3	2	1	1	3	3	13	1	1	3	1	1	1	8	21		
	2	3	2	1	1	3	2	12	2	2	1	1	1	3	10	22		
	3	3	3	2	2	3	3	17	3	2	2	1	2	2	12	29		
	4	3	3	3	3	3	3	16	1	1	1	1	2	2	8	24		
	5	3	1	1	1	3	2	11	2	2	1	1	3	3	12	23		
	T	18	14	11	8	18	16	75	11	9	9	6	10	12	57			
		36	32	27	19	36	34		24	21	20	13	21	18				

Figura 3. Matriz DAFO. **Fuente:** Elaboración propia.

Después de tener todos los impactos y realizar los cálculos pertinentes se llegó a la conclusión que la UEB se puede trazar una estrategia ofensiva a partir de las fortalezas con que cuenta y las oportunidades que le brinda el entorno. Es posible alcanzar un trabajo más efectivo si se aprovecha la posibilidad de convertirse en UEB líder en el sistema de agropecuario territorial, el mercado seguro con que cuenta la UEB, la capacitación de los directivos, el compromiso de los trabajadores con la organización y su asimilación al cambio. Los puntos más débiles en que se deben profundizar el trabajo son la débil planificación existente y la insuficiente gestión de cobros en la UEB y buscando la forma de atenuar los cambios que ocurren en los planes técnico-económicos, la situación económico financiera imperante y la inestabilidad de las materias primas y materiales.

3.2 Proyección estratégica.

Teniendo confeccionado el análisis estratégico y conociendo la situación que tiene la UEB a partir de la alineación alcanzada anteriormente entre la estrategia empresarial y las exigencias del sistema empresarial cubano pasamos a realizar la proyección estratégica para el período 2012-2016.

3.2.1 Fijar el rumbo estratégico.

Para fijar el rumbo estratégico de la organización se parte de la redefinición de la misión, la visión y los valores compartidos con lo que trabajará la organización. Partiendo de las definiciones obtenidas se precisan las áreas de resultado claves, objetivos estratégicos y criterios de medida.

Para la confección de la misión y la visión de la organización así como para seleccionar los valores compartidos se partió el equipo de trabajo en dos grupos, los cuales trabajan en la confección de su propuesta de la misión, la visión y los valores compartidos.

El trabajo de ambos grupos es confrontado en el equipo de trabajo llegando a un consenso el cual es evaluado por una comisión, presentado a los trabajadores y aprobado por el consejo de dirección. Las propuestas aprobadas son:

3.2.1.1 Misión.

Realizar producciones de azúcar crudo para satisfacer la demanda interna y para la exportación, cumpliendo con los parámetros de calidad que satisfagan las exigencias de nuestros clientes, además producir mieles, energía y otros derivados con alto valor agregado según las condiciones del mercado con la menor afectación al medio ambiente, elevar la preparación profesional y mejorar las condiciones de vida y la labor de nuestros trabajadores resultando eficaz y positiva la gestión económica de la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

3.2.1.2 Visión.

Somos una unidad caracterizada por la alta calidad del azúcar y sus derivados y su eficiencia energética, apoyada en el valor del conocimiento del capital humano, que están comprometidos y motivados bajo los principios del desarrollo científico y el perfeccionamiento empresarial, cumpliendo con la legalidad y medio ambiente.

3.2.1.3 Escenarios.

Los precios internacionales del azúcar estarán a un nivel atractivo y con perspectivas interesantes. Las variaciones en los precios del azúcar estarán cada vez más influidas por el precio de los combustibles.

La energía continuará siendo un problema serio a nivel mundial y los precios de los portadores, fundamentalmente el petróleo crudo y sus derivados, seguirá siendo alto. Ello influirá consecuentemente en un entorno de precios altos para las máquinas, implementos y equipos. Eventuales crisis y conflictos bélicos en el Medio Oriente y otras regiones petroleras pudieran agravar esta situación.

La producción de derivados de la caña tendrá un peso significativo en la economía cañera cubana. La producción de alcohol en esquemas integrados y flexibles con el azúcar y la generación de excedentes de electricidad en los ingenios, serán los aspectos más relevantes. La obtención de varios surtidos de productos para la alimentación animal, incentivada por las necesidades de crecimiento de la producción pecuaria en el sector, habrá alcanzado un nivel significativo.

Las industriales enfrentarán un ambiente económico y legal de mayores restricciones y exigencias en cuanto al uso del agua y la conservación del medio ambiente.

El escenario descrito estará determinado y sobre todo caracterizado por la presencia de un capital humano técnicamente bien preparado, con sus necesidades y aspiraciones adecuadamente atendidas, altamente comprometido e identificado con su UEB y su sector.

En todo ello, la prioridad y el reconocimiento de la dirección del país hacia los trabajadores del sector habrá sido un factor decisivo en la creación de los incentivos y motivaciones fundamentales de los trabajadores y sus dirigentes.

3.2.1.4 Valores compartidos.

Valores éticos y morales.

Orgullo.

Esfuerzo.

Modestia.

Valores prácticos o de control.

Experiencia

Eficiencia.

Calidad.

Disciplina.

Valores de desarrollo.

Investigación.

Sentido de pertenencia.

Principios.

3.3 Áreas de resultado claves (ARC).

La definición de las áreas de resultado clave fue a partir de una sesión con el equipo de trabajo donde a partir de una propuesta inicial se llega a consenso en cuales son las áreas de resultado claves validando la propuesta contra los sistemas del perfeccionamiento y las actividades del control interno para evitar que fuera olvidado algún grupo neurálgico en la definición. Se llega a la conclusión que las áreas de resultado claves para el período 2012-2016 son:

1. Dirección y capital humano.
2. Plantas industriales.
3. Área de desarrollo e inversiones.

3.4 Objetivos estratégicos

ARC: Dirección y capital humano.

1. Perfeccionar la gestión de dirección y capital humano.

ARC: Plantas industriales.

2. Producir azúcar y energía y otros productos industriales con alto valor agregado para satisfacer el consumo interno y la exportación.

ARC: Área de desarrollo e inversiones.

3. Asegurar la eficiencia del proceso inversionista.

3.4 Criterios de medida.

3.4.1 Área de dirección y capital humano

1. Incrementar la rentabilidad en la UEB en el 100%.
2. Alcanzar calificación de aceptable en el 100% de las acciones que reciba la UEB sobre el control interno y la contabilidad.
3. Consolidar el sistema de inspección de la UEB a través de un Sistema Integral que logre más de 24 Inspecciones para el 2016.
4. Lograr la implantación del sistema de Gestión de la Calidad en un 100 % en la UEB.
5. Organizar el 100% de los trabajadores de las UEB en colectivos, vinculados a un centro de costo y con su ingreso asociado a los resultados productivos y económicos que alcancen.
6. Incrementar la productividad hasta 25000,00 pesos por trabajador.
7. Consolidar al 100% Recursos Humanos Expert en la UEB.
8. Completar y organizar al 100% la fuerza técnica en los procesos productivos.
9. Lograr que el 100 % de los puestos de trabajo se cubran por personas con las competencias requeridas.
10. Reducir los accidentes de trabajo a menos de uno por cada mil trabajadores y lograr que el 90% de las áreas de la unidad se declaren protegidas.
11. Lograr que al menos el 50 % de las personas esté debidamente motivado de acuerdo con los criterios más amplios que sobre el tema se han tratado.

3.4.2 Plantas Industriales.

- a. Incrementar la producción de azúcar por años, logrando un 63% de crecimiento para el 2016 (Anexo 1).
- b. Obtener un rendimiento mínimo industrial en la producción azucarera de 11,20 con un RPC superior al 90%.
- c. Disminuir el tiempo perdido por causas industriales a menos de 8 %.
- d. Alcanzar como mínimo el 80% de explotación de la capacidad potencial de molida.
- e. Obtener índice de generación de 41,2 kw/t de caña y lograr que el consumo total de electricidad en la industria en operación sea de 33,7 kwh/tcm.
- f. Lograr reducir el índice de consumo de electricidad del SEN en no menos del 5%.
- g. Incrementar la producción de Miel Urea Bagacillo a razón de un 5% cada año.
- h. Cumplir el avance planificado de las reparaciones según las metas volantes establecidas. Julio 31-30 %, Septiembre 30- 60 %, Octubre 30- 80 %.
- i. Cumplir al 100% el programa de arrancada del central según versión de zafra.

3.4.3 Inversión y desarrollo.

- 1. Desarrollar 46 Inversiones hasta el 2016 aplicando todo lo contenido en la resolución 91 (Anexo 2).
- 2. Lograr que el 100% de las inversiones del 2012-2016, posean la preparación técnica en el mes de Junio del año anterior.
- 3. Realizar en el tiempo señalado la contratación de las 239 inversiones con los suministradores y constructores.
- 4. Alcanzar un balance de fuerza de trabajo y medios de ejecución que cubra el 100% de las 46 inversiones proyectadas hasta el 2016.
- 5. Realizar la evaluación post inversión a 193 inversiones ejecutadas.

3.5 Objetivo estratégico.

Lograr un crecimiento de la cuota de mercado del centro del país con la satisfacción de los clientes actuales y del mercado recién penetrado, mediante la aplicación de técnicas para la entrega y el aseguramiento de los clientes que se corresponda con los requerimientos de calidad y rapidez. Acciones Responsable Fecha Medir las expectativas de nuestros clientes que nos permita conocer las necesidades y expectativa de los mismos en cuanto a calidad de nuestros productos

La UEB Central Azucarero Melanio Hernández se encuentra en el cuadrante de crecimiento.

Una vez realizado por el grupo el análisis de los principales factores que influyen en la organización, se determinó que estos son los siguientes:

- ✚ Excelencia en el trabajo.
- ✚ Captación de recursos (MN y MLC).
- ✚ Trabajo en equipo.
- ✚ Relaciones con otras instituciones.
- ✚ Formación de los recursos humanos.
- ✚ Escenarios

3.5.1 Determinación de los objetivos estratégicos y sus criterios de medida.

La formulación de los objetivos estratégicos se efectuó sobre la base del cumplimiento de la misión, además del análisis interno y externo, estableciendo objetivo para cada ARC, cubriendo las principales características de las mismas, que son verificables, medibles y claras., y se diseñó para cada una de ellas criterios de medida que permitan verificar su cumplimiento.

3.5.1.1 Estrategias operativas.

- ❖ Implantar un sistema de indicadores financieros sistemático y flexible que posibilite su utilización a nivel de UEB.

- ❖ Incrementar la calidad de los productos -servicios y la diversidad de la oferta como vía de diferenciación en la venta de productos y accesorios de los competidores.
- ❖ Desarrollar una política de gestión de ventas con el personal de contacto con los clientes.
- ❖ Hacer cumplir las normas de calidad y definir indicadores para garantizar la adecuada retroalimentación con la Estrategia General.
- ❖ Cumplir el plan de capacitación de las distintas áreas.

Conclusiones parciales.

1. La estrategia proyectada para el periodo 2012-2016 en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández se basa en objetivos estratégicos, criterios de medida y plan de acción para las áreas de resultados claves.

4. CONCLUSIONES GENERALES.

1. La formulación de la estrategia es un proceso de dirección, el cual permite conducir la evolución de la organización siguiendo un método relativamente estructurado que demanda implicación, participación y responsabilidad de todos sus miembros.
2. La baja calificación técnica de los trabajadores, el financiamiento incompleto y el envejecimiento de la tecnología instalada son los principales factores que afectan el crecimiento productivo de la UEB central azucarero Melanio Hernández.
3. La estrategia proyectada para el periodo 2012-2016 en la UEB central azucarero Melanio Hernández se basa en objetivos estratégicos y criterios de medida para las áreas de resultados claves.

5. RECOMENDACIONES.

1. Implementar la estrategia de dirección proyecta en la UEB central azucarero Melanio Hernández.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Alhama, R. Alonso, F. y Cuevas, R. (2001). Perfeccionamiento Empresarial, realidades y retos. La Habana: Ciencias Sociales.
2. Aquino, J. A. (1996) Recursos Humanos. Buenos Aires: Macchi.
3. Ansoff, H. I. (1979) Strategic Management. Honk Kong: MacMillan.
4. Band, W. A. (1997) Creando valor para los consumidores: Diseñando e implementando una estrategia corporativa global. La Habana: Publicado en folletos gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección, 5p.
5. Bowman, C. (1996) La esencia de la administración estratégica. Prentice Hall: Edic. en español.
6. Bueno, E. (1996) Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos. Madrid: Pirámide. 5ta Edición.
7. Castellanos Castillo, J. R. (2000) Diseño organizativo: Enfoques y tendencias. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, enero. 8p.
8. Champi, J. (1996) Reingeniería en la gerencia: cómo modificar el trabajo gerencial para rediseñar con éxito. Bogotá: Norma.
9. Cloke, K. Goldsmith, J. (2001) Centro de solución de conflictos: Dirección por valores. Traducción: Danielin Ojeda Chávez. 26p.
10. Cloke, K. Goldsmith, J. (2001) Integración Estratégica.
11. Cruz, T. (2000) El sistema empresarial, cultura y consultoría. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Marzo 2000. 25p.
12. Deus, J. (2000) Diseño de la estrategia empresarial. Barcelona: EADA Gestión.

13. Díaz, L. (1999) El dirigente como agente de cambio. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, Febrero 1999, 8p.
14. Díaz, R. Y Cruz, R. (2001) Consejo sobre Estrategia Empresarial, 1 – 15.
15. Egan, G. (1997). Cultive su cultura. Tomado de Management Today. Publicado en Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
16. Falch, R. (2001) Paradigmas gerenciales, tendencias del futuro: Nueva empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, 1, 32 – 34.
17. García, S y Dolan S. (1999) Dirección por valores. La Habana: Ciencias Sociales.
18. García, R. J. (1999) Formulación estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: Félix Valera. 1ra Edición.
19. Hampton, D. R. (1997) Administración. Colombia: Mc Graw Hill. En español.
20. Jackson, H. (1997) Logrando la ventaja competitiva: una guía hacia la calidad de clase mundial. México: Prentice – Hall Hispanoamericana.
21. Koontz, H. (1991) Elementos de administración. México: Mac Graw Hill.
22. Lawrence, P. R. (1987) Organización y ambiente. Barcelona: Plaza y Jonés.
23. Machado, N. (2003). Perfeccionamiento del Control de Gestión en instituciones bancarias con función de Banca Universal. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor.
24. Mendoza, X. Y Planellas, M. (1995) Strategor. Edición española.
25. Menguzzato, M. Y Renau Piguerras, J. J. (1991) La Dirección Estratégica de la Empresa. Un enfoque innovador del management.
26. Mintzberg, H. (1991) Diseño de organizaciones eficientes. Argentina: Ateneo.
27. Monteverde, A. A. (1992) Estrategia para la competitividad internacional. Buenos Aires: Macchi.

28. Pérez, A. (2001) La empresa estatal cubana, ideas para una teoría: Nueva empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial. 1, 5 – 8.
29. Porter, M. (1998) ¿Qué es estrategia? La Habana: Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. 27p. 63
30. Portuondo, Á. L. (1997) ¿Elaboración de estrategias o determinación de objetivos? ¿Dirigir por objetivos o estratégicamente? La Habana: Temáticas Gerenciales Cubanas. Primera Edición.
31. Quinn, R. E. (1996) Sabiduría para el cambio. México: Prentice Hall.
32. Sánchez, G. (1996) Diseño de la estrategia en organizaciones orientadas al servicio. Revista Alta Dirección. No. 187. Mayo – Junio. 31 – 38 p.
33. Serra, R. Y Kastika, E. (1994) Reestructurando empresas: Las nuevas estructuras de redes para diseñar las organizaciones del próximo siglo. Buenos Aires: Macchi.
34. Sherwood, J. J. (1997) Creación de culturas de trabajo con ventajas competitivas. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 22p.
35. Steiner, G. A. (1999) Planificación de la alta dirección. Ediciones Universidad de Navarra.
36. Stoner, J. (1997) Administración. ED. Cubana.
37. Thompson y Strickland. (1998) Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México: Mc Graw Hill.
38. Tristá, G. (2001) Proceso de perfeccionamiento, desarrollo y actualidad: Nueva empresa. Revista Cubana de Gestión Empresarial, 1, 25 – 27.
39. Van, A. (2000) Purchasing and supplies chain management: Analysis, planning, and practice. London: Business Press.
40. Ventura, J. (1984) Análisis competitivo de la empresa: Un enfoque estratégico. Madrid: Civitas.

41. Weichrich, H. (1990) Excelencia administrativa, productividad mediante administración por objetivo. San Francisco: ENPES Unidad Administrativa Santiago.

ANEXOS.

Anexo 1. Crecimiento propuesto hasta 2016 en la UEB Central Azucarero Melanio Hernández.

Año	Producción (t)
2012	87933
2013	102504
2014	120858
2015	135074
2016	143342

Anexo 2.

Año	Cantidad de inversiones
2012	6
2013	12
2014	12
2015	9
2016	7

Anexo 3. Inversiones por años en la UEB central Melanio Hernández.

2012.

1. Modernización de la Planta eléctrica UEB central azucarero Melanio Hernández.
2. Reconstrucción de almacenes de azúcar UEB central azucarero Melanio Hdez
3. Blanco Directo UEB central Melanio Hdez
4. Construcción y Montaje de Tanque de Agua de Alimentación a la Caldera UEB Central Melanio Hdez
5. Continuación protecciones de motores eléctricos mayor 100 Kw. UEB Central Melanio Hdez
6. Continuación Medición y control panel Ruso del turbogenerador UEB Central Melanio Hdez

2013.

1. Astilladorara UEB Central Melanio Hdez
2. Empacadora UEB Central Melanio Hdez
3. Blanco Directo UEB Central Melanio Hdez
4. Planta de tratamiento de agua UEB Central Melanio Hdez
5. Desareador UEB Central Melanio Hdez
6. Ampliación de almacén de Azúcar UEB Central Melanio Hdez
7. Conservación imagen de centrales UEB Central Melanio Hdez
8. Planta de desareación UEB Central Melanio Hdez
9. Montaje parrilla pin-Hole caldera 60 TN UEB Central Melanio Hdez
10. Montaje de condensadores peliculares UEB Central Melanio Hdez
11. Variador de velocidad 130 KW bomba de guarapo alcalizado UEB Central Melanio Hdez
12. Montaje Bomba de alimentar calderas 180 m³ h- 32 bar. UEB Central Melanio Hdez

13. Continuación tanque de agua UEB Central Melanio Hdez

2014

1. Conservación é imagen de los centrales UEB Central Melanio Hdez
2. Montaje de Pica Paja UEB Central Melanio Hdez
3. Modernización de centrifugas de azúcar comercial UEB Central Melanio Hdez
4. Continuación protecciones de motores eléctricos mayor 100 Kw UEB Central Melanio Hdez
5. Sistema de tratamiento de Residuales UEB Central Melanio Hdez
6. Continuación Planta de tratamiento de agua UEB Central Melanio Hdez
7. Continuación Ampliación de almacén de Azúcar UEB Central Melanio Hdez
8. Conservación imagen de centrales UEB Central Melanio Hdez
9. Reconversión energética de caldera 60 TN UEB Central Melanio Hdez
10. Variador de velocidad 130 KW bomba de guarapo alcalizado UEB Central Melanio Hdez
11. Continuación tanque de agua UEB Central Melanio Hdez
12. Modificación de los basculantes y modernización del sistema hidráulico del basculador UEB Central Melanio Hdez

2015

1. Conservación
2. Conservación é imagen de los centrales UEB Central Melanio Hdez
3. Modernización de centrifugas de azúcar comercial UEB Central Melanio Hdez
4. Continuación protecciones de motores eléctricos mayor 100 Kw UEB Central Melanio Hdez

5. Sistema de tratamiento de residuales UEB Central Melanio Hdez
6. Sistema de tratamiento de residuales UEB Central Uruguay
7. Continuación Montaje de caldera de 60 TN UEB Central Melanio Hdez
8. Modificación de los basculantes y modernización del sistema hidráulico del basculador UEB Central Melanio Hdez
9. continuación ampliación de almacén de Azúcar UEB Central Melanio Hdez

Año 2016

1. Conservación é imagen de los centrales UEB Central Melanio Hdez
2. Modernización de centrifugas de azúcar comercial UEB Central Melanio Hdez
3. Continuación protecciones de motores eléctricos mayor 100 Kw. UEB Central Melanio Hdez
4. Continuación Montaje de caldera de 60 TN UEB Central Melanio Hdez
5. Modificación de los basculantes y modernización del sistema hidráulico del basculador UEB Central Melanio Hdez
6. Continuación ampliación de almacén de Azúcar UEB Central Melanio Hdez
7. Continuación de modernización de centrifuga UEB Central Uruguay